



POLTAVA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND TRADE

НАУКА І МОЛОДЬ У ХХІ СТОРІЧЧІ

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

XI Міжнародної молодіжної
науково-практичної інтернет-конференції

(м.Полтава, 10 листопада 2025 року)



Полтава
2025

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ (ПУЕТ)

*До Всесвітнього дня науки в ім'я миру
та розвитку, Міжнародного року
кооперативів 2025*

НАУКА І МОЛОДЬ У ХХІ СТОРІЧЧІ

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

**XI Міжнародної молодіжної науково-практичної
інтернет-конференції**

(м. Полтава, 10 листопада 2025 року)

**Полтава
ПУЕТ
2025**

УДК 001:378-053.6(082)
НЗ4

Розповсюдження та тиражування без
офіційного дозволу ПУЕТ заборонено.

Друкується відповідно до Наказу по університету № 182-Н від 10 вересня 2025 року.

Організаційний комітет конференцій:

О. О. Нестуля, голова організаційного комітету, д-р іст. наук, професор, ректор ПУЕТ;
Л. Г. Войнаш, співголова організаційного комітету, член Президії Укркоопспілки, директор Департаменту освіти і науки, директор НМЦ «Укоопосвіта», канд. екон. наук;
Н. С. Педченко, співголова організаційного комітету, д-р екон. наук, професор, перший проректор ПУЕТ;
Н. І. Манжура, заступник голови організаційного комітету, завідувач науково-організаційного відділу ПУЕТ;
С. В. Гаркуша, д-р техн. наук, професор, в. о. директора Навчально-наукового інституту міжнародної освіти ПУЕТ;
О. В. Гасій, канд. екон. наук, доцент директор Навчально-наукового інституту забезпечення якості вищої освіти ПУЕТ;
Т. П. Гудзь, д-р екон. наук, професор, директор Навчально-наукового центру підготовки кадрів вищої кваліфікації ПУЕТ;
Ю. С. Матвієнко, канд. пед. наук, проректор з науково-педагогічної роботи ПУЕТ;
С. І. Нестуля, д-р пед. наук, професор, директор Навчально-наукового інституту лідерства ПУЕТ;
Ю. В. Перегуда, директор Міжнародного науково-освітнього центру ПУЕТ;
А. С. Ткаченко, д-р техн. наук, доцент, директор Навчально-наукового інституту денної освіти ПУЕТ;
Л. С. Франко, канд. екон. наук, директор Полтавського фахового коледжу ПУЕТ;
В. Л. Шимановська, директор Навчально-наукового інституту заочно-дистанційного навчання ПУЕТ;
С. О. Дудник, голова Наукового товариства студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених ПУЕТ;
Д. А. Філоп'їтас, голова Наукового товариства студентів ПУЕТ;
А. В. Філіпповський, голова Студентської ради університету ПУЕТ;
О. В. Чабан, голова Ради молодих вчених ПУЕТ.

Редакційна колегія

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

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

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

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

**Наука і молодь у ХХІ сторіччі : збірник матеріалів XI Міжна-
НЗ4 родної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції**
(м. Полтава, 10 листопада 2025 року). – Полтава : ПУЕТ, 2025. –
973 с. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). – Текст укр., англ.
мовами.

ISBN 978-966-184-486-4

У збірнику представлено тези учасників Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції «Наука і молодь у ХХІ сторіччі» за тематичними напрямками: «Біотехнології та біоінженерія», «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг», «Економіка та міжнародні економічні відносини», «Комп'ютерні науки», «Кооперативна модель розвитку економіки в сучасних глобальних і безпекових викликах сьогодення», «Лідерство та особистісний розвиток», «Маркетинг», «Менеджмент», «Облік і оподаткування», «Освітні науки», «Патріотичне виховання в сучасному педагогічному процесі як складова національної безпеки незалежної України», «Право», «Психологія», «Публічне управління та адміністрування», «Торгівля», «Туризм та рекреація», «Філологія», «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», «Харчові технології», «Якість вищої освіти: проблеми, виклики перспективи».

УДК 001:378-053.6(082)

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

ISBN 978-966-184-486-4

© Полтавський університет економіки і торгівлі, 2025

СПІВОРГАНІЗАТОРИ КОНФЕРЕНЦІЇ

Всеукраїнська центральна спілка споживчих товариств
(Укркоопспілка)

Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна)

Львівський торговельно-економічний університет (Україна)

Хмельницький кооперативний
торговельно-економічний інститут (Україна)

Повісланський університет (Республіка Польща)

Євразійський національний університет імені Л. М. Гумільова
(Республіка Казахстан)

Кооперативно-торговий університет Молдови
(Республіка Молдова)

Таджицький державний університет комерції
(Республіка Таджикистан)

Університет національного та світового господарства
(Республіка Болгарія)

УЧАСНИКИ КОНФЕРЕНЦІЇ

Berlin International University of Applied Sciences
(Berlin, Germany)

Відокремлений структурний підрозділ
«Ніжинський фаховий коледж Національного університету
біоресурсів і природокористування України»
(м. Ніжин, Україна)

Відокремлений структурний підрозділ
Одеський технічний фаховий коледж
Одеського Національного Технологічного Університету
(м. Одеса, Україна)

Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
(м. Вінниця, Україна)

Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
(м. Вінниця, Україна)

Virginia Commonwealth University
(Richmond, USA)

Глухівський національний педагогічний університет
імені Олександра Довженка
(м. Глухів, Україна)

Державна установа «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»
(м. Київ, Україна)

Державний університет «Київський авіаційний інститут»
(м. Київ, Україна)

Дніпровський державний аграрно-економічний університет
(м. Дніпро, Україна)

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
(м. Кам'янець-Подільський, Україна)

Inha-university
(Republic of Korea)

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
(м. Київ, Україна)

Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського
(м. Київ, Україна)

Лозівська філія Харківського автомобільно-дорожнього
фахового коледжу
(м. Лозова, Україна)

Львівський торговельно-економічний університет
(м. Львів, Україна)

Міжнародний гуманітарний університет
(м. Одеса, Україна)

Навчально-науковий інститут філології Київського
національного університету імені Тараса Шевченка
(м. Київ, Україна)

Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»
(м. Харків, Україна)

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
(м. Київ, Україна)

Національний транспортний університет
(м. Київ, Україна)

Національний університет цивільного захисту України
(м. Черкаси, Україна)

Полтавський національний педагогічний університет
імені В. Г. Короленка
(м. Полтава, Україна)

Полтавський університет економіки і торгівлі
(м. Полтава, Україна)

Полтавський фаховий коледж
Полтавського університету економіки і торгівлі
(м. Полтава, Україна)

Сумський національний аграрний університет
(м. Суми, Україна)

Український державний університет залізничного транспорту
(м. Харків, Україна)

Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
(м. Харків, Україна)

Харківський національний педагогічний університет
імені Г. С. Сковороди
(м. Харків, Україна)

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова
(м. Харків, Україна)

Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова
(м. Хмельницький, Україна)

Центральноукраїнський державний університет
імені Володимира Винниченка
(м. Кропивницький, Україна)

ВПЛИВ НОВІТНІХ БІОТЕХНОЛОГІЧНИХ РІШЕНЬ НА ЯКІСНІ ПОКАЗНИКИ КУЛЬТИВОВАНИХ ГРИБІВ

Є. О. Білий, спеціальність Біотехнології та біоінженерія, група БТ б-41

Л. В. Флока, канд. с.-г. наук, доцент, доцент кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасне грибовництво у світі та в Україні розвивається надзвичайно динамічно, реагуючи на виклики ринку, підвищений попит на екологічно чисту продукцію та необхідність удосконалення технологій. Галузь потребує не лише збільшення обсягів виробництва, а й покращення якісних характеристик грибної продукції, що безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність.

Гриби традиційно вважаються цінним джерелом білків, амінокислот, вітамінів та мікроелементів, що робить їх важливою складовою раціону людини. Однак якість продукції значною мірою визначається технологією культивування. До базових параметрів, що впливають на ріст і розвиток грибів, належать склад субстрату, його поживна цінність, рівень вологості, концентрація вуглекислого газу, температурний режим, інтенсивність газообміну та наявність мікробної мікрофлори [3].

Використання інноваційних біотехнологічних методів дозволяє значно зменшити ризики впливу негативних чинників. Одним із напрямів є застосування нанодобрив, що забезпечують більш рівномірне та ефективне живлення міцелію, стимулюють формування міцної грибниці та сприяють підвищенню врожайності.

Важливим аспектом є залучення мікробіологічних препаратів, створених на основі корисних штамів бактерій і грибів. Вони здатні покращувати процеси розкладання органічних компонентів субстрату, активізувати доступність поживних речовин та водночас пригнічувати розвиток патогенних мікроорганізмів.

Окрему увагу привертає удосконалення технологій приготування субстратів. Використання аграрних відходів, таких як

солома, лушпиння соняшника, відходи кукурудзи чи зернових культур, сприяє не лише зниженню собівартості виробництва, а й відповідає принципам циркулярної економіки. Такі субстрати можуть бути додатково збагачені мікробними консорціумами, що прискорюють їх мінералізацію та роблять поживні речовини більш доступними для грибів. У результаті підвищується стабільність врожаю, покращується структура плодових тіл та їхня харчова цінність [1].

У сучасних умовах важливу роль відіграє цифровізація процесів грибовництва. Використання сенсорних систем та автоматизованих програмних комплексів забезпечує постійний моніторинг параметрів мікроклімату у камерах культивації. Дані про температуру, вологість, рівень CO₂ та інші показники надходять у реальному часі, що дозволяє своєчасно коригувати технологічні параметри.

Інноваційні рішення у сфері грибовництва також охоплюють генетичні та селекційні дослідження. Виведення високопродуктивних штамів грибів із підвищеною стійкістю до стресових факторів та хвороб дає змогу значно розширити асортимент і забезпечити стабільність виробництва. У перспективі подібні розробки дозволять формувати продукцію із заданими характеристиками: високим вмістом білка, певним амінокислотним складом або підвищеною концентрацією біологічно активних сполук.

Розвиток біотехнологічних підходів до вирощування грибів також відповідає світовим трендам сталого виробництва. Використання екологічно безпечних технологій, мінімізація хімічного навантаження та утилізація агровідходів забезпечують гармонійне поєднання економічної ефективності й екологічної відповідальності.

Поступова інтеграція біотехнологічних рішень у виробничі процеси грибовництва відкриває нові можливості для України. Галузь може отримати стратегічні переваги за рахунок поєднання багатого аграрного потенціалу та сучасних наукових розробок. Використання інновацій у культивації дозволить вийти на новий рівень якості продукції, зміцнити позиції на міжнародному ринку та задовольнити зростаючий попит на екологічно безпечні та поживні продукти харчування [2].

Таким чином, новітні біотехнологічні підходи у грибовництві формують нову парадигму виробництва, де поєднуються ста-

більність, екологічність, висока якість та конкурентоспроможність. Впровадження інноваційних рішень не лише оптимізує технологічні процеси, а й створює основу для довгострокового розвитку галузі в умовах глобальних викликів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Черевко, Г. В. Біотехнологічні аспекти вирощування культивованих грибів: монографія. Львів : ЛНУВМБТ, 2023. – 215 с.
2. Smith, J., Rodriguez, L. Sustainable biotechnological practices in cultivated mushrooms. Journal of Applied Mycology, 2024. – Vol. 30(2). – P. 55–72.
3. Zhang, H., Li, W. Digitalization and automation in mushroom cultivation: prospects and challenges. International Journal of Smart Agriculture, 2025. – Vol. 14(1). – P. 45–61.

БІОІНЖЕНЕРНІ СТРАТЕГІЇ СТВОРЕННЯ БЕЗПЕЧНИХ ЗАСОБІВ СПОРТИВНОЇ ФАРМАКОЛОГІЇ

С. В. Білорозенко, спеціальність *Комп'ютерні науки*, група *КН фмб (9)-11*

Н. В. Гнітій, старший викладач кафедри *товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник*

Полтавський коледж економіки і торгівлі

У контексті інтенсивного розвитку спорту та зростаючого попиту на фармакологічну підтримку атлетів, актуальною є розробка ефективних і водночас безпечних засобів спортивної фармакології. Біоінженерні стратегії дають можливість не лише підвищити ефективність таких засобів, але й мінімізувати ризики побічних ефектів та токсичності.

Сучасна спортивна фармакологія охоплює широкий спектр засобів: адаптогени, стимулятори, ноотропи, анаболіки, амінокислотні комплекси, антиоксиданти. Основна задача біоінженерії полягає у створенні таких форм і сполук, які забезпечують точкову дію, контрольоване вивільнення і високу біодоступність без негативного впливу на організм [1, 2].

Однією з перспективних стратегій є використання нанотехнологій, зокрема ліпосомальних і полімерних нанокapsул, які дозволяють інкапсулювати діючу речовину, захистити її від деградації та транспортувати безпосередньо до м'язових або нервових тканин. Такий підхід особливо ефективний для

антиоксидантів (коензим Q10, вітамін E) або амінокислот з делікатним метаболізмом (наприклад, L-карнітин, глютамін) [2, 3].

Інший напрям – біоінженерія білкових молекул, у тому числі коротких пептидів, що мають анаболічну, імуномодулюючу або протизапальну дію. Шляхом модифікації амінокислотної послідовності досягається підвищення стабільності, вибіркової рецепторної взаємодії та тривалості дії.

Ферментативні системи доставки, які активуються в умовах фізичного навантаження (підвищення температури тіла, зміна рН, наявність специфічних метаболітів), дозволяють реалізувати концепцію «розумного препарату» – речовини, яка діє лише тоді, коли це необхідно, без системного навантаження на організм [3].

Особливе значення має також синтез речовин на основі природної сировини, зокрема фітонутрієнтів та адаптогенів (родіола, ашваганда, женьшень), які мають багатокomпонентний механізм дії. Їх біоінженерна обробка включає стандартизацію активних компонентів, виділення фракцій з високою ефективністю, зниження алергенності.

Безпечність біоінженерних засобів забезпечується на всіх етапах: від генетичного контролю сировини до доклінічних випробувань із застосуванням клітинних моделей. Важливим елементом є також відповідність засобів списку WADA, щоб уникнути потрапляння заборонених компонентів до складу препаратів [4].

Таким чином, біоінженерні підходи відкривають нові можливості для створення ефективних, індивідуалізованих та безпечних засобів спортивної фармакології, що відповідають сучасним вимогам функціонального харчування, науки про здоров'я та антидопінгового законодавства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Dubey R., Pandey A. Bioengineering advances in nutraceutical delivery systems // *Biotechnology Advances*. – 2023; 63:108065.
2. Шепетюк К. В. Біоінженерія в спорті: перспективи розвитку та регуляторні аспекти // *Наукові праці НУХТ*. – 2022. – № 28. – С. 41–47.
3. Kozłowska M. Nanotechnology in sport pharmacology: promises and pitfalls // *Frontiers in Nutrition*. – 2024; 11:1253412.
4. Kryzhova Y. Controlled delivery systems of bioactive substances in sports pharmacology // *Science Horizon*. – 2023. – 26(1). – С. 18–24.

НАРКОТИЧНІ ГРИБИ: ХІМІЯ ГАЛЮЦИНАЦІЙ І ВТРАТИ КОНТРОЛЮ

В. О. Бойко, спеціальність *Комп'ютерні науки, група КН фмб (9)-11*

Н. В. Гнітій, старший викладач кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник

Полтавський коледж економіки і торгівлі

Наркотичні або псилоцибінові гриби – це представники роду *Psilocybe*, *Panaeolus*, *Gymnopilus* та інших, які містять психоактивні речовини природного походження. Основним активним компонентом є псилоцибін, який у тілі людини метаболізується до псилоцину – сполуки, що взаємодіє з серотоніновими рецепторами мозку (5-HT_{2A}), викликаючи галюцинації, зміну сприйняття часу, простору та себе. [1].

З хімічної точки зору псилоцибін є триптамін – структурно подібним до серотоніну. Його дія включає стимуляцію коркових ділянок головного мозку, що призводить до сенсорної гіперактивності, емоційної нестабільності та спотворення реальності. Внаслідок цього відбувається втрата контролю над поведінкою, що несе загрозу життю та здоров'ю людини [1, 2].

Окрім псилоцибіну, гриби можуть містити беоцистин, норбеоцистин, які мають схожий психоактивний ефект, хоча й менш вивчений. Токсичність грибів залежить не лише від вмісту активних алкалоїдів, а й від супутніх речовин, що можуть негативно впливати на серцево-судинну, нервову та дихальну системи [3, 4].

Сучасні дослідження показують, що при вживанні навіть незначних доз відбуваються зміни у роботі лімбічної системи та префронтальної кори, що викликає глибокі психоемоційні порушення – тривожність, панічні атаки, деперсоналізацію. При повторному або надмірному вживанні можливий розвиток галюцинаторного психозу та флешбек-ефекту – раптового повернення галюцинацій навіть через місяці після прийому [4].

У контексті біотехнології важливим є ідентифікація псилоцибінових грибів з метою запобігання їх розповсюдженню. Методи хромато-мас-спектрометрії, ПЛР-аналізу та спектроскопії застосовуються для визначення вмісту психоактивних речовин у грибній біомасі. В деяких країнах ці методи є основою судово-хімічної експертизи при боротьбі з незаконним обігом [5].

Варто відзначити, що попри заборону, псилоцибін досліджується як можливий засіб у терапії депресії, ПТСР, тривожних розладів. Проте його клінічне застосування можливе виключно у контрольованих умовах та лише після глибокого наукового обґрунтування безпечності.

Таким чином, наркотичні гриби становлять загрозу через свій психоактивний вплив та здатність викликати серйозні зміни свідомості. Біотехнологічні методи дозволяють точно виявляти та аналізувати ці речовини, що важливо як у наукових, так і у правових аспектах.

Список використаних інформаційних джерел

1. Головченко І. Ю. Псилоцибін та його психоактивна дія: нейрохімічний аспект // Проблеми клінічної фармації. – 2023. – № 2. – С. 42–48.
2. Davis A. K., Barrett F. S. et al. Effects of Psilocybin-Assisted Therapy on Major Depressive Disorder // JAMA Psychiatry. – 2022; 79(3): 1–9.
3. Halberstadt A. L., Geyer M. A. Psychedelics and serotonin 5-HT_{2A} receptor signaling // Neuropharmacology. – 2022; 222:109253.
4. Стельмах В. В. Аналіз псилоцибіну у грибах методом ВЕРХ // Хімія та життя. – 2024. – № 1. – С. 25–30.
5. Carhart-Harris R. L. et al. The entropic brain: a theory of conscious states informed by neuroimaging research with psychedelic drugs // Frontiers in Human Neuroscience. – 2023; 17:143.

ХІМІЧНИЙ СКЛАД І ЯКІСТЬ СОСІСОК: ВПЛИВ ДОБАВОК НА БЕЗПЕЧНІСТЬ ТА ОРГАНОЛЕПТИЧНІ ВЛАСТИВОСТІ

Д. С. Борисюк, спеціальність Комп'ютерні науки, група КН фмб (9)-11

Н. В. Гнітій, старший викладач кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник

Полтавський коледж економіки і торгівлі

Сосиски – популярний м'ясний продукт, що займає важливе місце у щоденному раціоні населення. Водночас, їх якість та безпечність значною мірою залежать від хімічного складу, включно з використаними добавками, що впливають як на органолептичні властивості, так і на потенційні ризики для здоров'я споживачів.

Основу сосисок становить м'ясна сировина – свинина, яловичина або м'ясо птиці. Згідно з чинними стандартами, рецептура може доповнюватися тваринними білками, соєвими ізолятами, крохмалем, а також водою. До складу традиційно входять сіль, нітрит натрію (E250), фосфати (E451, E452), стабілізатори, ароматизатори, антиоксиданти, а іноді й барвники для надання продукту привабливого вигляду [4].

Нітрит натрію є однією з найбільш суперечливих добавок: з одного боку, він забезпечує характерний рожевий колір і пригнічує розвиток патогенних мікроорганізмів (зокрема *Clostridium botulinum*), а з іншого – при нагріванні або зберіганні може утворювати нітрозаміни, що мають канцерогенну дію [1].

Тому використання нітритів регламентується у чітко визначених дозах, що не перевищують 0,005 % від маси готового продукту.

Фосфати додають для збереження вологості, поліпшення текстури та підвищення виходу продукції. Проте їх надмірне споживання пов'язується з порушеннями обміну кальцію та функції нирок, особливо у людей із хронічними захворюваннями. Також застосовуються стабілізатори, які покращують консистенцію сосисок, запобігаючи розшаруванню жиру і білка [3].

Органолептичні властивості – смак, аромат, колір, текстура – прямо залежать від якісного складу сировини, співвідношення білка, жиру та води, а також рівня засоленості й спецій. Наприклад, підвищений вміст рослинного білка може зменшити соковитість і пружність, тоді як додавання натуральних спецій і екстрактів підвищує смакові характеристики без необхідності в штучних підсилювачах.

Важливим є контроль вмісту води: надлишок води свідчить про використання технологічних засобів для «накачування» ваги, що негативно впливає на якість. Індекс вмісту білка та жиру, як і співвідношення між ними, є ключовими показниками відповідності сосисок державним стандартам [2].

З метою підвищення безпечності сучасна харчова промисловість поступово переходить на використання натуральних консервантів: екстрактів розмарину, зеленого чаю, лимонної кислоти та ферментів, що мають антибактеріальну дію без негативного впливу на організм.

Таким чином, якість сосисок значною мірою залежить від збалансованого використання харчових добавок. При дотриман-

ні нормативних вимог щодо їхнього дозування, продукт може бути не лише смачним, але й безпечним. Раціональний підхід до вибору інгредієнтів дозволяє виробникам створювати сосиски з високими органолептичними показниками та мінімальними ризиками для здоров'я.

Список використаних інформаційних джерел

1. Барановський А. І. Технологія м'ясних продуктів. – Київ : Центр учбової л-ри, 2021. – 368 с.
2. ДСТУ 4436:2005. Сосиски, сардельки. Загальні технічні умови. – Київ : Держспоживстандарт України, 2005.
3. Макаренко С. В. Харчові добавки у м'ясній промисловості: безпечність та законодавче регулювання // Харчова промисловість. – 2022. – № 1. – С. 23–29.
4. Sebranek J. G., Bacus J. N. Cured meat products without direct addition of nitrate or nitrite: what are the issues? // Meat Science. – 2007. – Vol. 77(1). – P. 136–147.

ПОРІВНЯННЯ ВПЛИВУ ВЕЙПУ ТА КАЛЬЯНУ НА ЗДОРОВ'Я ЛЮДИНИ

О. О. Бурік, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група ГРС фмб (9)-11

Н. В. Гнітій, старший викладач кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник

Полтавський коледж економіки і торгівлі

У сучасному суспільстві вейпи (електронні сигарети) та кальяни стали популярними альтернативами традиційного паління, особливо серед молоді. Попри поширену думку про їхню відносну «безпечність», численні дослідження вказують на потенційну шкоду для здоров'я, яка часто недооцінюється користувачами. У цій роботі порівнюється вплив вейпу та кальяну з точки зору хімічного складу диму/аерозолю, біологічних ефектів і ризиків довготривалого використання.

Вейп працює за принципом випаровування рідини (e-liquid), яка зазвичай містить пропіленгліколь, гліцерин, нікотин та ароматизатори. Під час нагрівання утворюється аерозоль, який вдихається користувачем. Попри відсутність процесу горіння, під впливом високих температур можуть утворюватися токсичні сполуки: формальдегід, акролеїн, ацетальдегід. Особливу небез-

пеку становлять ароматизатори, багато з яких при термічній обробці можуть набувати канцерогенних властивостей [1].

Кальян, на відміну від вейпу, передбачає згорання тютюну з використанням вугілля, що створює дим, який проходить через воду. Хоча вода частково фільтрує частинки, вона не затримує токсини. При курінні кальяну виділяються оксид вуглецю (СО), поліциклічні ароматичні вуглеводні (ПАВ), важкі метали. Тривалість однієї кальян-сесії (до 60 хвилин) забезпечує значно більшу дозу шкідливих речовин порівняно з одноразовим вейпінгом або палінням сигарети [1, 2].

Згідно з біомедичними дослідженнями, вейп спричиняє подразнення дихальних шляхів, змінює мікробіом ротової порожнини, підвищує ризик бронхіту та алергічних реакцій. У кальяну більший вплив на серцево-судинну систему через вдихання чадного газу, що знижує кисневу здатність крові [3].

Також варто враховувати соціальний аспект: вейп зазвичай є індивідуальним пристроєм, тоді як кальян часто використовується в компанії, що підвищує ризик передачі інфекцій (наприклад, вірусів або бактерій через мундштук).

Отже, хоча обидва способи паління мають різну механіку та хімічні особливості, вони обидва несуть суттєву загрозу здоров'ю. Вейпінг не є «безпечним» – це нова форма залежності з не до кінця вивченими наслідками. Кальян же забезпечує більший об'єм токсичного диму за раз. Усі ці фактори повинні враховуватись при формуванні культури здорового способу життя, особливо серед молоді [4, 5].

Список використаних інформаційних джерел

1. Литвиненко С. М. Вплив електронних сигарет на дихальну систему // Здоров'я людини та довкілля. – 2023. – № 1. – С. 16–22.
2. Primack B. A. Comparison of toxicity levels in hookah and e-cigarette use // Tobacco Control. – 2022; 31(2):118–123.
3. Кравченко А. І. Аналіз вейп-ринку в Україні та наслідки для здоров'я // Фармацевтичний журнал. – 2024. – № 2. – С. 37–42.
4. Grana R., Benowitz N. Research gaps in e-cigarette health effects // Circulation. – 2023; 147(5):223–230.
5. WHO Report on the Global Tobacco Epidemic. – Geneva : World Health Organization, 2023.

БІОТЕХНОЛОГІЯ ВИРОБНИЦТВА СПОРТИВНИХ ДОБАВОК: БІЛКИ, АМІНОКИСЛОТИ, АДАПТОГЕНИ

О. С. Гурінов, спеціальність Комп'ютерні науки, група КН фмб (9)-11

Н. В. Гнітій, старший викладач кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник

Полтавський коледж економіки і торгівлі

Сучасний ринок спортивного харчування стрімко розвивається завдяки досягненням біотехнології. Зокрема, ефективне виробництво білків, амінокислот і адаптогенів забезпечується використанням ферментації, мікробіологічного синтезу, клітинних культур та сучасних методів очищення й стабілізації біоактивних речовин [2].

Білкові концентрати та ізоляти отримують із молочної сироватки, яєць, сої, гороху, рису та інших джерел з використанням методів ультрафільтрації, ферментативного гідролізу, іонного обміну. Такі добавки мають високу біологічну цінність, добре засвоюються і слугують основою для синтезу м'язового білка у спортсменів після тренувань [5].

Амінокислоти (BCAA, глютамін, аргінін, тирозин та інші) синтезуються біотехнологічним шляхом – за допомогою мікроорганізмів, наприклад *Corynebacterium glutamicum*. Завдяки генетичній модифікації підвищується їх продуктивність і селективність. Такі амінокислоти швидко включаються в обмін речовин і забезпечують енергію, особливо в періоди високоінтенсивного фізичного навантаження [3].

Адаптогени – це природні речовини, які підвищують стресостійкість, знижують втому та нормалізують обмін речовин. До них відносяться екстракти женьшеню, елеутерококу, ашваганди, родіоли рожевої. Їх виробляють шляхом біотехнологічного культивування клітин рослин або за допомогою екстракції активних компонентів із натуральної сировини. Біотехнологічні підходи дозволяють стандартизувати вміст діючих речовин і уникнути домішок [1].

Для підвищення біодоступності добавок використовують інкапсуляцію діючих речовин у ліпосоми, мікрокапсули або гелеві матриці. Це забезпечує контрольоване вивільнення і кращу стабільність під час зберігання. Також важливою є синергія –

комбінування білків, амінокислот і адаптогенів у комплексах, що забезпечують оптимальну підтримку організму спортсмена [4].

Отже, застосування біотехнологій дозволяє створювати ефективні, безпечні та індивідуалізовані добавки для підтримки фізичної активності, покращення результатів тренувань і загального самопочуття. Контроль за якістю на всіх етапах виробництва гарантує відповідність світовим стандартам харчової безпеки.

Список використаних інформаційних джерел

1. Прудникова Л. О. Біотехнологія білкових продуктів у спортивному харчуванні // Технологія та якість харчових продуктів. – 2022. – № 3. – С. 14–20.
2. Mihalca R., Turcu R. Bioactive compounds used in sports supplements: sources and functionalities // Processes. – 2023. – 11(6):1861.
3. Висоцький А. Ю. Використання мікробних технологій для отримання амінокислот // Харчова наука і технологія. – 2024. – № 2. – С. 37–43.
4. Kozłowska M., Szulc P. Adaptogenic plants in modern nutrition // Nutrients. – 2023; 15(4):943.
5. Zhao Y., Liu Z. Modern biotechnological approaches for protein enrichment in functional foods // Frontiers in Nutrition. – 2022; 9:945312.

РОЛЬ БІОТЕХНОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ У ЗБЕРЕЖЕННІ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ РОСЛИННОЇ СИРОВИНИ ПРИ ПЕРЕРОБЦІ

А. О. Деменчук, спеціальність Біотехнології та біоінженерія, група БТ б-41

Л. В. Флока, канд. с.-г. наук, доцент, доцент кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасний ринок харчових продуктів демонструє зростання попиту на альтернативи тваринному молоку, що пов'язано як зі змінами харчових уподобань, так і з поширенням непереносимості лактози та етичними аспектами споживання. Рослинна сировина, зокрема соя, овес, мигдаль, рис та кокос, стає основою для створення напоїв, які імітують молоко, зберігаючи при цьому власний набір біологічно активних речовин. Викликом для виробників залишається збереження функціональних

властивостей такої сировини під час технологічної обробки. Саме біотехнологічні методи дозволяють мінімізувати втрати цінних компонентів і водночас удосконалювати споживні характеристики продукту [5].

Одним із ключових напрямів є використання ферментативних технологій. Застосування специфічних ензимів підвищує біодоступність білків, сприяє розщепленню антинутрієнтів, зокрема фітинової кислоти, та покращує смакові властивості напоїв. Ферментативна обробка також сприяє утворенню низькомолекулярних пептидів і вільних амінокислот, що підсилює функціональні властивості продукту, робить його більш легко засвоюваним і зменшує ризик виникнення диспепсичних розладів у споживачів [3].

Перспективним напрямом вважається використання мікробіологічних культур. Пробіотичні штами *Lactobacillus* та *Bifidobacterium* застосовуються для ферментації рослинних напоїв, забезпечуючи підвищення їхньої біологічної цінності, збагачення вітамінами групи В та органічними кислотами. Така обробка одночасно виступає природним способом подовження терміну зберігання завдяки створенню антагоністичного середовища для патогенних мікроорганізмів [1].

Особливу увагу дослідники приділяють впливу нанотехнологій у виробництві рослинного молока. Використання нанодисперсних систем дозволяє зберігати біоактивні речовини, зменшувати їх окиснення та підвищувати стабільність суспензії. Нанокапсуляція чутливих компонентів, наприклад ізофлавононів або вітаміну Е, захищає їх від руйнування під час теплової обробки і транспортування. У поєднанні з біотехнологічними методами ферментації це відкриває нові можливості у створенні продуктів з високою харчовою та функціональною цінністю.

Комплексна оцінка функціональних властивостей потребує врахування як харчової, так і біологічної складової. Біотехнологічні рішення дозволяють адаптувати технології переробки сировини таким чином, щоб мінімізувати використання синтетичних добавок і водночас підвищити якість кінцевої продукції. Наприклад, ферментативне гідролізування вуглеводів здатне знизити глікемічний індекс рослинних напоїв, роблячи їх більш придатними для споживачів із порушеннями вуглеводного обміну [2].

Екологічний аспект також має вагоме значення. Використання біотехнологічних методів сприяє утилізації відходів переробки рослинної сировини, зокрема жмиху, для отримання біоактивних добавок або вторинних продуктів із високим вмістом клітковини та антиоксидантів. Таким чином, формуються умови для розвитку циркулярної економіки та сталого виробництва [4].

Таким чином, біотехнологічні методи стають ключовим інструментом у збереженні функціональних властивостей рослинної сировини при переробці. Їх застосування дозволяє поєднати харчову цінність, безпечність і стабільність продукції з економічною ефективністю виробництва та екологічною орієнтованістю. Подальший розвиток цієї сфери відкриває широкі перспективи для вдосконалення ринку молочних альтернатив і забезпечення конкурентоспроможності на глобальному рівні.

Список використаних інформаційних джерел

1. Георгієва, І. В. Біотехнології у харчовій промисловості: сучасні тенденції та перспективи : монографія. – Харків : ХНАМГ, 2023. – 268 с.
2. Таран, О. М. Біотехнологічні аспекти переробки рослинної сировини у виробництві харчових продуктів : монографія. – Київ : Аграрна наука, 2024. – 312 с.
3. Becker C. M., & Jäger H. Biotechnological approaches in plant-based milk production. Food Biotechnology, 38(2), 2024. – P. 115–132.
4. Kubo R. Fermentation technologies for improving nutritional and functional properties of plant-based beverages. Journal of Food Science and Technology, 62(1), 2025 – P. 44–59.
5. Singh P. Nanotechnology interventions in plant-based functional foods. Trends in Biotechnology, 43(3), 2025. – P. 201–215.

БІОТЕХНОЛОГІЇ У ЗБЕРЕЖЕННІ БІОЛОГІЧНОЇ АКТИВНОСТІ КОМПОНЕНТІВ МЕДУ ПІД ЧАС ПЕРЕРОБКИ

В. В. Зірка, спеціальність Біотехнології та біоінженерія, група БТ 6-41

Л. В. Флока, канд. с.-г. наук, доцент, доцент кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Мед є унікальним природним продуктом, що характеризується складним хімічним складом та багатством біологічно

активних сполук. У його складі присутні фенольні кислоти, флавоноїди, амінокислоти, вітаміни, ферменти та інші цінні компоненти, які визначають його харчову, лікувальну та профілактичну цінність. Біологічна активність меду залежить не лише від виду рослинної сировини, з якої він отриманий, а й від умов переробки та зберігання, оскільки термічні та механічні впливи здатні суттєво знижувати концентрацію важливих сполук. Сучасні біотехнологічні підходи дозволяють мінімізувати втрати активних компонентів та підвищити функціональні властивості продукту [1].

Ферментаційні технології з використанням пробіотичних мікроорганізмів сприяють збереженню та навіть посиленню біологічної активності меду. Під час ферментації відбувається утворення додаткових біологічно активних сполук, таких як органічні кислоти, коротколанцюгові пептиди та амінокислоти, що підвищують антиоксидантні та антибактеріальні властивості продукту. Вибір конкретних штамів мікроорганізмів, контроль параметрів ферментації, таких як температура, рН середовища та тривалість процесу, дозволяє отримати продукт із передбачуваними характеристиками та стабільною функціональністю.

Мікробіологічна стабілізація меду забезпечує природний захист від розвитку патогенних мікроорганізмів та дозволяє обмежити використання хімічних консервантів. Природні кислоти, зокрема молочна та інші органічні кислоти, що виробляються мікробними культурами, стабілізують продукт і сприяють збереженню активних ферментів і антиоксидантів. Використання таких біотехнологічних підходів у виробництві меду дозволяє підвищити його харчову цінність, продовжити термін придатності та забезпечити більш високі функціональні властивості кінцевого продукту [4].

Імобілізація ферментів, включаючи інвертазу та глюкозооксидазу, є ефективним способом контролю їх активності та стабільності у меді. Використання гідрогелів, полімерних матриць або наночасток для імобілізації ферментів забезпечує тривале збереження їх активності під час переробки та зберігання, сприяє підвищенню антиоксидантної активності продукту та покращенню його харчових властивостей. Такі технології дозволяють отримувати продукт з більш прогнозованими характеристиками, контролювати швидкість вивільнення ферментів та забезпечувати рівномірність функціональних показників у партіях меду [3].

Термічна обробка, підвищена вологість та тривале зберігання можуть призводити до деградації біологічно активних компонентів та утворення небажаних продуктів, таких як гідроксиметилфурфурол, що знижує діастазне число та впливає на органолептичні показники меду. Контроль умов зберігання, оптимізація температурного режиму та вмісту води є критично важливими для збереження його цінних властивостей і стабільності біологічно активних сполук.

Антиоксидантна активність меду визначає його здатність нейтралізувати вільні радикали та підтримувати функціональний баланс організму споживача. Зниження рівня антиоксидантів під час переробки зменшує цінність продукту. Використання ферментації, мікробіологічної стабілізації та іммобілізації ферментів дозволяє зберегти або навіть підвищити антиоксидантні показники, підтримуючи при цьому стабільність інших біологічно активних сполук та ферментативну активність меду.

Комплексне використання біотехнологічних підходів, включаючи ферментацію, мікробіологічну стабілізацію, іммобілізацію ферментів і нанотехнології, забезпечує збереження біологічної активності меду на всіх етапах його переробки [2].

Такі методи дозволяють отримувати продукт із стабільними антиоксидантними властивостями, високим вмістом біоактивних компонентів, поліпшеними органолептичними характеристиками та тривалим терміном зберігання. Подальший розвиток технологій і наукових досліджень у цій сфері сприятиме вдосконаленню виробництва меду, підвищенню його конкурентоспроможності та розширенню застосування у харчовій, дієтичній та фармацевтичній промисловості.

Список використаних інформаційних джерел

1. Грачова В. Г. Оптимізація технології виробництва товарного меду. – Дніпро : ДСАУ, 2021. – 200 с.
2. Ліхачова Д. Р. Дипломна робота: «Вивчення впливу температури та вологості на якість меду». – Дніпро : ДСАУ, 2021. – 150 с.
3. Насташук О. О. Біотехнологія: теорія та практика. – Хмельницький : ХНУ, 2022. – 390 с.
4. Черкасов О. В. Біотехнологія у харчовій промисловості. – Харків : ХНАМГ, 2024. – 280 с.

БЕНЗИН З ТОЧКИ ЗОРУ ХІМІЇ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕКОЛОГІЮ

*Т. Р. Костенков, спеціальність Логістика, група Л фмб (9)-11
Н. В. Гнітій, старший викладач кафедри товарознавства,
біотехнології, експертизи та митної справи – науковий
керівник
Полтавський коледж економіки і торгівлі*

Бензин є однією з основних енергетичних речовин, що широко застосовується у транспортній галузі. Він являє собою суміш рідких вуглеводнів, переважно алканів, циклоалканів і ароматичних сполук з вуглецевими ланцюгами від C5 до C12. Його отримують із сирової нафти шляхом фракційної перегонки та подальшої обробки. З хімічної точки зору бензин є висококонцентрованим джерелом енергії. Під час його згоряння у двигунах внутрішнього згоряння відбувається окиснення вуглеводнів, що супроводжується виділенням тепла. Проте при цьому утворюються шкідливі продукти: чадний газ (CO), вуглекислий газ (CO₂), оксиди азоту), а також незгорілі вуглеводні. Ці сполуки негативно впливають на довкілля і здоров'я людини [2].

Викиди бензинового транспорту є однією з головних причин формування міського смогу, парникового ефекту та кислотних дощів. Особливо небезпечними є ароматичні вуглеводні, зокрема бензол і толуол, які мають токсичні та канцерогенні властивості. Накопичення цих речовин у повітрі викликає хронічні захворювання дихальної системи у людей [1].

Для зменшення негативного впливу бензину на екологію необхідно застосовувати сучасні каталітичні нейтралізатори, контролювати якість пального, а також поступово переходити до альтернативних джерел енергії – електротранспорту, водневого палива, біоетанолу тощо [3].

Ураховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що хімічний склад бензину визначає не лише його ефективність як пального, а й ступінь впливу на навколишнє середовище.

Раціональне використання і поступова заміна традиційних палив більш екологічними альтернативами є необхідністю сучасності.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гончаренко С. М. Екологія : підручник. – Київ : Либідь, 2020. – 432 с.

2. Сергєєв Г. Я. Органічна хімія. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. – 468 с.
3. Чижевський І. В. Хімія та охорона довкілля. – Львів : Вид-во ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. – 289 с.

ЕКСПЕРТИЗА СПОРТИВНИХ ДОБАВОК НА ПРЕДМЕТ ФАЛЬСИФІКАЦІЇ ТА ДОМІШОК

В. П. Левченко, спеціальність *Комп'ютерні науки, група КН фмб (9)-11*

Н. В. Гнітій, старший викладач кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник

Полтавський коледж економіки і торгівлі

З огляду на зростаючий попит на спортивні добавки та їх широке поширення серед професійних спортсменів і аматорів, особливого значення набуває експертиза якості цих продуктів. Сучасні біотехнологічні методи дозволяють не лише підвищити ефективність добавок, але й точно виявити факти фальсифікації або наявності шкідливих домішок [1].

Під фальсифікацією розуміють умисне порушення рецептурного складу або підміну інгредієнтів. Найчастіше це проявляється у вигляді зниженого вмісту діючих речовин (наприклад, білків або амінокислот), заміни високоякісної сировини дешевими аналогами (рослинні білки замість тваринних), або ж додавання несанкціонованих фармакологічно активних сполук, що можуть бути заборонені антидопінговим законодавством [3].

Сучасні методи аналітичної біотехнології дозволяють виявити такі порушення. Зокрема, хроматографічні методи (ВЕРХ, ГЖХ) застосовуються для ідентифікації амінокислот, пептидів, стимуляторів. Мас-спектрометрія дозволяє з високою точністю виявляти сторонні або токсичні домішки, навіть у мінімальних концентраціях. Імуноферментний аналіз (ІФА) використовується для виявлення гормонів або анаболічних стероїдів у складі добавок.

Поширеною проблемою є також забруднення продукції мікроорганізмами або важкими металами. Для цього проводиться мікробіологічний контроль (посіви на поживні середовища, ПЛР-аналізи) і спектральна експертиза (ААС, ІСП-МС) на наявність кадмію, свинцю, ртуті та інших небезпечних елементів [4].

Контроль наявності вуглеводів, синтетичних барвників і підсолоджувачів здійснюється методом ІЧ-спектроскопії, ензиматичними тестами та рідинною хроматографією. У деяких випадках, особливо для ізолятів білків, використовується метод електрофорезу, що дає змогу визначити молекулярну масу білкових фракцій і виявити сторонні білки.

Фальсифікація спортивних добавок не лише порушує права споживачів, але й створює серйозні ризики для здоров'я. Наприклад, наявність прихованих стимуляторів або гормональних речовин може викликати порушення обміну речовин, алергічні реакції, а також призвести до дискваліфікації спортсменів [2].

Таким чином, впровадження сучасних біотехнологічних методів в експертизу харчових добавок є необхідною умовою забезпечення їх якості, безпечності та відповідності міжнародним стандартам. Регулярний лабораторний контроль, прозора сертифікація продукції та обізнаність споживачів – основа боротьби з фальсифікацією на ринку спортивного харчування.

Список використаних інформаційних джерел

1. Висоцький А. Ю. Сучасні методи ідентифікації фальсифікованих добавок // Харчова наука і технологія. – 2023. – № 3. – С. 33–38.
2. Dubey R., Alghamdi A. Chemical adulteration and safety analysis of sports nutrition products // Nutrients. – 2022; 14(11):2231.
3. Halim R., Abdu S. Identification of undeclared stimulants in sports supplements using LC-MS/MS // Journal of Food Composition and Analysis. – 2024; 119:105323.
4. Kryzhova Y. Methods for controlling the safety of functional foods // Science Horizon. – 2022. – 25(5). – С. 11–16.

ВПЛИВ БІОТЕХНОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ НА ХАРЧОВУ ЦІННІСТЬ ТА БЕЗПЕКУ НЕФЕРМЕНТОВАНИХ СОЄВИХ ПРОДУКТІВ

***І. В. Юдов,** спеціальність Біотехнології та біоінженерія, група БТ б-31 (заочна)*

***Л. В. Флока,** канд. с.-г. наук, доцент, доцент кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Соєві продукти посідають значне місце у сучасному раціоні завдяки високому вмісту повноцінного білка, поліненасичених

жирних кислот, ізофлавонів та інших біологічно активних компонентів, які виконують важливу роль у підтримці здоров'я та функціональній цінності харчових продуктів. Збереження поживної цінності та забезпечення безпечності кінцевого продукту визначаються застосовуваними методами обробки сировини та технологічними етапами виробництва. Використання сучасних біотехнологічних підходів у процесі виготовлення неферментованих соєвих продуктів дозволяє оптимізувати збагачення, стабілізацію та контроль якості, зберігаючи при цьому функціональні та структурні властивості цільових компонентів [1].

Важливим напрямом є застосування ферментних препаратів для часткової деградації анти-поживних факторів, таких як фітати та інгібітори протеаз, що знижують засвоюваність білка і мінеральних елементів. Використання ферментів підвищує біодоступність поживних речовин, сприяє покращенню органолептичних характеристик продукту, таких як смак, аромат та консистенція, і одночасно зменшує ризик негативного впливу на травну систему споживача. Оптимізація ферментативного впливу, включаючи підбір конкретних ензимів, регулювання кислотності та температурного режиму, дозволяє підтримувати баланс амінокислотного складу та стабільність ізофлавонів, які виконують антиоксидантну функцію та впливають на здоров'я серцево-судинної та кісткової систем.

Мікробіологічні технології, зокрема впровадження пробіотичних культур під час збагачення соєвих напоїв, значно підвищують функціональну цінність продуктів. Корисні мікроорганізми не лише підтримують стабільність природної мікрофлори, але й сприяють збереженню вітамінів, ферментів та поліфенольних сполук, підсилюючи антиоксидантні властивості продукту. Контроль вибору штамів, умов культивування та тривалості процесу забезпечує рівномірність розподілу біологічно активних компонентів у всіх партіях виробів та підтримує мікробіологічну безпеку, що особливо важливо для тривалого зберігання готових продуктів [2].

Оптимізація фізико-хімічних параметрів, включаючи температуру обробки, pH середовища та тривалість технологічних процесів, дозволяє зберегти цілісність білкових комплексів, полісахаридів та структурних компонентів соєвої сировини, які

визначають текстуру, в'язкість та консистенцію кінцевого продукту. Додаткове застосування сучасних методів пастеризації та ультрафільтрації сприяє мінімізації втрат біологічно активних сполук, зменшенню ризику мікробної контамінації та подовженню терміну придатності без зниження харчової цінності [3].

Інноваційним напрямом є впровадження нанотехнологій та іммобілізації ферментів для стабілізації активних компонентів продукту. Використання наночасток для контролю вивільнення ферментів, мікроелементів та поліфенольних сполук забезпечує тривале збереження харчової цінності, підтримку функціональних властивостей під час транспортування та зберігання, а також поліпшення антиоксидантної та органолептичної активності продуктів. Подібні технології відкривають можливості для виробництва високоякісних соєвих напоїв, збагачених функціональними компонентами та орієнтованих на сучасні вимоги споживачів щодо натуральності, безпечності та користі для здоров'я [4].

Отже, комплексне застосування біотехнологічних методів, включаючи ферментні обробки, мікробіологічне збагачення, оптимізацію фізико-хімічних параметрів та використання нанотехнологій, забезпечує отримання продуктів з високою харчовою цінністю, покращеними функціональними властивостями, стабільністю та безпечністю. Подальший розвиток та впровадження інноваційних технологій дозволить стандартизувати якість продукції, підвищити ефективність виробництва та забезпечити відповідність міжнародним вимогам щодо безпечності та харчової цінності соєвих продуктів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Маринін А. І. Технологія харчової та легкої промисловості. – Київ : Техніка, 2023. – 350 с.
2. Таран О. М. Біотехнологічні аспекти переробки рослинної сировини у виробництві харчових продуктів : монографія. – Київ : Аграрна наука, 2024. – 312 с.
3. Chen H., Li X. Bioprocessing of Soy Protein Products: Impact on Nutritional and Functional Properties. New York : Springer, 2022. – 310 p.
4. Smith J., Brown L. Advances in Soy-Based Functional Foods: Biotechnological Approaches. London : Elsevier, 2023. – 285 p.

БІОХІМІЯ ЕНЕРГЕТИЧНИХ НАПОЇВ: ВПЛИВ НА МЕТАБОЛІЗМ СПОРТСМЕНА

*А. Є. Ямицьков, спеціальність Логістика, група Л фмб (9)-11
Н. В. Гнітій, старший викладач кафедри товарознавства,
біотехнології, експертизи та митної справи – науковий
керівник
Полтавський коледж економіки і торгівлі*

У сучасному світі енергетичні напої займають важливе місце в раціоні людей, що ведуть активний спосіб життя, зокрема спортсменів. Їх вживання часто обґрунтовується потребою в додатковій енергії, покращенні концентрації, витривалості та швидшому відновленні після фізичних навантажень. Проте слід розуміти, що ефект енергетиків базується на складних біохімічних процесах, які не завжди мають позитивні наслідки для здоров'я.

Основу енергетичних напоїв становить кофеїн – алкалоїд природного походження, що стимулює центральну нервову систему. Біохімічно кофеїн блокує аденозинові рецептори в мозку, що призводить до зниження відчуття втоми, підвищення уваги та активації симпатичної нервової системи. У м'язовій тканині кофеїн сприяє вивільненню кальцію з саркоплазматичного ретикулуму, що підвищує силу м'язових скорочень. Крім того, він стимулює ліполіз – розщеплення жирів на жирні кислоти, які використовуються як джерело енергії при тривалих фізичних навантаженнях [3].

Ще одним поширеним компонентом є таурин – амінокислота, що бере участь у регуляції осмотичного балансу, стабілізації мембран та антиоксидантному захисті клітин. У спортсменів таурин сприяє швидшому відновленню після тренувань, нормалізує серцевий ритм і може впливати на іонний транспорт у м'язах. У комбінації з кофеїном ефект стимуляції може посилюватися, що в короткостроковій перспективі проявляється як підвищена працездатність.

Глюкуронолактон – ще один біоактивний інгредієнт, що природно утворюється в печінці та входить до складу енергетиків. Його вживання асоціюється з детоксикаційними процесами, проте наукові дані щодо його ефективності залишаються обмеженими. Вітаміни групи В, присутні в багатьох енергетичних напоях, є коензимами в реакціях енергетичного обміну. Зокрема,

вітамін В₁ (тіамін) бере участь у декарбоксилюванні пірувату, В₂ (рибофлавін) та В₃ (ніацин) входять до складу флавінових та нікотинамідівих коферментів, необхідних для дихального ланцюга мітохондрій [1].

Також важливу роль відіграють прості вуглеводи, що миттєво підвищують рівень глюкози в крові, активуючи анаеробний гліколіз та забезпечуючи швидкий приплив енергії. Це особливо актуально для спринтерських навантажень або інтенсивних інтервальних тренувань.

Попри численні позитивні ефекти, регулярне або надмірне споживання енергетичних напоїв має низку негативних наслідків. Зокрема, надлишок кофеїну спричиняє тахікардію, артеріальну гіпертензію, порушення сну, дратівливість. Порушення водно-сольового балансу, що виникає через стимулювальний ефект, може призводити до дегідратації, особливо за умов інтенсивного потовиділення. Хронічне перевантаження наднирників, які відповідають за вивільнення кортизолу, може знизити адаптаційні можливості організму [4].

Крім того, постійна стимуляція організму штучними речовинами призводить до виснаження енергетичних резервів, зниження чутливості рецепторів до природних нейромедіаторів, що у довготривалій перспективі погіршує загальний метаболічний стан. Спортсмени, які часто вживають енергетики перед змаганнями, ризикують втратити здатність мобілізувати енергію природним шляхом, без зовнішньої стимуляції [2].

Таким чином, хоча енергетичні напої здатні підвищити фізичну та розумову активність завдяки біохімічним змінам у метаболізмі, їхнє неконтрольоване споживання несе ризики для здоров'я. Раціональний підхід, консультування з фахівцем з харчування або спортивним лікарем є обов'язковими умовами безпечного використання таких продуктів у спортивній практиці.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бобирьов В. М. Спортивна біохімія. – Харків : Основа, 2021. – 296 с.
2. Панчук О. С. Основи біохімії. – Київ : Медицина, 2020. – 384 с.
3. Clauson K. A. et al. Safety issues associated with commercially available energy drinks. *Journal of the American Pharmacists Association*, 2018; 48(3):55–63.
4. Higgins J. P., Tuttle T. D., Higgins C. L. Energy beverages: content and safety. *Mayo Clinic Proceedings*, 2010; 85(11):1033-1041.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА СХОДІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Т. О. Бебех, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група ГРСм-21

О. В. Володько, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Схід України, який зазнав найбільших руйнувань внаслідок російської агресії, стоїть перед складним, але можливим шляхом відбудови. Готельний бізнес, як інтегральна частина регіональної економіки та соціальної інфраструктури, потребує не просто реконструкції, а переосмислення в контексті нових реалій. Традиційна модель, орієнтована на промисловий та транзитний потік, вже не буде достатньо ефективною. Відбудова має стати каталізатором для створення нового, стійкого та диверсифікованого готельного ринку, інтегрованого в загальноєвропейські та глобальні тренди [1].

До початку повномасштабного вторгнення східні області України – Харківська, Донецька, Луганська, частково Дніпропетровська – характеризувались активним розвитком ділового, промислового й освітнього туризму. Станом на 2025 рік значна частина готельних підприємств зруйнована або пошкоджена. А отже, відновлення вимагатиме колосальних інвестицій.

Аналіз поточного стану готельного господарства: фізичних руйнувань, демографічних змін, економічних трансформацій, кадрового дефіциту дозволив виділити ключові драйвери та ніші для готельного бізнесу в умовах повоєнного відновлення.

У першу чергу це бізнес-туризм та робота з місіями, адже першочерговим буде попит на проживання для інженерів, будівельників, волонтерів, представників міжнародних організацій. У міру відновлення економіки з'явиться потреба в майданчиках для ділових зустрічей, навчання та презентацій інвестиційних проектів.

Також, чільне місце буде належати соціально-орієнтованому туризму та нішам сфери відпочинку: wellness та рекреації,

екотуризму. Адже, на тлі посттравматичного стресу як у місцевого населення, так і у приїжджих, значно зросте попит на wellness-послуги, SPA, психологічні центри реабілітації. А природні заповідники та національні парки Сходу України (наприклад, Святі Гори) можуть стати основою для розвитку екологічного туризму, що передбачає будівництво еко-готелів.

Замість відтворення довоєнного статусу, готельний бізнес Сходу України має будуватися на принципах сталого розвитку, тобто концепція відбудови – через сталість і інновації: «зелену архітектуру» та енергоефективність; інтеграцію в локальний контекст (використання локальних будматеріалів та архітектурних рішень, що підкреслюють ідентичність регіону; співпраця з місцевими майстрами, митцями та гідами для створення аутентичного туристичного продукту та інше); технологічну оснащеність; інклюзивність.

Відновлення готельного бізнесу тісно пов'язане з реалізацією державних програм реконструкції інфраструктури (зокрема Ukraine Facility 2024–2027) [2], а також із залученням інвестиційних ресурсів від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) та Програми розвитку ООН (ПРООН).

Таблиця 1 – Етапи відновлення готельної промисловості на Сході України (2025–2032 рр.) [2]

Етап	Період	Фокус попиту	Ключові заходи	КРІ/орієнтири	Фінансування/партнери
Стабілізація	2025–2026	Long-stay (інженери, підрядники, ВПО); ділові поїздки	Швидке відновлення фонду; модульні/апарт-формати; базова інклюзивність і безпека; енергоаудит	Запуск 1–2 пілотних об'єктів у кожному хабі; ADR/RevPAR $\geq$ до 70 % від докризового рівня	Ukraine Facility (2024–2027), муніципальні програми, гранти на енергоефективність, ЄБРР/ЄІБ кредитні лінії
Модернізація	2027–2029	Розширення корпоративного попиту; поступове повернення MICE	Капітальна реконструкція; мережеві стандарти midscale; ВДЕ (сонячні, теплові насоси); універсальний дизайн	Зростання завантаження до 65–70 %; частка «зелених» номерів $\geq$ 50 %	PPP/ДПП; гарантійні інструменти ЄС; страхові покриття ризиків; місцеві податкові стимули

Етап	Період	Фокус попиту	Ключові заходи	KPI/орієнтири	Фінансування/партнери
Зростання	2030–2032	Міжнародні поїздки; MICE; медичний & wellness-туризм	Диверсифікація продукту; розширення номерного фонду; «смарт-готелі», цифрові ключі, системи енергоменеджменту	RevPAR $\geq$ докризового; NPS $\geq$ 60; частка франшизованих об'єктів у портфелі $\geq$ 30 %	Приватні інвестиції; інституційні інвестори; експортні гарантії для обладнання

Отже, відбудова готельного бізнесу Східної України – це не лише технічне завдання, а комплексна стратегія соціально-економічного відродження. Успіх залежатиме від здатності інвесторів, місцевої влади та громадськості об'єднатися навколо концепції сталого, інноваційного та соціально відповідального бізнесу. Замість копіювання минулих моделей, необхідно створити новий, якісний готельний продукт, орієнтований на майбутні потреби регіону. Східна Україна має унікальний шанс побудувати не просто нові готелі, а нову туристичну ідентичність, засновану на стійкості, пам'яті та прагненні до майбутнього.

Список використаних інформаційних джерел

1. Kviv School of Economics. Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of January 2024). URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Eng_01.01.24_Damages_Report.pdf?utm_source (дата звернення: 29.10.2025).
2. Європейська Комісія. The Ukraine Facility (2024–2027). URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en (дата звернення: 29.10.2025).

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

І. В. Борисенко, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група ГРС м-21

Н. В. Рогова, канд. техн. наук, доцент, завідувач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку готельних послуг питання підвищення конкурентоспроможності набуває першочергового значення. Готельні підприємства стикаються з

необхідністю постійного вдосконалення своєї діяльності, пошуку нових шляхів розвитку та адаптації до стрімко змінюючих вимог споживачів. Ефективне управління конкурентоспроможністю потребує комплексного підходу, що враховує всі аспекти діяльності готельного підприємства від якості надання послуг до інноваційного розвитку та маркетингової стратегії.

Конкурентоспроможність готельного підприємства формується під впливом низки взаємопов'язаних чинників. Матеріально-технічна база включає стан номерного фонду, якість меблів та обладнання, наявність сучасних систем комунікації та інших засобів забезпечення комфорту гостей. Кадровий потенціал передбачає професійну підготовку персоналу, рівень сервісу, здатність до ефективної комунікації та вирішення проблемних ситуацій. Імідж та репутація підприємства формуються через якість наданих послуг, відгуки клієнтів, участь у професійних рейтингах та нагородах. Маркетингова стратегія включає ціноутворення, систему збуту, програми лояльності та ефективність просування на ринку.

Якість послуг є вирішальним чинником конкурентоспроможності готельного підприємства. Впровадження системи стандартизації всіх процесів обслуговування дозволяє забезпечити стабільну якість незалежно від зовнішніх обставин. Розробка детальних стандартів для кожного етапу взаємодії з клієнтом – від бронювання до виїзду – створює основу для передбачуваного та якісного сервісу. Система постійного навчання персоналу має охоплювати як технічні аспекти обслуговування, так і розвиток «м'яких» навичок, таких як вміння слухати, емпатія, здатність вирішувати конфліктні ситуації. Важливим елементом є впровадження ефективної системи зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно отримувати інформацію про задоволеність клієнтів та швидко реагувати на їхні побажання [1].

Інноваційна діяльність є потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності. Технологічні інновації включають впровадження систем «розумний готель», що дозволяють автоматизувати багато процесів та підвищити комфорт перебування гостей. Цифрові технології дозволяють створити єдиний інформаційний простір, що інтегрує систему бронювання, управління номерним фондом, обслуговування гостей та аналітику. Екологічні інновації спрямовані на зниження впливу на навколишнє середовище через енергозберігаючі технології, систему сорту-

вання відходів, використання екологічно чистих матеріалів. Послугові інновації передбачають розробку унікальних пропозицій, таких як тематичні номери, спеціалізовані програми для різних категорій гостей, індивідуальні пакети послуг.

Сучасна маркетингова стратегія готельного підприємства має бути орієнтована на створення унікального позиціонування на ринку. Розробка сильного бренду передбачає формування чіткого іміджу, що відображає цінності підприємства та його конкурентні переваги. Цифровий маркетинг стає все більш важливим інструментом просування, що включає оптимізацію веб-сайту для пошукових систем, активну присутність у соціальних мережах, роботу з онлайн-відгуками. Програми лояльності спрямовані на утримання існуючих клієнтів та залучення нових через систему накопичувальних знижок, спеціальних пропозицій та персоналізованого сервісу. Стратегія ціноутворення має враховувати кон'юнктуру ринку, сезонні коливання попиту, пропозиції конкурентів та собівартість послуг.

Персонал є одним з ключових активів готельного підприємства, і ефективне управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності. Система підбору персоналу має бути орієнтована на знаходження співробітників, що не лише володіють необхідними професійними навичками, але й розділяють цінності підприємства. Програми навчання та розвитку мають охоплювати як технічні аспекти роботи, так і розвиток комунікативних якостей, здатності до роботи в команді, лідерського потенціалу. Система мотивації персоналу має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, створюючи умови для професійного зростання та кар'єрного розвитку. Формування корпоративної культури, що базується на принципах взаємної поваги, довіри та спрямованості на досягнення спільних цілей, є важливим чинником забезпечення стабільної якості послуг.

Ефективність операційної діяльності безпосередньо впливає на конкурентоспроможність готельного підприємства. Автоматизація бізнес-процесів дозволяє скоротити витрати часу на виконання рутинних операцій, знизити ймовірність помилок та підвищити продуктивність праці. Управління витратами має бути спрямоване на раціональне використання ресурсів, оптимізацію закупівель, зниження енерговитрат. Аналіз ефективності діяльності на основі ключових показників (KPI) дозволяє

оперативно виявляти проблемні зони та вчасно вживати заходів щодо їх усунення. Впровадження системи якості відповідно до міжнародних стандартів є важливим кроком у забезпеченні стабільно високого рівня послуг [2].

Підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства є багатоаспектним завданням, що вимагає комплексного підходу та системної роботи за всіма напрямками діяльності. Ключовими складовими успіху є забезпечення високої якості послуг, інноваційний розвиток, ефективна маркетингова стратегія та оптимальне управління ресурсами. Важливе значення має здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, прогнозувати тенденції розвитку галузі та вчасно впроваджувати необхідні зміни. Інвестування в розвиток персоналу, технологічну модернізацію та формування міцного бренду є стратегічними напрямками, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність готельного підприємства в умовах динамічного розвитку ринку готельних послуг.

Список використаних інформаційних джерел

1. Іваненко І. В. Управління готельним господарством : навч. посіб. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2022. – 342 с.
2. Павліченко В. І. Конкурентоспроможність готельних підприємств: теорія та практика : монографія. – Київ : ЦУЛ, 2021. – 288 с.

УПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОСТИННОГО ГОСПОДАРСТВА

А. С. Бутко, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група ГРС м-21

Н. В. Рогова, канд. техн. наук, доцент, завідувач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі

У тезах розглядаються теоретичні та практичні аспекти впровадження інноваційних продуктів на підприємствах готельного господарства. Проаналізовано основні етапи інноваційного процесу, види інновацій у готельному бізнесі та фактори успішного впровадження нових послуг. Запропоновано практичні рекомендації щодо управління інноваційною діяльністю в готелях.

Сучасний ринок готельного бізнесу характеризується динамічними змінами, високою конкуренцією та постійним зростанням вимог споживачів. В цих умовах інноваційна діяльність

стає не просто перевагою, а життєвою необхідністю для готельних підприємств, що прагнуть зберегти та посилити свої конкурентні позиції. Успішне впровадження нових продуктів і послуг дозволяє готелям не лише задовольняти поточні потреби клієнтів, але й формувати нові ринкові тенденції, підвищувати лояльність постійних гостей та залучати нові цільові аудиторії.

Інновації в готельному бізнесі можуть набувати різних форм і впроваджуватися в різних сферах діяльності підприємства. Технологічні інновації включають впровадження систем «розумний номер» з автоматизованим контролем клімату, освітлення та розваг, використання штучного інтелекту для персоналізації сервісу на основі аналізу поведінки гостей, створення цифрових платформ бронювання та обслуговування, а також впровадження роботизованих систем доставки їжі та багажу. Ці рішення дозволяють не лише підвищити комфорт гостей, але й оптимізувати операційні витрати готелю [1].

Послугові інновації охоплюють розробку індивідуалізованих пакетів послуг, що враховують особливі потреби різних категорій гостей, створення унікальних гастрономічних концепцій, розвиток wellness-програм та впровадження еко-послуг, орієнтованих на сучасні тренди сталого розвитку. Такі інновації дозволяють готелям створювати додаткову цінність для клієнтів і формувати унікальне конкурентне позиціонування на ринку.

Організаційні інновації стосуються впровадження гнучких систем управління, нових моделей обслуговування та інноваційних підходів до навчання і мотивації персоналу. Це може включати розробку системи гнучкого графіку роботи, впровадження кросс-функціональних команд або створення програм розвитку лідерських якостей у співробітників.

Процес впровадження інноваційного продукту в готельному бізнесі потребує ретельного планування та послідовної реалізації. Першим критично важливим етапом є аналіз ринку та ідентифікація можливостей. На цьому етапі проводиться комплексне дослідження ринкового середовища, що включає аналіз конкурентів та їхніх пропозицій, вивчення галузевих тенденцій, збір та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів, а також вивчення міжнародного досвіду впровадження подібних інновацій.

Наступним кроком є генерація ідей та їх відбір. Ефективними методами на цьому етапі є проведення мозкових штурмів з залученням персоналу різних рівнів, анкетування постійних

клієнтів для виявлення їхніх потреб та очікувань, аналіз успішних кейсів інших готелів, а також співпраця з експертами галузі. Важливо залучити до цього процесу не лише керівництво готелю, але й персонал, який безпосередньо взаємодіє з клієнтами і може запропонувати цінні ідеї на основі свого досвіду.

Етап розробки концепції продукту передбачає формулювання унікальної пропозиції цінності, визначення цільової аудиторії, розробку детальної бізнес-моделі та тестування концепції на фокус-групах. На цьому етапі важливо відповісти на ключові питання: яку проблему клієнта вирішує новий продукт, чому він є кращим за існуючі пропозиції конкурентів, і які ресурси необхідні для його успішного впровадження.

Планування впровадження включає розподіл ресурсів, розробку детального таймлайну, визначення відповідальних осіб та підготовку персоналу. На цьому етапі створюється комплексний план проєкт, що включає всі необхідні заходи, терміни їх виконання, бюджет та критерії оцінки успішності.

Етап тестування та корекції передбачає пілотне впровадження продукту, що дозволяє виявити потенційні недоліки, оцінити сприйняття клієнтами, скоригувати робочі процеси та оптимізувати витрати. Цей етап є особливо важливим, оскільки дозволяє мінімізувати ризики повномасштабного впровадження та внести необхідні корективи до концепції продукту.

Успіх впровадження інноваційних продуктів у готельному бізнесі залежить від низки ключових факторів. Підтримка керівництва є одним з найважливіших чинників, оскільки саме керівництво задає тон інноваційної діяльності, забезпечує необхідні ресурси, створює інноваційну культуру та розробляє систему мотивації для співробітників, що беруть участь у інноваційних проєктах.

Залучення персоналу є ще одним критично важливим фактором успіху. Персонал, який безпосередньо взаємодіє з клієнтами, часто має найбільш релевантні ідеї щодо вдосконалення послуг та процесів. Тому важливо залучати співробітників до процесу розробки інновацій, забезпечувати їх необхідним навчанням, створювати систему винагород за ініціативу та формувати атмосферу довіри, де кожен співробітник відчуває себе частиною інноваційного процесу.

Орієнтація на клієнта є основним принципом при впровадженні будь-яких інновацій. Інновації мають відповідати

реальним потребам та очікуванням клієнтів, що вимагає постійного моніторингу їхніх уподобань, гнучкості в адаптації послуг, персоналізації пропозицій та швидкого реагування на зміни в поведінці споживачів [2].

Реальні приклади успішного впровадження інновацій в готельному бізнесі демонструють ефективність описаного підходу. Один з київських готелів розробив та впровадив інноваційну концепцію обслуговування «All-inclusive Smart», що включала персонального цифрового помічника для кожного гостя, автоматизовану систему замовлення послуг, інтегровану програму лояльності та комплекс еко-орієнтованих послуг. Результатом стало збільшення повторних бронювань на 25 % та підвищення середнього чека на 15 %.

Інший приклад – львівський готель, що створив унікальні тематичні номери, включаючи «номер митця» з професійним обладнанням для творчості, «Digital-номер» для кіберспортсменів з спеціальним ігровим обладнанням та «Еко-номер» з використанням виключно натуральних матеріалів. Ця інновація дозволила досягти завантаженості на рівні 85 % та значного зростання упізнаваності бренду.

Процес впровадження інновацій в готельному бізнесі стикається з низкою типових проблем. Фінансові обмеження часто стають серйозною перешкодою для реалізації інноваційних проєктів. Для подолання цієї проблеми готельні підприємства можуть шукати інвесторів та партнерів, використовувати поетапне впровадження інновацій або брати участь у державних програмах підтримки інноваційної діяльності.

Консерватизм персоналу є ще однією поширеною проблемою. Багато співробітників можуть опиратися змінам через страх перед невідомим або небажання змінювати звичні процедури роботи. Для подолання цього опору необхідно забезпечити поступове впровадження змін, наочно демонструвати переваги нововведень для самих співробітників, а також розробляти програми адаптації та навчання.

Ризики неприйняття ринком також є серйозною загрозою для успіху інноваційних проєктів. Для мінімізації цих ризиків необхідно проводити ретельне тестування нових продуктів, забезпечувати поступове розширення масштабів їх впровадження та розробляти гнучку систему корекції на основі зворотного зв'язку від клієнтів.

Упровадження інноваційних продуктів у готельному господарстві є складним, багатоетапним процесом, що вимагає системного підходу, стратегічного планування та ефективного управління змінами. Ключовими чинниками успіху є активна підтримка керівництва, залучення персоналу на всіх етапах інноваційного процесу, орієнтація на реальні потреби клієнтів та здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Майбутній розвиток готельного бізнесу буде тісно пов'язаний з інтеграцією передових технологічних рішень, розвитком персоналізованих послуг та створенням унікального гостьового досвіду. Інноваційна діяльність має стати не епізодичним явищем, а постійним процесом, інтегрованим у корпоративну культуру готельних підприємств. Тільки в такому випадку готельні підприємства зможуть успішно конкурувати на сучасному ринку та забезпечити свій довгостроковий розвиток.

Список використаних інформаційних джерел

1. Іваненко І. В. Інноваційний менеджмент у готельному господарстві. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2022.
2. Методичні рекомендації щодо впровадження інновацій в готельному бізнесі. – Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, 2023.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД

Д. В. Гаращенко, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група ГРС м-21

Н. В. Рогова, канд. техн. наук, доцент, завідувач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі

У тезах досліджуються теоретичні основи та практичні аспекти управління якістю послуг в індустрії гостинності. Проаналізовано еволюцію концепцій якості, сучасні моделі та стандарти, особливості послуг готельно-ресторанного бізнесу як об'єкта управління. Запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження ефективної системи управління якістю.

Індустрія гостинності є однією з найдинамічніших галузей сучасної економіки, що характеризується високою конкурен-

цією та постійно зростаючими вимогами споживачів. В цих умовах управління якістю послуг стає ключовим фактором успіху готельно-ресторанних підприємств. Сьогодення вимагає від керівників закладів гостинності глибокого розуміння теоретичних основ управління якістю та вміння застосовувати сучасні підходи на практиці [1].

Послуги індустрії гостинності мають низку унікальних характеристик, що значно ускладнюють процес управління їх якістю.

По-перше, вони відрізняються нематеріальністю їх неможливо оцінити до моменту отримання. Це обумовлює важливість репутації закладу, зовнішніх ознак якості та відгуків клієнтів.

По-друге, послуги характеризуються невіддільністю від джерела – процес надання та споживання відбувається одночасно. Персонал стає частиною послуги, а клієнт – активним учасником процесу. Це вимагає високої кваліфікації співробітників та здатності до індивідуального підходу.

Непостійність якості є ще однією важливою особливістю. Якість послуги може змінюватись залежно від часу, місця та особи, яка її надає. Це потребує розробки детальних стандартів та системи постійного контролю.

Схильність до споживання означає, що нереалізовані послуги (вільні номери, столики) не можуть бути збережені для майбутнього використання. Це вимагає ефективного управління попитом та потужністю.

Історичний розвиток концепцій управління якістю пройшов шлях від інспекції готової продукції до тотального управління якістю (TQM). Сучасний підхід ґрунтується на принципах:

- ✓ Орієнтації на споживача.
- ✓ Лідерства керівництва.
- ✓ Залучення персоналу.
- ✓ Процесного підходу.
- ✓ Постійного вдосконалення.

В індустрії гостинності особливу популярність набула концепція тотального управління якістю (TQM), яка передбачає залучення всіх співробітників до процесу безперервного вдосконалення [2].

Сучасні моделі та стандарти якості. Сьогодні в індустрії гостинності використовуються різноманітні моделі та стандарти якості:

Міжнародний стандарт ISO 9001 забезпечує системний підхід до управління якістю. Його впровадження дозволяє стандартизувати процеси, покращити комунікацію та підвищити задоволеність клієнтів.

Система HACCP є обов'язковою для ресторанного бізнесу. Вона забезпечує безпеку харчових продуктів через ідентифікацію потенційних ризиків та контроль критичних точок.

Модель SERVQUAL є ефективним інструментом оцінки якості послуг. Вона аналізує п'ять вимірів якості: матеріальну складова, надійність, реагуючість, впевненість та співпереживання.

Практичні аспекти впровадження системи якості. Ефективне управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі потребує:

Розробки стандартів обслуговування – чітких процедур для всіх операційних процесів. Наприклад, стандарт привітання гостя, процедура прибирання номера, технологія приготування страв.

Навчання персоналу – регулярних тренінгів з технік обслуговування, комунікації, вирішення конфліктних ситуацій. Важливо розвивати емоційний інтелект співробітників.

Системи зворотного зв'язку механізмів отримання та аналізу відгуків клієнтів. Це можуть бути анкети, онлайн-відгуки, таємний покупець.

Мотивації персоналу – системи заохочень за дотримання стандартів якості. Важливо пов'язувати матеріальну винагороду з показниками якості.

Управління якістю послуг в індустрії гостинності є складним, багатоаспектним завданням, що вимагає комплексного підходу. Ефективна система управління якістю має ґрунтуватися на сучасних теоретичних концепціях, враховувати специфіку послуг готельно-ресторанного бізнесу та включати практичні інструменти впровадження.

Пріоритетними напрямками розвитку є впровадження міжнародних стандартів якості, розвиток персоналу, використання сучасних технологій моніторингу та аналізу якості послуг. Інвестування в якість послуг є найефективнішою стратегією досягнення конкурентних переваг на ринку гостинності.

Список використаних інформаційних джерел

1. Lee, H., Lee, Y. and Yoo, D. (2000). The Determinants of Perceived Service Quality and its Relationship with Satisfaction, *Journal of Services Marketing*, 14(3):217-231.
2. Ratynskiy V., Tymoshyk N., Sherstiuk R. Devising scientific and methodological tools to strengthen the economic security of a region through the 50 improvement of technologies for marketing support of tourism. *Eastern European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. Vol. 4. № 13. P. 112–123.

ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНІСТЬ БЮДЖЕТНИХ ЗАСОБІВ РОЗМІЩЕННЯ

М. І. Дивинець, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група ГРСм-21

О. В. Володько, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасна туристична індустрія перебуває на шляху трансформації, спрямованої на досягнення цілей сталого розвитку. Якщо традиційно концепція сталого туризму асоціювалася з преміальними сегментами ринку, то сьогодні вона набуває критичної актуальності для бюджетних засобів розміщення (БЗР). БЗР, до яких належать хостели, кемпінги, турбази та житло, орендоване у місцевих мешканців, є важливим елементом туристичної інфраструктури, що забезпечує доступність подорожей для широких верств населення [1]. Інтеграція принципів сталого розвитку в їхню діяльність не лише відповідає глобальним трендам, але й відкриває нові можливості для підвищення ефективності, формування унікального конкурентного позиціонування та забезпечення довгострокового успіху.

Традиційна модель управління БЗР, орієнтована на мінімізацію витрат у короткостроковій перспективі, вичерпала себе. Вона не враховує довгострокові екологічні та соціальні ризики, що призводить до підвищених експлуатаційних витрат, морального застарівання майна та втрати суспільної довіри. А тому особливої актуальності набувають дослідження, пов'язані з необхідністю розробки науково-практичного підходу до інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність БЗР як умови їх

довгострокової ефективності, фінансової стійкості та виконання соціальних функцій.

Дослідження сталого туризму, проведені Батлером, підкреслюють еволюційний характер цієї концепції та її вихід за межі преміального сегменту [2]. Сталий розвиток БЗР має розглядатися через призму трьох взаємопов'язаних компонентів: екологічну стійкість, соціальну стійкість та економічну стійкість. Концептуальну модель сталого розвитку для бюджетних засобів розміщення зведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Концептуальна модель сталого розвитку для бюджетних засобів розміщення

Елемент моделі	Зміст
Місія БЗР	Забезпечення якісних послуг розміщення, виконання соціальних функцій та досягнення економічної ефективності на засадах сталого розвитку
Стратегічне управління	• Політика сталого розвитку. • Екологічний аудит та моніторинг. • Впровадження KPI. • Звітність за стандартами GRI
Операційна діяльність	• Енергозбереження. • Водозбереження. • Управління відходами. • Зелені закупівлі
Екологічна стійкість	• Енергоефективність. • Водозбереження. • Сортування відходів. • Зелені закупівлі. • Збереження природи
Соціальна стійкість	• Гідні умови праці. • Розвиток персоналу. • залучення місцевої громади. • Інклюзія та доступність
Економічна стійкість	• Скорочення операційних витрат. • Диверсифікація доходів
Взаємозв'язок та синергія	Системна взаємодія між усіма складовими сталого розвитку для досягнення спільних цілей
Результати для БЗР	• Підвищення якості послуг. • Зміцнення іміджу та довіри. • Виконання соціальних функцій. • Зменшення екологічного сліду

Процес трансформації БЗР на засадах сталого розвитку має бути системним і включати наступні етапи:

Етап 1. Діагностика та планування: проведення повного енергетичного аудиту та аналізу матеріальних потоків (вода, відходи); розробка та формальне прийняття «Політики сталого розвитку БЗР», що містить чіткі, вимірювані цілі (KPI) для кожної складової.

Етап 2. Імплементация «зелених» практик: швидкі заходи з низькими капітальними витратами (заміна ламп, встановлення економізаторів, запуск програми сортування сміття); середньо- та довгострокові інвестиції (модернізація систем опалення, вентиляції та кондиціювання, встановлення сонячних панелей, реконструкція для підвищення енергоефективності); інтеграція сталих принципів у публічні закупівлі (включення екологічних критеріїв в тендерну документацію на закупівлю товарів та послуг).

Етап 3. Залучення стейкхолдерів: навчання персоналу, мотиваційні програми, формування корпоративної культури бережливого ставлення до ресурсів; інформування гостей про екопрактики закладу через сайт, інформаційні стенди, анкети та інше.

Етап 4. Моніторинг та звітність: постійний контроль досягнення KPI (наприклад, % зменшення споживання електроенергії на 1 гостя, обсяг відсортованих відходів); публічна нефінансова звітність про екологічні та соціальні результати діяльності, що підвищує прозорість і довіру.

Проведені дослідження дозволили зробити наступні висновки:

1. Впровадження концепції сталого розвитку в діяльність БЗР є стратегічним імперативом, що дозволяє досягти синергії між економією бюджетних коштів, підвищенням якості послуг, зміцненням соціального капіталу та зменшенням навантаження на навколишнє середовище.

2. Основними бар'єрами є брак стартового фінансування, бюрократичні процедури публічних закупівель та консерватизм управлінського мислення. Подолання цих бар'єрів вимагає пошуку альтернативних джерел фінансування (міжнародні гранти, державно-приватне партнерство), адаптації законодавства та активного навчання керівників.

3. Запропонована модель демонструє, що сталий розвиток – це не додаткове навантаження для БЗР, а потужний інструмент

модернізації та підвищення їх конкурентоспроможності навіть в умовах обмеженого бюджету.

4. БЗР, що оберуть шлях сталого розвитку, зможуть не лише покращити власні економічні показники, але й стати центрами розповсюдження найкращих практик та «локомотивами» сталого розвитку для всього регіону.

Подальші дослідження будуть пов'язані з аналізом можливостей інтеграції БЗР в міські та регіональні програми сталого розвитку та «зеленої» логістики та з дослідженнями впливу «зеленої» репутації на лояльність гостей та лояльність персоналу в бюджетних підприємствах готельної індустрії.

Список використаних інформаційних джерел

1. UNWTO (2020). *Global Guidelines for Restarting Tourism*. Madrid : World Tourism Organization. URL: <https://www.unwto.org/news/unwto-launches-global-guidelines-to-restart-tourism> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Butler, R. W. (1999). Sustainable tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Geographies*. Vol. 1, № 1. P. 7–25. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14616689908721291> (дата звернення: 15.10.2025).

ЛОКАЛЬНІ ПРОДУКТИ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Я. З. Дуфінець, спеціальність *Готельно-ресторанна справа*, група 22-1411-1

М. К. Турчиняк, канд. техн. наук, доцент, професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи – науковий керівник

Львівський торговельно-економічний університет

Їжа є одним із головних чинників, що впливають на спосіб життя людей, тому заклади ресторанного господарства мають пропонувати гостям страви, приготовані з продуктів, якими славиться певний регіон [1].

Локальні продукти – це вироби, створені у конкретній місцевості, які відображають її традиції та особливості. Вони почали впевнено входити до меню ресторанів ще задовго до початку війни в Україні. Використання фермерської сировини стало своєрідним трендом, а страви, приготовані з місцевих інгредієнтів, швидко здобули популярність серед споживачів.

Використання свіжих інгредієнтів у закладах ресторанного господарства не лише покращує смак страв, а й забезпечує дотримання високих стандартів якості. Сезонне меню створює відчуття унікальності та гармонії з природою. Воно робить страви різноманітними: навесні можна використовувати молоду зелень і салатні листки, багаті вітамінами; влітку – свіжі ягоди, овочі та зелень; восени – гарбуз, яблука чи гриби.

Однією з головних переваг переходу на сезонну кухню є економічна вигода. Придбання овочів, фруктів і зелені в період їх природного дозрівання дозволяє суттєво скоротити витрати. Такі продукти не потребують тривалого транспортування чи зберігання, що зменшує логістичні й енергетичні витрати. Наприклад, у сезон збору врожаю вартість томатів або кабачків може знижуватися в кілька разів, роблячи сезонні страви водночас доступнішими для власників закладів та більш привабливими для гостей [2].

Заклади, які працюють із сезонними продуктами, можуть змінювати меню залежно від пори року, пропонуючи гостям нові кулінарні враження. Це підтримує інтерес відвідувачів і формує репутацію ресторану як сучасного, інноваційного та екологічно свідомого. Крім того, сезонна кухня дедалі частіше стає складовою гастрономічного туризму: туристи спеціально приїжджають, щоб скуштувати регіональні страви у найкращий період їх приготування.

Основна перевага сезонного підходу – це свіжість інгредієнтів. Продукти, щойно зібрані з грядки або привезені з ранкового фермерського ринку, мають більш виразний смак, ніж ті, що тривалий час зберігалися на складах чи були імпортовані з інших країн. Завдяки цьому кухарі можуть створювати страви з насиченим смаком, що стає вагомою конкурентною перевагою закладу.

Сучасне харчове законодавство визначає ключові вимоги до безпечності харчових продуктів. Відповідальність за якість несуть як фермери, так і локальні виробники, які зобов'язані впроваджувати всі необхідні заходи для гарантії безпеки продукції.

В Україні, за даними сертифікаційного органу «Органік Стандарт», із майже 600 сертифікованих операторів близько 150 становлять фермерські господарства.

Українські виробники вирізняються експериментаторським підходом та здатністю поєднувати давні традиції з інновацій-

ними технологіями, створюючи сучасні, корисні для здоров'я продукти. Різноманіття національних технологій і рецептів є потужною основою для розвитку локального виробництва, тоді як міжнародні стандарти сертифікації, контролю безпеки та якості відкривають нашим виробникам шлях як на внутрішній, так і на зовнішні ринки.

Через війну в Україні ускладнилася логістика, що зробило доставку імпортованих товарів дорожчою та тривалішою. Це спонукало представників ресторанного бізнесу активніше використовувати місцеві продукти. Завдяки скороченню часу транспортування ресторани можуть подавати страви зі свіжих інгредієнтів, які мають найкращі смакові властивості. До того ж локальна продукція вирізняється свіжістю, якістю та доступною ціною.

Використання локальних продуктів відкриває простір для творчості, дозволяючи створювати оригінальні меню з автентичними стравами, характерними для певного регіону України [3].

Шеф-кухарі та ресторатори адаптують свої страви так, щоб у них максимально використовувалися місцеві інгредієнти. Такий підхід вимагає креативності та гнучкості, водночас демонструючи багатство й різноманіття української гастрономічної культури.

Придбання локальних продуктів сприяє розвитку місцевої економіки. Підтримуючи фермерів і виробників, заклад інвестує в регіональну спільноту. Це створює позитивний образ закладу серед відвідувачів, які також зацікавлені у підтримці місцевого бізнесу [4].

Отже, використання локальних продуктів у меню ресторану виступає не лише елементом концепції, а й дієвим маркетинговим інструментом. Гості все більше цінують відкритість щодо походження інгредієнтів і прагнуть скуштувати натуральні страви без штучних домішок та ароматизаторів. У результаті локальна кухня стає своєрідною гастрономічною візитівкою закладу, що підкреслює його унікальність і автентичність.

Список використаних інформаційних джерел

1. Як ресторани використовують локальні продукти для створення унікального меню. URL: <https://agrologistyka.in.ua/yak-restorani-vikoristovuyut-lokalni-produkti-dlya-stvorenniya-unikalnogo-menyu/>
2. Сезонна кухня, як стратегія. Чому ресторани переходять на локальні продукти. URL: <https://fgritb.knukim.edu.ua/home/news/sezonna-kukhnia-iaak-stratehiia-chomu-restorany-perekhodiat-na-lokalni-produkty.html>

3. Локальні продукти – це підтримка місцевої економіки. URL: <https://delo.ua/business/lokalni-produkti-i-kulturna-spadshhina-comu-miscevi-ingredijenti-stayut-dedali-zatrebuванisimi-u-restoranax-426245/>
4. Смакуємо фермерське. Чи завжди безпечні «крафтові» та «локальні» харчі. URL: Agravery.com.

THE CONCEPT OF A SMART HOTEL AND ITS IMPACT ON THE ECONOMIC PERFORMANCE AND AUTOMATION OF THE HOSPITALITY INDUSTRY

Kadiatu Ann Bockarie, specialty Hotel and restaurant business, group ГРС 6-41ін

Anna Kaplina, associate professor of the hotel-restaurant and resort business chair, associate professor – scientific supervisor Poltava University of Economics and Trade

The global hospitality industry is undergoing a profound transformation under the influence of digital technologies. Modern guests expect personalized, seamless, and efficient service experiences. In response, hotels are integrating smart technologies that connect devices, automate services, and analyze data in real time.

The smart hotel concept emerged from the broader idea of smart cities and smart homes, extending similar principles like interconnectivity, sustainability, and intelligent resource management into the hospitality environment.

According to Deloitte [2], over 60 % of major hotel chains have initiated digital transformation projects focusing on automation, AI-based guest services, and energy efficiency. This technological shift redefines the economic structure of hospitality enterprises, reducing operational costs while enhancing profitability and guest satisfaction.

A smart hotel is a digitally connected hospitality facility that uses intelligent systems to enhance efficiency, sustainability, and guest experience. The integration of technology reshapes all aspects of hotel management – from front-desk operations to energy consumption and customer relations.

Key technological pillars include:

Internet of Things (IoT): interconnected devices such as smart thermostats, lighting systems, and locks allow real-time control and monitoring.

Artificial Intelligence (AI): virtual assistants, chatbots, and predictive analytics help personalize communication and optimize pricing strategies.

Big Data Analytics: analysis of guest preferences enables hotels to tailor offers and forecast demand patterns.

Robotics and Automation: service robots support cleaning, delivery, and concierge services.

Cloud Computing: centralized data management allows seamless integration of booking systems, CRM, and operational platforms [1].

For instance, Marriott International implemented IoT Guestroom Labs, where guests can adjust room temperature, lighting, and entertainment using voice commands or mobile apps, improving satisfaction and energy efficiency simultaneously.

The adoption of smart hotel systems has a significant influence on the economic indicators of hospitality businesses:

1. **Reduction of operating costs.** Automated control of heating, ventilation, and lighting reduces utility expenses by 20–30 % annually [2].

2. **Labor optimization.** Self-service kiosks, digital check-in, and robotic cleaning minimize dependence on manual labor, lowering staff costs by up to 25 %.

3. **Revenue growth and yield optimization.** Dynamic pricing systems based on AI improve revenue per available room (RevPAR) by analyzing market trends and demand elasticity.

4. **Enhanced brand competitiveness.** Smart technologies attract tech-oriented and environmentally conscious travelers, strengthening the brand's market position.

5. **Sustainability benefits.** Energy monitoring and waste reduction systems contribute to eco-efficiency, aligning with ESG (Environmental, Social, Governance) standards [3].

Automation affects all operational areas:

Front Office: self-check-in kiosks, facial recognition, mobile room keys, and automatic payment systems improve convenience and reduce waiting times.

Housekeeping: real-time updates on room status, smart sensors detecting guest presence, and robotic vacuum systems enhance productivity.

Food and Beverage Management: AI-based inventory control predicts demand and reduces food waste.

Maintenance: predictive analytics identify potential equipment failures before they occur.

Energy Management: smart thermostats and motion sensors optimize electricity and water use.

Hilton's "Connected Room" platform allows guests to personalize temperature, lighting, and entertainment preferences through a mobile app, while hotel managers monitor energy consumption across properties [4].

Smart hotels offer personalized experiences by collecting and analyzing data about guest behavior and preferences. This allows for tailor-made services, customized promotions, and a seamless digital journey from booking to check-out.

Additionally, sustainability plays a crucial role: intelligent systems reduce environmental impact, aligning with global efforts to make tourism more sustainable.

Therefore, the smart hotel concept represents a strategic step toward digital transformation in hospitality. Its adoption enhances operational efficiency, optimizes economic performance, improves sustainability, and elevates guest satisfaction.

Ultimately, the smart hotel is not merely a technological innovation but a comprehensive business philosophy that redefines hospitality in the 21st century.

References

1. Buhalis D., Leung R. Smart hospitality Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 2018, P. 41–50.
2. Guttentag, D. Robotic Revolution: Robots in the Tourism and Hospitality Industry. *Current Issues in Tourism*, 23(7), 2020, P. 759–772.
3. Law R., Chan I., Cobanoglu, C. Evaluating the impact of information technology on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 2004, P. 188–196.
4. Naumenko, O. V. (2021). Innovative technologies in the hotel business: development trends. *Economics and Tourism*, 34(2), 2023, P. 112–119.

МОБІЛЬНИЙ CHECK-IN І «DIGITAL KEY»: ЕФЕКТИ НА СЕРВІС І ВИТРАТИ

С. В. Кіріченко, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група ГРС м-21

Т. В. Капліна, д-р техн. наук, професор, професор кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах стрімкої цифровізації готельно-ресторанного бізнесу впровадження мобільного check-in та технології

«digital key» стає одним із центральних напрямів модернізації сервісних процесів [1, 2]. Зважаючи на зростання цифрової грамотності споживачів та масове поширення смартфонів, гості висувають нові очікування щодо автономності, швидкості та зручності під час реєстрації [3]. Особливого значення ці технології набули у постпандемічний період, COVID-19, коли безконтактне обслуговування стало нормою і важливим фактором безпеки [4]. Сьогодні цифровізація вже не сприймається як опція – вона є вже ключовим елементом конкурентоспроможності готельного бізнесу.

Саме мобільний check-in змінює процес взаємодії між гостем і готелем. Гості отримують можливість заздалегідь пройти основні етапи реєстрації: заповнити анкету, надіслати цифрові копії документів, обрати номер та ознайомитися з доступними послугами й правилами проживання тощо [1, 5]. Такий підхід скорочує черги біля рецепції та час очікування, дозволяючи персоналу зосередитися на більш складних або індивідуальних запитах. Автоматизація також підвищує точність обробки інформації та зменшує ймовірність помилок через людський фактор. Крім того, на основі зібраних даних можна формувати персоналізовані пропозиції для гостей, адаптовані до їхніх вподобань [2, 3].

Технологія «digital key» є логічним продовженням мобільного check-in та забезпечує безконтактний доступ до номерів. Смартфон стає електронним ключем, що підвищує безпеку й зручність користування [4, 6]. На відміну від пластикових карток, цифрові ключі важко підробити, їх неможливо загубити або використати стороннім після виїзду гостя. Доступ до номера здійснюється через NFC або Bluetooth, що усуває необхідність фізичного контакту з поверхнями [1]. Для готелю це також зручний інструмент управління доступом: ключ автоматично деактивується після завершення проживання або змінюється при продовженні бронювання [5].

Досвід впровадження мобільного check-in і цифрових ключів показує їхню ефективність. Наприклад, у деяких українських готелях час заселення скоротився майже вдвічі, а рівень задоволеності гостей значно підвищився завдяки відсутності черг у пікові години [2, 4]. Перехід на цифрові ключі також зменшив витрати на виробництво пластикових карток, спростив контроль доступу та зменшив кількість технічних звернень [7]. Ці зміни

позитивно вплинули на репутацію готелів і відобразилися на рейтингах у системах онлайн-бронювання [8].

Водночас цифровізація супроводжується наче викликами, серед яких першочерговим є забезпечення кібербезпеки. Готелі повинні захищати персональні дані гостей, використовуючи сучасні алгоритми шифрування, безпечні протоколи передачі даних та регулярне оновлення систем [4, 6]. Важливою є підготовка персоналу: співробітники повинні впевнено користуватися цифровими інструментами, знати алгоритми реагування на технічні збої та володіти навичками в сфері інформаційної безпеки [1, 3].

Не менш актуальним залишається питання доступності сервісу. Деякі категорії гостей – люди старшого віку, користувачі простих телефонів або туристи з країн із низьким рівнем цифровізації – можуть стикатися з труднощами під час користування мобільними додатками [8]. Тому готелі мають зберігати альтернативні способи заселення та навчати персонал допомагати таким гостям, забезпечуючи доступність обслуговування для всіх [2].

Отже, з управлінської точки зору поєднання мобільного check-in та цифрових ключів оптимізує операційні процеси: зменшує навантаження на рецепцію, автоматизує контроль доступу, ефективніше використовує персонал та мінімізує адміністративні помилки [4, 7, 9].

Таким чином, відмова від пластикових карток позитивно впливає на екологічність готелю та відповідає принципам сталого розвитку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бочарова Н. С. Організація готельного господарства : навч. посіб. Київ : Центр учбової л-ри, 2020. 248 с.
2. Зінько Ю. В. Менеджмент готельного бізнесу : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 312 с.
3. Колодійчук А. В. Якість туристичних та готельних послуг: оцінювання, стандарти, контроль. Тернопіль : ТНТУ, 2021. 186 с.
4. Гончарук Л. В. Сучасні технології організації роботи готелів і ресторанів : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. Кузнеця, 2020. 244 с.
5. Про туризм та курорти : Закон України № 1282-IV від 18.11.2003 р. (зі змінами станом на 2024 р.). Київ.
6. Коваленко О. В. Організація обслуговування в готелях і ресторанах : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 228 с.

7. ДСТУ 4268:2003 Послуги туристичні. Класифікація готелів. Київ : Держспоживстандарт України, 2022 (чинна редакція).
8. Мальська М. П., Худо В. В. Готельний бізнес: теорія та практика. Львів : Новий Світ-2000, 2018. 256 с.
9. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму України. URL: <https://tourism.gov.ua> (дата звернення: 2025).

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

О. Б. Кошут, спеціальність Готельно-ресторанна справа», група ГРС м-21;

О. Д. Оніщенко, аспірант, спеціальність Менеджмент

Н. В. Рогова, канд. техн. наук, доцент, завідувач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі

У тезах досліджено роль мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємств індустрії гостинності. Визначено ключові чинники, що впливають на мотивацію працівників, а також запропоновано шляхи удосконалення мотиваційних стратегій з метою підвищення ефективності функціонування підприємства. Особлива увага приділена сучасним підходам до нематеріального стимулювання, формуванню лояльності персоналу та створенню сприятливого мікроклімату в колективі.

Індустрія гостинності – це сфера, де якість наданих послуг значною мірою залежить від професіоналізму, залученості та задоволеності персоналу. Висока конкуренція, швидкі темпи розвитку технологій та зміна очікувань клієнтів вимагають від підприємств постійного вдосконалення управлінських механізмів, особливо в частині роботи з персоналом. Мотиваційний механізм у цьому контексті виступає не лише інструментом стимулювання працівників, а й ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Мотиваційний механізм – це система засобів, методів та інструментів, які спрямовані на стимулювання працівників до ефективної праці, підвищення продуктивності, розвиток компетенцій та досягнення цілей організації. У сфері гостинності цей механізм має враховувати емоційний характер роботи, високу інтенсивність взаємодії з клієнтами та необхідність постійного вдосконалення сервісу [1].

Основні компоненти мотиваційного механізму:

- ✓ Матеріальні стимули – заробітна плата, премії, бонуси, надбавки.

- ✓ Нематеріальні стимули – визнання, кар’єрне зростання, навчання, участь у прийнятті рішень.

- ✓ Організаційно-культурні чинники – корпоративна культура, внутрішня комунікація, соціальна підтримка.

Особливості мотивації персоналу в індустрії гостинності. Працівники сфери гостинності – це переважно представники «фронт-офісу», які щодня взаємодіють із клієнтами. Від їхньої мотивації залежать не лише внутрішні показники ефективності, а й зовнішній імідж підприємства.

Високий рівень емоційного навантаження. Мотиваційна система повинна враховувати потребу працівників у підтримці, відпочинку, антистресових заходах.

Сезонність роботи. Необхідно розробляти гнучкі схеми стимулювання з урахуванням пікових періодів.

Молодий вік та висока плинність кадрів. Система мотивації має включати механізми залучення і закріплення молодих працівників.

Практичні підходи до вдосконалення мотиваційного механізму.

Встановлення ключових показників ефективності з чітко прописаними преміями стимулює працівників до досягнення результатів.

Створення програм нематеріального заохочення:

- ✓ Нагородження «співробітника місяця».

- ✓ Гнучкий графік роботи.

- ✓ Безкоштовне харчування чи проживання (в готельному бізнесі).

- ✓ Навчальні програми, тренінги, коучинг.

Розвиток командної роботи, внутрішня комунікація, заходи неформального характеру (тимбілдинги) підвищують лояльність та залученість персоналу [2].

Перешкоди на шляху реалізації ефективної мотивації:

- ✓ Обмежені фінансові ресурси підприємства.

- ✓ Недостатній рівень підготовки менеджерів до роботи з персоналом.

- ✓ Ігнорування індивідуальних потреб працівників.

- ✓ Відсутність зворотного зв’язку.

Мотиваційний механізм в індустрії гостинності має будуватися на основі гнучкого поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Він повинен бути адаптивним до умов ринку, особливостей персоналу та цілей підприємства. Ефективна мотивація не лише підвищує продуктивність, але й сприяє зниженню плинності кадрів, покращенню сервісу та зростанню конкурентоспроможності.

Здійснювати регулярний аналіз мотиваційних потреб персоналу. Розробити систему індивідуального кар'єрного розвитку. Створити прозору систему винагород і визнання. Інвестувати в навчання та добробут працівників.

Список використаних інформаційних джерел

1. Долішній М. І. Управління персоналом: сучасні теорії та практики. – Київ : КНЕУ, 2020.
2. Науменко О. В. Особливості управління персоналом у сфері послуг. – Харків : ХНЕУ, 2022.

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЯХ СЕРЕДНЬОГО ЦІНОВОГО СЕГМЕНТУ

***А. О. Кравець**, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група ГРСм-21*

***А. С. Капліна**, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Готельна індустрія активно трансформується під впливом цифрових технологій, які змінюють способи взаємодії з гостями, оптимізують внутрішні процеси та підвищують якість обслуговування. У готелях середнього цінового сегменту цифровізація дозволяє забезпечити швидке бронювання, безконтактне заселення, персоналізовану комунікацію та ефективне управління відгуками. Такі рішення сприяють підвищенню рівня задоволеності гостей і конкурентоспроможності закладу [1].

Одним із перспективних напрямків є впровадження мобільних додатків, які дозволяють гостям керувати своїм перебуванням: здійснювати онлайн-бронювання, відкривати двері номеру, замовляти послуги, залишати відгуки. Наприклад, готель

CitizenM пропонує додаток, що дозволяє регулювати освітлення, температуру та телевізор у номері зі смартфона. Це створює комфортне середовище та знижує навантаження на персонал [2].

Інноваційні рішення також включають використання штучного інтелекту для автоматизації комунікації з гостями. Готель Hilton представив робота-консьєржа «Connie», який надає інформацію про готель, місцеві пам'ятки та відповідає на запитання гостей. Це дозволяє забезпечити швидкий доступ до інформації та зменшити час очікування на рецепції [2].

Цифрові технології дозволяють готелям середнього сегмента впроваджувати системи самообслуговування, які зменшують навантаження на персонал і прискорюють обслуговування. Наприклад, електронні кіоски для реєстрації, QR-коди для доступу до меню або послуг, а також автоматизовані системи оплати – усе це сприяє зручності та ефективності роботи готелю [1].

Важливим аспектом цифровізації є безпека та захист персональних даних. Готелі повинні впроваджувати сучасні системи кібербезпеки, шифрування даних та політики конфіденційності. Наприклад, Marriott International після інциденту з витоком даних інвестував у багаторівневу систему захисту, що включає моніторинг доступу, навчання персоналу та аудит безпеки [3].

Цифрові технології також сприяють персоналізації сервісу. Готель Ritz-Carlton використовує CRM-систему для збирання інформації про вподобання гостей, що дозволяє персоналу пропонувати індивідуальні послуги – від улюбленого напою до організації дозвілля. Такий підхід формує емоційний зв'язок із брендом і стимулює повторні візити [2].

Середній сегмент готельного ринку має особливу потребу в оптимізації витрат без втрати якості. Саме цифрові рішення дозволяють досягти цього балансу. Наприклад, автоматизоване управління номерним фондом через PMS-системи дозволяє ефективно розподіляти ресурси, контролювати завантаженість і прогнозувати попит. Це особливо важливо для готелів, які працюють у сезонному або міському форматі [1].

Інформаційні сервіси також відіграють ключову роль у покращенні гостьового досвіду. Готелі можуть надавати інтерактивні гіді, рекомендації щодо місцевих закладів, культурних подій або транспортних маршрутів через мобільні додатки або інтегровані системи в номері. Це не лише підвищує комфорт, а й сприяє формуванню позитивного іміджу готелю [2].

Отже, цифрові технології в готелях середнього цінового сегменту є не лише засобом оптимізації, а й інструментом стратегічного розвитку. Їхнє впровадження дозволяє підвищити рівень комфорту, безпеки та персоналізації, що є ключовими чинниками задоволеності гостей і успіху готельного бізнесу.

Список використаних інформаційних джерел

1. American Hotel & Lodging Association (AHLA). 2024 State of the Industry Report. Washington, DC, 2024. 36 p. URL: https://www.ahla.com/sites/default/files/SOTI.2024.Final_Draft_v4.pdf (дата звернення: 02.10.2025).
2. Oracle Hospitality; Skift Research. Travelers Want High-Tech, Low-Touch Hotel Stays. 01.06.2022. URL: <https://www.oracle.com/news/announcement/oracle-hospitality-in-2025-consumer-research-study-2022-06-01/> (дата звернення: 02.10.2025).
3. McKinsey & Company. The state of tourism and hospitality 2024.29.05.2024. URL: <https://www.assoporti.it/media/14649/mckinsey-the-state-of-tourism-and-hospitality-2024-final.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ В УМОВАХ ПОСТПАНДЕМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ «REIKARTZ HOTEL KYIV»)

І. Ю. Криворучко, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група ГРСм-21

А. С. Капліна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Постпандемічний період став одним із найскладніших етапів у розвитку готельної індустрії України. Пандемія COVID-19 спричинила різке скорочення попиту, зниження доходів, масові звільнення та підвищений рівень професійного вигорання серед персоналу. Після поступового відновлення галузі для готелів постала ключова проблема – повернення та утримання кваліфікованих кадрів. Особливого значення набуває формування ефективної системи мотивації персоналу, що відповідає новим поведінковим і професійним очікуванням працівників.

Об'єктом дослідження виступає «Reikartz Hotel Kyiv» – типовий представник національної готельної мережі, для якого характерні стандартизовані підходи до роботи з персоналом, чіткі процедури оцінювання та високі вимоги до якості сервісу. Водночас, як і більшість українських готелів середнього сегмента, цей заклад зіткнувся з кадровими проблемами після пандемії, що робить його показовим кейсом для аналізу.

Мотивація персоналу у сфері гостинності має свою специфіку: робота емоційно навантажена, пов'язана з непередбачуваними ситуаціями, високою інтенсивністю та постійним контактом з гостями. Класичні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, С. Адамс) залишаються базовими для пояснення поведінкових реакцій працівників [1–4], проте в постпандемічний період значно зросла роль нематеріальних стимулів – психологічної підтримки, стабільності, гнучкого графіка, можливостей розвитку та прояву автономії.

Сучасні дослідження свідчать, що працівники готелів почали більше цінувати безпечні умови праці, прозорість управлінських рішень, справедливість системи преміювання й можливість професійного зростання. Це змушує готельні підприємства переглядати існуючі HR-практики.

У «Reikartz Hotel Kyiv» діє стандартизована система оплати праці: фіксована ставка, доплати за нічні зміни, премія за відсутність порушень і бонуси за високі результати за місяць [5].

Проте проведений аналіз показав такі проблеми:

- система преміювання сприймається працівниками як недостатньо прозора;
- премії часто залежать від суб'єктивної оцінки керівництва;
- рівень базової оплати праці нижчий за середній по столичному готельному ринку.

Опитування засвідчило недостатню увагу до нематеріальних стимулів:

- лише 34 % працівників задоволені зворотним зв'язком від керівництва;
- 29 % відчувають, що їхні досягнення визнають;
- значна частина персоналу не бачить можливостей кар'єрного росту.

Разом з тим працівники високо оцінюють стабільність роботи, атмосферу колективу та корпоративні стандарти.

Працівники відзначають, що після пандемії зросла потреба у:

- психологічній підтримці;
- гнучких графіках;
- чітких правилах безпеки та гігієни;
- можливості підвищення кваліфікації без відриву від роботи.

На основі аналізу було розроблено комплекс рекомендацій, що складається з трьох взаємопов'язаних блоків, табл. 1.

Таблиця 1 – Рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу (розроблено автором)

Удосконалення матеріальної мотивації	Посилення нематеріальної мотивації	Професійний розвиток і навчання
- запровадження прозорого преміального рейтингу з чіткими критеріями; - введення невеликих бонусів за рекомендації кандидатів; - коригування базових ставок відповідно до ринку Києва; - премії за проходження навчальних модулів та сертифікацій	- систематичний зворотний зв'язок та «мікро-визнання» досягнень; - програми психологічної підтримки та адаптації нових працівників; - внутрішні конкурси, корпоративні активності, лідерські сесії; - реалізація програми «Гнучкий графік +», яка дозволяє працівникам обирати зручні зміни протягом тижня	- впровадження мікрокурсів з сервісу, комунікації та продажів; - менторство для нових працівників; - індивідуальні плани розвитку (IPD) для ключових посад

Упровадження в діяльність готелю запропонованих рекомендацій підвищить мотивацію персоналу і конкурентоспроможність готелю «Reikartz Hotel Kyiv».

Список використаних інформаційних джерел

1. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality* (First ed.). Harper & Row. ISBN 978-0-06-041987-5. Retrieved 6 July 2022.
2. Frederick Herzberg. *Work and the Nature of Man*. World Publishing, 1966.
3. Vroom, V. H. *Work and Motivation*. Wiley, 1995.
4. Adams, J. S. Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1963, 67(5), 422–436.

5. Мережа готелів Reikartz Hotel Group. URL: <https://top100-ratings.com/top100/merezha-goteliv-reikartz-hotel-group/> (дата звернення: 15.11.25).

РОЗВИТОК СУЧАСНИХ ФОРМАТІВ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

***І. О. Кузик**, спеціальність *Готельно-ресторанна справа*, група 22-1411-1*

***М. К. Турчиняк**, канд. техн. наук, доцент, професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи – науковий керівник*

Львівський торговельно-економічний університет

Головний напрям інновацій у ресторанному бізнесі пов'язаний із удосконаленням технологій виробництва. До них належать: створення та впровадження нових видів продукції, зміни у їх біохімічному складі, використання сучасного автоматизованого обладнання та новітніх методів обробки сировини. Усе це дає змогу скоротити час приготування страв, підвищити ефективність виробничих процесів і, як результат, покращити економічні показники діяльності закладу ресторанного господарства.

Успіх у ресторанному бізнесі базується на здатності створювати нові концепції та реалізовувати їх на практиці. Заклади ресторанного бізнесу постійно впроваджують креативні підходи, орієнтуючись на корисні продукти й сучасні технології.

Найбільш перспективним як у Європі, так і в Україні вважається розвиток нових форматів ресторанів. Зокрема, значного поширення набули доступні заклади швидкого обслуговування. В Україні їх розвиток як окремої сфери ресторанної індустрії розпочався після відновлення незалежності.

Заклади швидкого обслуговування орієнтовані на оперативне та якісне задоволення потреб гостей. До цього формату належать ресторани, кафе, павільйони та точки продажу страв на виніс.

Залежно від організації роботи, місця розташування та способу подачі їжі, виділяють кілька типів таких закладів: «класичний Fast food», «Street food», «Quick Service Restaurant», «Food Court», «Free flow», «Fast Casual», «Casual dining», «Dark kitchen».

Класичні заклади Fast food зазвичай спеціалізуються на американській кухні та пропонують різноманітні бургери, курячі

крильця, нагетси, хот-доги, картоплю-фрі. До їхнього асортименту можуть також входити італійська піца, мексиканське тако, японські суші-роли, страви індійської, тайської чи японської кухні, а також східні фалафель, дьонер-кебаб і шаурма [1].

Фаст-фуд сьогодні – це не лише швидкий перекус, а й певний стиль життя та прояв глобальної кулінарної культури. Поряд із цим у світі все більшої популярності набуває рух «Slow-food», що пропагує здорове харчування, відродження регіональної та традиційної кухні, поєднуючи автентичність зі смаковою гармонією та естетикою [2].

Серед основних різновидів закладів швидкого обслуговування варто виділити street food та quick service restaurant.

Street food – це оптимальне рішення для швидкого перекусу, особливо в обідній час. Такий формат є одним із найбільш перспективних у сучасних економічних умовах України. Майже в кожному місті діють мережі вуличної їжі, серед яких «QuikCharly's», «Форнетті», «Світові пироги», «Бабусині пиріжки».

Quick Service Restaurant – заклади швидкого харчування, де відвідувачів обслуговують офіціанти за столиками. Основна особливість полягає у швидкості сервісу, а меню зазвичай схоже на пропозиції традиційних ресторанів, але в більш стислому вигляді.

Food Court («ресторанний дворик») – популярний формат, що поширений у торгових центрах. Він об'єднує кілька різних точок харчування в одному просторі (часто на цілому поверсі), включаючи як fast food, так і street food. Ключова перевага – вдале розташування у місцях із великим потоком відвідувачів, що гарантує стабільний попит.

Формат Free flow вирізняється відкритою кухнею, приготуванням страв безпосередньо перед відвідувачами, принципом самообслуговування та широким вибором страв.

Fast Casual – це сучасний, «швидкий та демократичний» формат, який нині вважається одним із найперспективніших у Європі та в Україні. Він поєднує риси фаст-фуду та демократичного ресторану і є найбільш динамічно зростаючим сегментом ресторанного ринку. Попри уповільнені темпи економічного розвитку, саме доступні та якісні формати громадського харчування залишаються на висхідній траєкторії [3].

Casual Dining займає проміжну нішу між fast food та fine dining. У таких закладах поєднано високий рівень сервісу та дизайну з доступністю для широкої аудиторії. Найбільш поширені

формати – кав'ярні, кондитерські, стейк-хауси. Зазвичай такі ресторани мають повноцінну кухню, барну зону, винну карту та пропонують обслуговування офіціантами.

Dark kitchen – це кухні без власних торгових залів, які працюють виключно на доставку. Такі заклади гнучкіші у формуванні меню, можуть пропонувати страви різних кухонь і тим самим охоплювати ширшу цільову аудиторію. Замовлення здійснюється через онлайн-платформи, а їжу доставляють додому чи в офіс [3].

Food halls – це простори, де поєднуються кілька різних кухонь у межах одного закладу. Dark kitchens функціонують виключно у форматі доставки, без залів для відвідувачів. Pop-up ресторани – тимчасові проекти, які працюють обмежений період. Street food характеризується швидкістю обслуговування, невеликим меню та мінімальним сервісом.

Отже, сучасний ресторанний бізнес динамічно трансформується: класичні формати поступово відходять на другий план, поступаючись новим концепціям, які краще відповідають очікуванням гостей та економічним умовам.

Список використаних інформаційних джерел

1. ТОП-10 найпопулярніших страв фаст-фуду. URL: <https://tribun.com.ua/uk/104753-top-10-najpopuljarnishix-strav-fast-fudu>.
2. Рябенюк М. О. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 24.
3. Ресторанний бізнес 2025: головні тренди, що змінять індустрію. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/restorannyj-biznes-2025-golovni-trendy-shho-zminyat-industriyu/>

РОЛЬ ЕКОЛОГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ У ФОРМУВАННІ «ІМІДЖУ СУЧАСНОГО ГОТЕЛЮ «HOLIDAY INN KYIV

О. А. Ліманова, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група ГРСм-21

А. С. Капліна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сфера гостинності наразі перебуває на етапі активного розвитку, який охоплює не лише технологічний розвиток, а й переосмислення цінностей бізнесу. Раніше успіх можна було отри-

мати надаючи лише високу якість сервісу, але з часом все змінюється та дедалі більшого значення набуває екологічна свідомість та дбайливе ставлення до навколишнього світу [1].

Глобальні процеси, а саме: зміна клімату, зростання рівня забруднення довкілля – чинники, що стимулюють готельний бізнес шукати нові та більш відповідальні підходи до організації діяльності [2]. Внаслідок змін все більше закладів запроваджують екологічні стратегії, які охоплюють зменшення споживання води, сортування відходів, зменшуються використання одноразових матеріалів, енергозбереження. Всі ці заходи впливають на економію ресурсів, зниження витрат, а також, що є не менш важливим – це стає дієвим способом створення та підтримання позитивного іміджу готельного господарства [3]. Туристи в наш час починають частіше обирати готелі, які демонструють соціальну відповідальність та підтримують принципи сталого розвитку. Реалізація екологічних програм перетворюється з короточасного тренду на важливу складову стратегічного розвитку, що забезпечує готелю стійку конкурентну перевагу й зміцнює репутаційний потенціал у сфері гостинності [4].

Яскравим прикладом уповноваження екологічних програм в Україні є готель «Holiday Inn Kyiv», який у 2024 році отримав міжнародну сертифікацію Green Key – престижну нагороду, яка свідчить про дотримання готелем високих екологічних стандартів, ефективне використання ресурсів та впровадження принципів сталого розвитку у свою діяльність. Сертифікат Green Key – це індикатор високої якості послуг, безпеки та надійності бренду, а також є важливим фактором формування прихильності гостей, які все частіше віддають перевагу готелям, які підтримують екологічні принципи [5]. Екологічні ініціативи готелю включають в себе використання енергоощадного обладнання, системи сортування та утилізацію відходів, зменшення використання пластику, впровадження політики повторного використання рушників та постільної білизни, а також участь в корпоративній стратегії IHG «Journey to Tomorrow», яка спрямована на досягнення вуглецевої нейтральності та соціальної відповідальності. Саме через системну екологічну політику готель формує позитивний імідж не лише серед клієнтів, а й партнерів та суспільства загалом [6].

Отже, екологічні ініціативи – це не лише прояв соціальної відповідальності, а й потужний інструмент формування пози-

тивного іміджу сучасного готелю. Досвід готелю «Holiday Inn Kyiv» підтверджує, що поєднання якісного сервісу з екологічною культурою дає змогу підвищити репутацію закладу, залучити нових гостей та зробити внесок у розвиток туристичної індустрії.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бабяк, Н. Д. Сталий розвиток у сфері туризму та готельного бізнесу // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія: Економічні науки. – 2022. № 67. С. 122–129.
2. Bohdanov, I., Kovalenko, M. Green hospitality trends: sustainable management in hotel industry // European Journal of Tourism Research. 2021. Vol. 28. P. 3401–3415.
3. Коваль, І. М. Екологічна стратегія як елемент управління сучасним готелем // Індустрія гостинності і туризму. 2023. № 3 (29). С. 45–52.
4. Шульга, О. П. Екологічна відповідальність у сфері готельного бізнесу: тенденції та перспективи розвитку в Україні // Економіка та держава. 2023. № 4. С. 87–91.
5. Готель Holiday Inn Kyiv отримав сертифікацію Green Key // ЕВА – Європейська Бізнес Асоціація. 2024. URL: <https://eba.com.ua/holiday-inn-kyiv-otrymav-sertyfikatsiyu-green-key/>
6. Journey to Tomorrow: Responsible Business Plan // IHG Hotels & Resorts Official Website. 2025. URL: <https://www.ihgplc.com/en/journey-to-tomorrow>.

УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ГОТЕЛЮ В ОНЛАЙН-СЕРЕДОВИЩІ: АНАЛІЗ ВІДГУКІВ І СТРАТЕГІЙ КОМУНІКАЦІЇ

А. С. Москаленко, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група ГРСм-21

А. С. Капліна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасний готельний бізнес функціонує в умовах високої прозорості інформаційного простору, де думка кожного клієнта впливає на сприйняття бренду. Онлайн-відгуки стали основним фактором довіри та рішення про бронювання [1]. Саме тому ефективне управління репутацією в онлайн-середовищі перетворюється на стратегічний інструмент конкурентоспроможності [2].

Готельна сфера функціонує в умовах високої прозорості інформаційного простору, де думка кожного клієнта впливає на сприйняття бренду. Онлайн-відгуки стали основним фактором довіри та рішення про бронювання [1]. Саме тому ефективне управління репутацією в онлайн-середовищі перетворюється на стратегічний інструмент конкурентоспроможності [2].

Для дослідження було обрано готель Radisson Blu Hotel Kyiv – великий міжнародний бренд, має багато відгуків, активну онлайн-присутність; підходить, як для преміум так і бізнес-сегменту.

Джерела даних і інструменти аналізу зведені в табл. 1.

Таблиця 1 – Джерела даних і інструменти аналізу

Джерела даних	Назва	Інструменти аналізу	Назва
Платформи з відгуками	Booking.com, TripAdvisor, Google Reviews, Expedia	Веб-скрапінг: Python (BeautifulSoup, Selenium) або спеціалізовані інструменти	Тільки (Octoparse) з урахуванням правил сайтів і законодавства
Соціальні мережі	Facebook, Instagram, YouTube (коментарі, дописи, відгуки)	Текстовий аналіз	Python (NLTK, spaCy), sentiment analysis (VADER, TextBlob, українські моделі), тематичний LDA
ОТА-сторінки й мета-пошук	Agoda, Hotels.com	Статистика та візуалізація	Excel, R або Python (pandas, matplotlib, seaborn)
Власні CRM/дані готелю (за згодою)	бронювання, ADR, RevPAR, гостева база	Соцмедіа-аналітика	Native Insights (Facebook, Instagram), Brand24 або YouScan (якщо бюджет є)
Інтерв'ю з менеджментом, опитування персоналу та гостей		Квалітативний аналіз	NVivo або ручне кодування тем

Radisson Blu Hotel Kyiv є представником міжнародної мережі Radisson Hotel Group, що активно використовує цифрові інструменти для моніторингу репутації [5]. На платформах Booking.com та TripAdvisor готель має стабільно високі рейтинги (4,6–4,8 балів із 5) [3], що свідчить про високий рівень задоволеності гостей.

Попередній аналіз відгуків показав, що позитивні оцінки найчастіше пов'язані з професійністю персоналу, якістю сервісу, розташуванням та комфортом номерів. Негативні коментарі стосуються поодиноких технічних недоліків, ціни та часу реагування на запити.

Система комунікації готелю у відповідях на відгуки вирізняється ввічливим і персоналізованим тоном, що формує образ бренду як клієнтоорієнтованого [1]. Проте аналіз свідчить про потребу у більш активній комунікації в соціальних мережах і впровадженні інструментів емоційного маркетингу для посилення лояльності постійних клієнтів [2].

Дослідження підтвердило, що управління онлайн-репутацією є невід'ємною частиною стратегії розвитку сучасного готелю.

Для підвищення ефективності комунікацій Radisson Blu Hotel Kyiv доцільно:

- систематично аналізувати відгуки клієнтів на різних онлайн-платформах;
- впроваджувати персоналізовані відповіді та програми лояльності;
- використовувати аналітику відгуків для вдосконалення сервісів;
- формувати стратегію емоційного брендингу в цифровому середовищі.

Таким чином, отримані результати можуть бути використані для побудови ефективної системи управління репутацією у готелях середнього та високого цінового сегментів в Україні.

Список використаних інформаційних джерел

1. Buhalis D., Inversini A. *Hospitality Reputation Management in the Digital Era*. Journal of Tourism & Hospitality, 2022. URL: <https://buhalis.com/publications/>
2. Kotler P., Bowen J., Makens J. *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson Education, 2020. URL: https://www.slithm.edu.lk/wp-content/uploads/2022/02/marketing_for_hospitalitytourism.pdf.

3. Booking.com. Radisson Blu Hotel Kyiv reviews. URL: <https://www.booking.com>.
4. TripAdvisor. Radisson Blu Hotel Kyiv. URL: <https://www.tripadvisor.com>.
5. Radisson Hotel Group. Official website. URL: <https://www.radissonhotels.com>.

DIGITAL-МАРКЕТИНГ ДЛЯ ГОТЕЛЮ: СТРАТЕГІЯ УСПІХУ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

***А. Р. Науменко**, студент спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРС м-21 (заочна)*

***Н. В. Рогова**, канд. техн. наук, доцент, завідувач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сучасний готельний бізнес переживає цифрову трансформацію. За даними останніх досліджень, понад 85 % клієнтів здійснюють вибір готелю на основі інформації з цифрових джерел. У цих умовах ефективна стратегія digital-маркетингу стає критично важливою для виживання та розвитку готельного бізнесу. Розглянемо ключові інструменти та підходи на прикладі готелю «Сапсан» у Тернополі.

Основа успіху веб-сайт з онлайн-бронюванням [1].

Веб-сайт є цифровим обличчям готелю та основним каналом продажів. Дослідження показують, що готелі з оптимізованими сайтами отримують на 45 % більше прямих бронювань. Ключові вимоги до сучасного готельного веб-сайту:

- ✓ Адаптивний дизайн (78 % користувачів здійснюють бронювання з мобільних пристроїв);

- ✓ Швидке завантаження (затримка на 1 секунду знижує конверсію на 7 %);

- ✓ Інтуїтивне онлайн-бронювання;

- ✓ Високоякісні фотографії та віртуальні тури.

Для готелю «Сапсан» розробка сучасного веб-сайту має найвищий пріоритет із бюджетом 30 % від загальних маркетингових витрат.

Локальне просування: Google My Business. Для готелів, орієнтованих на місцевий ринок та туристів, Google My Business є найефективнішим інструментом. Статистика свідчить:

- ✓ Бізнеси з повними профілями GMB отримують на 70 % більше відвідувань;

- ✓ 84 % користувачів довіряють відгукам у GMB як особистим рекомендаціям.

Таблиця 1 – Ефективність різних каналів digital-маркетингу

Канал	Ефективність	Вартість	Період окупності
Веб-сайт + SEO	Дуже висока	Середня	3–6 місяців
Email-маркетинг	Дуже висока	Низька	1–2 місяці
Google My Business	Висока	Безкоштовно	2–4 тижні
Соціальні мережі	Середня	Низька	2–3 місяці

Email-маркетинг: найрентабельніший канал [2].

З ROI 400 %, email-маркетинг є найефективнішим інструментом для готелів. Ефективна стратегія включає:

- ✓ Welcome-серії для нових підписників (конверсія 15–20 %).
- ✓ Нагадування про незавершені бронювання (конверсія 25–30 %).
- ✓ Персоналізовані пропозиції для постійних клієнтів.
- ✓ Листи подяки після від'їзду.

Соціальні мережі та контент-маркетинг. Візуальна привабливість готельного бізнесу робить соціальні мережі ідеальним каналом для побудови бренду. Найефективніші платформи:

- ✓ Instagram для візуального контенту (фото номерів, відео-тури).
- ✓ Facebook для таргетованої реклами та подій.
- ✓ TikTok для охоплення молодшої аудиторії.

Інтеграція та аналітика. Успішна digital-стратегія вимагає інтеграції всіх інструментів у єдину систему. Ключові елементи:

- ✓ CRM-система для управління клієнтською базою;
- ✓ Google Analytics для відстеження поведінки користувачів;
- ✓ Система KPI для оцінки ефективності.

Реалізація комплексної стратегії digital-маркетингу дозволяє готелям не лише виживати в умовах високої конкуренції, але й забезпечувати стабільний ріст. Для готелю «Сапсан» пріоритетами мають бути: розвиток веб-сайту, активізація роботи з Google My Business та впровадження системи email-маркетингу. Інтеграція цих інструментів у поєднанні з постійним моніторингом ефективності дозволить досягти зростання прямих бронювань на 40 % та значного підвищення рентабельності маркетингових інвестицій.

Список використаних інформаційних джерел

1. Ефективність Email-розсилки 2021: середні показники відкриття в різних індустріях. URL: <https://blog.uamaster.com/email-open-rate-2021/>

2. Pramezwary, A., Lemy, D., Pramono, R., Djakasaputra, A. & Purwanto, A. Hotel Performance in the Digital Era: Roles of Digital Marketing, Perceived Quality and Trust. Journal of Intelligent Management Decision. 2022. P. 36–45. URL: <https://doi.org/10.56578/jimd010105>.

ВПРОВАДЖЕННЯ «РОЗУМНОГО УПРАВЛІННЯ» В ПРАКТИКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

П. Є. Панасенко, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група ГРСм-21

А. С. Капліна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Повномасштабна війна, кадровий дефіцит, енергетичні ризики та перехід гостей до мобільних сценаріїв взаємодії змушують українські готелі одночасно підвищувати операційну ефективність і якість сервісу. «Розумне управління» (smart management) спирається на дані й інтегровані цифрові рішення (Smart Room або IoT, мобільні застосунки, BI-аналітика, AI-RMS, автоматизація операцій), що дає змогу приймати рішення в реальному часі, персоналізувати досвід і знижувати витрати. Концепт «smart hospitality» у міжнародній науці вже описаний як взаємопов'язана екосистема технологій, бізнес-процесів і даних, орієнтована на створення цінності для всіх стейкхолдерів, – від гостя до оператора й дестинації [1].

Для України цифровізація гостинності набуває ще більшої ваги: державна політика цифрової трансформації (Diia або Diia.City, цифрові стандарти розробки держпослуг) формує сприятливий контекст для впровадження «розумних» рішень у бізнесі; туристична галузь демонструє відновлення та курс на модернізацію, акцентуючи цифрові сервіси, мобільні ключі, системи «розумного дому» в готелях [2].

Світові вчені, які заклали теоретичні засади smart-екосистем у туризмі та гостинності: Д. Бухаліс (smart hospitality; вплив технологій – від eTourism до ambient intelligence), У. Гретцель (smart tourism ecosystem), С. Іванов і К. Вебстер (робототехніка, AI та сервісна автоматизація, управлінські наслідки), Ш. Каймс (еволюція та майбутнє revenue management, аналітика й авто-

матизація). Їхні роботи демонструють, що «розумне управління» поєднує інфраструктуру даних, інтероперабельність систем та алгоритмічну підтримку рішень на різних рівнях готелю – від номерного фонду до стратегічного ціноутворення [1, 3–5].

Новіші праці фокусуються на методологіях розбудови smart-дестинацій або організацій і на governance даних (фреймворки, KPI, інклюзивність), підкреслюючи роль BI-платформ і моделей машинного навчання для оперативних і стратегічних рішень [6].

В українському науковому дискурсі наголошено на стратегіях цифровізації HoReCa, напрямках упровадження цифрових інновацій у готелях (онлайн-реєстрація, мобільні ключі, хмарні PMS або CRM, енергоменеджмент), а також на модернізації готельно-ресторанного сектору в умовах війни. Ці праці підкріплюють доцільність переходу до «розумного управління» як до системної трансформації бізнес-процесів, а не набору розрізнених IT-ініціатив [7, 8].

Мета дослідження – обґрунтувати зміст і напрями впровадження «розумного управління» в українських готелях для підвищення якості сервісу, операційної ефективності та стійкості бізнесу.

«Розумне управління» – це інтегрована модель організації готелю, у якій операційні та стратегічні рішення приймаються на основі даних, що генеруються з фізичних (IoT або Smart Room) і цифрових (PMS або CRM, або OTA, мобільні застосунки) джерел; модель передбачає інтероперабельність, аналітику (BI або AI-RMS), автоматизацію сервісів і процесів, а також agile-цикл поліпшень (оцінка, експеримент, масштабування). Така модель узгоджується з баченням «smart hospitality» як екосистеми, де цінність створюється завдяки зв'язності й аналітичним можливостям [1–6].

Принципи, на яких ґрунтується модель:

- дані як актив (стандарти, якість, безпека);
- інтероперабельність (API, шини даних, хмара);
- алгоритмічна підтримка (AI-RMS, предиктивні моделі попиту або енерговитрат);
- орієнтація на гостя (персоналізація, мобільні сценарії);
- операційна ошадливість (автоматизація, енергоменеджмент) [5].

Напрями впровадження управлінських рішень в українських готелях представлено в табл. 1.

**Таблиця 1 – Напрями управлінських рішень
(систематизовано автором за [1–8])**

Назва напрямку	Реалізація
Цифрове ядро та архітектура даних	✓ Аудит поточного ландшафту (PMS або CRM або Channel Manager або ОТА або система ключів або HSK або ФА або HR); побудова «єдиного профілю гостя» та «єдиного джерела правди» (DWH або стейджинг, інтеграція через API). ✓ Впровадження політик data governance (якість, доступи, логування, відповідність кібербезпеці). Поетапний перехід у хмару для масштабованості та скорочення ТСО
Smart Room, мобільні застосунки та безпека	✓ Смарт-сенсори (освітлення та клімат, та зайнятість), мобільні ключі, online check-in та чат-боти; гостьові сценарії self-service. ✓ Політики кібербезпеки й приватності (шифрування, сегментація мереж, мінімізація збору даних, згоди). ✓ Управління енергією на номер або поверх (із BI-дашбордами для ГІС або інженерної служби). Міжнародні огляди підкреслюють, що такі рішення підвищують якість сервісу й знижують витрати праці – ключовий чинник для України
BI-аналітика і AI-RMS як «мозок» управлінських рішень	✓ Побудова корпоративних дашбордів (ADR, RevPAR, OCC, GOP, NPS або CSI, «вартість бронювання», енергоінтенсивність, час обороту номера). ✓ Перехід від «ручного» ціноутворення до AI-RMS з автоматичними рекомендаціями тарифів і обмежень; інтеграція з маркетингом і сейлз. Дослідження та звіти Cornell або CHR (Ш. Кайме) демонструють, що майбутнє RM – у більш стратегічній ролі та автоматизації на основі аналітики. Українські публікації підтверджують цінність цифрових інструментів RM для прискорення рішень

Висновки. Smart-екосистема в готелі є не набором технологій, а модель управління, в якій дані, інтероперабельність і аналітика формують ядро рішень. Глобальні дослідження підтверджують ефект від автоматизації RM та сервісної роботизації; українські публікації вказують на нагальність модернізації в умовах війни і дефіциту кадрів. Практичний ефект досягається за наявності чіткого data governance, KPI-моніторингу, програми навчання персоналу і поступового масштабування пілотів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Buhalis D. Smart hospitality – interconnectivity and interoperability towards an ecosystem // *International Journal of Hospitality Management*. Amsterdam : Elsevier, 2018. Vol. 76. P. 41–50. DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.06.004.
2. Вікторія Виговська, Віктор Шолудько, Марія Балицька. Державна цифрова трансформація: аналіз за 2019–2024 роки. URL: <https://voxukraine.org/derzhavna-tsyfrova-transformatsiya-analiz-za-2019-2024-roky>.
3. Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems // *Computers in Human Behavior*. Amsterdam : Elsevier, 2015. Vol. 50. P. 558–563. DOI: 10.1016/j.chb.2015.03.043.
4. Ivanov S., Webster C. *Robots, Artificial Intelligence and Service Automation in Travel, Tourism and Hospitality*. Bingley : Emerald Publishing Limited, 2019. 304 p. ISBN 978-1-78756-688-0.
5. Kimes S. E. The future of hotel revenue management // *Cornell Center for Hospitality Research Report*. Ithaca : Cornell University, 2017. 45 p. URL: <https://scholarship.sha.cornell.edu/chrreports/> (дата звернення: 30.10.2025).
6. Ndou V., Pezzi A., Del Vecchio P., Passiante G. A methodological framework for developing a smart tourism destination // *Sustainability*. Basel : MDPI, 2023. Vol. 15, № 3. P. 1256–1273. DOI: 10.3390/su15031256.
7. Барна М., Мельник І. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство, 2025. № 1. С. 34–49.
8. Нікітенко К. Управлінські виклики цифровізації в готельно-ресторанному бізнесі України Економічний простір, 2025. № 3. С. 196–201.

МЕРЕЖЕВІ ЗАКЛАДИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ

Б. Б. Парада, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група 22-1411-001

Б. Я. Полотай, старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи – науковий керівник
Львівський торговельно-економічний університет

Мережеві заклади ресторанного господарства в Україні є одним із найдинамічніших сегментів індустрії гостинності, який активно розвивається протягом останнього десятиліття. Вони стали важливим елементом сучасної гастрономічної культури, що поєднує стандарти обслуговування, впізнаваний бренд, ши-

рокий асортимент страв і стабільну якість. Мережеві ресторани, кав'ярні, пекарні та заклади швидкого харчування поступово формують нову культуру споживання, орієнтовану на комфорт, доступність і довіру споживача [1].

Під поняттям мережеві заклади ресторанного господарства розуміють підприємства, що функціонують під єдиним брендом, дотримуються спільної концепції, стандартів обслуговування, меню, дизайну та корпоративної політики. Такі заклади можуть належати одній юридичній особі або працювати за системою франчайзингу, коли різні підприємці купують право на використання бренду та його бізнес-моделі. Мережева форма організації дозволяє швидко масштабувати успішну концепцію, знижує ризики, пов'язані з відкриттям нового закладу, та забезпечує впізнаваність серед клієнтів.

Розвиток мережевих закладів в Україні розпочався наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років, коли на ринку з'явилися перші відомі бренди, такі як «Пузата Хата», «Мураками», «Celentano», «IL Molino». Вони стали піонерами у створенні українського формату мережевого ресторанного бізнесу, орієнтованого на масового споживача. Згодом ринок почав активно розширюватися, з'явилися франчайзингові проєкти, які дали можливість відкривати нові точки навіть у невеликих містах.

Проблеми розвитку мережевих закладів ресторанного господарства в Україні є комплексними та охоплюють економічні, організаційні, технологічні та соціальні аспекти. Незважаючи на швидке зростання цього сегмента, мережеві ресторани стикаються з низкою викликів, що впливають на їхню стабільність і потенціал розвитку.

Однією з ключових проблем є висока конкуренція на ринку харчових послуг. Українські міста, особливо великі, насичені ресторанами, кав'ярнями та закладами швидкого харчування, що створює жорстку конкуренцію не лише між локальними, а й міжнародними мережами. Підприємствам доводиться постійно інвестувати в оновлення концепції, меню, дизайн та маркетинг, щоб утримувати інтерес споживачів і зберігати лояльність клієнтів.

Другим важливим викликом є економічна нестабільність. Коливання цін на продукти харчування, енергоносії, оренду та логістику значно впливають на рентабельність мережевих закладів. Особливо гостро ця проблема відчувається під час воєнних

дій або економічних криз, коли деякі філії змушені тимчасово припиняти роботу або закриватися.

Кадровий дефіцит також залишається серйозним викликом. Мережеві ресторани потребують великої кількості кваліфікованого персоналу – кухарів, кондитерів, барист, адміністраторів та менеджерів. В умовах нестачі спеціалістів на ринку праці, а також міграції фахівців за кордон, мережі змушені витрачати значні ресурси на навчання та утримання персоналу, що підвищує операційні витрати.

На сьогодні в Україні функціонують сотні мережевих брендів, які охоплюють різні сегменти – від швидкого харчування до преміум-ресторанів. Заклади швидкого обслуговування (fast food) посідають провідне місце серед мережевого ресторанного господарства. Найпоширенішими прикладами є міжнародні мережі – McDonald's, KFC, Domino's Pizza, Subway, які активно розвиваються у великих містах України. Вони приваблюють клієнтів стабільною якістю продукції, швидкістю обслуговування, уніфікованими стандартами та адаптацією меню до локальних смаків.

Поряд із міжнародними брендами успішно розвиваються національні українські мережі, які створили власні концепції та здобули популярність серед споживачів. Так, «Пузата Хата» пропонує українську домашню кухню в сучасному форматі, поєднуючи традиційні рецепти з демократичними цінами. Мережа «Lviv Croissants» стала прикладом успішного франчайзингового бізнесу, що базується на вузькій спеціалізації – виготовленні крафтових круасанів. Такі бренди, як «ЯпонаХата», «Eurasia», «Salateira», «FreshLine», «Kryla» та «WOKA», орієнтовані на молодіжну аудиторію, що цінує швидкість, зручність і сучасний дизайн.

Важливу нішу займають мережеві кав'ярні та пекарні, які стали невід'ємною частиною міського життя. Серед найвідоміших українських брендів – «Aroma Kava», «Lviv Croissants», «Honey», «Сімейна пекарня», «KREDENS CAFE», «ONE LOVE Coffee». Вони приваблюють клієнтів не лише напоями та випічкою, а й атмосферою затишку, можливістю працювати чи спілкуватися у комфортному середовищі. Формат «кава з собою» та кавові островки в торгових центрах також став популярним напрямом мережевого розвитку.

Особливістю сучасного ринку є те, що мережеві заклади активно впроваджують новітні технології. Вони використовують електронні системи замовлення, мобільні додатки для лояльності, онлайн-бронювання, автоматизацію кухонних процесів. Багато мереж розробили програми лояльності з накопиченням бонусів, кешбеком або персональними знижками, що підвищує довіру клієнтів. Крім того, у післявоєнних умовах швидко розвивається доставка їжі, що стало важливою частиною стратегії мережевого ресторанного бізнесу.

Варто також відзначити, що мережеві заклади стають потужними роботодавцями, створюючи тисячі робочих місць і сприяючи розвитку сфери послуг. Вони забезпечують навчання персоналу, формують корпоративну культуру, стандарти обслуговування та гастрономічні традиції, що підвищує загальний рівень ресторанної індустрії в країні.

Разом із тим мережеві заклади стикаються з певними проблемами: високою конкуренцією, зростанням цін на оренду та енергоносії, кадровим дефіцитом, а також необхідністю постійно оновлювати формат, щоб утримувати інтерес споживачів. В умовах війни частина мереж була змушена закрити окремі філії або тимчасово зупинити діяльність, однак більшість адаптувалася до нових реалій – перемістила виробництво, запровадила гуманітарні ініціативи, розширила онлайн-продажі.

Серед перспектив розвитку мережевих закладів ресторанного господарства в Україні можна виокремити кілька ключових напрямів: цифровізація сервісів, розвиток франчайзингу, вихід на міжнародний ринок, орієнтація на локальні продукти та здорове харчування. Очікується, що найближчими роками кількість національних мереж зростатиме, особливо у форматах fast casual і street food. Такі заклади поєднуюватимуть швидке обслуговування з високою якістю продукції, сучасним дизайном та доступними цінами.

Перспективи розвитку мережевих закладів ресторанного господарства в Україні є досить сприятливими, адже цей сегмент галузі демонструє стабільне зростання попиту, підвищення рівня споживчої культури та впровадження сучасних технологій. Однією з головних тенденцій розвитку є масштабування існуючих мереж і відкриття нових філій у великих та середніх містах, а також поступовий вихід на регіональні ринки, де споживачі починають цінувати стандартизовану якість, сучасний сервіс та комфортні умови обслуговування.

Важливим напрямом перспективного розвитку є цифровізація та інтеграція сучасних технологій. Мережеві ресторани активно впроваджують мобільні додатки для замовлень та доставки, автоматизовані системи управління кухнею, онлайн-бронювання та електронні програми лояльності. Це дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, а й зміцнити взаємодію з клієнтами, що стає важливою конкурентною перевагою.

Не менш важливим є орієнтування на локальні продукти та гастрономічні тренди, що сприяє формуванню позитивного іміджу бренду і задоволенню зростаючого попиту на здорове харчування, еко-продукти та традиційну українську кухню у сучасному виконанні. Це відкриває можливості для створення унікального меню та диференціації від міжнародних мереж.

Перспективним напрямом розвитку є й розширення спектру послуг: організація кейтерингу, кулінарних майстер-класів, гастрономічних турів, тематичних подій і святкових програм. Це дозволяє залучати нові аудиторії, підвищувати лояльність клієнтів і збільшувати додатковий прибуток.

Отже, мережеві заклади ресторанного господарства в Україні – це потужний сегмент сучасної гастрономічної індустрії, який формує культуру харчування, задає стандарти якості та сприяє економічному розвитку. Вони демонструють гнучкість, інноваційність і високу адаптивність до викликів часу, що робить їх важливим фактором стабілізації й модернізації українського ресторанного бізнесу.

Список використаних інформаційних джерел

1. Постова В. В. Особливості розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 65. С. 98–103.

РЕГІОНАЛЬНІ КУХНІ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ КУЛЬТУРНОЇ ДИПЛОМАТІЇ

В. В. Постова, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Традиційна кухня є одним із ключових елементів нематеріальної культурної спадщини кожного регіону України, адже вона відображає багатий історичний досвід, етнічні особливості

та соціальні традиції народу. Через рецепти та кулінарні практики передаються знання про спосіб життя, звичаї, обряди та цінності різних етногруп, що формувалися протягом століть. Кожна страва несе в собі культурний код, який розкриває унікальність регіону: використання місцевих продуктів, характерних спецій, способів приготування та подачі створює неповторний смаковий профіль, який відрізняє одну область від іншої [1].

Значення традиційної кухні виходить далеко за межі простого задоволення гастрономічних потреб. Вона стає інструментом збереження культурної ідентичності, підтримки національної самосвідомості та формування почуття приналежності до спільноти. Завдяки кулінарній спадщині народ отримує можливість зберігати пам'ять про історичні події, традиції та культурні цінності, передаючи їх наступним поколінням [2]. Кожен рецепт, навіть найпопулярніший, є носієм історії, який демонструє розвиток регіональної культури, адаптацію до природних і соціальних умов та взаємодію різних етнічних спільнот.

У сучасному глобалізованому світі, коли міжкультурна комунікація набуває особливої ваги, гастрономія перетворюється на потужний інструмент культурної дипломатії. Традиційні страви дозволяють презентувати Україну на міжнародній арені, формуючи позитивний імідж країни, підкреслюючи її культурне багатство та гастрономічну самобутність. Водночас вони сприяють залученню туристів та інвесторів, створюють нові можливості для розвитку гастрономічного туризму та міжнародних культурних проєктів [3]. Таким чином, традиційна кухня стає не лише культурним феноменом, а й важливим елементом стратегічної презентації країни у світі, що об'єднує культурну спадщину, економічні можливості та міжнародний імідж держави.

Регіональні кухні України відрізняються великою різноманітністю: від традиційних страв Галичини та Буковини до кулінарних особливостей Поділля, Полісся та Причорномор'я. Використання цих локальних гастрономічних практик у дипломатичних ініціативах дозволяє підкреслити унікальність кожного регіону та загалом створює образ культурно багатой та гостинної країни. Застосування традиційних рецептів на міжнародних форумах, кулінарних шоу, гастрономічних фестивалях та дипломатичних заходах сприяє не лише популяризації української культури, а й створює умови для міжкультурного обміну та налагодження міжнародних контактів [4].

Цифрові інструменти відіграють особливу роль у сучасній гастрономічній дипломатії. Соціальні мережі, онлайн-блоги, відеуроки та кулінарні шоу дозволяють популяризувати традиційні страви серед міжнародної аудиторії, формуючи інтерактивний та візуально привабливий досвід. Платформи на кшталт Instagram, YouTube та TikTok сприяють залученню молоді та гастротуристів, дозволяючи їм ознайомитися з культурними особливостями України через гастрономію. Цифрові канали також створюють ефективні комунікаційні зв'язки між кулінарами та глядачами, поширюючи знання про рецепти, техніки приготування та історію страв [5].

Особливу увагу слід приділити гастрономічному туризму та тематичним фестивалям, які виконують подвійну функцію: культурну та економічну. Створення гастрономічних маршрутів, організація майстер-класів та участь у міжнародних конкурсах дозволяють відтворювати автентичні кулінарні традиції, одночасно підвищуючи туристичну привабливість регіонів та створюючи додаткову економічну цінність для місцевих громад. Такі заходи сприяють інтеграції культури, туризму та гастрономії, формуючи стійкі моделі популяризації національної кухні.

Отже, регіональні кухні України є ефективним інструментом культурної дипломатії, здатним одночасно зберігати автентичність традицій та формувати сучасний позитивний імідж держави на міжнародній арені. Впровадження інноваційних підходів до презентації традиційних страв, використання цифрових платформ і розвиток гастротуристичних ініціатив створюють нові можливості для зміцнення міжнародних культурних зв'язків та підвищення туристичної привабливості країни. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку економічного та соціокультурного ефекту гастрономічної дипломатії, а також на розробку стратегій інтеграції національної кухні у міжнародні культурні проекти та туристичні програми.

Список використаних інформаційних джерел

1. Лепкий М., Левчук О. Гастрономічний туризм як інструмент брендингу регіонів України. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. Вип. 3 (13). 2024. С. 62–68.
2. Постова В. В., Рябенька М. О. Глокалізаційні тренди та принципи формування локального ресторанного меню. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*. Вип. 5. 2025. URL: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-05-01-14> (дата звернення: 20.10.2025).

3. Посто́ва В. В. Локальна кухня: сучасний тренд у ресторанному бізнесі. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика* : зб. тез доп. IV Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених з міжнар. участю (30 трав. 2024 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2024. С. 84–86.
4. Чорна Н. М. Регіональна кухня та спеціальтети як ресурс для розвитку гастрономічного туризму в дестинаціях. *Промисловість та крафт на HoReCa в туризмі: досвід, проблеми, інновації* : прогр. та матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 трав. 2023 р. Київ, 2023. С. 102–103.
5. Церклевич В. С., Ставська Ю. В. Можливості інтеграції ресторанів «local food» в програми регіональних гастротурів: кейс Вінницької та Хмельницької областей. *Трансформаційна економіка*. Вип. 1 (06). 2024. С. 68–75.

ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК НОВА ПАРАДИГМА В РЕСТОРАНАХ ПРИ ГОТЕЛЯХ

Р. В. Проценко, спеціальність *Готельно-ресторанна справа*, група *ГРСм-21*

Т. В. Капліна, *д-р техн. наук, професор, професор кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасній готельно-ресторанній індустрії спостерігається перехід від суто транзакційних програм лояльності до поведінкових та емоційних підходів, де ключову роль відіграє гейміфікація (цілеспрямоване використання ігрових механік для підвищення залученості та ціннісного сприйняття бренда) [1; 2]. Традиційні знижкові схеми дедалі рідше сприймаються як повноцінний інструмент формування лояльності; натомість гості очікують персоналізованого, інтерактивного досвіду впродовж усього шляху клієнта [3].

Для ресторанного підрозділу готелю це особливо актуально, оскільки платформи провідних брендів дають змогу нараховувати або списувати бали без проживання (off-stay), тим самим працюючи і з внутрішнім (резиденти), і з зовнішнім (містяни, туристи) попитом [4–6].

Емпіричні роботи показують, що правильно спроектовані ігрові елементи (бейджі, рівні, лідерборди, квести) підвищують задоволеність винагородою, внутрішню мотивацію та поведін-

кові наміри (повторні візити або бронювання, рекомендації) [2; 7]. У туризмі й гостинності гейміфікація впливає на афективні, когнітивні й поведінкові компоненти лояльності, а сила ефекту залежить від конкретного дизайну механік і контексту застосування [1; 8].

Дослідження останніх років засвідчують, що гейміфікація в готельно-ресторанному секторі є ефективним інструментом підвищення лояльності та залученості гостей. Так, Bravo та ін. (2023) довели, що гейміфіковані елементи у програмах лояльності сприяють формуванню позитивного сприйняття бренду та підвищують поведінкову залученість клієнтів [9].

У систематичному огляді Paşca, Marinescu та Dinu (2021) показано, що ігрові механіки в HoReCa-сфері активізують емоційний інтерес, підвищують задоволеність досвідом і стимулюють повторні відвідування, особливо в сегменті butik-готелів і ресторанів при них [10]. Вплив гейміфікації на лояльність гостей доцільно розглядати через триєдину структуру – когнітивний, афективний і конативний (поведінковий) виміри, визначені у класичних моделях лояльності (Oliver, 1999; Dick & Basu, 1994) [11; 12].

Для ресторанного підрозділу готелю це означає, що гра стає елементом утримання гостя всередині екосистеми готелю. Типовими прикладами є «харчові місії» (culinary missions), QR-квести, інтерактивні змагання у соціальних мережах, статусні рівні («bronze – silver – gold») та система винагород за *user-generated content* (UGC) – пости, відгуки чи фотографії, створені самими гостями [13–15].

Такі механізми, як показують дослідження Parapanos et al. (2022) та García-Fernández et al. (2023), підвищують частоту візитів і середній чек, оскільки створюють ефект гри, занурення й соціального визнання [13; 14].

Реалізація гейміфікованих систем представлена у таблиці 1.

Таблиця 1 – Приклади та моделі реалізації гейміфікованих систем

Приклад	Модель реалізації	Джерела
Accor ALL – Dining (Limitless Dining)	Нарахування/списання балів у барах і ресторанах «без проживання» (off-stay). В екосистемі ALL також є Activities & Events для earn/redeem досвідів	[4]

Приклад	Модель реалізації	Джерела
Marriott Bonvoy Moments	Платформа «аукціонів» і «фіксованих викупів» досвідів за бали (спорт, культура, «гастрономія»)	[5]
Hilton Honors Experiences	Каталог досвідів із «викупом/аукціонами за бали»	[7]
IHG One Rewards – Dining Privileges (референт)	У ряді регіонів: «знижка 20–30 %» + «100 балів за кожні \$10» у participating venues; релевантна dining-модель	[6]

Завдяки гейміфікації ресторани при готелях можуть не лише стимулювати продажі, а й створювати спільноту навколо бренду, перетворюючи гостей на «учасників подорожі».

Отже, ресторан виступає «якорем» готельної екосистеми: dining-активації утримують гостя в межах готелю й підсилюють перехресні продажі (бар/сніданки/room service/MICE).

У подальшому плануємо дослідження інтегрованого показника ефективності гейміфікації (IGE).

Список використаних інформаційних джерел

1. Koivisto J., Hamari J. The rise of motivational information systems: A review of gamification research // *International Journal of Information Management*. 2019. Vol. 45. P. 191–210. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013.
2. Hamari J., Koivisto J., Sarsa H. Does gamification work? – A literature review of empirical studies on gamification // *47th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*. 2014. P. 3025–3034. DOI: 10.1109/HICSS.2014.377.
3. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey // *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, № 6. P. 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420.
4. ALL – Accor Live Limitless. Dining offer: earn & redeem without a stayc. URL: <https://all.accor.com/loyalty-program/dining-offer/index.en.shtml> (дата звернення: 14.10.2025).
5. Marriott Bonvoy. Eat Around Town: earn points when dining. URL: <https://eataroundtown.marriott.com/> (дата звернення: 14.10.2025).
6. IHG One Rewards. Dining Privileges (SEA & Korea): member dining benefits URL: <https://www.ihg.com/content /gb/en/deals/member-offers/dining-privileges> (дата звернення: 14.10.2025).

7. Sailer M., Hense J. U., Mayr S. K., Mandl H. How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction // *Computers in Human Behavior*. 2017. Vol. 69. P. 371–380. DOI: 10.1016/j.chb.2016.12.033.
8. Xu F., Buhalis D., Weber J. Gamification in tourism // *Current Issues in Tourism*. 2017. Vol. 20, № 6. P. 601–603. DOI: 10.1080/13683500.2015.1101379.
9. Bravo, R., Martínez, E., & Pina, J. M. (2023). *Gamified loyalty programs in hospitality: Drivers of engagement and satisfaction*. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103377.
10. Pașca, M., Marinescu, R., & Dinu, L. (2021). *Gamification in tourism and hospitality: A systematic literature review*. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(6), 1031–1054.
11. Oliver, R. L. (1999). *Whence consumer loyalty?* *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33–44.
12. Dick, A. S., & Basu, K. (1994). *Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.
13. Parapanos, D., Christodoulides, G., & Boukis, A. (2022). *Gamified restaurant apps and customer engagement: Evidence from the hospitality sector*. *Service Industries Journal*, 42(11–12), 812–833.
14. García-Fernández, J., et al. (2023). *Gamification, customer experience and behavioral intentions in hospitality*. *Tourism Management Perspectives*, 47, 101062.
15. Xu, F., Buhalis, D., & Weber, J. (2017). *Serious games and gamification for tourism*. *Tourism Management*, 60, 244–256.

ЛОКАЛЬНА ГАСТРОНОМІЧНА ІДЕНТИЧНІСТЬ І ТУРИСТИЧНИЙ ПОПИТ В РЕСТОРАНАХ ПРИ ГОТЕЛІ

А. Г. Саркісов, спеціальність *Готельно-ресторанна справа, група ГРСм-21*

Т. В. Капліна, *д-р техн. наук, професор, професор кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Одним із провідних трендів останнього десятиліття є орієнтація туристичного попиту на отримання унікального, культурно насиченого та автентичного досвіду. Гастрономічний туризм, який фокусується на вивченні кулінарних традицій певного регіону, перетворюється на потужний інструмент формування туристичної привабливості територій. В Україні, зокрема у

Львові, цей напрям стає дедалі актуальнішим, адже національна кухня виступає носієм культурної ідентичності та засобом міжкультурної комунікації.

Проблематика взаємозв'язку між розвитком гастрономічного туризму та конкурентоспроможністю готельних підприємств знаходить відображення у сучасних наукових дослідженнях українських та зарубіжних авторів. У працях І. Костирі [1] гастрономічний туризм розглядається як важливий інструмент культурного брендингу територій та засіб підвищення туристичної привабливості регіону. Автор підкреслює, що використання елементів національної кухні у готельному сервісі сприяє формуванню емоційної ідентичності дестинації.

Дослідження В. Глушка [2] акцентують увагу на практичних аспектах розвитку гастрономічного туризму в Україні, зокрема на необхідності поєднання локальних кулінарних традицій із міжнародними гастрономічними тенденціями для формування конкурентної туристичної пропозиції.

Як зазначають М. Ярмолук, О. Щапіна та О. Ткачук [3], ресторан при готелі може виступати самостійним гастрономічним брендом, який підсилює імідж об'єкта розміщення та формує сталі конкурентні переваги. Водночас аналітичні праці І. Поворознюка та співавторів [4] підтверджують, що впровадження локальної гастрономії в готельну сферу стимулює розвиток регіональної економіки та підтримує локальних виробників.

Міжнародні дослідники, зокрема Barzallo-Neira C. і Pulido-Fernández J. I. [5], розглядають гастрономічний туризм як чинник підвищення стійкості туристичних дестинацій, а Giampiccoli A. і Mnguni M. E. [6,7] підкреслюють його роль у створенні синергетичної моделі розвитку туризму та готельного бізнесу. Отже, наукові джерела засвідчують, що інтеграція гастрономічних практик у готельний продукт є вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств розміщення, зміцнення їхнього бренду та привабливості для внутрішніх і міжнародних туристів.

Локальна гастрономічна ідентичність є важливим чинником формування туристичної привабливості території, адже саме через страви національної кухні, традиції споживання їжі та гастрономічні ритуали турист знайомиться з культурою регіону. У сучасних умовах розвитку туризму гастрономічний компо-

нент дедалі активніше інтегрується у готельний сервіс, поєднуючи комфорт проживання з культурним досвідом. Ресторани при готелях виступають платформою, де поєднуються функції розміщення, харчування й інтерпретації локальної культури.

Гастрономічна ідентичність у готельному бізнесі визначається як сукупність культурних і символічних характеристик, які формують автентичність середовища через харчові традиції. Вона стає каналом комунікації між туристом і місцем відвідування, коли дегустація локальних страв перетворюється на культурний акт, що поглиблює розуміння національних цінностей [2]. У цьому контексті ресторани при готелях Львова: «Citadel Inn – ресторан «Citadel/Гармата», «Premier Hotel Dnister – Dnister Restaurant/Dnister Terrace», «George Hotel – ресторан при готелі «Жорж» інтегрують українські гастрономічні мотиви у власну концепцію, поєднуючи європейські стандарти обслуговування з елементами національної кухні. У меню представлено позиції, які відображають культурну спадщину українського народу, а також використовуються локальні сезонні продукти [9–11].

З позиції туристичного попиту гастрономічна ідентичність ресторанів при готелях Львова формує конкурентну перевагу на ринку преміум-послуг. Вона забезпечує унікальність клієнтського досвіду, зміцнює імідж міста як гастрономічного центру та виступає інструментом культурного брендингу. Дослідження показують, що локальні кулінарні мотиви підвищують задоволеність гостей, сприяють лояльності та збільшують ймовірність повторного візиту [4; 6].

Зазначені вище ресторани Львова вирізняються багатовекторною гастрономічною структурою – від класичної європейської до сучасної української кухні, що дозволяє задовольняти запити як іноземних туристів, так і місцевої аудиторії. Використання місцевих продуктів і співпраця з українськими виробниками відповідають принципам сталого розвитку та зміцнюють автентичність гастрономічної пропозиції [8]. Гастрономічна ідентичність також виступає ключовим елементом маркетингової стратегії готелю. У рекламних комунікаціях акцент робиться на поєднанні елітарності сервісу з національною традицією, що формує впізнаваний бренд. Активна участь готелів у гастрономічних фестивалях, конкурсах і благодійних заходах сприяє популяризації української кухні та підсилює культурну складову бренду.

Висновок. Локальна гастрономічна ідентичність є важливим чинником туристичної привабливості, адже через кулінарні традиції турист пізнає культуру регіону та формує емоційний зв'язок із місцем відвідування. Досвід ресторанів при готелях Львова свідчить, що поєднання міжнародних стандартів гостинності з українською кухнею створює унікальний культурно-гастрономічний продукт, який підвищує конкурентоспроможність готелю та формує позитивний імідж Львова. Інтеграція локальної кулінарної спадщини у готельний сервіс виступає ефективною стратегією поєднання традицій і сучасності, сприяючи розвитку гастрономічного туризму та зміцненню бренду столиці.

Список використаних інформаційних джерел

1. Костиця І. О. Гастрономічний туризм як інструмент культурного брендингу України // *Issues of Culture*. 2021. URL: <https://issues-culture-knukim.pp.ua/article/view/247174/245144>.
2. Глушко В. Гастрономічний туризм як окремий тренд сучасного розвитку туризму в Україні // *Development of Food Tourism Perspectives in Ukraine*. 2020–2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/343910652_DEVELOPMENT_OF_FOOD_TOURISM_PERSPECTIVES_IN_UKRAINE (дата звернення: 10.10.2025).
3. Ярмолук М. І., Щапіна О. Ф., Ткачук О. В. Ресторан при готелі як самостійний гастрономічний бренд: тези доповіді // *Integration & Innovation: Directions of Hospitality Industry Development*: зб. тез доповідей. Одеса: ОНТУ, 2025. С. 156. URL: <https://ontu.edu.ua/download/konfi/2025/collection-abstracts-Integration-innovation-directions-hospitality-industry-development-25.pdf/> (дата звернення: 11.10.2025).
4. Поворознюк І., Джоха О., Нецадим Л., Кирилюк І., Тимчук С., Благоплучна А. Вплив глобалізаційних процесів на розвиток ресторанного бізнесу України // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Т. 46, № 2. С. 183–192.
5. Barzallo-Neira C., Pulido-Fernández J. I. Identification of the main lines of research in gastronomic tourism: a review of the literature // *Sustainability*. 2023. Т. 15, № 7. URL: <https://doi.org/10.3390/su15075971/> (дата звернення: 11.10.2025).
6. Giampiccoli A., Mnguni M. E. Conceptualizing a general model of gastronomic tourism in relation to development and tourism development // *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio B Geographia Geologia Mineralogia et Petrographia*. 2022. Вип. 77. С. 73–89. DOI: 10.17951/b.2022.77.73-89.

7. Liutikas D. Gastronomy tourism as a tool for the development of regions // Tourism & Heritage. 2023. URL: <https://revistes.ub.edu/index.php/tourismheritage/article/download/42964/41257/125679> (дата звернення: 11.10.2025).
8. Коваленко А. Гастрономічний досвід та поведінка споживачів // Foods. 2023. Т. 12, № 2. С. 315. DOI: 10.3390/foods12020315.
9. «Citadel Inn – ресторан «Citadel / Гармата». URL: https://citadel-inn.com.ua/en/front-en/?utm_source (дата звернення: 11.10.2025).
10. Premier Hotel Dnister. URL: <https://dnister-hotel.phnr.com/en>.
11. George Hotel. URL: https://georgehotel.com.ua/menu/index-en.html?utm_source (дата звернення: 11.10.2025).

ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ

Д. П. Селютіна, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група ГРС м-21 (заочно)

Н. В. Розова, канд. техн. наук, доцент, завідувач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі

У тезах досліджено можливості впровадження CRM-систем у готельно-ресторанному комплексі «Собкофф» як інструменту підвищення ефективності управління та покращення взаємодії з клієнтами. Розглянуто основні функції сучасних CRM-рішень, проаналізовано доцільність впровадження системи ChoiceQR та її економічний ефект. Обґрунтовано переваги автоматизації обслуговування та клієнтоорієнтованого підходу у сфері HoReCa.

Ключові слова: CRM-система, готельно-ресторанний бізнес, автоматизація, клієнтоорієнтованість, ChoiceQR, сервіс.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та нестабільного середовища готельно-ресторанні комплекси зіштовхуються з необхідністю оперативного адаптуватися до змін ринку, підвищувати якість сервісу та ефективність взаємодії з клієнтами. Особливої актуальності набуває впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management), які дозволяють систематизувати роботу з клієнтською базою, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити довгострокову лояльність гостей [1].

CRM-системи являють собою набір інструментів для збору, обробки та аналізу даних про клієнтів, що дає можливість

ефективніше управляти продажами, маркетингом, сервісом. У сфері HoReCa ці технології дозволяють:

- формувати базу постійних клієнтів;
- автоматизувати бронювання, облік, обслуговування;
- аналізувати відгуки та покращувати якість послуг;
- реалізовувати програми лояльності;
- прогнозувати попит та коригувати пропозицію.

Готельно-ресторанний комплекс «Собкофф», розташований у м. Хмельницькому, є одним з провідних закладів регіону. Він надає послуги розміщення, харчування, проведення урочистих заходів, відпочинку. Попри високий рівень сервісу, актуальними залишаються питання покращення взаємодії з клієнтами, повторного залучення гостей, збору відгуків та автоматизації процесів.

Серед великої кількості CRM-рішень для ресторанно-готельного бізнесу оптимальною системою для «Собкофф» є ChoiceQR українська хмарна CRM-система, орієнтована на заклади HoReCa.

Таблиця 1 – Функціональні можливості CRM-системи ChoiceQR для впровадження в ГРК «Собкофф»

Функціонал	Можливості ChoiceQR
Онлайн-меню	Створення QR-меню з фото, описом, мовами
CRM	Автоматичний облік гостей, історія замовлень
Аналітика	Статистика продажів, популярні позиції, середній чек
Зворотний зв'язок	Відгуки в реальному часі, рейтинг сервісу
Програми лояльності	Система бонусів, персоналізовані пропозиції
Інтеграції	Підключення до POS-систем, сайтів, месенджерів

Базовий пакет ChoiceQR коштує від 1 500 грн/місяць, залежно від кількості функцій. Попри додаткові витрати на навчання персоналу та налаштування, CRM-система дозволяє:

- знизити витрати на маркетинг;
- збільшити кількість повторних візитів;
- підвищити середній чек;
- покращити репутацію через активний фідбек-контроль.

Впровадження ChoiceQR у ГРК «Собкофф» дозволить:

- зменшити час обслуговування клієнтів;
- підвищити точність замовлень;

- сформувати клієнтську базу з історією замовлень;
- проводити персоналізовані акції та знижки;
- отримувати статистику та аналітику в реальному часі.

Використання CRM-системи у готельно-ресторанному комплексі «Собкофф» є стратегічно виправданим кроком у напрямку цифровізації та підвищення якості обслуговування. Вибір системи ChoiceQR дає змогу не лише автоматизувати рутинні процеси, а й створити клієнтоорієнтовану модель взаємодії. Це дозволить покращити репутацію закладу, забезпечити стабільність доходів і посилити конкурентні переваги [2].

Список використаних інформаційних джерел

1. Горбачова Н. М. CRM-системи як інструмент клієнтоорієнтованого бізнесу // Економіка і суспільство. – 2023. – № 45.
2. Суханова А. В. Особливості впровадження CRM у сфері HoReCa // Готельний та ресторанний бізнес. – 2022. – № 3.

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ І ДОХОДІВ У «BANKHOTEL» м. ЛЬВІВ

Д. О. Сліпко, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група ГРС б-41

А. С. Капліна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Рациональне управління доходами і витратами є важливою складовою забезпечення фінансової стабільності та посилення конкурентних позицій готельного підприємства. В умовах зростаючої конкуренції на ринку готельних послуг та нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває модернізація інструментів бюджетного планування, фінансового прогнозування та управління прибутковістю. Для «BANKHOTEL» (м. Львів), який функціонує у сегменті butik-готелів преміум-класу, актуальним є впровадження ефективної та гнучкої системи фінансового планування.

Одним із пріоритетних напрямів є використання механізмів динамічного бюджетування (rolling budget), які передбачають періодичне оновлення бюджетних показників на основі актуальних даних та ринкових прогнозів. Такий підхід дозволяє готелю

своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що є суттєвою перевагою порівняно зі статичними щорічними бюджетами (Круш П. В., 2020) [1].

Доцільним також є впровадження детальної класифікації витрат із розподілом на постійні, змінні та умовно-змінні. Така градація витрат забезпечує більш точне управління ресурсами та дозволяє ідентифікувати потенційні напрями оптимізації без погіршення якості обслуговування (Губський Є. М., 2022) [2].

Значний потенціал у сфері управління фінансами має застосування цифрових технологій, зокрема інструментів бізнес-аналітики (BI), таких як Power BI чи Tableau. Ці платформи забезпечують оперативну візуалізацію фінансових показників і дозволяють інтегрувати дані з PMS, CRM та RMS-систем, що сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень (Hemmington N., 2017) [3].

З метою підвищення точності планування пропонується впровадити метод бюджетування за видами діяльності (Activity-Based Budgeting – ABB), який орієнтований на аналіз витрат через призму бізнес-процесів і дозволяє формувати повніше уявлення про структуру собівартості послуг (Horngren C. T. et al., 2013) [4].

У контексті управління доходами доцільно інтегрувати систему Revenue Management System (RMS), яка базується на методах прогнозної аналітики, динамічному ціноутворенні та сегментації клієнтського попиту. Це дозволяє готелю ефективно управляти доходом на номер (RevPAR), особливо за умов сезонної нерівномірності завантаження (Ivanov S., 2021) [5].

Необхідним елементом загальної системи фінансового управління є впровадження внутрішнього контролю та аудиту із фокусом на ключові фінансові індикатори: рентабельність операційної діяльності, рівень виконання бюджету, відхилення між плановими та фактичними витратами. Такий підхід сприяє підвищенню фінансової дисципліни й орієнтації на стратегічні цілі (Онищенко В. М., 2023) [6].

Таким чином, застосування зазначених механізмів сприятиме підвищенню ефективності планування доходів і витрат у «BANKHOTEL», посиленню адаптивності до ринкових змін, зростанню прибутковості та раціоналізації використання ресурсів.

З огляду на підвищену турбулентність туристичного середовища та динамічні зміни на ринку, необхідним є перегляд традиційних підходів до бюджетування. Жорсткі моделі вже не відповідають викликам часу, натомість гнучкі бюджетні системи, які поєднують постійне оновлення прогнозів із системним аналізом, забезпечують більш релевантне управління. Для «BANKHOTEL» доцільно реалізувати гнучку модель бюджетування, яка включатиме ключові компоненти, відображені в табл. 1.

Таблиця 1 – Гнучка модель бюджетування для готелю «BANKHOTEL»

Назва моделі	Сутність
1. Застосування сценарного прогнозування (scenario-based forecasting)	Управлінське прогнозування має базуватися не лише на історичних даних, а й на кількох сценаріях (оптимістичному, базовому, песимістичному). Це дає змогу: – сформувати різнорівневі бюджети залежно від обсягу попиту; – закласти варіативність витрат; – підготуватися до непередбачених ситуацій (наприклад, зменшення турпотоку, зростання цін на енергоносії)
2. Використання технологій rolling forecasting на основі BI-інструментів	Прогнозування доходів і витрат має здійснюватися щомісячно із застосуванням цифрових платформ – Power BI, Tableau, QlikView, що забезпечують: – автоматичне оновлення даних; – візуалізацію KPI (RevPAR, GOP, ADR, Occupancy); – інтеграцію з PMS та CRM для отримання точних вхідних даних з операційної діяльності
3. Формування центра фінансової аналітики у структурі готелю	Рекомендується створити аналітичну групу в складі фінансового департаменту, відповідальну за: – збір і аналіз даних з усіх підрозділів (Front Office, F&B, SPA, маркетинг); – підготовку щомісячних фінансових звітів; – обґрунтування бюджетних рішень

Назва моделі	Сутність
4. КРІ-контроль та цифровий дашбординг	Запровадження інтегрованого дашборду дозволить відстежувати ключові показники ефективності в реальному часі. Основні КРІ для моніторингу: – відхилення фактичних показників від планових (<5 %); – витрати на одного гостя; – рентабельність сегментів (банкетний сервіс, оренда конференц-залів, ресторан); – коефіцієнт завантаженості номерного фонду
5. Автоматизація бюджетного процесу	Використання модулів фінансового планування у системах Opera, Protel або Mews дозволяє: – зменшити адміністративне навантаження; – підвищити точність розрахунків; – уникнути дублювання даних і помилок

Запровадження гнучкої бюджетної системи та прогнозного планування в «BANKHOTEL» сприятиме підвищенню адаптивності готелю до змін ринкового середовища, покращенню прозорості фінансових процесів і оперативності управлінських рішень. Поєднання коротких бюджетних циклів, сценарного аналізу, цифрових інструментів та системного контролю дозволить забезпечити стійке функціонування готелю та покращити фінансові результати в умовах високої конкуренції.

Висновки. Здійснення запропонованих заходів у межах вдосконалення планування витрат і доходів дозволить «BANKHOTEL» значно підвищити ефективність фінансового управління, забезпечити стійке зростання доходів, зменшити непродуктивні витрати та посилити адаптивність до ринкових змін. Отримані результати стануть основою для побудови більш конкурентоспроможної та інноваційної моделі розвитку готелю в середньостроковій перспективі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Круш П. В. Планування та прогнозування у сфері послуг: теорія та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 324 с.
2. Губський Є. М. Бюджетування витрат в індустрії гостинності: сучасні тенденції // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 78. С. 97–104.

3. Hemmington N. Developing a Revenue Management Culture in Hotels // Journal of Revenue and Pricing Management. 2017. Vol. 16(3). P. 201–210.
4. Horngren C. T., Datar S. M., Rajan M. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 15th ed. Pearson, 2013. 912 p.
5. Ivanov S. Revenue Management in the Hospitality Industry: Evolution and Practical Application. Emerald Publishing, 2021. 215 p.
6. Онищенко В. М. Управління фінансовими ресурсами готельних підприємств в умовах змінного середовища. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 242 с.

РОЗВИТОК ДОДАТКОВИХ ПОСЛУГ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

А. А. Страшко, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група ГРС б-41

Н. В. Рогова, канд. техн. наук, доцент, завідувач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку готельних послуг все більше підприємств усвідомлюють необхідність диверсифікації своїх пропозицій. Додаткові послуги перестають бути просто приемним бонусом для гостей і перетворюються на стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності та збільшення доходів. Дослідження показують, що в готелях середнього та високого класу до 30–40 % загального доходу формується саме за рахунок додаткових послуг, що робить їх розвиток пріоритетним напрямком бізнес-стратегії.

Сутність та значення додаткових послуг. Додаткові послуги в готельному бізнесі – це послуги, що не входять до базового пакету проживання, але сприяють підвищенню комфорту та задоволеності гостей. Вони відіграють вирішальну роль у створенні унікального гостьового досвіду, що відрізняє готель від конкурентів. Серед основних переваг розвитку додаткових послуг можна виділити збільшення середнього чека, підвищення лояльності клієнтів, поліпшення іміджу закладу та зменшення впливу сезонних коливань на завантаженість [1].

Оздоровчі та релаксаційні послуги. Ця категорія послуг набуває все більшої популярності серед сучасних споживачів, які дбають про своє здоров'я та гарний відпочинок. До неї входять

SPA-комплекси з різноманітними процедурами, сучасні фітнес-центри, обладнані професійним тренажерним обладнанням, сауни та парні, басейни різного розміру та призначення, а також масажні кабінети з послугами кваліфікованих майстрів. Найбільш прогресивні готелі розробляють цілісні wellness-програми, що включають не лише фізичні процедури, але й консультації з харчування, медитації та інші форми психологічного відновлення.

Ділові послуги. Для бізнес-гостей якість та різноманітність ділових послуг часто є вирішальним чинником при виборі готелю. Сучасний діловий центр має пропонувати не лише стандартні послуги копіювання та друку, але й цілий спектр спеціалізованих сервісів. Серед них організація конференцій та бізнес-зустрічей в сучасних конференц-залах, обладнаних необхідною аудіовізуальною технікою, послуги професійного перекладача, секретарське обслуговування, доступ до високошвидкісного інтернету по всій території готелю, а також організація корпоративних заходів різного масштабу.

Гастрономічні послуги. Окрім основного ресторану, сучасні готелі розширюють свої гастрономічні пропозиції за рахунок додаткових сервісів. До них належать спеціалізовані бари та лаунж-зони з унікальними концепціями, послуга кімнатного обслуговування з розширеним меню, кулінарні майстер-класи від шеф-кухаря готелю, дегустації місцевих продуктів та напоїв, а також розробка спеціалізованих меню для гостей з особливими харчовими потребами. Окремим напрямком є створення унікальних гастрономічних подій та тематичних вечерь, що дозволяють гостям познайомитися з місцевою кухнею та культурою.

Аналіз цільової аудиторії. Успішне впровадження будь-якої додаткової послуги вимагає ретельного вивчення потреб та уподобань цільової аудиторії. Необхідно проводити регулярні маркетингові дослідження, що включають аналіз демографічних характеристик гостей, їхніх поведінкових особливостей, платіжоспроможності та очікувань від перебування в готелі. Важливим елементом є моніторинг сезонних тенденцій попиту та аналіз конкурентних пропозицій на ринку [2].

Інтеграція з основними послугами. Додаткові послуги мають органічно доповнювати основну пропозицію готелю, створюючи єдиний комплексний продукт. Ефективними підходами є розробка інтегрованих пакетів послуг, що поєднують прожи-

вання з певними додатковими сервісами, створення програми лояльності з системою накопичувальних бонусів, впровадження механізму перехресних знижок при замовленні кількох послуг, а також персоналізація пропозицій на основі історії перебування гостя.

Вплив на дохідність. Правильно організовані додаткові послуги здатні суттєво підвищити фінансові показники готелю. Вони дозволяють збільшити середній чек на одного гостя, підвищити рівень завантаженості номерного фонду за рахунки додаткових пропозицій, зменшити вплив сезонних коливань на доходи закладу, а також поліпшити показники повторних бронювань через створення додаткової цінності для клієнтів.

Управління витратами. Для забезпечення економічної ефективності додаткових послуг необхідно ретельно опрацьовувати питання управління витратами. Це включає оптимізацію витрат на утримання інфраструктури шляхом раціонального використання ресурсів, впровадження детальної системи обліку витрат за кожним видом послуг, розробку обґрунтованої цінової політики, що враховує собівартість послуг та платоспроможність цільової аудиторії, а також створення ефективної системи стимулювання персоналу, пов'язаної з фінансовими результатами роботи.

Планування та організація. Успішне впровадження нових додаткових послуг вимагає ретельного планування та організації. На етапі підготовки необхідно провести детальний аналіз ринкових можливостей та загроз, розробити комплексний бізнес-план з розрахунком окупності інвестицій, забезпечити професійну підготовку персоналу, що буде займатися наданням нових послуг, а також створити ефективну систему контролю якості, що дозволить підтримувати високий рівень сервісу [3].

Маркетинговий супровід. Ефективне просування додаткових послуг вимагає розробки цілісної маркетингової стратегії, що інтегрує нові пропозиції в загальну комунікаційну політику готелю. Важливим елементом є активне використання цифрових каналів комунікації, включаючи соціальні мережі, email-розсилки та спеціалізовані мобільні додатки. Особливу увагу слід приділяти роботі з відгуками та рекомендаціями постійних клієнтів, а також створенню привабливих пакетних пропозицій, що поєднують кілька послуг за вигідною ціною.

Додаткові послуги в сучасному готельному бізнесі перетворилися з другорядного елемента на важливий стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності. Їх розвиток дозволяє готелям не лише збільшити дохідність бізнесу, але й створити унікальне ринкове позиціонування, підвищити лояльність клієнтів та забезпечити стабільність функціонування в періоди сезонних коливань попиту.

Майбутній розвиток додаткових послуг в готельній індустрії буде тісно пов'язаний з тенденціями індивідуалізації пропозицій, активного впровадження цифрових технологій та орієнтації на створення комплексного гостьового досвіду. Готельні підприємства, що зможуть ефективно поєднувати якісні основні послуги з інноваційними додатковими пропозиціями, отримають значні конкурентні переваги на ринку та зможуть забезпечити собі стабільний довгостроковий розвиток.

Список використаних інформаційних джерел

1. Котлер Ф. Маркетинг у готельній індустрії. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2022.
2. Методичні рекомендації щодо розвитку додаткових послуг в готелях. – Держагентство з розвитку туризму, 2023.
3. Hospitality Additional Services: Management and Innovation / ed. by R. Johnson. – London : Routledge, 2023.

ТЕХНОЛОГІЧНІ І ПОВЕДІНКОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ ГОТЕЛІВ

***М. А. Трофімов**, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група ГРСм-21*

***Т. В. Капліна**, д-р техн. наук, професор, професор кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Декарбонізація готельних підприємств стає одним із ключових викликів сучасної індустрії гостинності, оскільки готелі належать до енергоємних об'єктів, що формують значну частку викидів парникових газів. Згідно з дослідженнями Міжнародної ради з туризму та подорожей (WTTC), до 2030 року туристичний сектор повинен скоротити свої викиди щонайменше на 50 %, щоб відповідати глобальним кліматичним цілям [1]. Для

готелів це означає необхідність переходу до нових технологічних рішень, підвищення енергоефективності та розвитку культурної моделі «еко-поведінки» серед персоналу та гостей.

У практиці декарбонізації умовно виділяють два фундаментальні блоки: технологічний та поведінковий. Технологічні рішення передбачають модернізацію обладнання, систем управління енергією та впровадження інноваційних інженерних рішень. Поведінкові інструменти спрямовані на формування екологічно усвідомленої поведінки користувачів та персоналу готелю, що дозволяє скоротити викиди без значних капіталоукладень.

Технологічні інструменти декарбонізації готелів. Системи опалення, вентиляції та кондиціювання (HVAC) є найбільшими споживачами енергії в готелях і формують до 40–60 % загальних викидів CO₂ [2]. Перехід до вискоелективних теплових насосів, інверторних кондиціонерів, рекуператорів тепла та систем із низькотемпературними теплоносіями здатний забезпечити скорочення споживання енергії на 20–35 %. Використання рекуперації тепла у душових та басейнах дозволяє додатково знизити потребу в нагріванні води, що є особливо актуальним для SPA-комплексів.

Централізовані системи управління будівлею BMS забезпечують автоматичну оптимізацію енергоспоживання, керування режимами вентиляції, освітлення та клімату залежно від фактичної заповнюваності готелю. Smart Room-рішення, такі як датчики присутності, автоматичне вимкнення клімат-контролю при відкритті вікон, контроль електронними ключ-картами та інтеграція зі смартфонами гостей, можуть знизити енергоспоживання номерного фонду на 15–25 % [3].

Повний перехід на LED-освітлення дозволяє скоротити витрати електроенергії на освітлення у 4–6 разів. Комплексне застосування датчиків руху в коридорах, конференц-залах, технічних приміщеннях та санітарних зонах забезпечує зниження непродуктивного споживання електроенергії на 10–30 %. Керування освітленням через BMS дає змогу враховувати природне освітлення та коригувати інтенсивність світла.

Декарбонізація неможлива без переходу від викопних джерел енергії до відновлюваних. У готельній сфері найбільш реалістичними є такі варіанти:

- сонячні панелі для покриття частини потреб у електроенергії;
- сонячні колектори для підігріву води в басейнах і побутових системах;
- теплові насоси (повітря – вода або ґрунт – вода);
- контракування «зеленої» електроенергії (Green Tariff), коли це можливо нормативно.

За даними Accor Hotels, впровадження мікрокомбінації ВДЕ дозволяє скоротити викиди CO₂ у середньому на 12–20 % залежно від регіону та інженерних умов [4].

Кухні, пральні та посудомийні станції є потужними джерелами енергоспоживання. Перехід до індукційних плит, професійних холодильних систем класу A+++, використання теплоутилізаторів та оптимізація графіків роботи техніки дозволяє скоротити споживання енергії на 10–15 %. У пральнях енергоефективні машини з економією води та тепла забезпечують додаткове скорочення CO₂ через зменшення потреби у підігріві.

Поведінкові інструменти декарбонізації готелів. Персонал готелю здійснює щоденні операції, які напряму впливають на енергоспоживання та викиди. Тренінги з енергозбереження, правила вимкнення обладнання в «неробочий час», правильне використання вентиляції та освітлення можуть зменшити непродуктивні втрати енергії на 5–10 % без жодних інвестицій. У готелях Marriott освітні програми для співробітників є ключовим елементом системи Serve 360 і демонструють значний вплив на екологічні показники [5].

Гості формують значну частку кінцевого споживання енергії, особливо у номерному фонді. Оптимізація поведінки гостей здійснюється через:

- добровільну участь у програмі повторного використання рушників та білизни;
- інформування про еко-стандарти через таблички, мобільні застосунки, QR-коди;
- «м'які нуджі» (тонкі підказки): повідомлення про вплив дій гостя на довкілля;
- функцію «еко-режиму» в Smart Room.

Дослідження Dolnicar & Grün (2022) встановлює, що позитивні повідомлення («gain framing») підвищують участь гостей у програмі сталих практик на 12–18 % [6].

Упровадження політики Carbon & Energy Management, регулярні наради з енергоефективності, створення ролі «еко-координатора» та щомісячний моніторинг споживання енергії формують основу для системного зниження викидів. Навіть просте ведення журналу енергоспоживання дозволяє готелю виявляти пікові навантаження та усувати зайві витрати.

Формування культури «зеленої гостинності» передбачає впровадження інформаційних матеріалів у лобі, заклики до відповідального споживання, тематичні заходи та участь у міжнародних програмах, таких як Green Key чи EarthCheck. Завдяки цьому готелі отримують не лише зниження енергоспоживання, а й підвищення лояльності гостей.

Висновки. Технологічні та поведінкові інструменти декарбонізації утворюють взаємодоповнюючу систему, що дозволяє готелям ефективно скорочувати енергоспоживання та вуглецевий слід. Технологічні рішення забезпечують глибинні та довгострокові зміни через модернізацію обладнання, впровадження Smart Room, BMS, ВДЕ та енергоефективних інженерних систем. Водночас поведінкові інструменти – навчання персоналу, еко-комунікація з гостями, нуджі та розвиток екологічної культури – забезпечують щоденний операційний ефект без значних капітальних витрат. Саме поєднання технологічних і поведінкових підходів створює умови для досягнення кліматичних цілей, підвищення конкурентоспроможності та стійкості готелю в умовах сучасних викликів.

Список використаних інформаційних джерел

1. World Travel & Tourism Council. *Net Zero Roadmap for Travel & Tourism*. London, 2021. 56 p.
2. International Energy Agency. *Energy Efficiency in Buildings*. Paris, 2022. 44 p.
3. American Hotel & Lodging Association. *Energy Management Systems in Hospitality*. Washington, 2021. 32 p.
4. Accor Hotels. *Planet 21 Program Report 2023*. Paris, 2023. 74 p.
5. Marriott International. *Serve 360: 2023 Sustainability Highlights*. Bethesda, 2023. 68 p.
6. Dolnicar, S., Grün, B. Environmentally friendly behavior in hotels: The role of message framing. *Journal of Sustainable Tourism*. 2022. Vol. 30(5). P. 811–828.

КУЛІНАРНІ СТАРТАПИ: НОВІ ІДЕЇ ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ В УКРАЇНІ

А. Р. Федюк, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група 22-1411-001

*Б. Я. Полотай, старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи – науковий керівник
Львівський торговельно-економічний університет*

Сфера кулінарії в Україні сьогодні переживає справжній ренесанс. Поряд із класичними ресторанами, кав'ярнями та пекарнями активно з'являються кулінарні стартапи – інноваційні проекти, що поєднують гастрономію, підприємництво та сучасні технології. Такі ініціативи стають не лише способом самореалізації молодих кухарів і підприємців, а й важливим чинником розвитку локальної економіки, туризму та гастрономічної культури країни.

Кулінарний стартап – це новостворене підприємство або проєкт у сфері харчування, який базується на унікальній ідеї, інноваційному підході до приготування чи подачі страв, використанні локальних продуктів або впровадженні сучасних технологій у гастрономічну діяльність [1].

На відміну від традиційних закладів, стартапи часто починають свій шлях із невеликих інвестицій, але з великим творчим потенціалом, креативністю та акцентом на новаторстві.

Проблеми розвитку кулінарних стартапів в Україні є багатогранними та комплексними, адже ця галузь перебуває на етапі активного становлення й стикається з численними економічними, організаційними, технологічними та соціальними викликами. Незважаючи на стрімке зростання інтересу до кулінарного підприємництва, молодим стартапам часто бракує необхідних ресурсів, досвіду та підтримки для стабільного функціонування.

Однією з основних проблем є недостатнє фінансування та складність залучення інвестицій. Більшість кулінарних стартапів створюються ентузіастами, які вкладають власні заощадження, проте цих коштів зазвичай вистачає лише на початковий етап діяльності. Банки неохоче кредитують нові проєкти без фінансової історії, а приватні інвестори часто уникають вкладень у сферу харчування через високий рівень ризику. Отримання грантів або участь у програмах підтримки малого бізнесу

вимагає детальної підготовки документів, бізнес-плану та маркетингової стратегії, що також є непростим завданням для початківців.

Окремою проблемою виступає нестача кваліфікованих кадрів. Попит на професійних кухарів, технологів, барист, кондитерів і менеджерів у сфері гостинності значно перевищує пропозицію. Багато фахівців виїжджають за кордон або переходять у великі мережеві компанії, де умови праці стабільніші. У результаті молоді стартапи змушені навчати персонал самостійно або працювати з менш досвідченими працівниками, що може впливати на якість продукції та сервісу.

Серед найпоширеніших напрямів кулінарних стартапів в Україні можна виокремити кілька основних тенденцій. Передусім це еко- та фермерські проекти, які акцентують увагу на натуральності, локальності та якості продуктів. Зростання попиту на органічну їжу стимулює створення майстерень фермерських сирів, виробництв натуральних соусів, чаїв, варення та іншої екологічно чистої продукції. Іншим популярним напрямом є розвиток вуличної гастрономії, зокрема фудтраків, які стали модним та доступним форматом ведення бізнесу. Молоді кухарі створюють мобільні ресторани з оригінальними концепціями – від українського стрітфуду до ф'южн-кухні, що поєднує різні кулінарні традиції світу.

Широкого поширення набули й dark kitchen – віртуальні ресторани, що працюють без залу для відвідувачів і функціонують виключно на доставку. Такий формат дозволяє мінімізувати витрати на оренду приміщення та персонал, зосереджуючи увагу на якості страв і швидкому обслуговуванні. Серед новітніх тенденцій також варто відзначити zero waste-проекти, які базуються на екологічній філософії – мінімізації харчових відходів, використанні багаторазового пакування, переробці залишків продуктів. Окрему нішу займають кулінарні школи, майстер-класи та гастрономічні тури, які сприяють популяризації української кухні та розвитку внутрішнього туризму.

Важливе місце посідають також технологічні рішення у кулінарії. Розробка мобільних додатків для доставки, автоматизація процесів приготування, платформи з персоналізованими рекомендаціями меню, використання штучного інтелекту для планування харчування – усе це формує новий рівень гастрономічного сервісу. Серед прикладів успішних кулінарних стартапів в

Україні можна назвати «Сімейну пекарню», яка зробила акцент на крафтовому хлібі без консервантів, або «EatEasy» – сервіс здорового харчування з доставкою, що став популярним серед людей, які цінують свій час і турбуються про раціон. Компанія «GoodWine» виросла з невеликого імпортера вина у комплексну гастрономічну екосистему, що включає кулінарну школу, маркет і ресторанный напрям.

Реалізація кулінарного стартапу зазвичай відбувається поетапно: спочатку формується ідея, досліджується ринок і визначається цільова аудиторія, далі розробляється бізнес-план і шукаються джерела фінансування. Наступним кроком є створення продукту, тестування рецептури, вибір постачальників і формування бренду. Важливою складовою успіху є маркетинг – активна присутність у соціальних мережах, реклама через блогерів, дегустаційні заходи, колаборації з іншими брендами. Разом із тим кулінарні стартапи стикаються з низкою проблем. Серед основних викликів – складність отримання дозвільної документації, нестабільність цін на сировину, конкуренція з великими мережами, недостатній досвід у сфері бізнес-управління, а також труднощі з логістикою, особливо у воєнний період. Перспективи кулінарних стартапів в Україні залишаються надзвичайно високими. Сучасні споживачі надають перевагу локальним продуктам, здоровому харчуванню, вегетаріанським і безглютеновим стравам. Зростає інтерес до гастрономічних подій, фестивалів і тематичних турів. Українські стартапи поступово виходять на європейський ринок, демонструючи конкурентоспроможність, креативність і високий рівень кулінарної культури.

Одним із ключових чинників, що визначає перспективність кулінарних стартапів, є зростання попиту на індивідуалізовані та якісні продукти. Споживачі дедалі більше цікавляться натуральними, локальними, органічними та екологічно безпечними стравами. Це стимулює розвиток фермерських і крафтових виробництв – від малих сироварень і пекарень до виробників соусів, чаїв, напівфабрикатів і готових страв.

Не менш перспективним є розвиток екоорієнтованих і zero waste-проектів. У світі активно зростає усвідомленість щодо впливу харчової індустрії на довкілля, і українські стартапи поступово долучаються до цієї тенденції. Використання біорозкладного пакування, повторне застосування продуктів, компос-

тування відходів, співпраця з фермерами – усе це не лише сприяє екологічності бізнесу, а й формує позитивний імідж бренду серед свідомих споживачів. У майбутньому саме такі стартапи можуть отримати додаткову підтримку від міжнародних фондів та екологічних програм.

Значну роль у розвитку кулінарних стартапів відіграватимуть державні та міжнародні програми підтримки малого бізнесу. Уже сьогодні діють грантові ініціативи від Європейського Союзу, ПРООН, USAID, Українського фонду стартапів, які надають фінансування молодим підприємцям, зокрема у сфері харчової промисловості. Очікується, що в майбутньому обсяг такої підтримки лише зростатиме, адже кулінарна індустрія не лише створює робочі місця, а й сприяє соціальній стабільності та розвитку регіонів.

Важливою перспективою є популяризація української кухні за кордоном. В останні роки світ почав відкривати для себе українські гастрономічні традиції – борщ, вареники, узвар, крафтові сири, мед, хліб із закваски тощо. Молоді підприємці можуть використовувати цей тренд для створення кулінарних брендів, орієнтованих на експорт або франчайзинг за межами країни. Вихід українських кулінарних стартапів на європейський ринок не лише зміцнить економічні позиції, а й стане важливим елементом культурної дипломатії.

Отже, кулінарні стартапи – це не просто модна тенденція, а важливий напрям розвитку малого бізнесу та гастрономічної ідентичності України. Вони поєднують традиції та інновації, сприяють розвитку місцевого виробництва, створюють робочі місця та популяризують українську кухню у світі. Завдяки ентузіазму молодих підприємців, підтримці держави та міжнародних партнерів кулінарні стартапи мають усі шанси стати потужним драйвером розвитку національної економіки та культури харчування в Україні.

Список використаних інформаційних джерел

1. Іванченко Н. О., Подскребко О. С., Сідлецька А. О. Основні проблеми та перспективи розвитку ринку стартапів в Україні. Бізнес Інформ. 2020. № 9. С. 303–311. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-44592020-4-303-311>.

РОЛЬ СТАНДАРТІВ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ГОТЕЛЬНОМУ СЕКТОРІ

В. М. Цибенко, спеціальність Готельно-ресторанна справа,
група ГРСм-21

Т. В. Капліна, д-р техн. наук, професор, професор кафедри
готельно-ресторанної та курортної справи – науковий
керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Нині, готельний сектор зазнає посилення екологічних вимог і суспільних очікувань: від скорочення відходів та викидів до прозорої звітності по всьому ланцюгу створення вартості. Європейська «рамка» задає обов'язкові орієнтири: 16 жовтня 2025 р. набули чинності зміни до Рамкової директиви про відходи з обов'язковими національними цілями скорочення харчових відходів до 2030 р. (–10 % у виробництві або переробці; –30 % на душу населення в роздріб, ресторанах або фудсервісі та домогосподарствах). Для готелів це означає перехід від «добро-вільних» практик до вимірюваного управління, інтегрованого у системи менеджменту та звітності [1].

Метою дослідження є: показати, як стандарти екологічного управління (ISO, EMAS, GRI) та галузеві екомаркування або критерії (Green Key, EU Ecolabel) структурують політику, процеси, метрики та зовнішню верифікацію екологічної результативності готелів.

Розглянемо систему стандартів і їхню «логіку сумісності»:

ISO 14001 визначає вимоги до системи екологічного менеджменту (EMS) за циклом PDCA (Plan–Do–Check–Act), забезпечуючи рамку для політики, цілей, операційного контролю, моніторингу, внутрішнього аудиту та постійного поліпшення. У Amendment 1: 2024 стандарт прямо вбудував «кліматичну релевантність» (врахування ризиків або можливостей, очікувань зацікавлених сторін у контексті зміни клімату). Для готелю це підстава прив'язати процеси HSK/F&B/бек-офісу до вимірюваних екологічних аспектів та кліматичних впливів [2].

ISO 14031 доповнює EMS керівництвом щодо оцінювання екологічної результативності (EPE) – як проєктувати індикатори (керованості, операційні, стану довкілля), збирати дані та інтерпретувати їх. Це «міст» між операціями й звітністю: показники з відходів, води, енергії тощо стають репрезентативними та порівнюваними [3].

EMAS (EU Eco-Management and Audit Scheme) – поглиблена схема ЄС, яка вимагає перевірюваної екологічної декларації, зовнішньої валідації та широкого залучення працівників. Для готелів у ЄС (і тих, що працюють із європейськими замовниками) EMAS підвищує довіру стейкхолдерів і дисциплінує публічне розкриття результатів [4].

На рівні звітності стандарт GRI 306: Waste 2020 встановлює єдині розкриття щодо запобігання утворенню відходів, маршрутизації потоків (повторне використання, перероблення, компост або анаеробне зброджування, спалювання, полігон) та управління відходами в ланцюгах вартості. Перевага для готелів – сумісність із вимогами контрагентів та інвесторів, можливість зовнішнього порівняння [5].

До галузевих критеріїв та маркування як «операційні чек-листи» належить Green Key, що є найбільш поширеною в готельній індустрії схемою, що встановлює перевірювані критерії для готелів або хостелів і ресторанів: політика та навчання, енерго- або водоефективність, системи сортування та мінімізації відходів, гігієна або прибирання, комунікації з гостями. Критерії і пояснювальні нотатки на 2022–2026 рр. виконують роль «чек-листів» для SOP і внутрішніх аудитів [6].

EU Ecolabel для туристичного розміщення фокусується на оптимізації управління ресурсами та відходами, зокрема на зменшенні харчових відходів, пакування, токсичності хімічних засобів, впровадженні програм повторного використання білизни або рушників і коректній інфраструктурі сортування. Офіційний посібник та сторінка ЄК деталізують критерії й документи, необхідні для підтвердження [7].

Модифікована Директива про відходи закріплює юридично обов'язкові цілі зі скорочення харчових відходів у ЄС до 2030 р., а також нові правила для EPR у текстилі (що стосується готелів через білизну або текстильні вироби). У практиці це означає вимірювання (базова лінія), процесні зміни в F&B (планування виробництва, буфетна логістика, порції), впровадження компостування та програм донейшну, контроль постачань і пакування. Стратегічно – узгодження з EMS і звітністю за GRI [8].

Дані UNEP Food Waste Index 2024 підтверджують значущість сегмента *food service* і пропонують методики вимірювання, що дозволяє готелям створити коректну базову лінію та відслідко-

увати прогрес – передумова відповідності вимогам ЄС і очікуванням інвесторів або брендів [9].

Отже, наявність сертифікованої EMS (ISO 14001/EMAS) та маркування (Green Key/EU Ecolabel) зменшує регуляторні ризики і підвищує готовність до перевірок або аудитів – важливо в умовах зростання обов’язкових цілей щодо відходів у ЄС [10]. Ринкові переваги ґрунтуються на тому, що сертифікації та коректна звітність підвищують довіру B2B-клієнтів і OTA-платформ, посилюють бренд роботодавця (залученість персоналу в програми), а також відповідають очікуванням міжнародних мандрівників щодо сталих практик у готелях (видимість через каталоги EU Ecolabel або Green Key) [11, 12].

Висновки. Регуляторна хвиля в ЄС (обов’язкові цілі зі скорочення харчових відходів, посилення EPR) робить дотримання стандартів конкурентною необхідністю, а не «доброю волею». Готелі, що раніше перейдуть на вимірювані практики, легше адаптуються до перевірок і вимог корпоративних клієнтів.

Список використаних інформаційних джерел

1. International Organization for Standardization (ISO). ISO 14001:2015/Amd 1:2024 – *Environmental management systems – Requirements with guidance for use. Amendment 1: Climate action changes*. – Geneva: ISO, 2024. URL: <https://www.iso.org/standard/88209.html>.
2. International Organization for Standardization (ISO). ISO 14031:2021 – *Environmental performance evaluation – Guidelines*. – Geneva : ISO, 2021. URL: <https://www.iso.org/standard/82226.html>.
3. European Commission. *Revised Waste Framework Directive enters into force* (Press release, 16 October 2025). – Brussels : European Commission, 2025. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32025L1892&qid=1760531838376>
4. European Commission. *Food waste reduction targets – EU food waste-relevant legislation*. – Brussels : European Commission, 2025. URL: https://environment.ec.europa.eu/topics/waste-and-recycling/food-waste/food-waste-reduction-targets_en
5. United Nations Environment Programme (UNEP). *Food Waste Index Report 2024*. – Nairobi : UNEP, 2024. – 86 p. URL: <https://www.unep.org/resources/publication/food-waste-index-report-2024>.
6. Global Reporting Initiative (GRI). *GRI 306: Waste 2020*. – Amsterdam : GRI Secretariat, 2020. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/media/2708/gri-306-waste-2020.pdf>.

7. Foundation for Environmental Education (FEE). *Green Key: Certification criteria and explanatory notes 2022–2026 (Hotels & Hostels; Restaurants)*. – Copenhagen : FEE, 2022–2026. URL: <https://www.greenkey.global/criteria>.
8. European Commission – Joint Research Centre (JRC). *User Manual: EU Ecolabel criteria for Tourist Accommodation Services*. – Brussels : European Commission, 2023 (опубл. 2024). URL: <https://susproc.jrc.ec.europa.eu/product-bureau/product-groups/eu-ecolabel-tourist-accommodation-services>.
9. European Commission. *Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)*. – Brussels : European Commission, 2025. URL: <https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/files/organisation-and-rules/ecological-footprint/en-ep-environmental-statement.pdf>.
10. United States Environmental Protection Agency (US EPA). *Composting – Sustainable Management of Food (Updated September 2025)*. – Washington, D.C. : US EPA. URL: <https://www.epa.gov/smm/composting-home>.
11. European Union. *EU Guidelines on Food Donation (2017/C 361/01)*. – Official Journal of the European Union, 2017. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017XC1025%2801%29>.
12. World Resources Institute (WRI); WRAP. *The Business Case for Reducing Food Loss and Waste – Hotels and Food Service*. – Washington, D.C.; London, 2020. URL: <https://champions123.org/publication/business-case-reducing-food-loss-and-waste>.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ «ЗЕЛЕНОГО НОМЕРА» В ГОТЕЛЯХ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ПОВЕДІНКОВИХ НУДЖІВ

Д. А. Часнок, спеціальність Готельно-ресторанна справа, група ГРСм-21

Т. В. Капліна, д-р техн. наук, професор, професор кафедри готельно-ресторанної та курортної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасному готельному бізнесі «зелений номер» – це не лише технічні рішення (енергоощадне обладнання, економія води), а й поведінковий компонент: архітектура вибору, що спонукає гостя та персонал до екологічних дій [1, 2].

Мета дослідження – окреслити практичні напрями вдосконалення «зеленого номера» в Україні через нуджі (м'які підказ-

ки або налаштування середовища), які довели ефективність у готельному контексті.

Готелі є вагомими споживачами ресурсів, тож навіть невеликі зрушення поведінки дають помітні ефекти. Визнані екомарки на кшталт «Green Key» формалізують критерії водо- та енергоефективності, комунікації з гостями й постійного поліпшення [3, 4]. Водночас існує «розрив намір – дія», тому поведінкові інтервенції стають ключем до реалізації потенціалу «зеленого номера» [5–7].

Нуджі – це будь-який аспект архітектури вибору, що передбачувано змінює поведінку без заборон і значних стимулів [1]. Дослідження показують стійкий, хоч і різний за величиною ефект нуджів [6, 8].

Для готелів найбільш задокументований кейс – соціальні норми: повідомлення «більшість гостей повторно використовують рушники» значно підвищує участь у програмі [2].

Практичні напрями вдосконалення (нуджі):

- ✓ Вибір за замовчуванням (default): переведення прибирання або заміни білизни у «за запитом» без зниження задоволеності [9];
- ✓ Соціальні норми: повідомлення «X % гостей цього готелю повторно використовують рушники» [2];
- ✓ Підказки: короткі позитивні нагадування («Дякуємо, що допомагаєте зберігати воду») [7];
- ✓ Ігрові механіки: бейджі або бали за «еко-вчинки» [10];
- ✓ Фреймінг повідомлень (gain vs. loss): «Виграшний» фреймінг ефективніший за «втратний» [11];
- ✓ Зворотний зв'язок: повідомлення про результати («завдяки гостям заощаджено X л води») [6];
- ✓ Персонал і «зелена» культура: екоповедінка працівників створює модель для гостей [12].

Рекомендації для готелів України:

- ✓ Провести аудит поточних практик.
- ✓ Створити пакет нуджів: default, prompts, соціальні норми, ігрові елементи, feedback.
- ✓ Тестувати ефективність формулювань (А/В).
- ✓ Навчати персонал комунікації з гостями.
- ✓ Інтегрувати нуджі у програму лояльності.
- ✓ Звітувати про результати: % участі, економію ресурсів.

Від удосконалення готелі можуть отримати ефекти, але є й застереження (табл. 1).

**Таблиця 1 – Очікувані ефекти, виклики і застереження
(побудовано за узагальненням джерел [2, 5, 16])**

Ефекти	Виклики та застереження
Економія ресурсів і витрат (Goldstein et al., 2008). Підвищення лояльності гостей (Foroughi et al., 2022) Створення екологічної культури у готелі (Mertens et al., 2022).	Поведінкові нуджі – це доповнення, але не заміна технічних заходів: без відповідної інфраструктури ефект буде обмеженим. Необхідно уникати нав'язливості чи відчуття обмеження комфорту – гості обирають готель заради відпочинку, і екологічні ініціативи мають виглядати як позитивний вибір, а не жертва. Культурні та ринкові особливості України: важливо адаптувати формулювання, ціни, мотивацію до локального контексту, а не просто копіювати іноземні підходи. Вимірювання ефекту може бути складним – потребує чітких метрик, базового рівня, регулярного збору даних. Можливі витрати на впровадження (комунікаційні матеріали, бонуси, система мотивації) – треба оцінити співвідношення «витрати/вигоди»

Система «зеленого номера» в готелях України має великий потенціал для підвищення екологічної ефективності та конкурентоспроможності, якщо поєднувати технічні заходи з ефективною поведінковою стратегією. Використання нуджів – м'яких стимулів, що змінюють архітектуру вибору та впливають на поведінку гостей і персоналу – відкриває новий вимір у практичному управлінні «зеленим» гостинністю. Запропоновані напрями (вибір за замовчуванням, соціальні норми, підказки, ігрові елементи, зворотний зв'язок) можуть бути адаптовані до українського готельного ринку та сприяти формуванню більш екологічно відповідальної поведінки. Для успіху необхідна цілісна стратегія, що включає навчання персоналу, моніторинг, комунікацію з гостями та безперервне вдосконалення.

Отже, ефективне вдосконалення «зеленого номера» в Україні потребує синергії технічних рішень і поведінкових нуджів із локально адаптованою комунікацією. Найбільш дієві інтервенції – default, соціальні норми, prompts, gain-framing, feedback, навчання персоналу.

Список використаних інформаційних джерел

1. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. New Haven : Yale University Press, 2008.
2. Goldstein, N. J., Cialdini, R. B., & Griskevicius, V. A Room with a Viewpoint: Using Social Norms to Motivate Environmental Conservation in Hotels. *Journal of Consumer Research*, 2008, 35(3), 472–482. URL: <https://doi.org/10.1086/586910>.
3. Green Key. Criteria and explanatory notes 2022–2026: Hotels & Hostels. 2022. URL: <https://www.greenkey.global/criteria> (дата звернення: 15.10.2025).
4. Unlocking sustainability in the hospitality industry. URL: <https://www.greenkey.global/criteria> (дата звернення: 15.10.2025).
5. Mertens, S., Herberz, M., Hahnel, U. J. J., & Brosch, T. The effectiveness of nudging: A meta-analysis of choice architecture interventions across behavioral domains. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2022, 119(1), e2107346118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2107346118>.
6. Mertens, S., Herberz, M., Hahnel, U. J. J., & Brosch, T. Reply to Maier et al., Szaszi et al., and Bakdash & Marusich. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2022, 119(31), e2203020119. URL: <https://doi.org/10.1073/pnas.2203020119>.
7. Nisa, C. F., Bélanger, J. J., Schumpe, B. M., & Faller, D. G. (2019). *Meta-analysis of randomised controlled trials testing behavioural interventions to promote household action on climate change*. *Nature Communications*, 10, 4545. URL: <https://doi.org/10.1038/s41467-019-12457-2>.
8. Szaszi, B., Palinkas, A., Palfi, B., Szollosi, A., & Aczel, B. No reason to expect large and consistent effects of nudge interventions. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2022, 119(31), e2200732119. URL: <https://doi.org/10.1073/pnas.2200732119>.
9. Zinn, A. K., Greene, D., & Dolnicar, S. Communicating default changes to hotel room cleaning without reducing guest satisfaction. *Journal of Cleaner Production*, 2024, 483, 144266. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144266>.
10. Voss, S., Andre, H., Kock, F., Karl, M., & Josiassen, A. «Guiding Pro-environmental Behaviour: Examining the Impact of Cognitive and Behavioural Interventions on Sustainable Food Choices in Hospitality». *Journal of Sustainable Tourism*, 2024. <https://doi.org/10.1080/09669582.2024.2439983>.
11. Hosseinienezhad, M. F., Heidari, M., & Guerra, M. L. «The Framing Effect and Sustainable Hotel Booking Behaviour: A Nudge Marketing Study». *European Journal of Tourism Research*, 39, 1-14. 2025. URL:

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=uRbRgEkAAAAJ&citation_for_view=uRbRgEkAAAAJ:9yKSN-GCB0IC (дата звернення: 21.10.2025).

12. Darvishmotevali, M., & Altinay, L. «Green HRM, environmental awareness and green behaviours: The moderating role of servant leadership». *Tourism Management*, 2022, 88, Article 104401. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104401>.
13. Terrier, L., Kim, S., & Fernandez, S. Using social norms and commitment to promote pro-environmental behavior among hotel guests. *Journal of Environmental Psychology*, 2015, 44, 10–15. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.09.001>.
14. Bohner, G., Schluter, L. E., & Schapke, A. Descriptive norms and hotel guests' towel reuse behavior. *Frontiers in Psychology*, 2014, 5, 1359. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01359> (дата звернення: 15.10.2025).
15. Trabandt, M., et al. It's a pleasure to stay sustainably: Leveraging hedonic appeals to reduce room-cleaning requests. *Tourism Management*, 2024, 97, 104933. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104933>.
16. Foroughi, B., Iranmanesh, M., & Kumar, K. M. Green practices and hotel customer loyalty: a systematic review and future research agenda. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2022, 50, 461–474. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.07.010>.

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ТА ЗАКОРДОНОМ

А. Р. Аржаннікова, спеціальність міжнародні економічні відносини, група МЕВ м-21

В. Ю. Стрілець, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Полтавський університет економіки і торгівлі

Глобальний ринок освітніх послуг розвивається під впливом цифровізації, що сприяє впровадженню інноваційних методів навчання. В Україні, незважаючи на війну, зберігається динаміка реформ та цифрової трансформації освіти. Дані Державної служби статистики за 2021–2024 рр. свідчать про скорочення контингенту на дошкільному та шкільному рівнях через демографічні та міграційні фактори, але водночас зростає кількість студентів на рівнях бакалаврату й магістратури, що відображає прагнення молоді інтегруватися у світовий освітній простір. У 2023/2024 навчальному році кількість закладів вищої освіти скоротилася до 314, тоді як кількість студентів зросла до 1,15 млн осіб. Зменшення кількості університетів та викладачів супроводжується укрупненням закладів і зростанням навантаження. Водночас спостерігається відтік іноземних студентів та академічного персоналу [4; 6].

За рейтингом Times Higher Education 2025 року лідером серед українських університетів є Сумський державний університет (позиція 801–1000). Інші ЗВО знаходяться у діапазоні 1501+, що свідчить про необхідність посилення міжнародної конкурентоспроможності. Європейський досвід демонструє стабільну якість освіти, активну грантову підтримку, цифрову інтеграцію та високий рівень інклюзивності [2].

Таким чином, український ринок освітніх послуг перебуває на етапі структурних змін: зменшення контингенту базової освіти поєднується із зростанням попиту на вищу освіту. Це створює нові можливості для університетів, але потребує державної

підтримки, відновлення інфраструктури та впровадження інноваційних освітніх моделей.

У порівнянні із зарубіжними країнами, де фінансова підтримка освіти здебільшого реалізується через масштабні грантові програми, кредитування та цільові фонди, українська модель зберігає акцент на державному замовленні та стипендіальній системі:

Аспект	Україна	Закордон
Доступність	Обмежена через фінансові труднощі	Висока завдяки грантам
Якість освіти	Нерівномірна, залежна від галузі	Стабільно висока
Цифровізація	Розвивається, але з обмеженнями	Повністю інтегрована

Проте водночас спостерігається поступове зближення з європейською практикою за рахунок розширення інструментів освітніх грантів і орієнтації на спеціальності, що відповідають глобальним інноваційним трендам [6].

Щодо діяльності ринку освітніх послуг закордоном, то флагманська ініціатива Європейської Комісії у сфері досліджень, науки та інновацій «Інноваційний Союз» (2015) має на меті досягнення трьох ключових цілей: перетворити Європу на світового лідера у виробництві наукових знань, усунути перепони для інновацій та кардинально змінити механізми співпраці між державним і приватним секторами. Для реалізації цих цілей були визначені три стратегічні пріоритети розвитку науки: «Відкрита інновація», «Відкрита наука» та «Відкритість світу» [7].

В обох випадках ключовим драйвером розвитку стала цифровізація, яка активізувалася під впливом пандемії COVID-19 та визначає подальший вектор освітніх трансформацій. В Україні, попри війну, відбувається структурна перебудова ринку: різке зменшення контингенту на дошкільному та шкільному рівнях поєднується з помітним зростанням попиту на вищу освіту, особливо на магістерських програмах. Це відкриває можливості для університетів інтегруватися в глобальний освітній простір, однак водночас створює ризики недоформування якісного людського капіталу на базових рівнях освіти. Додатковим викликом

для української системи є скорочення кількості закладів та академічного персоналу, зниження привабливості країни для іноземних студентів, що зменшує її міжнародну конкурентоспроможність. Натомість зарубіжний ринок освітніх послуг характеризується стабільністю, високим рівнем доступності та якості освіти, активним розвитком грантових програм, інноваційними методами навчання та потужною міжнародною співпрацею в межах європейських ініціатив. Таким чином, Україна перебуває на етапі складних трансформацій, де основними завданнями є збереження освітнього потенціалу, модернізація інфраструктури, подолання наслідків війни та посилення інтеграції у світовий освітній простір, тоді як закордонний досвід може слугувати орієнтиром для формування конкурентоспроможної, інноваційної та інклюзивної освітньої системи.

Список використаних інформаційних джерел

1. Times Higher Education World University Rankings 2025.
2. Рейтинг університетів світу / *Times Higher Education* за 2025 рік. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/latest/world-ranking> (дата звернення: 10.09.2025).
3. Тенденції розвитку шкільної освіти в країнах ЄС, США та Китаї : монографія / О. І. Локшина, О. З. Глушко, А. П. Джурило, С. М. Кравченко, Н. В. Нікольська, М. М. Тименко, О. М. Шпарик ; за заг. ред. О. І. Локшиної. Київ : КОНВІ ПРІНТ, 2021. 350 с.
4. Інформація Державної служби статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.09.2025).
5. Старт 2025/2026 академічного року в закладах вищої освіти: понад 178 тисяч першокурсників. URL: <https://mon.gov.ua/news/start-20252026-akademichnoho-roku-v-zakladakh-vyshchoi-osvity-ponad-178-tysiach-pershokursnykiv> (дата звернення: 27.09.2025).
6. Стрілець В. Ю., Артеменко А. В., Франко Л. С., Олійник С. І., Бобир К. С. Цифровізація ринку праці та маркетинг талантів: перспективи України в глобальній розважальній індустрії. *Вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія Економічні науки. 2025. № 3 (117). С. 175–183. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/15473>.
7. Огляд нових можливостей для України як країни-партнера Програми ЄС Еразмус+ на 2021–2027 рр. Про участь України в Програмі ЄС Еразмус+ за 2021–2025 рр. *participation-of-ukraine-in-eu-2021_2027_august_2025.pdf* (дата звернення: 10.09.2025).

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ

Катерина Артемчук, спеціальність Економіка, ОП «Управління персоналом та економіка праці»

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

Полтавський університет економіки і торгівлі

Будь-які кризи (пандемії, економічні спади, природні катастрофи, військові конфлікти) змінюють правила діяльності для організацій та підприємств і ставлять перед HR-практиками нові завдання. Управління персоналом у кризовий період вимагає швидкої адаптації, зосередженості на збереженні життєздатності бізнесу і одночасно – на захисті працівників та їхньому добробуті. Сучасні дослідження підкреслюють, що під час кризи лідерство, оперативна комунікація й інвестиції у стійкість персоналу визначають, чи зможе організація не лише вижити, а й відновитися з кращими позиціями [1].

Кризові ситуації завдають багатомірного впливу на працівників і структури управління. Вони викликають психологічний тиск і вигорання. Невизначеність, підвищені навантаження, страхи за безпеку – усе це підвищує ризики стресу та зниження продуктивності. HR-служби повинні відслідковувати психологічний стан працівників і пропонувати підтримку [2]. Швидка зміна ролей і компетенцій потребує інших навичок, що вимагає термінової перекваліфікації та ротації. Скорочення, тимчасові трансформації робочих процесів, віддалена робота – усе це змінює систему мотивації, оцінювання й взаємодії. Кризи пов'язані з юридично-регуляторними викликами. Організація має діяти у правовому полі, часто зміненому кризою [4].

На підставі аналітики та рекомендацій провідних міжнародних інституцій виділяють декілька «стовпів», на яких має базуватися HR-стратегія в кризовий час.

1. Лідерство і прозора комунікація. Керівники повинні демонструвати присутність, емпатію і чесність – швидка та відверта інформація зменшує чутки й паніку. Harvard Business Review наголошує, що цінності прозорості й оперативності у спілкуванні – одні з головних характеристик лідера в кризі [1].

2. Турбота про добробут працівників. Підтримка психічного і фізичного здоров'я – не «додаткова опція», а необхідність. Це може включати доступ до психологічної допомоги, гнучкий графік, політику mental-health, а також заходи з організації безпечних умов праці. Міжнародні організації рекомендують планувати такі програми як частину кризового реагування [5].

3. Прискорене навчання та перекваліфікація. Криза прискорює потребу у нових навичках. Рефокус на reskilling/upskilling допомагає зберегти зайнятість і підвищити адаптивність. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) і Міжнародна консалтингова компанія McKinsey підкреслюють важливість інвестицій у навички як елементу економічної стійкості [6].

4. Підтримка операційної гнучкості. Тимчасові переведення, віддалена робота, багатофункціональні команди – інструменти збереження продуктивності. Політика має бути чітко документована і справедливо застосовуватися.

5. Управління ризиками та дотримання стандартів. HR повинен тісно працювати з юридичним блоком щодо трудових гарантій, охорони праці і захисту даних – особливо якщо змінюються пропозиції щодо зайнятості або формат роботи. Рекомендації ІЛО з питань кризового реагування та стандартів праці – важливе джерело для практиків [4].

Розглянемо варіанти практичних заходів HR-служби під час кризи.

1. Кризова комунікація. Впровадження системи швидкого інформування працівників (через корпоративні чати, e-mail-розсилки, мобільні додатки). Це дає змогу уникнути дезінформації та підтримує відчуття залученості. Наприклад, компанія IBM під час пандемії COVID-19 створила внутрішню онлайн-платформу, де щодня оновлювалася інформація про політики компанії та поради для співробітників.

2. Розвиток цифрових компетентностей. У кризовий період HR-відділи активно переводять навчання у формат e-learning. Вебінари, онлайн-курси, інтерактивні симуляції дозволяють працівникам залишатися продуктивними та освоювати нові навички без фізичної присутності в офісі. За даними дослідження міжнародної корпорації у сфері аудиторських та консалтингових послуг Deloitte у 2023 р., компанії, які під час кризи продовжували інвестувати в навчання, мали на 30 % вищу залученість персоналу після відновлення економічної стабільності [1].

3. Гнучкі форми зайнятості. В умовах економічного спаду або війни організації запроваджують скорочений робочий тиждень, дистанційні формати або тимчасові переведення. Головне завдання HR – забезпечити баланс між потребами бізнесу та соціальним захистом працівників. В Україні цей підхід активно застосовувався у 2022–2024 роках, коли підприємства зберігали кадри, переводячи їх на віддалену роботу.

4. Програми підтримки персоналу. Такі програми включають психологічні консультації, фінансові поради, допомогу у пошуку житла для переміщених працівників тощо. За дослідженням американської міжнародної дослідницької та консалтингової компанії Gallup у 2022 р., працівники, які відчувають турботу з боку роботодавця, у 3,4 рази частіше залишаються лояльними до компанії навіть у кризовий період [2].

5. Моніторинг мотивації та настроїв. HR-аналітика допомагає виявляти ознаки демотивації або вигорання. Регулярні опитування дають можливість оперативно реагувати на проблеми. Наприклад, компанія Microsoft використовує внутрішні інструменти Workplace Analytics для оцінки рівня енергії команд під час кризових періодів.

Воєнний стан в Україні створив безпрецедентні виклики для системи управління персоналом. Багато підприємств були змушені релокуватися, частина працівників вступила до лав ЗСУ або виїхала за кордон. Відтак HR-служби виконують не лише адміністративну, а й соціальну функцію – забезпечення безпеки, моральної підтримки, координації гуманітарної допомоги.

Визначимо особливості української практики:

- фокус на безпеці працівників. Організації створюють укриття, фінансують евакуацію, забезпечують страхування життя;

- підтримка мобілізованих працівників. Зберігаються робочі місця, виплачуються премії або матеріальна допомога родинам;

- акцент на корпоративній єдності. Формуються внутрішні волонтерські ініціативи, що зміцнюють довіру та згуртованість;

- розвиток гібридної моделі роботи. Багато компаній поєднують офлайн і онлайн формати, щоб зберегти гнучкість.

Дослідження Київської школи економіки у 2023 р. показало, що компанії, які швидко адаптували HR-політики до воєнних умов, втратили на 40 % менше персоналу, ніж ті, що діяли реактивно [3].

Отже, управління персоналом в умовах кризи вимагає поєднання стратегічного мислення, гнучкості та людяності. HR-функція перестає бути лише адміністративною, вона перетворюється на ключовий елемент організаційної стійкості.

Ефективна HR-стратегія в кризовий період має ґрунтуватися на відкритій комунікації та довірі, турботі про фізичне й психологічне благополуччя, інвестиціях у розвиток компетентностей, адаптації систем мотивації та винагород, соціальній відповідальності бізнесу.

Таким чином, сформовані в період криз моделі взаємодії залишаються основою майбутньої корпоративної культури.

Список використаних інформаційних джерел

1. Deloitte Insights. (2023). Human Capital Trends 2023: Navigating Disruption with Purpose. URL: <https://www2.deloitte.com>.
2. Gallup. (2022). State of the Global Workplace Report. URL: <https://www.gallup.com>.
3. Київська школа економіки. (2023). Адаптація HR-практик в умовах війни: результати дослідження українських компаній. URL: <https://kse.ua>.
4. Harvard Business Review. (2020). How to Lead in a Crisis. URL: <https://hbr.org>.
2. International Labour Organization (ILO). (2022). Managing Workplaces in Crisis Situations. URL: <https://ilo.org>.
3. OECD. (2023). Skills and Resilience in Post-Crisis Recovery. URL: <https://oecd.org>.

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇН СВІТУ НА ОСНОВІ ПІРАМІДИ МАСЛОУ

**К. А. Бабаян; У. В. Івахно; І. Ю. Козлов; К. С. Погорєлова;
Н. Д. Широконос, спеціальність Міжнародні економічні
відносини, група МEB МБ-21**

**А. Л. Флегантова, канд. екон. наук, доцент кафедри міжна-
родної економіки та міжнародних економічних відносин –
науковий керівник**

Полтавський університет економіки і торгівлі

Дослідження соціально-економічного розвитку країн світу через принцип піраміди Маслоу є дуже актуальним в умовах глобалізації і постійних змін у міжнародному середовищі. Піра-

міда Маслоу, запропонована американським психологом Абрахамом Маслоу, відображає ієрархію людських потреб, починаючи від базових фізіологічних і безпекових потреб до вищих і ця концепція дозволяє не лише аналізувати окремі аспекти людського розвитку, але й комплексно оцінювати рівень добробуту суспільства та ефективність державної політики.

У нашому дослідженні ми звернули увагу на наступні показники: індекс людського розвитку (ІЛР); індекс щастя; індекс легкості ведення бізнесу; показники народжуваності та смертності; кількість людей без постійного місця проживання; частка населення на межі бідності; рівень безробіття; рівень задоволеності життям; популярність творчих професій та кількість людей, що обирають ці спеціальності.

Кожен з цих параметрів відповідає певному рівню піраміди Маслоу: від базових фізіологічних потреб до потреб у самореалізації. Аналіз першого рівня включає оцінку таких аспектів, як народжуваність, смертність, рівень бідності та безпритульності. На найвищому рівні ми звернули увагу на популярність творчих професій і кількість людей, які обирають навчання у творчих сферах.

Для нашого аналізу ми обрали різноманітний набір країн, які відображають різні рівні соціально-економічного розвитку:

1) високорозвинені країни: Фінляндія, Швейцарія, Нідерланди, Канада, Японія.

2) середньорозвинені країни: Бразилія, Індонезія, Індія, Чехія.

3) слаборозвинені країни: Сомалі, Афганістан, Нігерія, Чад, Ефіопія.

Дослідження охоплює дані за період з 2022 до 2024 року, що дозволяє порівняти зміни у соціально-економічному стані різних країн. Аналіз базується на класифікації країн за рівнем розвитку та їх відповідністю рівням потреб за пірамідою Маслоу. У сучасному світі, де нерівність між країнами та всередині них зростає, важливо знаходити інструменти для глибокого аналізу соціальних і економічних аспектів. Використання піраміди Маслоу як базової моделі дозволяє інтегрувати різноманітні показники у цілісну систему оцінки добробуту. Це, у свою чергу, сприяє кращому розумінню потреб населення та формуванню більш ефективної державної політики, яка враховує ці потреби.

Крім того, порівняння країн різних рівнів розвитку дає змогу зрозуміти глобальні тенденції та визначити фактори, які

сприяють переходу суспільства від одного рівня піраміди до іншого. Особлива увага до показників творчої самореалізації надає можливість оцінити культурний і освітній потенціал країн, що є важливим для їхнього сталого розвитку.

Таким чином, наше дослідження спрямоване на виявлення залежностей між соціально-економічними показниками та рівнями потреб за пірамідою Маслоу, класифікацію країн за рівнем розвитку та аналіз змін у ключових аспектах добробуту за останні роки.

Аналіз піраміди Маслоу для п'яти високорозвинених країн демонструє чіткі закономірності їхнього соціально-економічного розвитку. Швейцарія вирізняється найвищим середнім доходом на душу населення (83,717 \$) та найнижчим рівнем безпритульності (0,16 %), що забезпечує надійну базу фізіологічних потреб населення. Фінляндія лідирує за індексом щастя (1 місце у світі), тоді як Японія демонструє найдовшу тривалість життя (85,15 років) і надзвичайно низький рівень безпритульності (0,002 %). Нідерланди вражають високим індексом людського розвитку (0,955) та низьким коефіцієнтом нерівності (Джині ~0,29), що свідчить про рівномірний розподіл благ у суспільстві. Канада з рівнем безробіття 5,4 % та високою народжуваністю (9,1 на 1 000 осіб) демонструє збалансованість між економічною стабільністю та демографічним зростанням. Показово, що всі п'ять країн мають високий рівень підтримки творчих професій та освіти: від 7 % студентів на творчих спеціальностях у Нідерландах до 13 %. У Фінляндії, що відображає їхній успіх у забезпеченні потреб найвищого рівня піраміди Маслоу [1–5].

Проведено аналіз рівня задоволення базових потреб населення в також середньорозвинених країнах. З аналізу показників для Чехії, Індонезії, Бразилії та Індії можна зробити такі узагальнені висновки: усі країни забезпечують доступ до медицини (70–81 %), середній дохід (від \$ 8,464 до \$ 13,000), низький або середній рівень бідності (9–30 %); смертність і народжуваність залишаються в межах очікуваних: нижчі в Чехії, вищі в Індії та Індонезії; рівень безробіття коливається від 2,6 % (Чехія) до 9,3 % (Бразилія); проблеми бідності більш характерні для Індії та Бразилії (30,4 % бідного населення у Бразилії); індекс щастя: відносно високий у Чехії (6,82), нижчий у Бразилії (6,13) та Індонезії (6,0), дуже низький в Індії (4,04). Це свідчить про незадоволення соціальних зв'язків та емоційних потреб, особливо в

Індії; частка студентів на творчих спеціальностях – низька (3–6 %). Рівень підтримки культури (найвищий у Чехії – 21,2 %) впливає на розвиток креативного потенціалу. Країни лише частково створюють умови для повноцінної самореалізації та творчого розвитку [1–5].

Отже, базові потреби (їжа, безпека, медицина, дохід) у середньорозвинених країнах загалом задовольняються, але соціальні, емоційні та самореалізаційні рівні все ще є недостатньо реалізованими, особливо в країнах із нижчим ІРЛ та індексом щастя (Індія, Індонезія). Для повноцінного розвитку суспільства важливо посилити інвестиції в культуру, освіту, креативні галузі та соціальну підтримку.

У ході аналізу слаборозвинених країн (Сомалі, Афганістану, Нігерії, Чаду та Ефіопії) було виявлено критичні проблеми, які не дозволяють населенню перейти навіть до середніх рівнів потреб за пірамідою Маслоу. Основна частина населення змушена зосереджуватися виключно на фізіологічному виживанні, оскільки такі базові потреби, як харчування, житло, доступ до чистої води та елементарної медичної допомоги, не задовольняються у повному обсязі. Індекс людського розвитку (ІЛР) у цих країнах надзвичайно низький (від 0,38 до 0,51), що свідчить про відсутність стабільного доступу до освіти, медицини та гідного рівня життя. Смертність значно перевищує народжуваність у деяких регіонах через збройні конфлікти, епідемії, брак ліків та нестабільні умови життя. Безробіття сягає понад 30 %, а частка населення, що живе за межею бідності, коливається від 60 до 80 %. Безпритульність є масовим явищем, особливо у Сомалі та Чаді, де понад 20 % населення не має постійного житла. Індекс щастя є одним із найнижчих у світі: від 2,3 до 3,5 балів із 10 можливих. Рівень культурного життя та освіти надзвичайно низький. Частка студентів, що обирають творчі спеціальності – менше 1 %. У багатьох випадках взагалі відсутня система підтримки креативного сектору [7–9].

Це вказує на те, що більшість людей у цих країнах перебуває на першому щаблі піраміди Маслоу, з мінімальними шансами на просування до вищих рівнів потреб – безпеки, соціальної приналежності чи самореалізації. Крім того, постійні військові конфлікти, політична нестабільність, відсутність інституційної підтримки та міжнародної допомоги ще більше поглиблюють кризу.

Отже, було розглянуто понад 15 країн, що дозволило простежити чіткий зв'язок між економічним розвитком країни та ступенем задоволення потреб населення.

У ході аналізу виявлено такі закономірності:

1) люди в розвинених країнах мають стабільне житло, доступну медицину, освіту, безпеку, задоволеність життям, держава підтримує творчі ініціативи і допомагає самореалізуватись громадянам;

2) у середньорозвинених країнах ситуація дещо гірше: базові потреби здебільшого задоволені, але існують проблеми нерівності (не всі громадяни мають доступ до медицини, освіти, тощо), спостерігається високий рівень бідності в окремих регіонах. Існує тенденція до поступового переходу до вищих рівнів потреб, зокрема соціальної активності й освіти;

3) у слаборозвинених країнах переважна більшість населення зосереджена на задоволенні фізіологічних потреб, адже в цих державах люди страждають від голоду, нестачі питної води, відсутності житла, високої смертності та бідності. Умов для самореалізації та творчої активності практично не існує.

Для аналізу використані данні в межах 2022–2024 років, що забезпечує актуальність. Можна зробити висновок: чим вищий рівень розвитку країни, тим більше потреб задоволено у її громадян – від фізіології до самореалізації по рівнях піраміди Маслоу.

Список використаних інформаційних джерел

1. United Nations Development Programme (UNDP). *Human Development Reports*. URL: <https://hdr.undp.org/>
2. Sustainable Development Solutions Network (SDSN). *World Happiness Report 2025*. URL: <https://worldhappiness.report/>
3. World Bank. *World Bank Open Data*. URL: <https://data.worldbank.org/>
4. United Nations (UN). *Population Division*. URL: <https://population.un.org/>
2. United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat). *UN-Habitat*. URL: <https://unhabitat.org/>
3. UNESCO Institute for Statistics (UIS). *Data for Sustainable Development Goals*. URL: <https://uis.unesco.org/>
4. World Bank. Chad: Overview. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/chad/overview>
5. UNDP. Somalia Launched Its First Multidimensional Poverty Index Report. URL: <https://www.undp.org/somalia/news/somalia-launched-its-first-multidimensional-poverty-index-report>

6. Слово і Діло. Більше мільярда людей у світі живуть в умовах крайньої бідності – ООН. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/10/18/povyna/svit/bilshe-milyarda-lyudej-sviti-zhyvut-umovax-krajnoyi-bidnosti-onn>.

ЕКОНОМІЧНИЙ ТА ПРАВОВИЙ ЛАНДШАФТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАНАДИ

К. А. Бабаян, аспірант, спеціальність Міжнародні економічні відносини, група МЕВ МБ 6-21;

А. А. Сокіл, аспірант, спеціальність Економіка

В. Ю. Стрілець, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Полтавський університет економіки і торгівлі

Канада належить до провідних економік світу, що приваблює інвесторів і підприємців своєю стабільною економічною системою, високим рівнем добробуту населення та сприятливим правовим середовищем, яке забезпечує надійний захист прав підприємців і дотримання контрактів. Економічний та правовий ландшафт країни формує комплекс взаємопов'язаних умов для розвитку бізнесу, регулює комерційні відносини та сприяє інтеграції канадських компаній у міжнародні ринки, враховуючи макроекономічні чинники, податкову систему, трудові відносини та механізми міжнародної співпраці. Як зазначає Європейський Парламент, правові рамки ведення бізнесу у Канаді створюють передбачуване та стабільне середовище, що дозволяє ефективно організовувати підприємницьку діяльність [1].

Сучасні дослідження охоплюють як загальні регуляторні аспекти, так і практичні кейси розвитку малого та середнього бізнесу. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) підкреслює, що держава активно підтримує підприємництво через фінансові інструменти, податкові стимули та навчальні програми для підприємців, тим самим створюючи фундамент для стійкого розвитку малих та середніх компаній [2]. У цьому контексті Думлер Г. досліджує екосистему стартапів у Торонто, виявляючи ключові драйвери розвитку бізнесу та бар'єри, що можуть стримувати підприємців, наголошуючи на значенні мереж підтримки та локальних ініціатив для формування інноваційного середовища [3]. Одночасно Адеювон Дж. звертає увагу на юридичні аспекти запуску бізнесу іноземними

підприємцями, підкреслюючи важливість дотримання імміграційних правил та корпоративного законодавства, що забезпечує легальність та стабільність комерційних операцій [4]. Порівняльний аналіз державної підтримки малого бізнесу, запропонований Педченко Н. та Стрілець В., дозволяє простежити схожі тенденції у створенні сприятливого середовища для підприємництва в Канаді та європейських країнах, що підкреслює роль державної політики у розвитку економічної активності [5].

Економічне середовище Канади демонструє поєднання стабільності та помірної динаміки розвитку. У 2024 році темп економічного зростання склав 1,53 %, що ставить країну на 136-те місце у глобальному рейтингу, тоді як ВВП на душу населення у 2023 році досяг 53 431,19 доларів США, свідчаючи про високий рівень добробуту та потенціал купівельної спроможності громадян. Індекс ділової впевненості у третьому кварталі 2024 року становив -2,28, демонструючи стабільний, хоча й дещо обережний настрій бізнес-лідерів щодо перспектив розвитку власних компаній (рис. 1). Водночас рівень відкритості торгівлі у 2023 році складав 66,24 %, що свідчить про активну інтеграцію країни у глобальні економічні процеси. Вартість започаткування бізнесу у 2019 році становила лише 0,3 % від доходу на капітал, що робить Канаду однією з найбільш доступних країн для старту підприємництва, підтверджуючи висновки OECD щодо державної підтримки малого бізнесу [2].



Рисунок 1 – Індекс ділової впевненості Канади за період 2023–2024 років [2]

Податкова система Канади є прогресивною і багаторівневою, включаючи федеральний, провінційний і місцевий рівні. Федеральні податки на доходи фізичних осіб коливаються від 15 % до 33 % залежно від доходу, корпоративний податок становить 15 %, а податок на товари та послуги (GST) – 5 %, крім того,

існують спеціальні податки на алкоголь, тютюн і паливо. Провінції можуть встановлювати додаткові податки на доходи, корпоративні прибутки та продаж майна, що дозволяє забезпечити фінансування державних послуг і підтримку економіки [1].

Інфляція у 2024 році залишалася помірною – зростання Індексу споживчих цін склало 2,4 %, базова інфляція, що виключає волатильні товари, зросла на 2,6 %, демонструючи контрольоване підвищення цінових тисків. Ринок праці залишався стабільним, середній рівень безробіття становив 6,45 %, а у грудні досяг 6,7 %, що свідчить про незначні коливання та помірний вплив економічних факторів на зайнятість населення. Середній обмінний курс канадського долара у 2024 році коливався близько 29,33 гривні, а наприкінці року склав 29,53 гривні за 1 CAD, що відображає помірне зміцнення національної валюти щодо української гривні.

Політичне середовище Канади є високостабільним і ефективним, що забезпечує сприятливі умови для підприємницької діяльності та іноземних інвестицій. Індекс верховенства права у 2023 році становив 1,47 за шкалою від –2,5 до 2,5, що ставить Канаду на 20-те місце у світі і відображає здатність правової системи забезпечувати захист прав підприємців і дотримання контрактів [1]. Показник ефективності уряду у 2023 році склав 1,52, демонструючи високу якість державного управління та здатність підтримувати економічні процеси, включаючи розвиток підприємництва [2]. Політична стабільність оцінюється на рівні 0,82, контроль корупції – 1,67, що свідчить про прозорість державних інститутів та низький ризик негативного впливу політичних потрясінь на бізнес-середовище. Тіньова економіка у 2015 році складала 9,42 %, підкреслюючи, що більшість економічних операцій проходять у легальній сфері [2].

Отже, завдяки поєднанню стабільного економічного зростання, високого рівня добробуту громадян, помірної інфляції, ефективної податкової системи та сильного верховенства права, прозорості державних інститутів і низького рівня корупції, Канада створює оптимальні умови для розвитку бізнесу та залучення інвестицій. Високий рівень політичної стабільності та відкритість до міжнародної торгівлі додатково підтримують стійкий розвиток малого та середнього бізнесу.

Список використаних інформаційних джерел

1. European Parliament. Freedom to Conduct a Business, a Comparative Law Perspective Canada. STUDY EPRS. European Parliamentary Research Service Comparative Law Library, 2024. – 141 p. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/762347/EP_RS_STU%282024%29762347_EN.pdf2024 (дата звернення: 22.10.2025).
2. OECD. SME and Entrepreneurship Policy in Canada. Paris : OECD Publishing, 2017. – 128 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/07/sme-and-entrepreneurship-policy-in-canada_g1g646b9/9789264273467-en.pdf?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 22.10.2025).
3. GarciaDumler, T. Entrepreneurship in Toronto: Drivers, Barriers and Ecosystem. MDes Major Research Project. OCAD University, 2024. – 95 p. URL: https://openresearch.ocadu.ca/id/eprint/4417/1/GarciaDumler_Tomas_2024_MDes_SFI_MRP.pdf (дата звернення: 22.10.2025).
4. Adejuwon, J. Legal Considerations for Startup Visa Entrepreneurs in Canada: A Comprehensive Guide. ANC Startup School Blog, 2024. – 13 p. URL: <https://blog.anccap.com/legal-considerations-for-startup-visa-entrepreneurs-in-canada-a-comprehensive-guide/> (дата звернення: 22.10.2025).
5. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю. Державна підтримка розвитку малого підприємництва в умовах євроінтеграційних процесів України : монографія. – Полтава : ПУЕТ, 2022. – 250 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11897> (дата звернення: 22.10.2025).

АГРАРНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ ЯК ОСНОВА ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ

В. Г. Бардаков, здобувач ступеня доктор філософії зі спеціальності 051 «Економіка» ОНП «Економіка»
Полтавський університет економіки і торгівлі

Аграрний сектор економіки України (АСЕУ) є системоутворюючим елементом національного господарства, що забезпечує базові потреби населення у продовольстві, формує експортний потенціал та відіграє ключову роль у структурному балансі між секторами економіки.

У контексті забезпечення продовольчої безпеки країни, аграрна галузь виступає не лише джерелом виробництва харчових ресурсів, але й інструментом стабілізації соціально-еконо-

мічної ситуації, особливо в умовах кризових явищ, спричинених війною, глобальними викликами та змінами клімату.

Продовольча безпека, згідно з визначенням ФАО, передбачає фізичну, соціальну та економічну доступність достатньої кількості безпечної та поживної їжі для всіх людей у будь-який час. У цьому контексті аграрний сектор виконує функцію гаранта стабільного постачання продовольства, що вимагає високого рівня технологічної оснащеності, ефективного управління ресурсами, адаптивності до зовнішніх ризиків та здатності до інноваційного розвитку. В умовах поствоєнної реконструкції економіки України, ці вимоги набувають особливої актуальності.

Структурні характеристики АСЕУ, зокрема наявність значного земельного фонду, сприятливих кліматичних умов та високого рівня родючості ґрунтів, створюють передумови для формування потужної агропродовольчої системи. Однак ефективність її функціонування залежить від рівня інституційного забезпечення, доступу до фінансових ресурсів, стану аграрної інфраструктури та кадрового потенціалу. Відсутність системної державної політики у сфері продовольчої безпеки може призвести до дестабілізації внутрішнього ринку та зниження рівня доступності продуктів харчування для населення.

У процесі забезпечення продовольчої безпеки важливу роль відіграє інтеграція аграрного сектору в глобальні продовольчі ланцюги. Україна, як один із провідних експортерів зернових культур, має стратегічне значення для світового ринку продовольства. Проте надмірна експортна орієнтація без належного захисту внутрішнього споживання створює ризики дефіциту продовольства у кризових періодах. Тому необхідним є баланс між експортними інтересами та забезпеченням продовольчої автономії держави.

Сучасні виклики, зокрема воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, знищення виробничих потужностей та міграція сільського населення, вимагають переосмислення підходів до управління аграрною галуззю. Формування стійкої агропродовольчої системи потребує впровадження механізмів ризик-менеджменту, розвитку локального виробництва, децентралізації продовольчих мереж та створення стратегічних резервів.

Ключовими напрямками підвищення ефективності АСЕУ є модернізація технологічної бази, цифровізація агровиробництва,

розвиток аграрної науки та інновацій, а також формування ефективної системи аграрної освіти. Впровадження точного землеробства, біотехнологій, систем моніторингу стану ґрунтів та кліматичних умов дозволяє підвищити продуктивність та екологічну стійкість виробництва.

Особливу увагу слід приділяти соціальним аспектам функціонування аграрного сектору. Забезпечення гідних умов праці, підтримка фермерських господарств, розвиток сільських територій та стимулювання молодіжного підприємництва є необхідними умовами для збереження людського капіталу та сталого розвитку галузі. У цьому контексті важливою є роль держави у формуванні сприятливого інституційного середовища.

Інституційна підтримка аграрного сектору має включати комплекс заходів: удосконалення земельного законодавства, забезпечення доступу до кредитних ресурсів, розвиток аграрного страхування, підтримку кооперації та інтеграцію з міжнародними продовольчими програмами. Ефективна аграрна політика повинна базуватися на принципах сталого розвитку, продовольчої справедливості та екологічної відповідальності.

У контексті глобальних змін клімату аграрний сектор має адаптуватися до нових умов ведення господарства. Зміщення агрокліматичних зон, зростання частоти екстремальних погодних явищ, деградація ґрунтів та водних ресурсів вимагають впровадження адаптивних технологій, збереження біорізноманіття та раціонального використання природних ресурсів.

Продовольча безпека країни не може бути забезпечена без системного підходу до розвитку аграрного сектору. Необхідним є формування національної стратегії продовольчої безпеки, яка враховує регіональні особливості, демографічні тенденції, економічні ризики та геополітичні виклики. Така стратегія має бути інтегрована в загальну систему національної безпеки.

Отже, АСЕУ є фундаментом продовольчої безпеки держави. Його ефективне функціонування вимагає комплексного підходу, що охоплює технологічні, соціальні, екологічні та інституційні аспекти. У повоєнний період аграрна галузь має стати пріоритетним напрямом державної політики, здатним забезпечити стабільність, самозабезпечення та стратегічну автономію країни в умовах глобальної нестабільності.

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Павло Бацюра, спеціальність Економіка, ОП «Управління персоналом та економіка праці»

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

Полтавський університет економіки і торгівлі

Конфлікти в організації – неминуче явище: від розбіжностей у пріоритетах і ролях до культурних і міжособистісних напружень. Водночас конфлікт не завжди має руйнівний ефект – за правильного підходу він може стати джерелом інновацій, підвищення якості рішень і професійного зростання. Сучасні дослідження та практики наголошують: здатність організації керувати конфліктами системно і свідомо – один із ключових чинників стійкої ефективності управління персоналом. Цей підхід переводить HR-службу з ролі «адміністратора проблем» у роль стратегічного модератора організаційної динаміки [1].

У теоріях організаційної поведінки конфлікт розглядається як процес, що виникає при зіткненні інтересів, цінностей або інформаційних уявлень між суб'єктами організації. М. Афзалур Рахім у своїх працях запропонував систематизований підхід до менеджменту організаційних конфліктів, виокремлюючи моделі, за допомогою яких можна прогнозувати розвиток конфліктної ситуації та підбирати адекватні інтервенції. Ця теоретична база дає змогу HR-фахівцям не лише локалізувати конфлікти, а й трансформувати їх у конструктивні діалоги [2].

Практичною моделлю, що широко використовується в менеджменті, є інструмент К. Томаса – Р. Кілманна, який виділяє п'ять стилів реагування на конфлікт (уникання, припасування, співпраця, компроміс, суперництво). Розуміння індивідуального та групового профілю стилів допомагає HR підбирати тренінги з емпатичної комунікації та фасилітації переговорів [3].

Ще один важливий підхід – принципи переговорної моделі інтерес-орієнтованого вирішення Р. Фішера – В. Юрі: розрізнення позицій і інтересів, пошук взаємовигідних варіантів, використання об'єктивних критеріїв. Ці принципи корисні й для

внутрішніх організаційних переговорів, наприклад, при узгодженні ролей, розподілі ресурсів або формуванні політик винагород [4].

Неврегульовані або хронічні конфлікти мають низку негативних наслідків для організації та HR-функції, а саме:

- падіння продуктивності через час, витрачений на міжособистісні суперечки, і зниження мотивації;
- плинність персоналу: талановиті працівники йдуть із організації через токсичний мікроклімат;
- погіршення якості рішень, коли через страх конфронтації і відсутність відкритого обговорення ідей не проходять перевірку;
- зростання витрат на рекрутинг, судові витрати, втрати у вигляді знижених продажів або проєктних затримок.

Натомість конструктивно врегульований конфлікт може стимулювати креативність, підвищувати залучення та дозволяти виявити системні вади в процесах. Саме це робить управління конфліктами системним напрямом підвищення ефективності HR.

HR-служба може і має діяти як проактивний агент у роботі з конфліктами. Розглянемо основні інструменти та практики, які довели свою дієвість у міжнародній практиці.

1. Профілактика через культуру і політики:

- формулювання політик позитивної комунікації (кодекси поведінки, політики щодо булінгу/дискримінації);
- тренінги з емоційного інтелекту та асертивної комунікації для менеджерів і ключових працівників;
- прозорі процедури зворотного зв'язку і ескалації конфліктів, щоб конфлікти не «забиралися під килим»;
- профілактика зменшує частоту ескалацій і скорочує потребу у затратних втручаннях.

2. Інструменти раннього виявлення:

- pulse-опитування та регулярні клімат-опитування для виявлення напруги в командах;
- аналіз HR-даних (зростання звернень, збільшення кількості звітів про відпустки хвороби тощо) як «індикатори тривоги».

Рання діагностика дозволяє HR оперативно організувати фасилітовані сесії або коучинг (підхід, рекомендований веб-сайтом The Society for Human Resource Management (SHRM)).

3. Медіація та фасилітація:

- медіація (третя нейтральна сторона) – ефективний інструмент для вирішення міжособистісних та групових конфліктів, коли прямі переговори застопорилися;

- фасилітовані ретроспективи й робочі сесії допомагають команді спільно переосмислити процеси і виробити правила взаємодії.

Медіація скорочує час вирішення конфлікту і зберігає робочі відносини, що вигідно і для працівників, і для бізнесу.

4. Навчання переговорним і комунікативним навичкам.

Інвестиції в розвиток навичок переговорів (інтерес-орієнтований підхід) підвищують якість внутрішніх дискусій і дозволяють знаходити win-win рішення. Курси, моделювання ситуацій і рольові ігри – дієві методи підвищення такої компетентності.

5. Вбудована система вирішення трудових спорів:

- локальні процедури (петля ескалацій: лінійний менеджер → HR → медіатор → арбітраж), чітко задокументовані й відомі всім працівникам;

- колективні механізми (профспілки, представницькі ради) у випадках організаційних змін. Наявність легітимних каналів зменшує ризик зовнішніх судових втручань і репутаційних втрат.

На нашу думку, з метою підвищення ефективності управління конфліктами фахівцям з управління персоналом слід застосовувати такі напрями:

- розвиток системного підходу. Слід включати управління конфліктами до HR-стратегії (політики, KPI, навчання);

- інвестиції в навички керівників. Більшість конфліктів можна локалізувати через компетентну реакцію лідера на ранній стадії;

- впровадження інструментів раннього виявлення конфліктних ситуацій. Регулярні короткі опитування, аналіз HR-метрик і пропозиції зворотного зв'язку;

- розвиток внутрішніх ресурсів медіації. Слід навчати кількох працівників базовим навичкам фасилітації та створити пул нейтральних медіаторів;

- заохочення «конструктивної напруги». Не всі сутички – погані; культура, яка заохочує відверту дискусію (за правилом поваги), може породжувати інновації, що відповідає концепції «creative friction» у сучасних керівників.

Таким чином, можна зробити висновок, що управління конфліктами – не просто набір реактивних процедур; це стратегічний інструмент, який підвищує ефективність HR-функції та органі-

зації загалом. Системний підхід (профілактика, раннє виявлення, фасилітація, медіація, навчання переговорним навичкам) дозволяє зменшувати витрати, підвищувати залученість і трансформувати конфлікти у джерела розвитку. Для HR-практиків це означає: від адміністративної ролі – до ролі архітектора здорових міжособистісних і робочих механізмів, що прямо впливають на продуктивність і конкурентоспроможність організації.

Список використаних інформаційних джерел

1. Amy Gallo. How to Navigate Conflict with a Coworker. Harvard Business Review, Sept. – Oct. 2022.
2. M. Afzalur Rahim. Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. International Journal of Conflict Management, 2002.
3. За межами компромісу: 5 стратегій вирішення конфлікту. URL: <https://britishmba.in.ua/za-mezhamy-kompromisu-5-stratehii-vyrishennia-konfliktiv/>
4. Виговська О. Теорія та практика міжнародних переговорів : навч.-метод. посіб. / О. Виговська. – Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2023. – С. 14.

ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Г. О. Бірта, спеціальність Економіка, група Е УПЕПм-21

Т. А. Костишина, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Компенсаційна політика підприємства є важливим інструментом управління персоналом, що впливає на мотивацію, ефективність та залученість працівників. У сучасних умовах динамічної економічної нестабільності вона набуває особливої стратегічної значущості, оскільки визначає баланс між фінансовими можливостями організації та потребами персоналу, забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку праці та підтримує стійкість її кадрового потенціалу. Формування компенсаційної політики базується на комплексному аналізі ринкових умов, внутрішніх ресурсів підприємства, структури посад, вимог до компетентностей та очікувань співробітників, що дозволяє встановити ефективні стимули для підвищення продуктивності та утримання ключових фахівців.

Дослідження показують, що в науковій літературі щодо принципів компенсаційної політики існує кілька підходів – економічний, соціальний, психологічний, управлінський та інтегрований, кожен із яких має власні переваги та обмеження. Найбільш перспективним визнається інтегрований (комплексний) підхід, який одночасно враховує економічні, соціальні, психологічні та управлінські аспекти, забезпечуючи розробку збалансованої та ефективної системи компенсацій [1, 2].

Важливою складовою цього процесу є системний підхід до розробки механізмів винагороди, що передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальні складові включають заробітну плату, премії, бонуси та додаткові соціальні гарантії, тоді як нематеріальні – визнання досягнень, можливості професійного розвитку, участь у корпоративних програмах та формування сприятливого робочого середовища. Така комбінація стимулів дозволяє підтримувати баланс між короткостроковими і довгостроковими цілями організації та персоналу, сприяє підвищенню залученості працівників і розвитку корпоративної культури.

Розробка компенсаційної політики передбачає детальне визначення структури оплати праці, що включає основну заробітну плату, змінну частину, додаткові надбавки та пільги. У цьому контексті особлива увага приділяється формуванню прозорих критеріїв оцінки результативності працівників та встановленню відповідності винагороди їхнім внескам у досягнення стратегічних цілей підприємства. Комплексний підхід до оцінки ефективності та системи винагороди дозволяє зменшити ризики демотивації, конфліктів у колективі та відтоку цінних кадрів.

Система компенсаційної політики підприємства включає комплекс базових, результативних, соціальних та стимулювальних заходів, спрямованих на підтримку ефективності та мотивації персоналу. Базові компенсації забезпечують стабільний дохід, що відповідає професійному рівню, досвіду та складності виконуваних завдань, тоді як компенсації за результати праці стимулюють досягнення конкретних показників ефективності через бонуси, премії та інші заохочення. Соціальні компенсації сприяють добробуту працівників і балансуванню роботи та особистого життя, включаючи страхування, оплату відпусток та пенсійні програми [1, с. 64].

Особливу роль відіграють компенсації, пов'язані з розвитком людського капіталу, що передбачають підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах та програмах менторства, сприяючи формуванню компетентного, мотивованого та адаптивного колективу. Узагальнено, система компенсацій поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, створюючи інтегрований механізм підтримки продуктивності, залученості та стійкості персоналу в умовах сучасного ринку праці.

Компенсаційна політика в системі мотиваційного менеджменту базується на принципах справедливості, ефективності, гнучкості та наукової обґрунтованості, забезпечуючи відповідність винагороди фактичному внеску працівника, прозорість формування компенсаційного пакета та рівність можливостей для всіх співробітників. Вона стимулює досягнення високих результатів, розвиток компетенцій, інновації, залучення та утримання талантів, оптимізує витрати і враховує стратегічні цілі підприємства. Гнучкість передбачає швидку реакцію на зміни середовища, індивідуалізацію компенсацій, а також поєднання матеріальних і нематеріальних форм винагороди, включно з оплатою праці, преміями, пільгами, визнанням та кар'єрними можливостями. Науковість і сучасність реалізуються через застосування актуальних знань, цифрових технологій, автоматизації розрахунків та управління пільгами, а також постійне вдосконалення політики відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов, що забезпечує ефективну мотивацію персоналу, підвищення залученості та стійкість організації [2, с. 119].

Сучасні підходи до формування компенсаційної політики також враховують фактори зовнішнього середовища, зокрема рівень середньої заробітної плати в галузі, економічну кон'юнктуру та регуляторні вимоги. Підприємства прагнуть забезпечити конкурентні умови оплати праці, що дозволяють залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, одночасно контролюючи витрати та підтримуючи фінансову стабільність організації. Окрім того, у сучасних умовах цифровізації та гнучких форм зайнятості компенсаційна політика передбачає можливість для адаптивних форм оплати праці, дистанційної роботи, гнучких графіків та інших практик, які відповідають очікуванням сучасних співробітників та підтримують ефективність бізнес-процесів.

Таким чином, компенсаційна політика підприємства виступає не лише інструментом матеріального стимулювання, а й механізмом стратегічного управління персоналом, що забезпечує узгодженість інтересів організації та працівників, підвищує продуктивність, стабільність та конкурентоспроможність підприємства у сучасних умовах ринку праці.

Список використаних інформаційних джерел

1. Щербак В., Костишина Т., Костишина А. Моделювання системи компенсаційної політики як інструменту соціально-економічного розвитку дистриб'юторської діяльності. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. Вип. 2. С. 60–69. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.2.07>.
2. Костишина А. І. Компенсаційна політика в системі мотиваційного менеджменту: аспекти формування в умовах трансформації праці та війни. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2024. № 5 (22). С. 114–126. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.9>.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

*В. В. Богданівський, аспірант, спеціальність Економіка;
Б. В. Чупринюк, аспірант, спеціальність Економіка;
Д. С. Семикоз, аспірант, спеціальність Економіка
Полтавський університет економіки і торгівлі*

В умовах воєнного стану туристична галузь України зазнала суттєвих трансформацій, що зумовило необхідність переосмислення підходів до управління її розвитком. Руїнування об'єктів інфраструктури, скорочення міжнародного туризму, порушення логістичних зв'язків та зниження фінансової спроможності населення вимагають формування сучасних підходів до організаційно-економічного механізму, здатного забезпечити адаптацію галузі до кризових умов та підготувати її до післявоєнного відновлення.

Дослідивши наукові підходи до ідентифікації сутності, ролі та значення побудови організаційно-економічного механізму [1–7], відзначено, що організаційно-економічний механізм розвитку туристичної інфраструктури, на нашу думку, є комплексом взаємопов'язаних заходів, інструментів і важелів, спрямованих на ефективне управління ресурсами, стимулювання інвес-

тиційної активності, координацію дій держави, бізнесу та місцевих громад у сфері туризму. Його ефективність у сучасних умовах визначається здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати безпеку та стійкість галузі [1, 2, 6]. А у воєнних умовах при формуванні організаційно-економічного механізму розвитку туристичної інфраструктури в Україні важливо враховувати принципи такого формування, серед яких пропонується принципи адаптивності, гнучкості, стійкості, партнерства та інноваційності, що забезпечує не лише виживання галузі, а й підґрунтя для її післявоєнного відновлення та інтеграції у європейський туристичний простір [3, 7].

За результатами наукового пошуку, виявлено основні складові організаційно-економічного механізму розвитку туристичної інфраструктури, серед яких інституційна (державні органи, місцеві громади, бізнес, громадські організації), економічна (джерела фінансування, система пільг, інвестиційні програми), організаційна (управління проєктами, партнерства, кластери), інноваційна (цифрові рішення, сталий розвиток, екоініціативи), соціальна (працевлаштування, підтримка локальних громад, залучення ВПО).

Для організаційно-економічного механізму розвитку туристичної інфраструктури в Україні в умовах війни є характерним:

- адаптаційний характер – орієнтація на відновлення та збереження наявних об'єктів туристичної інфраструктури, переорієнтація на внутрішній туризм, зокрема безпечні регіони (Карпати, Західна Україна, Поділля);

- інтеграція воєнно-економічних реалій у стратегію розвитку – врахування ризиків безпеки, обмежень мобільності, потреб у розміщенні внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та створення інфраструктури подвійного призначення (туризм + соціальна підтримка);

- зміна фінансових джерел – зниження частки приватних інвестицій і зростання ролі державної підтримки, грантів міжнародних організацій, партнерських ініціатив громад;

- децентралізований управлінський підхід – активізація місцевих громад, регіональних туристичних організацій та кластерів, які формують власні програми розвитку з урахуванням ситуації;

- інноваційна спрямованість механізму – використання цифрових технологій, онлайн-платформ, віртуальних турів, циф-

рового маркетингу як альтернативи фізичному туризму та інструменту просування внутрішнього туризму;

- стійкість і відновлення – фокус на створенні стійкої інфраструктури, що може швидко адаптуватися після завершення бойових дій (зокрема через проекти «зеленого» туризму, екотуризму, соціального підприємництва).

Варто зазначити, що організаційно-економічний механізм у воєнних умовах має поєднувати:

- традиційні елементи управління (планування, фінансування, контроль, регулювання);

- інноваційні підходи в управлінні на основі застосування сценарного планування розвитку галузі з урахуванням рівня воєнних ризиків, використання кваліметричних методів для оцінки стану туристичної інфраструктури, впровадження принципів сталого та відповідального туризму, орієнтованих на відновлення природного й культурного потенціалу територій.

У післявоєнний період особлива увага буде приділятися формуванню стратегічної моделі відновлення туристичної інфраструктури, заснованої на засадах регіонального розвитку, партнерства держави, бізнесу і громад, а також на інтеграції в європейський туристичний простір.

Таким чином, в умовах війни формування організаційно-економічного механізму розвитку туристичної інфраструктури в Україні передбачає перехід від традиційної моделі управління до адаптивної, інноваційної та стійкої системи, здатної забезпечити відновлення галузі, підтримку регіональних економік і створення передумов для сталого розвитку туризму в післявоєнний період.

Список використаних інформаційних джерел

1. Orekhova T., Atamanchuk Z., & Makohin Z. (2021). Організаційно-економічний механізм функціонування туристичної індустрії. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(33), 232–238. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i33.206689>.
2. Ефективність маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі: сучасний погляд : монографія / Н. С. Педченко, Т. І. Яковенко. – Полтава : ПУЕТ, 2017. – 226 с.
3. Зарубіна, А., Сіра, Е., & Демчук, Л. (2022). Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>.

4. Носирев Олександр Олександрович, & Литвиненко Анастасія Павлівна. (2023). Тренди розвитку туристичної індустрії: світовий та національний виміри [Zenodo]. Географія та туризм. Географія та туризм : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (28 лютого – 1 березня 2023 р., м. Харків) / за заг. ред. Муромцевої Ю. І. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2023. С. 456–461. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8021508>, Kharkiv, Ukraine. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8021508>.
5. Оганесян, С. (2024). Сутність та структура організаційно-економічного механізму туристичного бізнесу на селі. *Економічний простір*, (191), 309-314. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-51>.
6. Педченко Н. С. Особливості визначення організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі / Н. С. Педченко, Т. І. Яковенко // *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Серія «Економічні науки»*. – Буковин. держ. фін.-екон. ун-т. – Чернівці : Вид-во БДФЕУ, 2015. – № 1 (28). – С. 114–116.
7. Шимановська-Діанич Л., Педченко Н., Лозова О. Зміни в організаційній культурі компаній в умовах війни: досвід та пріоритети мультинаціональних та українських компаній в питаннях управління людським капіталом. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 2. С. 97–102.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Аліна Булана, спеціальність Економіка, ОП «Управління персоналом та економіка праці»

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

Полтавський університет економіки і торгівлі

Механізм управління персоналом є цілісною системою, що забезпечує узгодження стратегічних, організаційних та соціально-психологічних аспектів управління людськими ресурсами. Його основна мета полягає у створенні умов, за яких потенціал кожного працівника максимально розкривається на благо організації, а трудова діяльність сприяє особистісному зростанню, мотивації та продуктивності. Ефективність механізму управління персоналом безпосередньо залежить від рівня розвитку

ринку праці, інфляційних процесів, демографічних тенденцій та політичних умов, які визначають доступність і вартість робочої сили [1]. У сучасних умовах цей механізм має бути динамічним, адаптивним до змін зовнішнього середовища та орієнтованим на збереження людського капіталу як ключового ресурсу конкурентоспроможності організації.

Серед основних принципів формування механізму управління персоналом виділяють стратегічну узгодженість із загальними цілями підприємства, системність, безперервність, гнучкість і соціальну відповідальність. В умовах воєнного стану ці принципи набувають додаткових вимірів – безпеки, стійкості та здатності швидко відновлювати кадровий потенціал після втрат [5]. Організації мають враховувати обмеження, пов'язані з мобілізацією, зниженням трудових ресурсів та психологічними навантаженнями працівників, тому система управління повинна включати елементи кризового менеджменту, реабілітації персоналу та програм підтримки.

Теоретичний аналіз управління персоналом спирається на низку підходів. Ресурсно-орієнтований підхід розглядає людські ресурси як стратегічний актив, здатний забезпечити стійкі конкурентні переваги за умови розвитку унікальних компетенцій. Контингентний підхід наголошує, що моделі управління персоналом повинні варіюватися залежно від галузі, стадії розвитку підприємства та соціально-економічних умов. Водночас модель АМО (Ability, Motivation, Opportunity) пояснює, що продуктивність працівників зростає, коли вони мають компетенції, мотивацію та можливості для реалізації власного потенціалу (табл. 1). Така інтеграція підходів дозволяє вибудувати систему управління, яка є одночасно гнучкою й орієнтованою на результат.

Таблиця 1 – Модель АМО (Ability, Motivation, Opportunity)

Компонент	Зміст	Приклади HR-інструментів
Ability (Здатність)	Сукупність знань, навичок, компетенцій і досвіду, які дозволяють працівнику якісно виконувати роботу. Розвивається через відбір, навчання, наставництво та розвиток	Система оцінки компетенцій. Навчальні програми та тренінги. Наставництво і коучинг. Оцінювання 360°

Компонент	Зміст	Приклади HR-інструментів
Motivation (Мотивація)	Внутрішні й зовнішні стимули, які спонукають працівника працювати ефективно. Включає матеріальні та нематеріальні фактори: визнання, розвиток, кар'єрні можливості	Система оплати праці та бонусів. Програми визнання досягнень. Можливості кар'єрного росту. Work-life balance
Opportunity (Можливість)	Створення умов, у яких працівник може застосувати свої здібності й мотивацію для досягнення результатів. Передбачає делегування, гнучкість і участь у прийнятті рішень	Гнучкий графік і дистанційна робота. Делегування повноважень. Відкрита комунікація. Участь у проєктах

Джерело: [7].

Важливу роль у побудові ефективного механізму відіграє компетентнісний підхід, який дає змогу створити карту компетенцій для кожної посади, визначити профілі ролей і розробити індивідуальні плани розвитку. Компетентнісна модель забезпечує прозорість кадрових рішень, об'єктивність оцінювання працівників та справедливості винагороди [6]. У сучасних організаціях компетенції стають не лише основою навчання й розвитку, а й інструментом стратегічного планування персоналу, що пов'язує HR-політику із загальною бізнес-стратегією.

Значного розвитку набуває аналітичний аспект управління персоналом. Використання People Analytics забезпечує можливість обґрунтованого прийняття рішень на основі даних, прогнозування плинності кадрів, аналізу ефективності навчання, визначення факторів залученості працівників. Такі технології дозволяють не лише оцінювати стан трудового потенціалу, а й формувати сценарії його розвитку, оптимізувати витрати на компенсації та навчання [2]. Цифровізація HR-процесів створює умови для побудови інтелектуального контуру управління персоналом, що поєднує дані про продуктивність, мотивацію, добробут і фінансові результати підприємства.

Система управління персоналом не може існувати поза правовим та соціальним контекстом. Вона має враховувати вимоги

трудового законодавства, соціального захисту, охорони праці та пенсійного забезпечення [4]. У цьому аспекті важливою є співпраця підприємств із державними інституціями, зокрема Пенсійним фондом, службами зайнятості та статистики, що дозволяє прогнозувати потреби у кадрах і формувати політику довгострокового утримання персоналу. Також зростає роль корпоративної соціальної відповідальності, спрямованої на підвищення якості життя працівників і створення безпечних умов праці [3].

Зовнішні умови суттєво впливають на функціонування механізму управління персоналом. У 2024–2025 роках ринок праці України характеризується гострим дефіцитом кадрів, підвищенням заробітних очікувань і впливом мобілізації на доступність робочої сили [2]. Одночасно інфляційні процеси знижують купівельну спроможність заробітків і стимулюють пошук альтернативних форм мотивації – негрошових бонусів, медичного страхування, можливостей гнучкої зайнятості [3]. Демографічні зрушення, фіксовані у звітах Державної служби статистики, зумовлюють необхідність перегляду кадрової політики в бік залучення молоді та підтримки старших працівників [1].

Ефективний механізм управління персоналом в сучасних умовах передбачає комплексність і взаємопов'язаність усіх елементів: від стратегічного планування потреб у кадрах до оцінки ефективності їх роботи. Він має поєднувати традиційні інструменти HR із цифровими технологіями, компетентнісним підходом і принципами гнучкого управління. В українських реаліях актуальним є створення кризостійкої моделі управління, здатної забезпечити безперервність бізнес-процесів, соціальну стабільність колективу та розвиток людського потенціалу навіть у складних умовах. Такий підхід формує основу сучасного управління персоналом, що поєднує економічну ефективність із гуманістичною спрямованістю та довгостроковою стійкістю організації.

Список використаних інформаційних джерел

1. Демографічна та соціальна статистика. Ринок праці. Зайнятість та безробіття. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/open_data/menu/gr_vd.htm.
2. Дефіцит кадрів, високі зарплатні очікування та мобілізація – ключові тенденції ринку праці у 2024 році. (2024). Європейська бізнес асоціація. URL: <https://surl.li/dqddcx>.

3. Інфляційний звіт, січень 2025 року. (2025). Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2025-roku>.
4. Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/>
5. Чорноділ, І. С., Василюк Н. М. і Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. Вип. 6, грудень 2022, doi:10.54929/2786-5738-2022-6-04-08.
6. Gangani, N. T., McLean, G. N., & Braden, R. A. (2004). Competency-based human resource development strategy. ERIC. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492513.pdf>.
7. Yoon, S. W., Han, S., & Chae, C. (2024). People analytics and human resource development – research landscape and future needs based on bibliometrics and scoping review. Human Resource Development Review, Vol. 23(1). DOI: <https://doi.org/10.1177/15344843231209362>.

ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Ю. Г. Бургу, спеціальність Економіка, група Е УПЕПм-21

Т. А. Костишина, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах цифрової економіки управління персоналом набуває нових стратегічних вимірів, оскільки ефективність організацій безпосередньо залежить від здатності адаптувати кадрові процеси до швидкозмінного технологічного середовища. Цифровізація трансформує традиційні моделі управління, створюючи потребу у впровадженні інноваційних інформаційних систем, автоматизованих платформ для підбору, оцінки та розвитку персоналу, а також інтеграції цифрових інструментів у щоденні управлінські практики. Одним із ключових завдань є забезпечення безперервного доступу до актуальних даних щодо компетенцій співробітників, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо планування кадрових ресурсів та управління їх ефективністю.

Удосконалення системи управління персоналом у цифровому середовищі базується на кількох взаємопов'язаних напрямках. По-перше, інтеграція автоматизованих HR-платформ та аналітичних інструментів дає змогу оптимізувати процеси підбору та

адаптації співробітників, оцінки їхніх компетенцій і продуктивності. Використання алгоритмів штучного інтелекту дозволяє прогнозувати потреби в персоналі, виявляти потенційні ризики плинності та визначати оптимальні стратегії мотивації. По-друге, цифрові інструменти сприяють підвищенню прозорості управлінських процесів, забезпечуючи доступ до інформації про результати роботи, прогрес навчання та ефективність програм розвитку. Це дозволяє підвищувати залученість працівників, формувати культуру відповідальності та підтримувати адаптивність колективу в умовах постійних змін [1].

Ключовим напрямом цифровізації управління персоналом є впровадження технологій штучного інтелекту, що відкриває широкі можливості для автоматизації багатьох HR-процесів. Завдяки цьому значно скорочується витрачання часу та зусиль кадрових працівників, а звільнені ресурси можуть бути спрямовані на вирішення складних завдань і подолання нестандартних ситуацій [1, с. 190].

Важливим аспектом удосконалення є розвиток цифрової компетентності персоналу та підготовка керівників до роботи з сучасними технологіями управління. Навчальні програми, тренінги та онлайн-платформи дозволяють формувати навички ефективної взаємодії з цифровими системами, що сприяє більшій гнучкості організаційних процесів та швидшому реагуванню на зміни ринку праці. Одночасно реалізація програм електронного навчання і платформ для управління знаннями стимулює безперервний розвиток персоналу та зміцнює стратегічний потенціал організації.

Крім того, цифровізація відкриває нові можливості для розвитку гібридних та віддалених моделей роботи, що підвищує мобільність і задоволеність працівників. Управління такими моделями вимагає впровадження адаптивних систем контролю та комунікацій, які забезпечують ефективну координацію, підтримку корпоративної культури та оптимальне використання людських ресурсів. У результаті цифрові інструменти та автоматизація створюють інтегровану систему управління персоналом, здатну підвищувати продуктивність, адаптивність та конкурентоспроможність організації в умовах цифрової економіки.

Удосконалення системи управління персоналом в умовах цифрової економіки вимагає комплексного підходу, що поєднує організаційні, економічні, технологічні, мотиваційні та ризик-

орієнтовані аспекти. До ключових напрямів належить впровадження гнучких структур і проєктних команд, децентралізація управління та використання цифрових платформ для автоматизації HR-процесів, включно з наймом, навчанням і оцінкою продуктивності. Економічне забезпечення цих змін передбачає інвестиції в технології, оптимізацію витрат за рахунок автоматизації рутинних завдань та оцінку ефективності цифрових рішень через показники рентабельності інвестицій. Широке застосування систем аналітики, платформ для віддаленої роботи та онлайн-сервісів для навчання дозволяє прогнозувати потреби у персоналі, оцінювати ризики та формувати компетенції співробітників, забезпечуючи їх швидку адаптацію до нових вимог ринку. Мотиваційні інструменти включають індивідуалізовані траєкторії розвитку, гейміфікацію та цифрову корпоративну культуру, що стимулює інноваційність і залученість. Водночас управління ризиками охоплює кібербезпеку, підготовку персоналу до цифрових змін і підтримку колективу у процесі адаптації, що дозволяє зменшувати стресові чинники та підвищувати стійкість HR-системи в умовах цифровізації [3, с. 273].

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом у цифровій економіці вимагає впровадження комплексного підходу, що охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів. По-перше, автоматизація HR-процесів дозволяє скоротити витрати часу на рутинні операції, забезпечити оперативність прийняття рішень та підвищити точність управлінських дій. По-друге, розвиток цифрових компетенцій співробітників сприяє їхній адаптації до нових технологій і зміни ролей у рамках організації, забезпечуючи ефективність та гнучкість колективу. По-третє, прозорі системи оцінки та мотивації, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, дозволяють підвищити залученість, відповідальність та продуктивність персоналу. По-четверте, інтеграція гнучких моделей роботи, включно з дистанційними форматами, проєктними командами та крос-функціональними групами, забезпечує адаптивність організації до нестабільних умов ринку та швидке реагування на зовнішні виклики. Використання сучасних цифрових технологій у цих напрямках не лише оптимізує управлінські процеси, а й підвищує стійкість організацій до зовнішніх змін, створюючи умови для довгострокової конкурентоспроможності та ефективного розвитку людського капіталу.

Список використаних інформаційних джерел

1. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 103–108. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.103>.
2. Гребенюк, Г. М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 188–195. <https://doi.org/10.18664/btie.86.310116>.
3. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 270–274. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-47>.

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

В. О. Верига, спеціальність *Економіка*, група *Е УПЕПм-21*
Т. А. Костишина, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри
управління персоналом, економіки праці та економічної
теорії – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

У періоди економічної нестабільності управління персоналом перетворюється на ключовий механізм забезпечення стійкості й функціональної життєздатності організації. Нестабільність проявляється у вигляді коливань ринку, зниження платоспроможного попиту, інфляційного тиску, порушень логістичних ланцюгів та трансформації ринку праці. За таких умов традиційні інструменти кадрового менеджменту вже не забезпечують необхідного рівня адаптивності, що зумовлює потребу у впровадженні стратегій, орієнтованих на підвищення гнучкості організаційних структур, мобільність персоналу та оптимізацію використання трудового потенціалу. Управління персоналом у контексті економічної турбулентності стає не лише операційною функцією, а комплексною системою прийняття стратегічних рішень, спрямованих на підтримку довгострокової конкурентоспроможності.

Економічна нестабільність формує багатовимірні виклики, що впливають на кадрові процеси: зменшення інвестицій у розвиток персоналу, обмеженість фінансових і матеріальних ресурсів, зростання невизначеності щодо збереження робочих місць та можливостей професійного росту. У такому середовищі стра-

тегічне управління персоналом ґрунтується на принципах прогнозованості, адаптивності та стійкості. Важливим завданням є збереження кадрового ядра, яке забезпечує виробничу й управлінську безперервність, а також підтримка компетенцій, що визначають здатність організації реагувати на зовнішні зміни. Утримання висококваліфікованих працівників за умов нестабільності потребує гнучких інструментів мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, а також формування умов для внутрішньої мобільності та підвищення продуктивності.

Стратегією управління персоналом В. Г. Щербак визначає як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [1, с. 49].

Потенціал стратегічного управління людським капіталом залежить від ступеня інтегрованості стратегії управління людським капіталом на підприємстві в інституціональний простір формування людського капіталу на макрорівні, що залежить від сформованої на підприємстві політики розвитку людського капіталу, одним із елементів якої є система взаємодії з установами, закладами, підприємствами та іншими суб'єктами освіти; підготовки, перепідготовки кадрів; системи охорони здоров'я та соціального захисту, ринку праці тощо [2, с. 55].

Одним із ключових напрямів стратегічного управління персоналом є переорієнтація кадрової політики на забезпечення адаптивності трудових процесів. Це передбачає оптимізацію структури зайнятості, перегляд функціональних обов'язків, формування резерву працівників із критично важливими компетенціями та підтримку здатності персоналу до швидкого опанування нових ролей. Значного значення набуває інвестиція у розвиток компетентностей, що забезпечують операційну гнучкість: управління процесами, цифрова грамотність, антикризове мислення та здатність працювати у змінному середовищі. Розвиток таких компетенцій створює умови для внутрішньої трансформації, яка дозволяє організації уникати різких коливань продуктивності під впливом зовнішніх факторів.

Стратегічний підхід до управління персоналом в умовах економічної нестабільності включає також переосмислення системи мотивації та оцінки результативності. У ситуаціях, коли матеріальні стимули обмежені, зростає роль нематеріальних механізмів: розширення автономії працівників, визнання індивідуальних досягнень, прозорість комунікацій, залучення до прийняття управлінських рішень і формування атмосфери довіри. Такі інструменти сприяють зменшенню напруження в колективі, підвищують рівень відповідальності та залученості персоналу, що є критичним у кризовому середовищі. Застосування адаптивних систем оцінювання дозволяє фокусуватися на ключових результатах, оптимізувати навантаження та забезпечувати обґрунтоване планування трудових ресурсів.

Управління персоналом у нестабільних умовах неможливе без узгодженої комунікаційної стратегії, спрямованої на підтримку організаційної єдності. Невизначеність посилює ризики дезінформації, виникнення внутрішніх конфліктів і спад мотивації. Тому стратегічна роль комунікацій полягає у забезпеченні відкритості управлінських рішень, поясненні причин змін у структурі зайнятості чи системі мотивації, формуванні спільних цінностей і підтримці соціальної згуртованості. В умовах кризи ефективна комунікація стає каталізатором довіри, що дозволяє організації зберегти керованість та мобілізувати трудовий потенціал.

Важливою складовою стратегій управління персоналом є розвиток організаційної культури, орієнтованої на стійкість. Культура, що підтримує інноваційність, взаємодію та взаємну відповідальність, сприяє формуванню внутрішніх механізмів саморегуляції, які зменшують залежність організації від зовнішніх коливань. У кризових умовах культура стає тим фактором, який забезпечує здатність колективу до консолідації, ефективного вирішення проблем і збереження продуктивності.

Стратегічне управління персоналом в умовах економічної нестабільності передбачає не лише адаптацію до кризових явищ, а й формування потенціалу для майбутнього зростання. Підприємства, які використовують кризу як можливість для структурної модернізації, цифровізації кадрових процесів, перегляду системи компетентностей та вдосконалення управлінських практик, здатні формувати довгострокові переваги. Такий підхід дозволяє не тільки зменшити негативні наслідки нестабільності,

але й забезпечити основу для економічного відновлення та посилення конкурентних позицій у посткризовий період.

Список використаних інформаційних джерел

1. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства / В. Г. Щербак. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.
2. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53–57. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>.

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ВПРОВАДЖЕННЯ ВПЛИВУ ШІ НА УСПІХ КОМПАНІЇ

Я. В. Вістоніченко, аспірант, спеціальність Менеджмент;

Р. Ю. Максимчук, аспірант, спеціальність Економіка;

В. І. Шило, аспірант, спеціальність Економіка

М. Є. Рогоза, д-р екон. наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики бізнес економіки та інформаційних систем, заслужений діяч науки і техніки України – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Особливості новітніх інструментів та динаміка використання штучного інтелекту (ШІ) в різних сферах бізнесу потребують дослідження способів його використання у діяльності суб'єктів економіки. Особливе місце у дослідженнях забезпечення успіху розвитку економічних об'єктів займають процеси впровадження штучного інтелекту в управління та інформаційне забезпечення бізнес-діяльності в контексті проектних підходів формування унікального набору скоординованих робіт заданого змісту, що спрямовані на досягнення запланованих цілей оптимізації бізнес-процесів розвитку.

Актуальність поставленої проблеми досліджень, загрози та переваги використання штучного інтелекту (ШІ) будуються на зростаннях темпів його використання в галузях управління для забезпечення необхідного рівня ефективності, що направлено на розширення можливостей у формуванні процесів прийняття рішень. Розвиток ринку штучного інтелекту є процесом, що будується на розумінні того, що його впровадження має будуватись на стратегіях, які передбачають вивчення та дослідження

технологій ШІ, які загрози та переваги можуть бути при умові наявності\відсутності ефективної методології впровадження. Потреба в таких підходах сформувалась на розумінні того, яким чином буде забезпечено ефективність використання такого ресурсу як час при вивченні технологій ШІ та їх глибину при впровадженні в управлінні процесами розвитку та діяльності.

Оптимізацію бізнес-процесів економічного об'єкта у контексті сталого розвитку можна досліджувати за такими підходами:

- використання штучного інтелекту як інструменту управління проектами оптимізації бізнес-процесів;
- використання проектного підходу до впровадження технологій штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів.

При першому підході метою досліджень буде вивчення можливостей ШІ та впливу його технологій на покращення управління проектами оптимізації бізнес-процесів сталого розвитку. Таким чином визначаються завдання дослідження, що формуються на детальному аналізі сучасних підходів до впровадження штучного інтелекту в управлінні проектами розвитку економічного об'єкта, які забезпечуються розробкою ефективної методології використання штучного інтелекту в управлінні проектами [1].

При другому підході дослідження метою є визначення впливу сучасних інструментів проектного підходу для впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) для їх використання в управлінні процесами розвитку, що створює умови системності та передбачуваності стану ходу виконання впровадження таких технологій на основі якісних та кількісних параметрів оцінки процесу в часовому вимірі.

Взаємопов'язаність таких підходів необхідно розглядати із позицій можливого взаємного впливу на процеси впровадження та використання технологій ШІ в оптимізації задач управління розвитком. У дослідженні завдань використання штучного інтелекту як інструменту управління проектами для оптимізації бізнес-процесів передбачається ідентифікацію ключових переваг впровадження, таких як: автоматизація рутинних завдань, підвищення рівня якості аналітики, забезпечення якості комунікації між стейкхолдерами та виконавцями проекту, дослідження ринку та поведінки цільової аудиторії. Це потребує визначення механізмів застосування ШІ на різних етапах життєвого циклу будь-якого проекту, включаючи ініціацію, генерацію ідей, планування, реалізацію, моніторинг і завершення [2].

Використання проектного підходу до впровадження технологій штучного інтелекту для оптимізації бізнес процесів розглядається в рамках виконання стратегій розвитку суб'єкта економіки, реалізацію якої можливо на умовах проектного управління із зазначених фазами виконання, що потребує професійного розуміння можливостей необхідних технологій та етапів їх впровадження в системи управління оптимізаційними завданнями розвитку. Це, в свою чергу, потребує надійного планування проекту із завдань вивчення технологій ШІ та ідентифікацію його можливостей у вирішенні завдань управління за процесами: планування та контролю за графіком виконання; предиктивної аналітики та управління ризиками проекту та їх виконання; аналізу та оцінки актуальності проектів для відбору та реалізації кращих; управління знаннями; дослідження технологій та можливостей ШІ в управлінні проектами розвитку; автоматичного планування за допомогою запрограмованої логіки та автоматичного відстеження прогресу та статусу завдань проектною командою; створення ефективної діаграми Ганта в управлінні проектами.

Побудова досліджень із оптимізації бізнес-процесів економічного об'єкта у контексті сталого розвитку та використання проектного підходу для впровадження штучного інтелекту в управління розвитком компаній актуалізувало завдання із використання технологій, які створювались на основі проектування впливу інтегрованих інструментів ШІ на управління процесами (такі як AI ENGINEERING). Дослідження таких технологій направлено на забезпечення використання його інструментів для того, щоб нівелювати залежність економічного об'єкта від впливу зовнішніх факторів, які є дестабілізуючими за своєю сутністю, формуючи імовірні ризики. Але, оскільки, технології штучного інтелекту не можуть убезпечити від постійно виникаючих проблем, тому реалізація функцій управління забезпечується на основі вдосконалення бізнес процесів, поєднуючи виконання функцій людини із інтеграцією у ці процеси AI-інструменти. Таким чином, використання проектного підходу у впровадженні штучного інтелекту є основою оптимізації бізнес-процесів, забезпечуючи ключові переваги впровадження для покращення автоматизація рутинних завдань та підвищення рівня якості процесів розвитку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бачинський, О. (2024). Використання штучного інтелекту як інструменту управління проектами. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-18>.
2. Гудаков Д., Колодінська Я., Застосування штучного інтелекту для управління проектами людино-орієнтованих інформаційних технологій. *Міжнародний науково-технічний журнал «Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах»*. 2025, № 1. С. 122–129.

ПОРІВНЯННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ КИТАЮ ТА ЯПОНІЇ

Т. Б. Ворохова, спеціальність Міжнародні економічні відносини, група МЕН б-11

А. Л. Флегантова, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

У міжнародній економіці все взаємопов'язано, адже щоб оцінити ефективність розвитку економіки потрібно звертати на макроекономічні показники країн. Для порівняльного аналізу взято такі країни як Китай та Японія, а також проаналізуємо як спільні, так і відмінні тенденції Східної Азії.

Таблиця 1 – Економічні показники Китаю, 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
ВВП (GDP), млрд дол. США	14,722	17,733	17,959	18,270	18,743
ВВП на душу (GDP per capita), тис. дол. США	10,627	12,887	12,971	12,951	13,303
ВНП (GNP/GNI), млрд дол. США	14,570	17,696	17,728	17,645	18,613
ВНП на душу (GNI per capita), тис. дол. США	10,520	11,950	12,860	13,390	13,800
Безробіття (unemployment), %	5,0	4,55	4,98	4,67	4,57
Інфляція (CPI), %	2,5	1,97	1,97	0,23	0,22

Джерело: [1–7].

У Китаї з 2020–2024 року ВВП зростає адже по статистиці у 2020 році становить 14,722 млрд до 18,743 млрд ВВП на душу населення він мав тенденцію на зростання з 10,627–13,303 тис. ВВП з 2020 року по 2024 рік зростає з 14,570 млрд до 18,613 млрд ВВП на душу населення з 10,520 тис. зростає до 13,800. Безробіття у 2020 році становить 5,0 % але до 2024 року цей показник спадає до 4,57 %. Інфляція до 2024 року спадає з 2,5 % до 0,22 %. ВВП і ВВП показують, що економіка Китаю продовжує зростати, але темпи вже не такі швидкі, як раніше. Доходи на душу населення зростають, проте це поступове підвищення, яке не сильно змінює рівень життя. Безробіття залишається стабільним, серйозних криз на ринку праці немає. Інфляція дуже низька, що добре для стабільності цін, але це може свідчити про слабкий внутрішній попит. Загалом економіка Китаю зберігає стабільність, хоча темпи розвитку сповільнюються.

В Японії показники відрізняються від макроекономічних показників Китаю.

Таблиця 2 – Економічні показники Японії, 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
ВВП (GDP), млрд дол. США	5,05	5,04	4,26	4,21	4,03
ВВП на душу населення (GDP per capita), тис. дол. США	34,6	35,7	36,2	37	37,1
ВВП (GNP\GNI), млрд дол. США	5,23	5,48	5,33	4,90	4,29
ВВП на душу (GNI per capita), тис. дол. США	40,9	43,7	42,6	39,4	36
Безробіття (unemployment), %	2,8	2,8	2,6	2,5	2,5
Інфляція (CPI), %	–0,3	–0,3	2,5	3,3	2,8

Джерело: [8–15].

ВВП з 2020–2024 рік спадає по показникам з 5,05 млрд до 4,03 млрд ВВП на душу населення в періоді з 2020–2024 рік зростає з 34,6 тис. до 37,1 тис. ВВП спадає протягом чотирьох років до 2024 року з 5,23 млрд до 4,29 млрд. ВВП на душу населення спадає з 40,9 тис. до 36,0 тис. в періоді з 2020–2024 рік. Рівень безробіття у 2020 році становить 2,8 %, 2024 році цей показник становить 2,5 %, що є спадним фактором. Інфляція у періоді з 2020–2024 рік зростає адже показники становлять 0,3 % до 2,8 %.

Аналізуючи дві таблиці про Китай та Японію можна зробити такі висновки, що у Китаї в періоді з 2020–2024 рік ВВП, ВВП на душу населення, ВНП, ВНП на душу населення показники зростають але рівень безробіття та інфляції спадає. У Японії в періоді з 2020–2024 рік такі показники як ВВП, ВНП, ВНП на душу населення та рівень безробіття показники спадають але ВВП на душу населення та інфляція показники зростають. У порівнянні з Китаєм в Японії є високий ризик інфляції, а в Китаї цей показник не такий високий але рівень безробіття в Японії набагато менше ніж у Китаї. Інфляція в Японії зростає, а у Китаї спадає хоча в Японії все таки залишається рівень інфляції меншим ніж у Китаї.

Список використаних інформаційних джерел

1. MarketScreener. URL: <https://www.marketscreener.com> (дата звернення: 29.10.2025 р.).
2. United Nations Development Programme (UNDP). Human Development Reports. URL: <https://hdr.undp.org/> (дата звернення: 29.10.2025 р.).
3. Macrotrends. Economic Data and Financial Indicators. URL: <https://www.macrotrends.net/> (дата звернення: 29.10.2025 р.).
4. TheGlobalEconomy.com. URL: <https://www.theglobaleconomy.com/download-data.php> (дата звернення: 29.10.2025 р.).
5. Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org/> (дата звернення: 29.10.2025 р.).
6. Trading Economics. Global Economic Indicators and Forecasts. URL: <https://tradingeconomics.com/> (дата звернення: 29.10.2025 р.).
7. MarketScreener: фінансові новини та котирування / Marketscreener. URL: <https://www.marketscreener.com> (дата звернення: 29.10.2025 р.).
8. Human Development Reports (UNDP). URL: <https://hdr.undp.org> (дата звернення: 29.10.2025 р.).
9. Macrotrends: історичні економічні та фінансові дані. URL: <https://www.macrotrends.net> (дата звернення: 29.10.2025 р.).
10. TheGlobalEconomy: завантаження даних. URL: <https://www.theglobaleconomy.com/download-data.php> (дата звернення: 29.10.2025 р.).
11. World Economic Forum: звіти. URL: <https://www.weforum.org/reports> (дата звернення: 29.10.2025 р.).
12. Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org> (дата звернення: 29.10.2025 р.).
13. Trading Economics: економічні індикатори. URL: <https://tradingeconomics.com> (дата звернення: 29.10.2025 р.).

14. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/home> (дата звернення: 29.10.2025 р.).
15. CEIC.Indicators. URL: <https://www.ceicdata.com/en/indicatos> (дата звернення: 29.10.2025 р.).

АНАЛІЗ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ БЕЛЬГІЇ ТА ЧЕХІЇ

К. О. Гадючко, спеціальність Міжнародні економічні відносини, група МЕВ 6-11

А. Л. Флегантова, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Ця тема є актуальною для сучасного світу. Макроекономічні показники та їх аналіз дають можливість оцінити економічну стабільність країни та її конкурентноспроможність. Порівняння даних показників між країнами є важливим для міжнародних інвесторів та дослідників.

Таблиця 1 – Макроекономічні показники Бельгії, 2020–2024

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
ВВП (GDP), млрд дол. США	529,7	598,5	593,6	644,7	664,6
ВНП (GNP), млрд дол. США	534,44	606,21	600,54	653,55	675,91
ВВП на душу населення (GDP per capita), дол. США	57,359	60,669	62,744	62,921	63,083
ВНП на душу населення (GNP per capita), дол. США	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; 2].

ВВП – загалом показник, протягом всіх вказаних років мав тенденцію до зростання, з 529,7 млрд дол. в 2020 р. до 664,6 млрд дол. в 2024 р.

ВВП на душу населення – з 2020 по 2024 р. спостерігалось стабільне зростання, з 57,359 дол. в 2020 р. 63,083 дол. в 2024 р.

ВВП – показник мав тенденцію до зростання у 2020–2021 рр. (з 534,44 млрд дол. до 606,21 млрд дол.). В 2022 р. впав до 600,54 млрд дол. Після чого знову почалось зростання і станом на 2024 р. складало 675,91 млрд дол.

ВВП на душу населення – ВВП на душу населення зростав протягом 2020–2023 рр. (46,090–56,520 дол.), у 2024 р. незначно зменшився (до 56,128 дол.).

Рівень безробіття – показник в 2020 р. складав 5,55 %, в 2021 р. збільшився до 6,25 %, після чого пішов на спад (5,57 % в 2022 р., 5,53 % в 2023 р., та 5,49 % в 2024 р.).

Інфляція – показник мав мінімальне значення в 2020 р. (0,7 %), з 2021 р. пішов на зростання і на 2022 становив 9,6 %, але починаючи з 2023 р. Бельгія почала стабілізувати інфляцію і станом на 2024 р. інфляція становила 3,1 %.

Загалом, країна розвивала економіку протягом 2020–2024 рр. в кращу сторону, вдало поборолася зростання інфляції та привела її в стабільний рівень.

Таблиця 2 – Макроекономічні показники Чехії, 2020–2024

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
ВВП (GDP), млрд дол. США	251,1	290,9	301,83	343,2	345,0
ВВП на душу населення (GDP per capita), тис. дол. США	19,2	20,4	20,6	20,3	20,4
ВНД (GNI), млрд дол. США	238,1	282,4	289,54	338,2	330,0
ВНД на душу нас. (GNI per capita), тис. дол. США	21,7	24,4	26,0	27,3	27,3
Рівень безробіття (unemployment rate), %	2,5	2,8	2,22	2,58	2,5
Інфляція (Inflation), %	3,1	3,84	15,10	10,6	2,4

Джерело: [3–6].

Показник ВВП мав тенденцію до зростання з 2020 до 2024 рр., з 251,11 млрд USD у 2020 році до 345,04 млрд USD у 2024 році. Найбільше зростання спостерігалось у 2021–2023 рр., тоді як у 2024 році зростання майже зупинилося.

ВВП на душу населення – зростав у 2020–2022 рр., з 19,2 тис. до 20,6 тис. USD, але у 2023 році показник знизився до 20,3 тис. USD, після чого у 2024 знову виріс до 20,4 тис. USD.

ВНД загалом зростав з 238,15 млрд USD у 2020 році до пікового значення у 2023 році (338,28 млрд USD). Проте у 2024 р. спостерігається невелике зниження до 330,06 млрд USD.

ВНД на душу населення стабільно зростає протягом 2020–2023 рр., з 21,7 тис. до 27,3 тис. USD. У 2024 році рівень залишився незмінним – 27,3 тис. USD.

Рівень безробіття становив 2,55 % у 2020 р., після чого підвищився до 2,80 % у 2021 р., потім впав до 2,22 % у 2022 р., у 2023 р. знову зріс до 2,58 %, у 2024 р. незначно впав до 2,51 %

Інфляція Показник мав різкі коливання, з помірних 3,16–3,84 в 2020–2021 рр. до 15,10 в 2022р., що пов'язано з енергетичною та світовою економічною кризою. В 2023р. він впав до 10,6 %, а в 2024 р. повернувся до стабільного рівня – 2,44 %.

ВВП в Бельгії показник був не зовсім стабільний, він зростає з 2020–2021 рр. (529,7–598,5 млрд дол.), в 2022 р. похитнувся і впав до 593,6 млрд дол., протягом наступних двох років знову зростає і станом на 2024 р. складає 664,6 млрд дол. Навідміну від Чехії, в якій показник ВВП стабільно зростає протягом всіх вказаних років – з 251,11 млрд дол. в 2020 р. до 345,04 млрд дол. в 2024 р.

ВВП на душу населення – в Бельгії показник мав стабільний ріст і з 2020 р., з 57,359 дол. зріс до 63,083 дол. в 2024 р. В Чехії такої стабільності не було, показник зростає з 2020–2022 (19,2–20,6 тис. дол), проте в 2023 р. впав до 20,3 тис. дол., а в 2024 р. знову піднявся до 20,4 тис. дол. В цьому показнику Бельгія мала більшу стабільність та загалом набагато кращі результати.

Безробіття – в Бельгії зміни показника пройшли хвилиною – з 2020 р. до 2021 р. зростає (5,55–6,25 %), після чого почав спадати і становив 5,49 %. В Чехії рівень безробіття коливався кожен рік, найбільшим значенням було 2,80 % станом на 2021 р., найменшим – 2,22 % в 2022 р.

Інфляція в обох країнах мала однакові зміни – максимальне значення мали в 2022 р. (9,6 % у Бельгії та 15,1 у Чехії) та обидві країни стабілізували рівень інфляції у 2024 р.

Тож, Бельгія має кращі результати майже по всім показникам (ВВП, ВВП на душу нас., інфляція), поступається Чехії лише показником рівня безробіття.

Список використаних інформаційних джерел

1. Belgium economic indicators. URL:
<https://www.theglobaleconomy.com/Belgium/>

2. Wikipedia Denmark. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8F>.
3. Czech Republic Inflation Rate. URL: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/cze/czech-republic/inflation-rate-cpi>
4. Gross National Income for Czech Republic.
URL: <https://fred.stlouisfed.org/series/MKTGNICZA646NWDB>
5. Czech Republic unemployment rate. URL:
<https://tradingeconomics.com/czech-republic/unemployment-rate>.
6. Czech Republic GDP. URL:
<https://www.worldometers.info/gdp/czechia-gdp/>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ ІТ-БІЗНЕСОМ В БЕЗПЕКОВОМУ ВИМІРІ

М. Ю. Гезун, спеціальність С1 Економіка, бакалавр, група Е БІЕК 6-41;

А. Р. Гнатюк, спеціальність С1 Економіка, бакалавр, група Е БІЕК 6-31;

М. Є. Рогоза, д-р екон. наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики бізнес економіки та інформаційних систем, заслужений діяч науки і техніки України – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Концепцію сучасної ідентифікації проектів сформовано на підходах інноваційної зміни процесів та їх змістовної частини, оскільки проект направлений на зміну процесів управління так і на розробку нових програмних систем, розробку та впровадження інформаційно-аналітичного комплексу управління підприємством, створення нової організації, розробка нової техніки і технології та ін. Характеризуючи проекти необхідно підкреслити їх спрямованість на досягнення конкретних цілей, забезпечуючи координоване виконання стадій та робіт в умовах обмеженості у часі з чітко визначеними початком та завершенням на підставі унікального планування дій, виконання робіт та досягнення результатів.

Особливості концепцій РМВоК побудовані на тому, що всі процеси концентруються на процедурі підготовки і виконання проектів, розглядаючи проекти як самостійні одиниці [1]. Складності такого управління аналітики також пов'язують із пробле-

мами обґрунтування вибору тих чи інших проєктів для виконання та визначення актуальності виконання таких проєктів, оскільки ця частина знань є складовою питань стратегічного управління. Для Іт-бізнесу та його суб'єктів (як проєктних установ) ці питання можуть бути не важливими, так як діяльність таких економічних об'єктів може повністю обґрунтовувати виконання проєктів як цілі діяльності. Окремі дослідження показують, що для використання проєктного підходу можливо тільки через реструктуризацію підприємства. Але обґрунтування впровадження проєктного підходу в установах, що базуються на операційній діяльності, використовуючи функціональну організаційну структуру з жорсткою вертикаллю управління, можливо на умовах формування діяльності тільки для рівня стратегічного управління підприємством [2]. Розглядаючи підходи проєктного управління необхідно підкреслити особливості досягнення його ефективності управління ІТ-бізнесом у безпековому вимірі, за умови, що досягається через впровадження методів управління проєктами із врахуванням ризиків, якості, ресурсів та необхідних термінів реалізації робіт проєкту. Головним акцентом при цьому є направленість на інтеграцію безпекових вимог у кожен етап життєвого циклу проєкту. Результатом останнього є забезпечення можливостями знизити ризики, підвищити рівень зрілості компанії та забезпечити досягнення цілей проєкту, які в ІТ-сфері є розробкою унікальних продуктів.

Ключові аспекти ефективності будуються на зниженні ризиків при впровадженні проєктного підходу на підставі аналізу ризиків, забезпечуючи його успіх через зрілість та управлінську культуру. Це підкреслює необхідність концепції впровадження сучасних підходів до управління проєктами на основі формування необхідного рівня зрілості компанії та її управлінської культури. Науковцями також підкреслюються ключові причини невдачі управління ІТ-проєктами, серед яких виділяють такі проблеми [3]: управління проєктами в ІТ-сфері є складнішими по відношенню до традиційних проєктів; такі проєкти включають управління з можливостями недостатньо опрацьованого етапу планування; реалізація ІТ-проєктів, характеризується певним рівнем поспішності, що створює умови для формування різних ризиків; управління проєктами в ІТ-сфері будується на великих обсягах роботи, що створює проблеми для оптимізації та ефективності результатів.

Виконання ІТ-проектів для сучасних компаній формує низку проблем, які негативно впливають на проектний менеджмент, під впливом таких проблем ефективність проєкт-менеджменту різко зменшується, загрожуючи компанії нерентабельністю діяльності. Наслідком цього є зменшення рівня економічної безпеки компанії. Безпека як мета в ІТ-проектах стала в сучасних умовах однією з ключових цілей, а не другорядним завданням. Крім того, у цьому напрямку також важливим є своєчасне забезпечення правової експертизи, що буде впливати на необхідність внесення змін для забезпечення відповідності нормам безпеки. Досліджуючи проблеми проектного управління, необхідно акцентувати увагу на основних аспектах концептуальних підходів до ефективності проектного управління Іт-бізнесом в безпечовому вимірі, серед яких підкреслюється важливість врахування таких питань: питання професійних кадрів, потенціал яких забезпечує досягнення стратегічних цілей та завдань; умовою досягнення таких завдань є підготовка та аналіз моделі та необхідної методології управління. Головною проблемою вирішення цього є аналіз публікацій та наукових джерел з цієї проблеми, що ставить проєктний менеджмент в умовах цифровізації процесів економіки та збільшення кількості інноваційних проєктів на першочергові завдання у діяльності будь-якої компанії. Використання методик планування, таких як сіткове, календарне, ресурсне планування, імітаційне моделювання, створює умови управління проєктами на основі організації та управління ресурсами для досягнення цілей проєкту в межах заданих обмежень, але не забезпечує в повній мірі оцінку результатів проєкту, зокрема з точки зору безпеки. При визначенні аспектів проектного управління та визначення доцільності реалізації економічних проєктів, що включає оцінку результатів проєкту, зокрема з точки зору безпеки, необхідно врахування та швидкого реагування на зовнішні та внутрішні зміни, що є критично важливим в ІТ-сфері.

Список використаних інформаційних джерел

1. Посібник до Зводу Знань з Управління Проєктом (КЕРІВНИЦТВО РМВОК®). URL: https://kniga.biz.ua/pdf/25559-Rukovodstvo.pdf?srsltid=AfmBOortxEQxuFdWGrXkW_ibUhB1knyXoIYu_5fGp34sA8hn4RtQLSVo.

2. Основи управління IT проектами : навч. посіб. для студ. Спеціальності 122 «Комп'ютерні науки»/ уклад.: В. О. Кузьмініх, Р. А. Тараненко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 75 с.
3. Храпкін, О., Кіндрат, О., & Чопей, Р. (2023). Управління проектами в IT-галузі: методики, інструменти та керування ризиками. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110>.

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ СФЕРИ СПОРТИВНОГО ТУРИЗМУ

*М. С. Гонтар, спеціальність Економіка, група Е УПЕПм-21
А. В. Семикіна, канд. екон. наук, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Розглядаючи сучасний стан розвитку індустрії туризму в Україні, необхідно насамперед розглядати її як складну систему, на яку впливають внутрішні та зовнішні фактори. Особливу роль у формуванні індустрії туризму за таких умов відіграє економічна, політична та соціальна стабільність країни. Проблема політичної стабільності є актуальною, оскільки безпосередньо впливає на стан галузей економіки країни, головним чином туризму. Сьогоднішня нестабільна політична ситуація та бойові дії в Україні спричинили занепад ринку туристичних послуг. Туристичний бізнес в основному призупинив діяльність або ж тимчасово трансформувався в інші форми, включаючи надання транспортних послуг та волонтерство [1, с. 65].

Разом із тим, сучасна сфера туризму в Україні характеризується значною адаптацією до умов воєнного часу. Управління туристичними підприємствами все частіше орієнтується на волонтерську діяльність та використання туристичних хабів як гуманітарних чи волонтерських центрів. Планування маршрутів повинно враховувати наявність захисних споруд, обмеження проходу поблизу стратегічно важливих державних і військових об'єктів, а також уникати небезпечних зон із мінними полями. Крім того, через триваючі бойові дії тимчасово обмежено проведення пляжних та пішохідних турів, а процес розмінування територій, за прогнозами, триватиме декілька років після завер-

шення війни. Така ситуація вимагає від менеджменту туризму гнучкості, ретельного планування та постійного оновлення стратегій безпеки і логістики [2].

У цих умовах особливої ваги набуває стратегія управління персоналом, спрямована на відновлення та розвиток туристичних підприємств після закінчення воєнних дій. Ключовими завданнями є формування гнучких моделей зайнятості, підтримка психологічного та фізичного здоров'я працівників, а також підвищення їхньої професійної компетентності через навчання та тренінги з адаптації до нових реалій. Важливо забезпечити мотиваційні механізми, що поєднують матеріальну підтримку, соціальні гарантії та можливості кар'єрного росту, адже лояльний і компетентний персонал стає критично важливим ресурсом для відновлення діяльності туристичних об'єктів та розвитку безпечних туристичних маршрутів.

Стратегія управління персоналом у післявоєнному відновленні сфери спортивного туризму має базуватися на комплексному підході, який враховує як відновлення кадрового потенціалу, так і формування умов для стійкого розвитку галузі. Першочерговим завданням є відновлення та збереження кваліфікованих кадрів, які можуть забезпечити безпечне та ефективне функціонування туристичних об'єктів. Це включає оцінку наявних навичок, потреб у перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників, а також впровадження програм підтримки та адаптації для тих, хто повертається після перерви у роботі через воєнні дії.

Важливою складовою є формування мотиваційної системи, яка поєднує стабільну базову оплату з бонусами за результативність та участь у відновлювальних проєктах. Такі заходи сприяють залученню персоналу до активного відновлення туристичної інфраструктури та стимулюють ініціативність у вирішенні нестандартних завдань. Одночасно слід приділяти увагу психологічній підтримці працівників, зниженню рівня стресу та формуванню корпоративної культури, яка підтримує безпеку, взаємодію та колективну відповідальність.

Сучасні підходи до управління персоналом у післявоєнному періоді передбачають активне використання цифрових технологій для підвищення ефективності навчання, комунікації та контролю процесів. Платформи для онлайн-навчання, дистанційної взаємодії та управління проєктами дозволяють швидко адапту-

вати працівників до нових умов та стандартизувати процедури безпеки й обслуговування клієнтів. Це особливо актуально у спортивному туризмі, де критично важливими є оперативність і точність дій персоналу під час організації подорожей, тренувань та активного відпочинку.

Управлінська стратегія має також включати механізми постійного моніторингу та оцінки ефективності кадрових рішень. Збір даних про залученість персоналу, якість обслуговування, дотримання стандартів безпеки та психологічний стан команди дозволяє коригувати політики та забезпечувати адаптивність системи управління. Такий підхід сприяє стабілізації кадрового потенціалу, відновленню довіри клієнтів та партнерів і закладає основу для сталого розвитку сфери спортивного туризму у післявоєнному періоді.

Список використаних інформаційних джерел

1. Миронов Ю. Б. *Шляхи післявоєнного відновлення індустрії туризму в Україні. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 71. С. 64–68. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-09>.
2. Моца А., Шевчук С., Середа Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>.

РОЛЬ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Світлана Гриніщак, спеціальність Економіка, ОП «Управління персоналом та економіка праці»

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

Полтавський університет економіки і торгівлі

Корпоративна культура сьогодні розглядається як один із ключових ресурсів конкурентоспроможності підприємства і важливий інструмент управління персоналом. Вона формує ціннісні орієнтації працівників, стандарти поведінки та неформальні правила взаємодії, які впливають на мотивацію, залученість, поведінкові практики та ефективність роботи організації в цілому. У контексті трансформацій українського ринку праці та викликів постійних змін (цифровізація, гібридна робота, воєн-

ний та післявоєнний контекст) розвиток корпоративної культури набуває особливого значення для стійкості й адаптивності підприємств [1].

У науковій літературі корпоративну культуру визначають як сукупність цінностей, норм, традицій та символів, які визначають спосіб взаємодії людей в організації. Вона може виконувати функції ідентифікації (надає працівникові відчуття причетності), регулятивні функції (заохочує бажані поведінкові моделі) та адаптивні функції (допомагає реагувати на зовнішні зміни). Українські дослідження підкреслюють, що корпоративна культура має не лише соціальну, а й стратегічну роль – вона впливає на розвиток персоналу та реалізацію довгострокових цілей організації [2].

Корпоративна культура формує «бренд роботодавця». Чітко виражені цінності, відкритість і соціальні практики (наприклад, можливості професійного розвитку, баланс роботи й життя) роблять організацію привабливою для кандидатів. В українських ІТ- та сервісних компаніях саме культура орієнтована на інновації і гнучкість стала важливим фактором привабливості на ринку праці [3].

Ефективна корпоративна культура сприяє швидкій соціалізації нових працівників: зрозумілі норми й очікування скорочують період входження в роль, знижують невизначеність і підвищують рівень задоволеності початковим етапом роботи. Наявність менторства, корпоративних ритуалів та зрозумілих алгоритмів роботи – це елементи культури, які напряму впливають на успішність онбордингу [4].

Цінності організації, система визнання і корпоративні практики (внутрішнє навчання, нагородження, можливості кар'єрного зростання) формують довгострокову мотивацію працівників. Дослідження українських авторів показують, що сильна корпоративна культура знижує плинність кадрів і підвищує лояльність навіть за умов обмежених матеріальних ресурсів [5].

Культура, яка цінує навчання та інновації, стимулює працівників до постійного професійного розвитку. Компанії, що закладають у культуру практику обміну знаннями (knowledge sharing), стають більш адаптивними та інтелектуально підкованими. Українські наукові праці підкреслюють зв'язок між видовою структурою корпоративної культури та можливостями розвитку інтелектуального потенціалу організації [6].

Розглянемо механізми формування і розвитку корпоративної культури в управлінні персоналом.

1. Стратегічне визначення цінностей та місії. HR повинен брати участь у формулюванні місії та ключових цінностей, які відображають стратегічні цілі підприємства. Це дозволяє узгодити кадрові практики з довгостроковою стратегією [7].

2. Інтеграція культури в HR-процеси. Відбір, адаптація, оцінка ефективності, системи винагород та навчання мають бути «налаштовані» під обрані культурні орієнтири. Наприклад, при пріоритеті командної роботи – відбирати компетенції командної взаємодії, впроваджувати командні KPI.

3. Лідерство та приклад керівництва. Керівники – носії культури. Їхня поведінка, відкритість до зворотного зв'язку, стиль прийняття рішень формують моделі поведінки для персоналу. В українському контексті особливо важливе лідерство, яке демонструє стійкість і цінності у кризові періоди [5].

4. Системи комунікації та ритуали. Регулярні внутрішні комунікації (наради, корпоративні події, внутрішні портали) і символічні практики (нагородження, святкування подвигів) закріплюють цінності та підсилюють відчуття приналежності.

5. Оцінка та адаптація культури. Важливо вимірювати «здоров'я» культури через опитування, інтерв'ю, аналіз плинності й продуктивності, та коригувати ініціативи на основі отриманих даних. Українські дослідження наголошують на необхідності системного підходу до оцінки та модернізації культури [4].

Отже, Розвиток корпоративної культури – не декларативна дія, а системна стратегічна інвестиція. Вона створює основу для формування ефективних HR-процесів: від відбору і адаптації до мотивації та розвитку персоналу. Для українських організацій, що працюють в умовах нестабільності та трансформацій, культура стає важливим чинником адаптивності й довготривалої стабільності. Практичні кроки з формалізації цінностей, інтеграції культури в кадрові процеси та розвитку лідерства допоможуть підприємствам підвищити залученість працівників і зміцнити свої позиції на ринку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Смігунова, О., Миколенко, І, & Романашенко, М. (2022). Роль корпоративної культури в успішному розвитку системи управління персоналом підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University*.

Economic Sciences, 310(5(1), 37-42. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-6](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-6).

2. Потапюк, І. П. (2019) Корпоративна культура як маркетинговий ресурс підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. – Т. 4, № 4. – С. 176–182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_223.
3. Олійник, Т. І. (2018) Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. – № 22. – С. 66–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_22_13.
4. Спіцина, А. Є. (2025) Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємств транспортної галузі в підвищенні їх конкуренто-спроможності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. № 1. С. 209–219. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/1/EV20251_209-219.pdf?utm_source.
2. Сулімов, В. (2024) Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. (Чер. 2024), 115-121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318>.
3. Захарчин, Г., & Юрченко, О. (2024). Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-125>.
4. Мажара, В. О. (2024) роль корпоративної культури у підвищенні продуктивності праці персоналу на підприємствах України. *Ефективна економіка*. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.113>.

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 внутрішній продукт (ВВП) і валовий національний продукт (ВНП) є основними показниками, що відображають рівень економічного розвитку країни. ВВП показує вартість усіх товарів і послуг, вироблених на території держави, тоді як ВНП враховує також доходи громадян, отримані за кордоном. Розраховують ВВП за формулою: $ВВП = C + I + G + (X - M)$, де

споживчі, інвестиційні та державні витрати доповнюються чистим експортом. ВВП визначають шляхом додавання до ВВП різниці між доходами, отриманими з-за кордону, і виплаченими іноземцям. Аналіз динаміки цих показників дозволяє простежити економічні тенденції країни, що відображено на наведеному графіку (рис. 1).

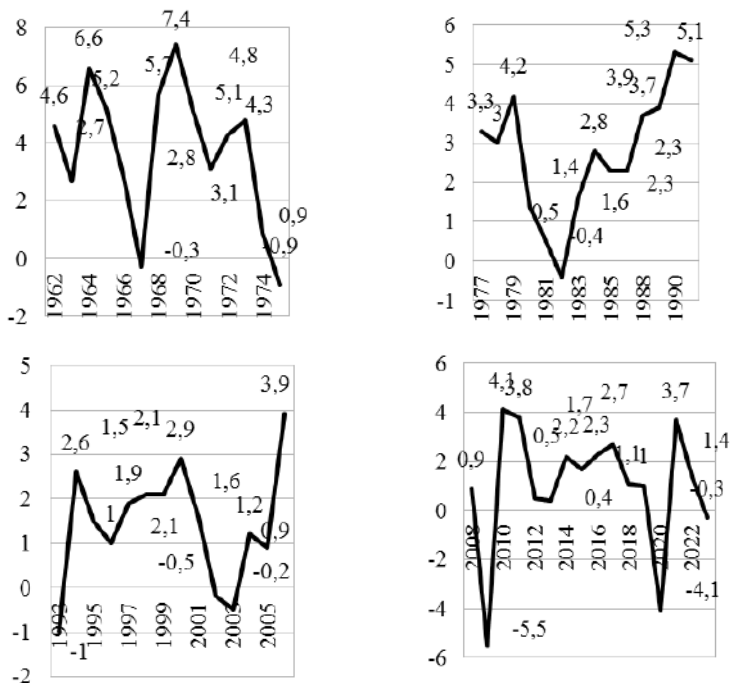


Рисунок 1 – Динаміка ВВП Німеччини, 1962–2023 рр.

На основі чотирьох графіків, що відображають динаміку зростання ВВП Німеччини з 1961 по 2023 рік, можна зробити висновок, що економіка країни розвивалася нерівномірно, проходячи через етапи підйомів і спадів, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. У 1960–1970-х роках спостерігалось активне економічне зростання, яке час від часу переривалося кризами, такими як спад 1967 та 1974 років. Період 1980-х характеризувався стабілізацією після рецесії початку десятиліття та поступовим відновленням перед об'єднанням

країни. У 1990-х і на початку 2000-х років економіка зазнала певних труднощів, пов'язаних із наслідками об'єднання Німеччини та адаптацією до нових ринкових умов, проте вже з 2003 року темпи зростання знову почали підвищуватися. Після 2007 року відбулися суттєві коливання через світову фінансову кризу 2008–2009 р. і пандемію COVID-19 у 2020 р., але Німеччина продемонструвала стійкість та здатність швидко відновлюватися. Загалом, за понад шістдесят років Німеччина змогла зберегти статус однієї з найпотужніших економік Європи завдяки розвиненій промисловості, гнучкості ринку та ефективній економічній політиці. Попри періодичні спади, країна стабільно поверталася до зростання, що свідчить про її економічну силу та стійкість до глобальних викликів.

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>.
2. IMF Data. World Economic Outlook Database – Germany: GDP and GNP statistics (1962–2023). URL: <https://www.imf.org/en/Data>].

EDUCATION MARKET OF UKRAINE DURING THE WAR

Judyth Twigg, Ph.D., Professor, Department of Political Science Virginia Commonwealth University

V. Yu. Strilets, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of International Economics and International Economic Relations

Poltava University of Economics and Trade

In the process of Ukraine's integration into the global educational space, higher education institutions (HEIs) face not only new opportunities but also a range of barriers and challenges. Current trends in the global education market set high demands for the quality of

educational programs, the level of academic mobility, digitalization, and international competitiveness. At the same time, the consequences of the war, limited funding, and insufficient international recognition of Ukrainian universities complicate their integration. The low quality of educational services negatively affects competitiveness in the global labor market [5].

As of 2025, the main barriers and challenges for Ukrainian HEIs in the international education market under wartime conditions include: the demographic crisis and youth migration, financial instability, cyber threats and IT infrastructure vulnerability, brain drain, destruction and damage to physical infrastructure, instability of the educational process, competition in the international education market, limited opportunities for academic mobility, fragmented international cooperation, non-compliance of educational programs with international standards, inequality in access to education, as well as psychological challenges and social stress [1; 3].

During the war, HEIs across various regions of Ukraine have suffered significant losses. Donetsk was the most affected, with 72 % of universities destroyed or damaged: 4 completely destroyed, 9 damaged, and 8 relocated (Fig. 1).

The population dynamics show that after reaching its peak in the 1980s (about 50 million people), the population has been gradually decreasing, and future projections indicate further decline [4].

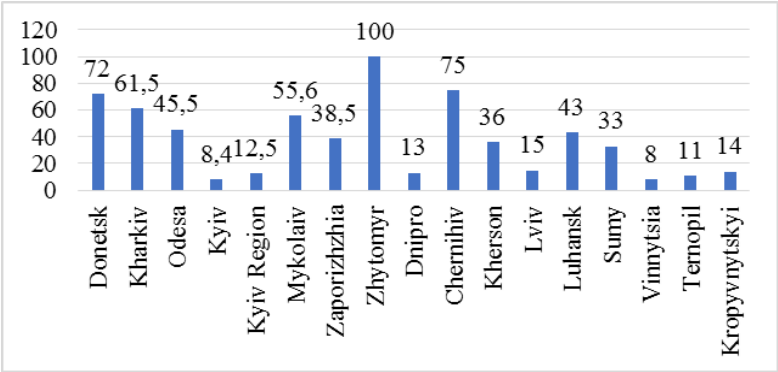


Figure 1 – Number of HEIs damaged or completely destroyed during the war, % of completely destroyed and/or damaged HEIs of the total number [3]

For HEIs, this means an intensification of the following challenges: a decrease in the number of high school graduates, which reduces domestic demand for educational services; increased competition among universities for applicants; financial risks; and dependence on external factors, particularly the volume and quality of immigration, which can create new segments for educational programs but requires adaptation to the cultural and linguistic characteristics of students.

The processes of digitalization and globalization have a significant impact on the behavioral characteristics of young generations. Despite the challenges of war, representatives of Generations Z and Alpha actively integrate modern gadgets and digital resources into their daily lives to meet educational and social needs. In this context, public administration faces a strategic task – to reform the national education system in line with global trends, ensuring the sustainability of transformation processes and minimizing potential risks.

One of the key challenges for Ukrainian HEIs has been the brain drain caused by the forced migration of students and teachers. Due to aggression, infrastructure destruction, and large-scale migration, Ukraine's higher education system risks losing a significant part of its human capital. However, universities have developed effective mechanisms of communication with those students who remain abroad, ensuring their continued studies at Ukrainian HEIs, while teachers have gained the opportunity to conduct classes remotely [3].

Thus, the war has intensified systemic problems in higher education, while simultaneously highlighting the need for digitalization, the development of distance learning formats, and psychological support for students and teachers. Demographic trends push universities to enter the international education market more actively, where they must compete for foreign students, investments, and partnerships. Overcoming these barriers requires comprehensive strategies that include: modernization of educational programs in line with international standards; investment in cybersecurity and digital infrastructure; expansion of academic mobility and long-term partnerships; strengthening of HEIs' financial autonomy; and systematic state support for the restoration of destroyed universities.

References

1. Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2021–2031. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/rizne/2020/>

- 09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf#page=60.10 (accessed: 27.09.2025).
2. Information of the State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed: 27.09.2025).
 3. Nikolaiev Ye., Rii H., Shemelynets I. *Higher Education in Ukraine: Changes through the War*. Kyiv : Borys Grinchenko Kyiv University, 2023. URL: <https://osvitanalitika.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/HigherEd-in-Times-of-War.pdf> (accessed: 27.09.2025).
 4. Ukraine Population 2025. URL: <https://worldpopulationreview.com/countries/ukraine> (accessed: 27.09.2025).
 5. Strilets V. Yu., Artemenko A. V., Franko L. S., Oliinyk S. I., Bobyr K. S. *Digitalization of the Labor Market and Talent Marketing: Ukraine's Prospects in the Global Entertainment Industry*. Visnyk of Poltava University of Economics and Trade. Series Economic Sciences. 2025. № 3 (117). P. 175–183. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/15473>.

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ РЕГІОНУ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ ДИНАМІКИ

В. В. Єфімова, спеціальність Економіка, група Е УПЕТм-21

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

Полтавський університет економіки і торгівлі

Трудовий потенціал регіону є однією з базових характеристик територіального розвитку, що відображає сукупну здатність населення до продуктивної участі в економічних процесах. Його зміст охоплює не лише кількісні параметри працездатного населення, а й якісні характеристики – рівень освіти і професійної підготовки, інтелектуальний ресурс, трудову мобільність, фізичне й психоемоційне здоров'я, інноваційність, мотиваційні настанови та соціальну активність. У сучасній економіці знань трудовий потенціал розглядається як стратегічний ресурс, здатний визначати темпи регіонального розвитку, інвестиційну привабливість територій та їхню інтегрованість у глобальні виробничі мережі.

Трудовий потенціал регіону – це сукупність кількісних і якісних характеристик працездатного населення, які реалізуються та можуть бути реалізовані відповідно до наявного й перспективного попиту на них на регіональному ринку праці з

урахуванням впливу об'єктивних і суб'єктивних факторів [1, с. 144].

Економічна динаміка регіону значною мірою залежить від того, наскільки ефективно трудовий потенціал відповідає структурі попиту на робочу силу. Наявність компетентності, що відповідають вимогам високотехнологічних галузей, сприяє зростанню продуктивності праці, прискорює модернізацію виробництва та активізує інноваційні процеси. У той час як дефіцит кваліфікованих кадрів, низький рівень цифрових навичок або професійна невідповідність призводять до «вузьких місць» в економічному розвитку та стримують структурні перетворення. Отже, трудовий потенціал є одночасно фактором зростання та фактором ризику.

Важливим чинником виступає якість регіонального людського капіталу, що формується під впливом освітніх інституцій, локального ринку праці, соціальної політики та інфраструктури охорони здоров'я. Регіони, де існує тісна взаємодія між бізнесом, університетами, адміністраціями та інноваційними центрами, забезпечують більшу відповідність між вимогами економіки та компетентностями працівників. Це створює основу для розвитку кластерів, залучення інвестицій і розширення високотехнологічних секторів. Навпаки, слабка матеріальна база закладів освіти, недостатні програми професійної підготовки, обмежений доступ до медичних послуг і низький рівень соціальної захищеності зменшують якість трудового потенціалу та обмежують можливості регіону щодо забезпечення стійкої економічної динаміки.

Значну роль відіграють демографічні параметри, які визначають масштаби та структуру трудового потенціалу. Старіння населення, низькі показники народжуваності, міграційний відтік молоді та кваліфікованих фахівців можуть суттєво зменшити трудовий резерв регіону. Міграційні процеси, з одного боку, стимулюють перерозподіл трудових ресурсів, але з іншого – створюють ризик втрати інтелектуального капіталу, що погіршує інноваційний потенціал територій. Регіони, які здатні утримувати та приваблювати людський капітал завдяки конкурентним умовам праці, якісній інфраструктурі та сприятливому соціальному клімату, формують передумови для довготривалого економічного зростання.

З огляду на роль трудового потенціалу, важливими є інституційні механізми його відтворення. Це включає державну та регіональну політику у сфері зайнятості, розвиток системи професійно-технічної освіти, програми підвищення кваліфікації, підтримку підприємництва, стимулювання інноваційної активності населення. Інституційне середовище визначає не лише ефективність залучення робочої сили, а й можливості формування соціальної згуртованості, довіри та взаємодії між економічними суб'єктами. Саме інституційна спроможність регіону забезпечує адаптивність місцевої економіки до внутрішніх і зовнішніх шоків.

Особливе місце займає структура зайнятості, яка може як стимулювати, так і стримувати економічну динаміку. Переважання низькопродуктивних видів діяльності зумовлює низький рівень доходів, слабку інноваційну активність і обмежені можливості для розширеного відтворення людського капіталу. Навпаки, розвиток секторів з високою доданою вартістю – ІТ, інженерії, біотехнологій, логістики, сфери послуг – забезпечує якісне зайнятість і створює передумови для підвищення соціального добробуту. Таким чином, диверсифікація економічної структури є одним із ключових механізмів реалізації трудового потенціалу регіону.

Суттєвим фактором формування трудового потенціалу є соціальний клімат та інституційна довіра, які впливають на мотивацію населення до професійного розвитку, підприємницької активності та довгострокової участі у місцевому ринку праці. Сприятливе соціально-ціннісне середовище знижує ризики трудової міграції, зміцнює внутрішню мобільність кадрів і сприяє розвитку локального підприємництва. У регіонах із низьким рівнем довіри, соціального напруження або нестабільної політичної ситуації трудовий потенціал реалізується не повною мірою.

Для оцінювання соціально-трудоного потенціалу регіону доцільно використовувати інтегровану систему індикаторів, яка відображає ключові параметри його формування, ефективного використання, відтворення та подальшого розвитку. Така система охоплює соціально-демографічні характеристики, освітньо-кваліфікаційний рівень населення, економічні показники, індикатори цифровізації, параметри якості життя, а також екологічні умови, що впливають на відтворення та мобільність трудових ресурсів [2, с. 63–65].

Таким чином, трудовий потенціал є багатокомпонентною категорією, що визначає економічну динаміку регіону через інноваційну активність, продуктивність, конкурентоспроможність і соціальну згуртованість. Його формування та розвиток потребують комплексної інституційної політики, орієнтованої на інвестиції в освіту, охорону здоров'я, професійну підготовку, модернізацію ринку праці та покращення умов життєдіяльності населення.

Список використаних інформаційних джерел

1. Шевченко І. Ю. Трудовий потенціал регіону: сутність та базова структура. *Економіка і регіон*. 2012. № 6. С. 141–145.
2. Костишина Т., Шаповалов В., Тужилкіна О. Актуальні проблеми інноваційного розвитку соціально-трудоного потенціалу регіону. *Грааль науки*. 2025. № 48. С. 58–66. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.01.2025.005>.

ВИКЛИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВОГО СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В БОЛГАРІЇ

К. Є. Жидкова, аспірант, спеціальність Міжнародні економічні відносини, група МЕВ МБ 6-21;

Б. В. Гаращенко, аспірант, спеціальність Менеджмент;

В. Р. Соколовський, аспірант, спеціальність Економіка

В. Ю. Стрілець, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин Полтавський університет економіки і торгівлі

Болгарія, як держава-член Європейського Союзу, демонструє стабільний розвиток бізнес-середовища, яке поєднує європейські стандарти регулювання з національними особливостями ринкової економіки. Водночас, підприємницька діяльність у цій країні стикається з низкою викликів, пов'язаних із бюрократичними процедурами, податковою політикою, судовою системою та рівнем прозорості державних інститутів.

Дослідження тенденцій розвитку економіко-правового середовища в Болгарії є важливим для розуміння можливостей і ризиків ведення бізнесу як для внутрішніх підприємців, так і для іноземних інвесторів. Зміни в нормативно-правовій базі, цифровізація державних послуг, а також посилення антикорупційних ініціатив формують нові умови для господарської діяльності. У цьому контексті аналіз сучасних викликів і тенденцій дозволяє оцінити конкурентоспроможність болгарського бізнес-клімату та визначити напрями його подальшого вдосконалення.

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції національних економік до світового ринку, особливу увагу дослідників і підприємців привертає вивчення економіко-правового середовища окремих країн. Зокрема, Андреева Л. О., Болтянська Л. О. та Грицаєнко М. І. у своїй праці досліджують інституційні та соціально-економічні умови розвитку підприємництва, зокрема вплив державної політики, регуляторних бар'єрів і доступу до фінансових ресурсів на бізнес-середовище [1]. Гринько Т. аналізує сучасні виклики підприємництва, серед яких цифровізація, зміни в податковій політиці та трансформація ринку праці, що безпосередньо пов'язано з тенденціями ведення бізнесу в країнах ЄС, зокрема Болгарії [2]. Денисенко М. П. зосереджується на оцінці стану підприємництва, динаміці його розвитку та чинниках, які визначають конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах [3]. Довгаль О. А. і Панкова Ю. М. розглядають соціокультурні аспекти розвитку міжнародного бізнесу, зокрема вплив культурних відмінностей і соціальних практик на ефективність підприємницької діяльності в різних країнах, що є актуальним у контексті аналізу особливостей болгарського бізнес-середовища [4].

Політичне середовище Болгарії має суперечливий вплив на умови ведення бізнесу. Індекс верховенства права у 2023 році становив $-0,01$, що відповідає 86-му місцю у світовому рейтингу, свідчаючи про відносно помірний рівень дотримання законодавства та наявність проблем у забезпеченні незалежності судової системи. Це може створювати певні ризики для підприємців, пов'язані з тривалими бюрократичними процедурами чи недостатньою передбачуваністю рішень у господарських спорах. Водночас показник ефективності уряду, який дорівнює $0,05$ і забезпечив Болгарії 5-те місце, свідчить про позитивну тенденцію до підвищення якості державного управління, покращення надання адміністративних послуг та більш раціональне використання ресурсів. Це створює сприятливі умови для розвитку підприємництва, особливо в контексті електронного урядування та дерегуляційних ініціатив.

Рівень політичної стабільності ($0,34$; 80 місце) характеризується як помірний: попри періодичні урядові кризи та зміни політичних коаліцій, країна залишається відносно безпечною для ведення бізнесу. Проте політична невизначеність часом впливає на темпи реалізації реформ і стабільність економічної

політики. Більш проблемною сферою залишається боротьба з корупцією: показник $-0,14$ (91 місце) свідчить про наявність системних труднощів, які знижують довіру інвесторів, ускладнюють прозорість державних процедур і можуть створювати додаткові витрати для бізнесу. Ще одним викликом є тіньова економіка, частка якої у 2015 році становила $20,83\%$ ВВП (110 місце у світі), що вказує на значну неформальну зайнятість та ухилення від оподаткування. Це спотворює конкуренцію, зменшує податкові надходження та формує нерівні умови для легальних підприємців. Загалом, політичне середовище Болгарії можна оцінити як стабільне, але з низкою структурних проблем – передусім у сфері правозастосування, корупції та неформальної економіки, які стримують повну реалізацію потенціалу бізнесу в країні [5].

Економічне середовище Болгарії у 2023–2024 роках загалом можна охарактеризувати як стабільне з помірними темпами розвитку, проте з наявністю окремих структурних обмежень, що впливають на динаміку бізнес-активності. Річний темп економічного зростання становить $2,81\%$, що відповідає 104-му місцю у світовому рейтингу. Такий показник свідчить про уповільнене, але стале відновлення економіки, що є сприятливим сигналом для інвесторів, хоча темпи залишаються нижчими за середньоевропейські. Валовий внутрішній продукт на душу населення на рівні $15\,885,54$ доларів демонструє поступове зростання добробуту та купівельної спроможності населення, що створює внутрішній попит і стимулює розвиток малого та середнього бізнесу.

Високий рівень відкритості торгівлі ($119,68\%$, 37 місце у світі) відображає глибоку інтеграцію Болгарії у міжнародну економіку та її залежність від експорту й імпорту, що відкриває можливості для зовнішньоекономічної діяльності, але водночас робить економіку вразливою до глобальних коливань. Позитивним фактором є також покращення бізнес-очікувань: індекс ділової впевненості зріс до 20,9 пункту (порівняно з 18,6), що свідчить про зростання оптимізму серед підприємців щодо майбутнього виробництва, попиту та інвестицій. Це свідчить про певне відновлення після кризових періодів та покращення економічних очікувань.

Вартість започаткування бізнесу у Болгарії є однією з найнижчих у Європі – лише 1% від валового національного доходу

на душу населення, що створює сприятливі умови для відкриття нових підприємств. Це свідчить про зниження адміністративних бар'єрів і підтримку підприємницької ініціативи. Податкова система країни залишається конкурентною: низькі ставки податків роблять її привабливою для іноземних інвесторів, однак підприємства стикаються зі значним адміністративним навантаженням – понад 400 годин на рік на податкову звітність. Крім того, велика частка споживчих податків у структурі бюджету робить фінансову систему чутливою до змін у внутрішньому попиті.

Макроекономічна стабільність Болгарії підтримується низькими рівнями інфляції та безробіття. Інфляція у 2024 році становить 4,1 % проти 4,32 % у 2023 році, що свідчить про поступове зниження цінового тиску. Це сприяє прогнозованості витрат бізнесу та збереженню купівельної спроможності споживачів. Обмінний курс болгарського лева стабільний – 1 лев дорівнює приблизно 22,29 гривні, що відображає міцну валютну позицію, частково завдяки прив'язці лева до євро. Низьке безробіття, стабільна валюта й помірна інфляція створюють сприятливе середовище для розвитку інвестиційної діяльності та експорту. Загалом економічні показники Болгарії свідчать про наявність стабільного, відкритого та прогнозованого бізнес-клімату з низькими бар'єрами входу, однак зі стриманими темпами зростання, що потребує подальших реформ для підвищення ефективності та інноваційності економіки [5].

Отже, економіко-правове середовище Болгарії характеризується поєднанням стабільності та поступового реформування, що створює відносно сприятливі умови для ведення бізнесу. Країна має конкурентну податкову систему, низьку вартість започаткування підприємств і стабільну макроекономічну ситуацію, що стимулює інвестиційну активність. Водночас залишаються виклики, пов'язані з корупцією, бюрократією, недостатньою ефективністю правозастосування та впливом тіньової економіки. Незважаючи на ці обмеження, Болгарія продовжує інтегруватися у європейський економічний простір, активно розвиваючи цифровізацію, дерегуляцію та підтримку малого бізнесу.

Список використаних інформаційних джерел

1. Андреева Л. О., Болтянська Л. О., Грицаєнко М. І. та ін. Підприємництво: соціально-економічне та інституціональне забезпечення розвитку : монографія. Мелітополь : Люкс, 2021. 300 с.

2. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : монографія / за заг. ред. Т. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. 568 с.
3. Стан та тенденції розвитку сучасного підприємництва : монографія / за ред. М. П. Денисенка. Київ : ТОВ «ДКС центр», 2019. 464 с.
4. Довгаль О. А., Панкова Ю. М. Соціокультурні фактори розвитку сучасних форм міжнародного бізнесу : монографія. Харків : Видавець О. А. Мірошніченко, 2021. 224 с.
5. The Global Economy. URL: <https://www.theglobaleconomy.com>.

ДИНАМІКА МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ІТАЛІЇ ТА ІСПАНІЇ

А. О. Жирова, спеціальність Міжнародні економічні відносини, група МЕН б-11

А. Л. Флегантова, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

В умовах сучасної глобальної економічної нестабільності порівняльний аналіз макроекономічних показників набуває особливої актуальності, адже дає змогу оцінити ефективність розвитку національних економік. Італія та Іспанія, як країни Європейського Союзу зі схожою економічною структурою, демонструють як спільні, так і відмінні тенденції у зміні основних макроекономічних показників.

Таблиця 1 – Макроекономічні показники Італії, 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
ВВП (GDP), млрд дол. США	1 907	2 179	2 103	2 301	2 370
ВВП на душу населення (GDP per capita), тис. дол. США	32,091	36,853	35,636	39,003	40,226
ВНД (GNI), млрд дол. США	1928	2154	2262	2237	2206
ВНД на душу населення (GNI per capita), тис. дол. США	32,600	36,760	39,060	38,610	38,290
Безробіття (Unemployment rate), %	9,16	9,50	8,07	7,63	6,78
Інфляція (Inflation), %	-0,14	1,87	8,2	5,62	0,98

Джерело: [1–6].

У цій таблиці наведені основні економічні показники Італії за 2020–2024 рр., а саме: ВВП, ВВП на душу населення, ВНД, ВНД на душу населення, рівень безробіття та рівень інфляції. Далі розглянемо кожен показник окремо, проаналізувавши його динаміку протягом цих років.

ВВП Італії за 2020–2024 рр. демонстрував коливання. У 2021 р. ВВП зріс до 2 179 млрд дол. США порівняно з 2020 роком, коли становив 1 907 млрд дол. США. У 2022 р. трохи знизився до 2 103 млрд дол. США, а в період з 2022 р. по 2024 р. зріс до 2 370 млрд дол. США.

Наступний показник – це ВВП на душу населення Італії. За 2020–2024 рр. він також демонстрував коливання. У 2021 р. він становив 36,853 тис. дол. США, що значно більше ніж у 2020 р., коли показник становив 32,091 тис. дол. США. У 2022 р. трохи знизився до 35,636 тис. дол. США, а у період з 2022 р. по 2024 р. можна спостерігати зростання. Найбільший показник був у 2024 р. і становив 40,226 тис. дол. США.

Далі проаналізуємо ВНД Італії за 2020–2024 рр. У період з 2020 р. по 2022 р. ВНД мав тенденцію до зростання та становив 2 262 млрд дол. США у 2022 р., що значно більше ніж у 2020 р. – 1 928 млрд дол. США. Далі у період з 2022 р. по 2024 р. він мав тенденцію до спадання. У 2024 р. ВНД Італії становив 2 206 млрд дол. США.

Наступний показник – це ВНД на душу населення Італії. У період з 2020 р. по 2022 р. він мав тенденцію до зростання та становив 39,060 тис. дол. США у 2022 р., що значно більше ніж у 2020 р. – 32,600 тис. дол. США. У період з 2022 р. по 2024 р. ВНД на душу населення мав тенденцію до спадання та становив 38,290 тис. дол. США у 2024 р., що трохи менше ніж у 2023 р., коли показник становив 37,610 тис. дол. США.

Ще проаналізуємо рівень безробіття в Італії у період з 2020 р. по 2024 р. У 2020 р. рівень безробіття становив 9,16 %, але у 2021 р. трохи зріс до 9,50 % та мав найбільший показник за цей проміжок часу. У період з 2021 р. по 2024 р. можна спостерігати спадання. Найменший показник безробіття Італії в 2024 р. й становить він 6,78 %.

Останній показник – це рівень інфляції Італії. У період з 2020 р. по 2024 р. він демонстрував коливання. У 2020 р. в Італії спостерігалася дефляція та становила (–0,14 %). У 2021 р. рівень інфляції зріс до 1,87 %, а у 2022 р. інфляція досягла

найвищого показника за 38 років й становила 8,2 %. У 2023 р. рівень інфляції знизився до 5,62 %, а у 2024 р. ще значно знизився до 0,98 %.

Отже, аналіз основних економічних показників Італії за 2020–2024 рр. показує, що країна пережила періоди як економічного зростання, так і спаду. Незважаючи на коливання, спостерігається позитивна тенденція до відновлення економіки після кризових явищ, зниження рівня безробіття та стабілізація цін, що свідчить про поступове зміцнення економічної ситуації в країні.

Таблиця 2 – Макроекономічні показники Іспанії, 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
ВВП (GDP), млрд дол. США	1 290	1 461	1 446	1 620	1 722
ВВП на душу населення (GDP per capita), тис. дол. США	27,233	30,799	30,320	33,509	35,297
ВНП (GNP), млрд дол. США	1 281	1 456	1 424	1 595	1 713
ВНП на душу населення (GNP per capita), тис. дол. США	27,410	30,380	32,610	32,940	33,410
Безробіття (Unemployment rate), %	15,5	14,8	12,9	12,2	10,6
Інфляція (Inflation), %	–0,3	3,1	8,4	3,5	2,8

Джерело: [1; 7–10].

У цій таблиці наведені основні економічні показники Іспанії за 2020–2024 рр., а саме: ВВП, ВВП на душу населення, ВНП, ВНП на душу населення, рівень безробіття та рівень інфляції. Далі розглянемо кожен показник окремо, проаналізувавши його динаміку протягом цих років.

ВВП Іспанії у період з 2020 р. по 2024 р. демонстрував коливання. У 2020 р. ВВП становив 1 290 млрд дол. США, а у 2021 р. зріс до 1 461 млрд дол. США. У 2022 р. відбулося невелике зниження до 1 446 млрд дол. США. У період з 2022 р. по 2024 р. відбулося зростання та у 2024 р. ВВП становив 1 722 млрд дол. США.

ВВП на душу населення Іспанії у період з 2020 р. по 2024 р. також демонстрував коливання. У 2020 р. він становив 27,233 тис. дол. США, а у 2021 р. зріс до 30,799 тис. дол. США.

У 2022 р. трохи знизився до 30,320 тис. дол. США. У період з 2022 р. по 2024 р. мав тенденцію до зростання та у 2024 р. становив 35,297 тис. дол. США.

ВВП Іспанії у період з 2020 р. по 2024 р. демонстрував коливання. У 2020 р. ВВП становив 1 281 млрд дол. США, а у 2021 р. зріс до 1 456 млрд дол. США. У 2022 р. відбулося незначне зниження до 1 424 млрд дол. США, а у період з 2022 р. по 2024 р. можна спостерігати значне зростання. У 2024 р. ВВП становив 1713 млрд дол. США.

ВВП на душу населення у період з 2020 р. по 2024 р. мав тенденцію до зростання. Найменший показник був у 2020 р. та становив 27,410 тис. дол. США, а найбільший у 2024 р. – 33,410 тис. дол. США.

Рівень безробіття Іспанії у період з 2020 р. по 2024 р. мав тенденцію до спадання. Найбільший показник був у 2020 р. та становив 15,5 %, а найменший у 2024 р. – 10,6 %.

Рівень інфляції Іспанії у період з 2020 р. по 2024 р. Демонстрував коливання. У 2020 р. спостерігалася дефляція та становила (–0,3 %). У 2021 р. рівень інфляції зріс до 3,1 %, у 2022 р. ще значно зріс до 8,4 %. У період з 2022 р. по 2024 р. можна спостерігати значне спадання. У 2024 р. рівень інфляції становив 2,8 %

Загалом у 2020–2024 роках економіка Іспанії демонструвала зростання ВВП і ВВП, підвищення показників на душу населення, зниження безробіття та стабілізацію інфляції після різких коливань.

ВВП у обох країнах демонстрував коливання у період з 2020 р. по 2024 р. З 2020 р. по 2021 р. було зростання, у 2022 р. незначне спадання, а у період з 2022 р. по 2024 р. знову зростання. Найменший показник ВВП був у 2020 р. (в Італії – 1907 млрд дол. США, в Іспанії – 1 190 млрд дол. США). Найбільший показник ВВП був у 2024 р. (в Італії – 2 370 млрд дол. США, в Іспанії – 1722 млрд дол. США).

ВВП на душу населення у обох країнах демонстрував коливання. З 2020 р. по 2021 р. було зростання, у 2022 р. незначне спадання, а у період з 2022 р. по 2024 р. знову зростання. Найменший показник був у 2020 р. (в Італії – 32,091 тис. дол. США, в Іспанії – 27,233 тис. дол. США). Найбільший показник був у 2024 р. (в Італії – 40,226 тис. дол. США, в Іспанії – 35,297 тис. дол. США).

Рівень безробіття в Італії демонстрував незначне коливання. У 2021 р. трохи зріс до 9,50 %, але з 2021 р. по 2024 р. мав тенденцію до спаду. Найменший показник був у 2024 р. та становив 6,78 %. В Іспанії рівень безробіття мав тенденцію до спаду. Найбільший показник був у 2020 р. та становив 15,5 %, а найменший у 2024 р. – 10,6 %.

Рівень інфляції в обох країнах демонстрував коливання. У період з 2020 р. по 2022 р. рівень інфляції зростав та набув найбільшого значення у 2022 р. (в Італії – 8,2 %, в Іспанії – 8,4 %). У період з 2022 р. по 2024 р. рівень інфляції спадав (в Італії набув 0,98 %, в Іспанії – 2,8 %).

Отже, у 2020–2024 роках економіка Італії та Іспанії розвивалася схожими тенденціями: ВВП і ВВП на душу населення зростали після короткого спаду 2022 р., безробіття зменшувалося, а інфляція після піку у 2022 р. поступово знижувалася.

Список використаних інформаційних джерел

1. Macrotrends The Long Term Perspective on Markets. URL: <https://www.macrotrends.net/>
2. Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/italy/gdp>.
3. Найбагатші країни за рівнем БВП-2024. URL: <https://abiznes.com.ua/top-10-naybahatshykh-krajin-svitu-za-rivnem-vvp-u-2024-rotsi-3871/>
4. Italy Unemployment Rate (Yearly) – Historical Data&Trends. URL: https://ycharts.com/indicators/italy_unemployment_rate_annual?utm_source.
5. World Bank Open Data. URL: https://data.worldbank.org/country/italy?utm_source.
6. Italy Gross National Product (GNP) / Economic Indicators. URL: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/italy/gross-national-product>.
7. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/country/spain>.
8. UNdata. URL: <https://data.un.org/Data.aspx?q=Spain+GNI&d=SNAAMA&f=grID%3a103%3bcurrID%3aUSD%3bpcFlag%3a0%3brID%3a724>.
9. Gross National Income for Spain. Federal Reserve Economic Data | FRED / St. Louis Fed. URL: <https://fred.stlouisfed.org/series/MKTGNIESA646NWDB>.
10. INE – Spanish Statistical Office. URL: https://www.ine.es/dyngs/Prensa/en/EPA4T24.htm?utm_source.

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ

Я. А. Жук, спеціальність Економіка, група Е ЕП м-21

В. І. Перебийніс, д-р екон. наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Логістика – це наука про управління матеріальними потоками та супутніми з ними потоками (інформаційними, фінансовими, енергетичними та трудовими) у процесі постачання ресурсів, виробництва та збуту продукції (послуг) [1; 2]. Тобто, суб'єкти господарювання не тільки виробляють продукцію, але й здійснюють функції закупівель (матеріально-технічного постачання) та розподілу (збуту) виробленої продукції.

Менеджмент визначають як систему управління підприємством, управління персоналом, процес прийняття рішень, орган (апарат) управління, виробничий фактор, науку і мистецтво управління, навчальну дисципліну [3, с. 13].

Для розгляду поняття «логістичний менеджмент» із зазначених визначень категорії «менеджмент» найбільш прийнятним, на наш погляд, є його розуміння його як системи управління, що включає, зокрема, й процес прийняття рішень.

Варто зазначити [4, с. 12; 5, с. 13], що з позицій управління системою сутнісний підхід логістики передбачає наявність логістичного менеджменту.

Логістичний менеджмент – це процес визначення стратегії, планування, організації і контролю переміщення та складування матеріалів, запасів, готових виробів від пункту виробництва до пункту споживання [6]. Сутність зазначеного розглянуто у таких працях, як [7; 8].

Метою вивчення навчальної дисципліни «Логістичний менеджмент» є набуття майбутніми фахівцями теоретичних знань і практичних навичок, що дають змогу брати участь в управлінні логістичною діяльністю суб'єктів господарювання за умов невизначеності і ризиків [6].

Тематичний план даної навчальної дисципліни [6] включає два модулі. Модуль 1 «Логістика в системі управління суб'єктами господарювання» об'єднує теми №№ 1–4.

1. «Теоретичні основи логістики та управління потоковими процесами» (розглядається сутність логістики, об'єкти логістики, концепції та види логістики).

2. «Управління функціональними видами логістики» (розглядаються такі питання, як: логістика закупівель та управління закупівлями; розподільча логістика та управління збутом; управління запасами; управління складуванням та зберіганням продукції).

3. «Управління загальносистемними видами логістики» (об'єднує такі питання: транспортна логістика та управління перевезеннями; інформаційна логістика та логістичні інформаційні системи; логістичний сервіс та управління ним).

4. «Логістичні системи як об'єкти управління» (вивчаються наукові основи формування логістичних систем, внутрішньовиробничі логістичні системи та транспортно-логістичні системи).

До модуля 2 «Стратегічне управління логістичними системами» відносяться теми №№ 5–8.

5. «Управління: функції, принципи, методи» (з'ясовуються наукові основи управління, функції управління, принципи та методи управління).

6. «Логістичний менеджмент і стратегічне управління логістикою» (розглядаються такі питання, як: сутність менеджменту; зміст, процеси, функції логістичного менеджменту; стратегічне управління логістикою та логістичні стратегії).

7. «Стратегії транспортно-логістичного забезпечення підприємств» (об'єднує такі питання: сутність транспортно-логістичного менеджменту; стратегічні напрями розвитку транспортно-логістичного забезпечення підприємств; стратегія підвищення якості транспортних робіт).

8. «Стратегічне управління запасами» (вивчаються: сутність стратегічного управління запасами; стратегії управління запасами: види, класифікація, особливості; стратегії управління запасами).

До рекомендованих у навчальному процесі навчальних завдань відносяться такі: експертна експрес – оцінка логістичного потенціалу підприємства; логістичне управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів; використання мобільного газозаправника для заправки техніки; кейс «У світі не вистачає далекобійників»; структура управління та функції керівників на транспорті; стратегічні напрями вдосконалення закупівель

матеріально-технічних ресурсів; аутсорсинг транспорту; формування логістичного обслуговуючого кооперативу.

Отже, розгляд логістичного менеджменту передбачає, зокрема, визначення його сутності, а також мети навчальної дисципліни та її структури.

Список використаних інформаційних джерел

1. Логістика : навч.-метод. посіб. / В. І. Перебийніс, О. А. Бурлака, С. В. Остряніна, Н. В. Тютюнник. Полтава : ПУСКУ, 2010. 147 с.
2. Логістика : дистанційний курс / укладачі: В. І. Перебийніс, Л. В. Олексенко, Ю. А. Білоус. URL: <http://www2.el.puet.edu.ua/st/course/view.php?id=2276>.
3. 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.
4. Перебийніс В. І., Перебийніс О. В. Транспортно-логістичні системи підприємств: формування та функціонування : монографія. Полтава : ПУСКУ, 2006. 207 с.
2. Перебийніс В. І., Болдирєва Л. М., Перебийніс О. В. Транспортний менеджмент і транспортний маркетинг виробничо-комерційної діяльності : монографія. Полтава : ПУСКУ, 2009. 201 с.
3. Логістичний менеджмент : дистанційний курс / укладач В. І. Перебийніс. URL: <http://www2.el.puet.edu.ua/st/mod/page/view.php?id=168728>.
4. Перебийніс В. І., Дроботя Я. А. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 279 с.
5. Перебийніс В. І., Захарченко О. Г. Ефективність використання енергетичних ресурсів у логістичних системах агропродовольчого комплексу : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2018. 185 с.

МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ КОМПАНІЇ GOOGLE LLC НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ

А. В. Зайка, спеціальність Міжнародний бізнес, група МЕВ МБ-41

***А. Л. Флегантова, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин – науковий керівник**
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Компанія Google LLC була заснована Сергієм Брінором і Ларрі Пейджем – студентами Стенфордського університету – 4 вересня 1998 року. Її головна мета – організувати світову інформацію

та зробити її доступною для всіх. Перший офіс знаходився в гаражі в Менло-Парку, Каліфорнія. Логотип Google із чотирма основними кольорами – синім, червоним, жовтим і зеленим – став упізнаваним у всьому світі [1].

Основні напрями діяльності компанії включають пошукову систему, інтернет-рекламу (Google Ads), операційну систему Android, браузер Chrome, відеохостинг YouTube, хмарні технології (Google Cloud) і штучний інтелект. У 2000 році Google започаткував Doodles – змінювані логотипи, що відзначають важливі події [1].

Назва «Google» походить від слова googol – одиниця з 100 нулями, що символізує прагнення компанії впорядкувати величезний обсяг інформації. Головний офіс – Googleplex у Маунтін-В'ю (Каліфорнія) – відомий своїм інноваційним і екологічним підходом до роботи. Компанія стала вуглецево нейтральною з 2007 року, а її дата-центри споживають на 50 % менше енергії, ніж традиційні [1].

Google контролює близько 91 % світового ринку пошуку та понад 70 % ринку мобільних операційних систем завдяки Android. Серед конкурентів – Microsoft Bing, Apple, Amazon і Yandex. У сфері хмарних технологій Google Cloud поступається лише Amazon Web Services і Microsoft Azure [4].

Компанія активно розвиває апаратні продукти, зокрема смартфони Google Pixel і пристрої для «розумного дому». Вона працює більш ніж у 100 країнах світу та має понад 190 000 працівників. Основна мета Google – розвиток штучного інтелекту, хмарних сервісів і інновацій, що змінюють світ, залишаючись одним із найвпливовіших брендів XXI століття.

Політика Google стикається з тиском держав у різних країнах, що впливає на її діяльність. У 2017–2022 роках компанія отримала штрафи в ЄС на понад €8,25 млрд, переважно через домінування Android. У США тривають антимонопольні розслідування, а обмеження в Китаї не дають компанії повноцінно працювати на цьому ринку, зменшуючи її глобальний вплив [5]. З метою виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на діяльність компанії, нами було проведено PEST-аналіз (табл. 1).

Таблиця 1 – PEST-аналіз компанії Google LLC

Політичні фактори (Р)	Економічні фактори (Е)	Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (Т)
Тиск урядів, антимонопольні розслідування, обмеження на ринках (ЄС, США, Китай)	Прибутки \$282 млрд у 2023 р., 80 % доходів – реклама, швидке зростання Google Cloud	Зміна поведінки покоління Z, популярність TikTok, розвиток освітніх ініціатив	Інвестиції \$30 млрд у R&D, розвиток AI, DeepMind, Pathways Language Model 2

Джерела: складено на основі [3–5].

У 2023 році прибутки Google досягли \$282 млрд, із яких понад \$225 млрд припало на рекламу – головне джерело доходів (близько 30 % світового ринку реклами). Водночас інфляція та скорочення витрат рекламодавців можуть вплинути на прибутки. Хмарний бізнес, зокрема Google Cloud, зростає швидко – на 38 % у 2022 році, забезпечуючи диверсифікацію доходів [3].

Зміна користувацьких звичок, особливо серед покоління Z, створює нові виклики: близько 40 % молоді шукають інформацію через TikTok, а не Google. У відповідь компанія розвиває YouTube Shorts (50 млрд переглядів щодня) та соціальні ініціативи, як-от Google for Education [3].

Google залишається технологічним лідером, інвестуючи понад \$3 0 млрд у R&D у 2022 році. У сфері штучного інтелекту (ринок \$ 136 млрд у 2023 р.) компанія зміцнює позиції завдяки DeepMind і моделям на зразок Pathways Language Model 2 [4].

З метою виявлення сильних, слабких сторін, а також можливостей і загроз для компанії Google, нами було проведено SWOT-аналіз (табл. 2).

Таблиця 2 – SWOT-аналіз компанії Google LLC

Сильні сторони	Слабкі сторони
91 % глобальних пошукових запитів належить Google. 2,5 млрд користувачів YouTube щомісяця. 80 % доходів – реклама (\$ 282 млрд у 2023 р.). Зростання Google Cloud на 38 %	Сумніви щодо конфіденційності. Залежність від реклами (80 % доходів). Зниження частки Android на 2 %. Низька популярність Pixel (2 % ринку)

Можливості	Загрози
Розвиток AI (Bard, Tensor AI). Співпраця з Verily та DeepMind. Ринок Cloud зростає до \$ 832 млрд. Інвестиції \$ 2 млрд у стартапи	Конкуренція з Amazon, Apple, Microsoft. Регуляторний тиск у США. Ризики кібербезпеки. Зміна поведінки користувачів (TikTok)

Джерело: складено на основі [3; 4].

Цей аналіз допоможе зрозуміти, як Google використовує свої конкурентні переваги, щоб протистояти глобальному технологічному сектору.

Понад 91 % глобальних пошукових запитів належить пошуковій системі Google. Понад 2,5 млрд активних користувачів щомісяця використовують платформу YouTube. У 2023 році 80 % доходів Google – понад \$ 282 млрд від реклами. Диверсифікація джерел доходів забезпечується зростанням хмарного бізнесу компанії (Google Cloud) на 38 відсотків у 2022 році. У своїй передовій інфраструктурі Google обслуговує понад 70 000 серверів [3].

Google зіткнувся з все більшим скепсисом щодо конфіденційності, і в 2022 році вона була оштрафована за порушення антимонопольних правил. Компанія ризикує залишитися залежною від доходів від реклами, оскільки понад 80 % її доходів походять від Google Ads, що робить її чутливою до змін на ринку реклами. Через збільшення конкуренції ринкова частка Android знизилася на 2 % у 2023 році. Інші товари, такі як мобільні пристрої Pixel, займають лише 2 % ринку смартфонів і мають низьку популярність [3].

Такі продукти, як Bard і Tensor AI, сприяють експансії Google на ринку штучного інтелекту, який оцінюється у \$ 136,6 млрд у 2023 році. Google співпрацює з Verily та DeepMind у сфері охорони здоров'я, що дозволяє йому інтегрувати штучний інтелект у медичні послуги. До 2028 року Google Cloud буде боротися за частку ринку в \$ 832 млрд. Крім того, Google Ventures інвестує в стартапи: у 2023 році компанія виділила понад \$ 2 млрд на підтримку інновацій [4].

Зростає конкуренція з боку Amazon (AWS), Apple (екосистема iOS) і Microsoft (Bing, Azure). Наприклад, Microsoft має

намір включити ChatGPT у свої сервіси, що може призвести до зменшення частки Google на ринку пошукових систем. Регуляторний тиск посилюється: низка антимонопольних справ розглядається в Сполучених Штатах. Крім того, кібербезпека є важливим питанням. У 2022 році Google Cloud зіткнулася з атакою DDoS на 46 млн запитів на секунду. Зміна поведінки користувачів, особливо через використання альтернативних веб-сайтів, таких як TikTok, загрожує популярності YouTube серед молоді [3].

У BCG-матриці для Google товари поділяються на категорії відповідно до їх ринкового росту та частки. Продукти, які генерують значний дохід, відомі своїм високим ринковим ростом і великою часткою ринку. Понад 2 мільярди активних користувачів YouTube і 90 % охоплення пошукових запитів у світі належать Google Search і YouTube. Хоча вони займають значну частку ринку, корови, що дають молоко, не демонструють значного зростання. З річним доходом понад \$200 мільярдів від реклами Google Ads є основним джерелом доходу компанії. Знаки питання – це продукти з високим потенціалом росту, але поки що без великого доходу. Хоча Google Cloud зараз займає лише 10 % ринку, він має потужний потенціал для збільшення на 50 % щороку. Хоча Android не заробляє грошей, він є найпопулярнішою мобільною операційною системою з 71 % ринку. Собаки мають низький ріст і частку. Google Plus мав 300 мільйонів активних користувачів, але його закрили через проблеми з безпекою та низьку популярність [3].

Список використаних інформаційних джерел

1. About Google. From the garage to the Googleplex. URL: https://about.google/intl/ALL_us/our-story/
2. Timepath Wiki. Google. URL: <https://timepath.org/google>.
3. DemandSage. Google Ads Statistics (2025 Update). URL: <https://www.demandsage.com/google-ads-statistics/>
4. The Motley Fool. How Much Does Google Make in Ad Revenue (2024). URL: <https://www.fool.com/investing/2024/10/24/how-much-does-google-make-in-ad-revenue/>
5. Visual Capitalist. Alphabet's Revenue Breakdown in 2024. URL: <https://www.visualcapitalist.com/alphabets-revenue-breakdown-in-2024/>

АНАЛІЗ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ВЕЛИКОБРИТАНІЇ

А. П. Зацеркляна, спеціальність Міжнародні економічні відносини, група МЕВ б-11

А. Л. Флегантова, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Економічні та демографічні показники є основними аспектами соціально-економічного розвитку держави. Вивчення взаємозв'язку між економічними трендами та демографічними процесами дозволяє дослідити напрями зміни й вдосконалення британського суспільства та економіки самої країни.

Таблиця 1 – Макроекономічні показники Великобританії, 2020–2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
ВВП (млрд, \$)	2 700	3 140	3 110	3 370	3 640
ВВП на душу населення (\$)	47,145	51,004	52,982	52,503	52,518
ВНП (млрд, \$)	2,601	3,050	3,289	3,260	3,611
ВНП на душу населення (тис. \$)	47,200	51,310	58,860	57,650	60,090
Безробіття (%)	4,47	4,83	3,73	3,98	4,11
Інфляція (%)	0,99	2,52	7,92	6,79	3,27

Джерело: [5–9].

Аналізуючи економічні показники держави, можемо побачити, що валовий внутрішній продукт Великобританії зріс із 2 700 млрд \$ у 2020 році до 3 640 млрд \$ у 2024 році, а ВВП на душу населення – з 47,145 до 52,518 \$. Це свідчить про помірне покращення економічної ситуації у країні. ВНП, а також ВНП на душу населення теж зросли, хоч ВНП на душу населення мало більш різкі коливання. Про це свідчить зростання показників у 2022 році (від 51,310 до 58,860 \$), а потім спадання у 2023 до 57,650. Рівень безробіття зменшився з 4,47 до 4,1 % з 2020 року до 2024, хоч і щорічно показники не мали стабільного зростання. Інфляція після різкого зростання у 2022–2023 роках (до 7,9 % і 6,79 %) почала різко знижуватися до 3,27 % у 2024 році.

Таблиця 2 – Демографічні показники Великобританії, 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість насе- лення (млн осіб)	67,35	67,67	68,18	68,68	69,14
Народжуваність (осіб)	687 269	693 027	688 630	688 388	683 910
Смертність (осіб)	692 000	662 000	649 000	654 000	671 000
Кількість еконо- мічно активного населення (%)	78,8	78,5	77,8	78,4	78,1
Природний приріст – спадан- ня населення (%)	+0,2	+0,7	+0,8	+0,7	+0,7
Кількість непов- нолітніх осіб (осіб)	12 333 499	13 026 526	13 715 156	14 403 544	15 087 454
Кількість пенсіо- нерів (млн осіб)	12,52	12,65	12,89	13,20	13,46
Кількість чоловіків	49,19	49,21	49,22	49,23	49,24
Кількість жінок	50,81	50,79	50,78	50,77	50,76
Щільність насе- лення (осіб на км ²)	276	277	279	280	283

Джерело: [1–5].

Переходячи до демографічних показників країни, можна ска-
зати, що кількість населення Великобританії поступово зростала
з 2020 до 2024 року, що свідчить про позитивну демографічну
динаміку, незважаючи на деякі коливання у природному прирос-
ті. Народжуваність залишалася відносно стабільною протягом
цих років (у межах 680–690 тис.), тоді як смертність мала
невеликі коливання. Причиною цього могла стати пандемія
COVID-19 у 2020–2022 роках, адже вона значно вплинула на
економіку країни. Показники економічно активного населення
дещо знизилися (з 79,8 до 78,1 %), а частка неповнолітніх і
пенсіонерів поступово зростала. Це може свідчити про старіння
населення, але і достатній рівень народжуваності. Кількість
чоловічого й жіночого населення залишалася стабільною, при
тому, чоловіків було незначно більше, ніж жінок. Щільність

населення зросла з 276 до 283 осіб/км² з 2020 до 2024 року відповідно, що відповідає загальному приросту кількості населення.

Отже, вищеперераховані показники свідчать про складний, але збалансований розвиток економіки Великобританії. Можна вважати, що країна розвивається досить стабільно і має великий потенціал для подальшого вдосконалення економіки.

Список використаних інформаційних джерел

1. Worldmeters. URL: <https://www.worldometers.info/demographics/uk-demographics/>
2. Ourworldindata. URL: <https://ourworldindata.org/>
3. Statswales. URL: <https://statswales.gov.wales/Catalogue/Business-Economy-and-Labour-Market/People-and-Work/Employment/Persons-Employed/economicactivityrates-by-ukcountryenglishregion-quarter>.
4. Dataportal population URL: <https://population.un.org/dataportal/data/indicators/70/locations/826/start/2020/end/2024/table/pivotbylocation?df=6b08919a-9315-4220-87a8-d8ed48452a10>.
5. Worldbank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/EN.POP.DNST?end=2022&locations=GB&start=2020>.
6. Worldbank indicators. URL: <https://www.worldbank.org>.
7. Macrotrends. URL: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/gbr/united-kingdom/inflation-rate-cpi>.
8. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/263709/unemployment-rate-in-the-united-kingdom/>
9. Macrotrends. URL: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/gbr/united-kingdom/gnp-gross-national-product>.

WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP AND CROWDFUNDING: NEW OPPORTUNITIES FOR GENDER EQUALITY

A. V. Kalyna, specialty International Economic Relations, group IER IB b-21

*Sujung Kim, Media communication, Inha-university
Republic of Korea*

In the modern world, women are increasingly realizing their potential in the field of entrepreneurship. However, even today, they have fewer opportunities to access financial resources compared to men. According to the OECD (2023), women represent only about 30 % of small and medium-sized business owners, while their access to venture capital remains limited due to gender bias and the lack of financial guarantees [1].

Against this background, crowdfunding has become a tool that helps women overcome financial barriers. This mechanism allows entrepreneurs to raise funds from a wide audience through online platforms, presenting their ideas directly without intermediaries. Thanks to its openness, transparency, and trust, crowdfunding fosters a new culture of financing in which women gain equal opportunities to start their own businesses.

According to research by the National Women's Business Council (2018), women use crowdfunding as a multifunctional tool, combining capital raising with community engagement and market validation [2].

The gender gap in traditional venture financing remains significant: the European Investment Fund (2023) reports that women receive only about 2 % of venture capital in Europe [2]. Crowdfunding platforms such as Kickstarter, Indiegogo, IFundWomen, and Women Who Tech help narrow this gap by providing equal opportunities, mentorship, and educational resources. Women are also more likely to support projects led by other women, creating a "solidarity effect" that strengthens entrepreneurial communities and encourages further participation [3].

Real-world examples show how crowdfunding empowers women entrepreneurs around the world. For example, Bea Dixon, the founder of The Honey Pot, a plant-based feminine hygiene brand, successfully raised funds through the IFundWomen platform, demonstrating how female-led initiatives can secure capital and build a strong brand presence [4]. Similarly, Melissa Butler, the founder of The Lip Bar, an inclusive cosmetics brand, used crowdfunding to overcome barriers in the beauty industry, raising around \$ 200,000 to launch her business. These cases clearly illustrate the tangible impact of crowdfunding in supporting women-led ventures and promoting gender equality in entrepreneurship [5].

Building on the global examples of women successfully using crowdfunding, we can also see similar developments in Ukraine, where women are increasingly turning to digital tools to start their own businesses, even in challenging conditions. According to the Kyiv School of Economics (2024), more than 40 % of Ukrainian women considered launching their own business after 2022, with crowdfunding and other online platforms offering an accessible entry point [6].

The BiggggIdea platform has become a powerful space for social, cultural, and entrepreneurial initiatives led by women. One notable example is the brand “Have A Rest,” created by Ukrainian entrepreneur Anna Smoliy. The company specializes in stylish and functional Ukrainian-made suitcases. Through a crowdfunding campaign, the brand raised over \$15,000, allowing it to expand its product range, start exporting to Europe, and attract foreign investors. The project demonstrates how a creative idea and effective communication can achieve success without relying on bank loans or large corporations.

Another remarkable case is the “Re:birth Workshop,” a women-led team from Kharkiv that used crowdfunding to restore their workshop after war-related destruction. The project was funded by hundreds of Ukrainians and became a symbol of resilience and entrepreneurial solidarity.

In summary, the facts and real-world examples show that crowdfunding opens up new opportunities for women in entrepreneurship, allowing them to overcome financial barriers and bring their business ideas to life. It not only provides access to capital but also helps build supportive communities, encourages solidarity among women entrepreneurs, and promotes brand development and international expansion. Especially in Ukraine after 2022, digital platforms have become a powerful tool for starting a business, demonstrating resilience, innovation, and the real potential for growth in women-led initiatives.

References

1. Pavlova, E. & Gvetadze, S. (2023). Female Access to Finance: A Survey of Literature. EIF Working Paper 2023/87. URL: https://www.eif.org/news_centre/publications/eif_working_paper_2023_87.pdf (access date: 30.10.2025).
2. National Women’s Business Council (2018). Crowdfunding as a Capital Source for Women Entrepreneurs: Case Study of Kickstarter. URL: https://www.nwbc.gov/wp-content/uploads/2023/11/NWBC-Report_Crowdfunding-as-a-Capital-Source-for-Women-Entrepreneurs_Case-Study-of-Kickstarter-a-Reward-Based-Crowdfunding-Platform.pdf (access date: 30.10.2025).
3. Jenik, A. (2020). Women Backing Women: The Role of Crowdfunding in Empowering Female Consumer-Investors and Entrepreneurs URL: https://www.researchgate.net/publication/342394842_Women_backing_women_The_role_of_crowdfunding_in_empowering_female_consumer-investors_and_entrepreneurs (access date: 30.10.2025).

4. iFundWomen – The Honey Pot case. URL: <https://fundsforcompanies.fundsforngos.org/how-to-get-funds-for-my-small-business/crowdfunding-platforms-for-women-led-businesses/> (access date: 30.10.2025).
5. Melissa Butler – The Lip Bar campaign. URL: <https://risebyher.com/best-crowdfunding-sites-to-empower-women-entrepreneurs-2025> (access date: 30.10.2025).
6. Kyiv School of Economics (2024). *Needs of and Challenges Faced by Ukrainian Female Entrepreneurs*. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Needs_of_and_Challenges_Faced_by_Ukrainian_Female_Entrepreneurs.pdf (access date: 30.10.2025).

ЕНЕРГЕТИЧНА ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Д. Д. Карпенко, спеціальність Публічне управління та адміністрування, група 657пца

*Д. М. Тюріна, д-р держ. упр., доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління – науковий керівник
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»*

Енергетична інтеграція України до Європейського Союзу є одним із ключових стратегічних напрямів розвитку держави у сфері міжнародної економіки та безпеки. У сучасних геополітичних умовах питання енергетичної незалежності, диверсифікації постачання ресурсів та розвитку відновлюваної енергетики визначають конкурентоспроможність країн, стабільність економічних систем та рівень їх суверенітету. Для України інтеграція в європейський енергетичний простір є не лише економічною необхідністю, а й важливою умовою зміцнення державності та прискорення євроінтеграційних процесів [1].

Мета дослідження – проаналізувати ключові напрями та результати інтеграції України до енергетичного ринку ЄС. Завдання дослідження: розкрити актуальність європейського курсу в енергетичній сфері України; охарактеризувати сучасні тенденції трансформації енергетичних ринків; проаналізувати міжнародний досвід та його значення для України; визначити основні вигоди та виклики енергетичної інтеграції.

Світова економіка сьогодні демонструє чіткий тренд на «зелену трансформацію», декарбонізацію та розвиток інноваційних технологій у галузі енергетики. Європейський Союз реалі-

зує політику Green Deal, метою якої є досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року, збільшення частки ВДЕ (відновлюваних джерел енергії), зменшення викидів CO₂ та модернізація енергетичної інфраструктури [2]. У США активно впроваджуються програми стимулювання розвитку «чистої» енергетики, а в країнах Азії (зокрема, Китаї та Японії) активно розвиваються технології зберігання енергії та воднева енергетика.

Україна, рухаючись у напрямі адаптації до енергетичних стандартів ЄС, здійснює реформу ринку електроенергії та газу, розвиває співпрацю з Європейською енергетичною спільнотою [1; 3]. Важливим кроком стало синхронізування української енергосистеми з континентальною мережею ENTSO-E у 2022 році, що дозволило імпорт та експорт електроенергії без участі росії та Білорусі [4]. Це зміцнило енергетичну безпеку країни та сприяло інтеграції до європейського ринку.

Серед ключових переваг енергетичної інтеграції України можна виділити: доступ до європейського ринку енергії та інвестицій; модернізацію інфраструктури та збільшення енергоефективності; зменшення залежності від російських енергоносіїв; розвиток «зеленої» енергетики та інновацій [2; 3]. Разом з тим, існують певні виклики: необхідність великих інвестицій, нестача сучасних технологій, потреба реформування законодавства та розвитку енергетичної дипломатії.

Таким чином, енергетична інтеграція України до Європейського Союзу виступає ключовим чинником формування конкурентоспроможної національної економіки, зміцнення енергетичної та національної безпеки, а також досягнення стратегічної мети – повноправного членства в ЄС. Реалізація цього процесу сприятиме модернізації енергетичної системи держави, її переходу до сталої енергетики та утвердженню України як активно-го учасника європейського енергетичного простору.

Список використаних інформаційних джерел

1. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом : офіц. матеріали. – Брюссель, 2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.
2. European Commission. *EU Green Deal Policy*. – Brussels, 2019. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en.

3. *Енергетична стратегія України до 2050 року*. URL: <https://mev.gov.ua>.
4. European Network of Transmission System Operators for Electricity (ENTSO-E). *Official Reports*. – Brussels, 2023. URL: <https://www.entsoe.eu>.

РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНИХ HR-ПРАКТИК У ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Д. С. Касян, спеціальність Економіка, група Е УПМКб-21
Т. А. Костишина, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасному глобалізованому світі управління людським капіталом набуває особливого значення, а соціальна відповідальність бізнесу стає невід’ємним елементом корпоративної стратегії. Одним із ключових напрямів сучасного HR є інклюзивність, яка передбачає створення робочого середовища, де кожен працівник має рівні можливості для професійної реалізації незалежно від статі, віку, стану здоров’я, національності чи соціального статусу. Інклюзивний підхід дозволяє не лише залучати різноманітні таланти, а й підвищувати їхню залученість, мотивацію та потенціал для інноваційної діяльності.

Інклюзивні HR-практики ґрунтуються на принципах DEI (Diversity, Equity & Inclusion). Diversity (різноманітність) передбачає присутність у колективі людей із різними соціально-демографічними характеристиками та способами мислення. Equity (справедливість, рівні можливості) забезпечує доступ усіх працівників до ресурсів і можливостей, необхідних для розвитку та реалізації їхнього потенціалу, з урахуванням індивідуальних потреб і уникання системних бар’єрів. Inclusion (включеність, залученість) означає створення корпоративного середовища, де кожен співробітник відчуває себе цінним, може активно долучатися до процесів і впливати на рішення незалежно від приналежності до певної групи [1].

Замість того, щоб розглядати DEI лише як набір окремих практик чи політик, сучасні підходи трактують цю концепцію як системну управлінську здатність організації, що інтегрує інклюзію у корпоративну архітектуру та сприяє її довгостроковій стійкості [2, с. 230].

Інклюзивні HR-практики охоплюють низку взаємопов'язаних напрямів, що забезпечують реалізацію принципів DEI на всіх рівнях організації. Перший напрям – забезпечення рівних можливостей у підборі та просуванні персоналу. Це передбачає системну оцінку компетенцій без упереджень, створення процедур, які дозволяють усім кандидатам і працівникам проявити свої таланти, а також формування прозорих критеріїв кар'єрного зростання та розвитку.

Другий напрям – підтримка професійного розвитку та навчання, адаптованого до потреб різних груп співробітників. До цього входять індивідуальні плани розвитку, наставництво, коучинг, а також забезпечення доступу до ресурсів для підвищення кваліфікації незалежно від соціального чи фізичного статусу працівника.

Третій напрям – створення залученого та підтримуючого корпоративного середовища. Це передбачає культуру взаємної поваги, довіри та партнерства, де кожен співробітник відчуває себе цінним і має змогу активно впливати на процеси та результати організації. Важливим елементом є розвиток комунікаційних і міжособистісних навичок, що сприяють командній роботі та обміну знаннями.

Четвертий напрям – моніторинг і оцінка ефективності інклюзивних практик. Організація постійно оцінює рівень залученості персоналу, рівень справедливості в доступі до ресурсів і можливостей, а також ефективність систем підтримки та розвитку. Це дозволяє вчасно коригувати HR-політики та підвищувати їхню результативність.

Завдяки комплексній реалізації цих напрямів, інклюзивні HR-практики перетворюються з набору окремих інструментів на стратегічний ресурс компанії, який підвищує залученість працівників, розкриває їхній потенціал і забезпечує гнучкість та стійкість організації в умовах динамічного ринку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Employer's Guide To Diversity, Equity, And Inclusion Strategy / Employer Council. 2021. 39 p. URL: <https://www.employerscouncil.org/wp-content/uploads/2021/08/EC-Guide-to-DEI.pdf>.
2. Юрченко Г. Концептуальний розвиток політик різноманіття, справедливості й інклюзії в організаціях. Сталий розвиток економіки. 2025. № 5(56). С. 227–233. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-31>.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ЕКОСИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ЇЇ ВІДРОДЖЕННЯ ПІСЛЯ ВІЙНИ

В. А. Кобік, здобувач ступеня доктор філософії зі спеціальності Економіка ОНП «Економіка»

Полтавський університет економіки і торгівлі

В умовах воєнних викликів ключовим завданням є підвищення стійкості та адаптивності підприємницької екосистеми. Основні напрями удосконалення включають:

- логістика та ринки збуту (диверсифікація маршрутів постачання продукції через країни ЄС;
- створення внутрішніх логістичних хабів та партнерство з європейськими перевізниками;
- використання цифрових платформ для управління ланцюгами постачання);
- кадрова політика (запровадження гнучких форм зайнятості (дистанційна робота, часткова зайнятість);
- програми навчання та перепідготовки працівників у партнерстві з університетами;
- створення систем мотивації та утримання ключових спеціалістів);
- енергетична стійкість (розширення біогазових і сонячних проєктів;
- використання відходів виробництва для енергогенерації;
- поступовий перехід на відновлювану енергетику для зменшення залежності від зовнішніх постачальників);
- соціальна складова (розвиток гуманітарних програм підтримки ВПО;
- відновлення соціальної інфраструктури у громадах;
- партнерство з місцевим самоврядуванням для реалізації спільних проєктів);
- цифровізація та інновації (використання big data й штучного інтелекту для прогнозування виробничих ризиків;
- інтеграція агротех-стартапів у бізнес-модель;
- автоматизація процесів та впровадження сучасних ERP-систем) [1].

Війна не лише створила для підприємства масштабні виклики, але й стала каталізатором глибоких трансформацій у його підприємницькій екосистемі. Втрата традиційних логістичних маршрутів, кадровий дефіцит, енергетична нестабільність та посилення соціального навантаження сформували нові умови ведення бізнесу. Разом із тим реалізовані у воєнний час заходи з удосконалення дозволили компанії адаптуватися до турбулентного середовища та закласти фундамент для майбутнього відродження.

Після завершення війни перед підприємства постане завдання не лише відновити свої довоєнні позиції, але й вибудувати оновлену бізнес-модель, здатну забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Це передбачає поєднання трьох ключових векторів: відновлення ринків збуту, інноваційно-енергетичної трансформації та посилення соціальної ролі компанії.

Таким чином, у даному підпункті розглянемо стратегічні напрями відродження підприємницької екосистеми підприємства, які спрямовані на зміцнення її резильєнтності та забезпечення сталого розвитку України у повоєнний період.

Одним із ключових завдань у післявоєнний період для підприємства стане відновлення повноцінної системи експорту та диверсифікація ринків збуту. Логістика і доступ до міжнародних ринків визначають конкурентоспроможність аграрного бізнесу, адже понад 60 % продукції компанії орієнтовано на експорт.

По-перше, очікується відновлення роботи чорноморських портів, які до війни забезпечували основний обсяг транспортування агропродукції. Це дозволить суттєво знизити собівартість перевезень та відновити обсяги експорту на ринки Близького Сходу, Африки та Азії.

По-друге, навіть після відкриття портів підприємства має зберегти й розвивати альтернативні сухопутні маршрути через ЄС, які стали критично важливими під час війни. Створення сталих логістичних коридорів через Польщу, Румунію та країни Балтії забезпечить гнучкість і диверсифікацію експортних каналів.

По-третє, у післявоєнний період актуальним стане пошук і освоєння нових ринків у Південно-Східній Азії, Латинській

Америці та країнах Перської затоки. Це дозволить знизити залежність від окремих регіонів і посилить глобальну присутність компанії.

По-четверте, розвиток логістики неможливий без інноваційних рішень у сфері управління ланцюгами постачання. Використання цифрових платформ, систем відстеження транспорту в режимі реального часу та оптимізації маршрутів за допомогою big data і штучного інтелекту дозволить знизити витрати й підвищити ефективність [2].

Відновлення ринків збуту та логістики у післявоєнний період передбачає поєднання трьох рівнів: повернення традиційних маршрутів, розвиток альтернативних коридорів та вихід на нові ринки, що у сукупності сформує основу для стратегічної стійкості екосистеми підприємства.

Післявоєнне відродження екосистеми підприємства неможливе без інноваційної перебудови бізнес-моделі та переходу до енергетичної автономії. Саме інновації та «зелена» енергетика здатні стати каталізатором сталого розвитку компанії й гарантією її резильєнтності у глобальному середовищі.

По-перше, важливим напрямом є розвиток біоенергетики. Біогазові комплекси, які вже функціонують у структурі підприємства, мають стати базою для масштабування. Використання відходів виробництва для виробництва енергії не лише знижує залежність від централізованих постачальників, але й створює додаткову вартість у рамках циркулярної економіки.

По-друге, доцільно інвестувати у сонячну та вітрову енергетику. Встановлення власних сонячних панелей і розвиток вітрових проєктів дозволять формувати енергетичний баланс компанії на основі відновлюваних джерел. Це забезпечить підприємства конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

По-третє, варто розширювати цифровізацію виробничих процесів. Використання big data, технологій штучного інтелекту, автоматизованих систем управління виробництвом і логістикою сприятиме підвищенню ефективності та зменшенню витрат.

По-четверте, МХП має посилювати співпрацю з агротех-стартапами та науковими центрами, що забезпечить трансфер інноваційних технологій у виробничу практику. Це дозволить

компанії бути не лише аграрним виробником, а й платформою для розвитку інновацій в агросекторі України.

Інноваційно-енергетична трансформація є ключовим вектором майбутнього розвитку підприємства. Вона поєднає екологічні, економічні та соціальні ефекти, сприяючи формуванню сучасної бізнес-моделі, яка відповідає принципам сталого розвитку та міжнародним ESG-стандартам.

У післявоєнний період стратегія підприємства має базуватися на трьох векторах: відновленні ринків збуту й логістики, інноваційно-енергетичній трансформації та посиленні соціальної ролі компанії. Додатковим фактором конкурентоспроможності виступає глобальна інтеграція, яка забезпечить Україні статус важливого гравця у сфері продовольчої безпеки світу.

Запропонована трьох етапна модель відродження підприємницької екосистеми підприємства (воєнний період – післявоєнне відновлення – довгостроковий розвиток) демонструє логіку переходу від кризового управління до стратегічного лідерства. У перспективі підприємства здатен стати не лише драйвером українського агробізнесу, але й прикладом реалізації ESG-стратегії, інноваційного розвитку та партнерства з громадами на глобальному рівні.

Таким чином, підприємницька екосистема підприємства у післявоєнний час має всі передумови для того, щоб стати локомотивом сталого відродження аграрного сектору України та важливим елементом світової продовольчої системи.

Список використаних інформаційних джерел

1. Niharika Hariharan Joshi, Hamza Khan, and Istvan Rab. A design-led approach to embracing an ecosystem strategy. MCKinsey&Company. July 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20design/our%20insights/a%20design%20led%20approach%20to%20embracing%20an%20ecosystem%20strategy/a-design-led-approachto-embracing-an-ecosystem-strategy.pdf?shouldIndex=false> (дата звернення: 18.09.2025).
2. Кобік В. А. Підприємницька екосистема: поняття, генезис та складові елементи. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2024. № 80. С. 163–169 URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1763/1661> (дата доступу: 27.09.2025).

АНАЛІЗ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ЕКВАДОРУ ТА ЄГИПТУ

А. С. Ковтун, спеціальність Економіка та міжнародні економічні відносини, група МЕВ-б 11

А. Л. Флегантова, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Таблиця 1 – Макроекономічні показники Еквадору, 2020–2024

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
ВВП, млрд дол. США	9,87	107,44	116,59	117,84	124,68
ВВП на душу населення, тис. дол. США	5,410	6,061	6,515	6,737	6,875
ВНД, млрд дол. США	94,88	108,14	117,40	118,14	121,34
ВНД на душу населення, тис. Дол. США	5,464	6,120	6,590	6,751	6,860
Інфляція, %	–0,4	+0,13	+3,47	+2,22	+1,55

Джерело: [2; 3].

Дослідження макроекономічних показників Еквадору та Єгипту є актуальним, тому що ці країни належать до тих, що активно розвиваються та шукають власний шлях економічного зростання. Вони мають різні ресурси, географічні умови й економічні моделі, але стикаються з подібними викликами у сфері стабільності та розвитку. Вивчення їхнього економічного стану дозволяє краще зрозуміти особливості розвитку національних економік у країнах, що розвиваються, та їхнє місце у світовій економічній системі. Тема є важливою, адже результати дослідження допомагають оцінити, як внутрішня політика та зовнішні чинники впливають на економічне зростання і добробут населення. Валовий внутрішній продукт (ВВП). Зростає стабільно: з 93,87 млрд дол. США у 2020 р. до 124,68 млрд дол. США у 2024 р. Це свідчить про поступове економічне зростання країни, навіть попри світові кризи. Найбільший приріст спостерігається у 2022 р. (+9,15 млрд дол.). ВВП на душу населення. Збільшився з 5,410 тис. дол. США у 2020 р. до 6,875 тис. дол. США у 2024 р. Це говорить про покращення добробуту населення, хоча темпи зростання є помірними. У 2022–2024 рр. відчутно зростає завдяки економічній стабілізації. Валовий національний дохід (ВНД). Також стабільно зростає: з 94,88 млрд дол. США у

2020 р. до 121,34 млрд дол. США у 2024 р. Показує, що економіка стає більш відкритою та продуктивною, збільшується експорт і національні прибутки. ВНД на душу населення. Зростання з 5,464 тис. дол. США у 2020 р. до 6,860 тис. дол. США у 2024 р. Це означає, що середні доходи громадян підвищуються, але не надто швидко. Найбільший приріст спостерігається у 2022 р.

Інфляція.

2020 рік – інфляція (–0,34 %), що вказує на економічний спад або низький попит.

2021 рік – стабілізація з дуже низькою інфляцією (+0,13 %).

2022 рік – різке зростання інфляції до +3,47 %, що може бути наслідком економічних потрясінь або глобальної кризи.

2023–2024 рр. – інфляція знижується (2,22 % → 1,55 %), що говорить про відновлення економіки та контроль за цінами. Економіка Еквадору демонструє позитивну динаміку зростання ВВП і ВНД. Добробут населення підвищується, про що свідчить стабільне зростання ВВП та ВНД на душу населення. Найбільший виклик для країни у 2022 році – висока інфляція, яка надалі була взята під контроль. Загалом Еквадор рухається у напрямку стійкого економічного розвитку, але потребує уваги до інфляційних процесів та рівня життя громадян.

Таблиця 2 – Макроекономічні показники Єгипту, 2020–2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
ВВП, млрд дол.	383,82	424,67	476,75	395,93	389,06
ВВП на душу населення, тис. дол.	3,84	3,9	4,09	4,11	4,14
ВНП, млрд дол.	341,25	363,44	358,48	260,88	270,3
ВНП на душу населення, тис. дол.	3,03	3,23	3,28	3,46	3,63
Рівень безробіття, %	7,7	7,4	7,2	7,1	6,7
Інфляція, %	7,2	4,5	7,3	25,8	29,8

Джерело: [1].

У 2020–2022 роках спостерігався стійкий ріст ВВП – з 383,82 млрд дол. у 2020 р. до 476,75 млрд дол. у 2022 р., що свідчить про активний розвиток економіки. ВВП на душу населення також поступово збільшувався, досягнувши 4,09 тис. дол. у 2022 р. Однак у 2023 р. відбувся помітний спад: ВВП зменшився до 395,93 млрд дол., а у 2024 р. ще трохи знизився – до

389,06 млрд дол. Це свідчить про економічні труднощі та кризові процеси. Рівень безробіття за 2020 по 2024 рр. поступово зменшувався з 7,7 до 6,7 %, що є позитивним сигналом для ринку праці. Найбільш негативна тенденція спостерігається в рівні інфляції. Після стабільних показників у 2020–2022 рр. (7,2 % – 4,5 % – 7,3 %) у 2023 р. інфляція різко зросла до 25,8 %, а у 2024 р. ще піднялася до 29,8 %. Це свідчить про серйозну макроекономічну нестабільність. Загальний висновок: Єгипет мав стабільне економічне зростання у 2020–2022 рр., але у 2023–2024 рр. країна зіткнулася з кризовими явищами: різким падінням ВВП та стрімким зростанням інфляції. Водночас позитивним моментом є зниження рівня безробіття. Для стабілізації економіки країні необхідно вжити заходів щодо контролю інфляції та стимулювання виробництва. Економіка Єгипту є значно більшою за обсягом, адже ВВП країни у 2024 році становить 389,06 млрд дол., що майже утричі перевищує ВВП Еквадору (124,68 млрд дол.). Протерозвиток Єгипту є нестабільним – спостерігається різке зниження ВВП у 2023–2024 рр. танадзвичайно висока інфляція (29,8 %), що свідчить про серйозну економічну кризу та втрату купівельної спроможності населення. Еквадор, хоча й має менший загальний ВВП, демонструє стабільне та поступове економічне зростання при низькому рівні інфляції (1,55 %). Це створює сприятливі умови для розвитку бізнесу та підвищення рівня життя.

За показником ВВП на душу населення Еквадор (6,875 тис. дол.) значно випереджає Єгипет (4,14 тис. дол.), що вказує на вищий рівень добробуту та продуктивності економіки на одного громадянина. Крім того, в Еквадорі майже немає відтоку капіталу за кордон, на відміну від Єгипту, де ВВП помітно нижчий за ВВП. Єгипет має велику, але нестабільну економіку з високими ризиками та низьким рівнем життя населення. Еквадор – менша за розміром, але більш стабільна та ефективна економіка з кращими умовами для розвитку та вищим добробутом громадян. Основна проблема Єгипту – висока інфляція та значний відтік капіталу, тоді як перевага Еквадору – стабільність та контрольована економічна політика.

Список використаних інформаційних джерел

1. TheGlobalEconomy. URL: <https://tradingeconomics.com/>
2. Вікіпедія. URL:

25D0%25BD%25D0%25B0_%25D1%2581%25D1%2582%25%0AD0%25BE%25D1%2580%25D1%2596%25D0%25BD%25D0%25D0%92A%.

3. Economics News & Analysis. URL: <https://take-profit.org/statistics/gdp/ecuador/>

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

О. О. Колеснік, спеціальність Економіка, група Е УПЕПм-21

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

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах конкуренції та швидких змін на ринку ключовим ресурсом організації стає людський капітал, а ефективність його використання значною мірою визначається рівнем мотивації працівників. Мотивація персоналу розглядається не лише як стимулювання до виконання поточних завдань, а й як стратегічний чинник розвитку організації, який забезпечує підвищення продуктивності, покращення якості роботи та формування довгострокової залученості співробітників.

У сучасних умовах, зокрема в період воєнних викликів, ефективне управління мотивацією персоналу потребує виділення ключових груп факторів, що впливають на трудову поведінку. До таких факторів належать: організаційні – пов'язані з задоволенням потреб працівників у структурі компанії та стилі управління; економічні – ті, що визначають задоволення матеріальних потреб; особистісні – орієнтовані на задоволення індивідуальних і естетичних потреб конкретного співробітника; соціальні – спрямовані на забезпечення соціальних та духовних запитів персоналу [1, с. 10]. Виокремлення цих категорій дозволяє комплексно підходити до формування мотиваційних стратегій, що відповідають сучасним викликам та потребам організації.

Система мотивації персоналу є комплексом заходів керівництва організації, направлених на заохочення персоналу підприємства до ефективного виконання поставлених завдань, підвищення рівня продуктивності та забезпечення конкурентних переваг підприємства [2].

Управління мотивацією персоналу спирається на комплексне поєднання економічних, соціальних і психологічних механізмів, що впливають на поведінку і продуктивність працівників. Економічні інструменти включають не лише традиційну систему заробітної плати, преміювання та бонуси за результатами діяльності, а й матеріальні заохочення, що стимулюють інноваційні ініціативи та підвищують ефективність виконання завдань. Вони формують безпосередню залежність між результатами праці та винагородою, створюючи мотиваційний стимул до підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей організації.

Соціальні механізми мотивації спрямовані на формування корпоративної культури, заснованої на взаємоповазі, партнерстві та колективній відповідальності. До них належать розвиток командної взаємодії, системи корпоративного визнання, підтримка професійного і соціального розвитку співробітників, а також реалізація програм соціальної відповідальності, які дозволяють працівникам відчувати значущість своєї участі у спільній справі. Ці підходи стимулюють внутрішню залученість, зміцнюють лояльність і сприяють створенню позитивного корпоративного клімату.

Психологічні інструменти мотивації орієнтовані на задоволення потреб самореалізації, професійного росту та визнання досягнень. До них належать програми наставництва, коучингу, оцінки та зворотного зв'язку, можливості участі у прийнятті рішень та проєктній роботі, а також розвиток лідерських навичок. Ці механізми сприяють формуванню внутрішньої мотивації, яка довгостроково впливає на ефективність і творчий потенціал працівників, забезпечує їхню активну участь у процесах організації та підтримує прагнення до професійного вдосконалення.

Сучасні концепції управління мотивацією підкреслюють необхідність індивідуального підходу, що враховує особливості особистості, компетенції та професійні цілі працівника. У цьому контексті важливим є використання систем оцінювання результативності та потенціалу співробітників, які дозволяють формувати індивідуальні плани розвитку та мотиваційні програми, що оптимально поєднують матеріальні і нематеріальні стимули.

Одним із напрямів ефективного управління мотивацією є формування прозорих кар'єрних траєкторій і можливостей про-

фесійного зростання. Працівники отримують чітке розуміння критеріїв оцінювання та перспектив підвищення, що сприяє підвищенню їхньої залученості та відповідальності за результат. Важливою складовою є також регулярний зворотний зв'язок, який допомагає співробітникам коригувати свою діяльність і відчувати підтримку організації у розвитку власних компетенцій.

Крім традиційних стимулів, значну роль у сучасних організаціях відіграють системи нематеріальної мотивації, що включають визнання досягнень, участь у проєктних групах, розвиток лідерських навичок, а також можливості для самостійного прийняття рішень. Такі підходи формують внутрішню мотивацію, яка довгостроково впливає на продуктивність та інноваційний потенціал організації.

Системне управління мотивацією передбачає інтеграцію її елементів у загальну стратегію розвитку організації. Це дозволяє забезпечити узгодженість між цілями бізнесу та особистими прагненнями працівників, оптимізувати використання ресурсів та підвищити адаптивність організації до змін ринкового середовища. В умовах динамічних ринків гнучкі мотиваційні системи стають ключовим фактором конкурентоспроможності, знижуючи ризики плинності кадрів і забезпечуючи стабільне функціонування підприємства [3, с. 23].

Таким чином, управління мотивацією персоналу є стратегічним ресурсом організації, який забезпечує підвищення продуктивності, розвиток компетенцій та інноваційний потенціал. Його ефективність залежить від системного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуального підходу до співробітників та інтеграції мотиваційних механізмів у загальну стратегію організації.

Список використаних інформаційних джерел

1. Літинська В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. *Економічні горизонти*. 2023. № 3 (25). С. 4–15. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286565](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286565).
2. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.
3. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 10. С. 22–28. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>.

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ

*П. В. Кондрєв, спеціальність Економіка, здобувач ступеня
доктора філософії, група Е PhDmp-31*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Українське суспільство не є виключенням серед світової спільноти, яка інтегрується у наднаціональне співтовариство. Тому процеси глобалізації мають істотний вплив на політичне, економічне, культурне, соціальне життя в країні. Становлення інформаційного суспільства, розширення інформаційних потоків впливають на суспільство у цілому і кожного його індивіда. Виникає необхідність адаптації соціального бізнес-середовища до нових умов.

Глобалізація в Україні має як позитивні наслідки, зокрема приплив інвестицій, доступ до світових технологій і культур, так і негативні, такі як залежність від зовнішніх ринків, ризик зростання безробіття та загроза втрати культурної самобутності. Сучасне бізнес-суспільство адаптується до цих процесів шляхом поширення мультикультуралізму, посилення ролі інформаційних технологій, а також зусиль, спрямованих на збереження української мови та культури [1, с. 14].

Позитивні наслідки глобалізації включають економічне зростання завдяки іноземним інвестиціям, культурний обмін, що сприяє мультикультуралізму, та технологічний прогрес завдяки поширенню нових технологій та інформації. Ці фактори сприяють підвищенню рівня життя, підвищенню ефективності економіки та прогресу в галузі комунікацій та управління ресурсами. Глобалізація сприяє транскордонним інвестиціям, які фінансують нову інфраструктуру, створюють робочі місця та стимулюють економічне зростання. Разом з тим, для країн відкривається доступ до більш ємних ринків, що призводить до підвищення ефективності, продуктивності та диверсифікації бізнесу. В свою чергу, економічне зростання, спричинене глобалізацією, впливає на загальне підвищення рівня життя населення [2, с. 747]. Розширюється культурний обмін через відкриття комунікаційних каналів через освітні і наукові проєкти. У такий

спосіб, глобалізація сприяє поширенню інформації та знань через кордони, забезпечуючи доступ до нових ідей та обмін передовим досвідом.

Мультикультуралізм сприяє культурній просвіті, що стимулює у суспільстві процеси взаєморозуміння та толерантності між різними прошарками населення. Міграція, як результат глобалізації, є прикладом того, як суспільства стають більш мультикультурними. Своєю чергою обмін культурними цінностями здатен створити спільну ціннісну основу та сприяти формуванню глобальної співучасті у розробці економічних проєктів.

Негативний вплив глобалізації на бізнес-соціум виявляється у формуванні економічної залежності від іноземних ринків та створенню додаткових чинників для частіших проявів фінансової кризи. Глобалізація несе і соціальні ризики у вигляді зростання безробіття, соціальної диференціації населення в залежності від доступу до технологічних інновацій [3, с. 23]. Гостро постає питання культурної ідентичності українського народу. Ризик її втрати через підміну на універсальну модель організації суспільного життя й осередком для цього обирається бізнес-соціум, оскільки у нього є мотив змінюватися – економічні вигоди.

Утім, суспільство адаптується до більш динамічного та віртуального світу, в якому розробляються інноваційні мовні технології та онлайн-ресурси для підтримки української мови в цифровому середовищі, однак глобалізація вимагає перегляду власних поглядів та світогляду.

Список використаних інформаційних джерел

1. Даций Н. В., Шуляр Н. М. Вплив інноваційної діяльності на зростання конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах глобалізації. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 12. С. 12–16.
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. Когут М. В. Вплив транснаціональних корпорацій на глобалізацію ринків: можливості та виклики для місцевого розвитку. Український економічний часопис. 2024. Вип. 4. С. 20–24.

ПРАВОВІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ВETERАНСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Т. М. Лелюх, спеціальність Менеджмент та адміністрування, група МА-21м

Полтавський університет економіки і торгівлі

Хоча перші бізнеси, які ідентифікували себе як ветеранські, почали з'являтися ще у 2014 році, їх засновниками були учасники АТО – як демобілізовані ветерани, так і діючі військовослужбовці ЗСУ, НГУ та добровольчих підрозділів. Законодавче закріплення визначення ветеранського підприємництва відбулося значно пізніше, коли 29 жовтня 2024 р., Верховна Рада України прийняла в першому читанні за основу проект Закону № 10258 «Про ветеранське підприємництво» (далі – Закон). Закон був підписаний Президентом України 31.07.2025 р. [3], а набуде чинності з 26.02.2026 р. Згідно з цим Законом, ветеранське підприємництво – самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність або незалежна професійна діяльність, що здійснюється суб'єктами ветеранського підприємництва з метою досягнення економічних і соціальних результатів, у тому числі одержання прибутку.

Ветерани демонструють стабільно високий інтерес до підприємницької діяльності. За даними досліджень, проведених Українським ветеранським фондом Міністерства у справах ветеранів України, серед опитаних ветеранів у лютому 2023 р., 63,6 % виявили бажання відкрити власну справу, тоді як на той момент власний бізнес мали 6,2 %. Ця тенденція до підприємництва посилюється. Станом на 2024 рік понад 62 % військовослужбовців, що перебувають на службі, висловлюють бажання займатися власною справою після демобілізації. Кількість ветеранів, які вже мають власний бізнес, зросла з 6,2 % у 2023 році до 11,03 % у 2024 році серед військовослужбовців. Близько половини (50,14 %) демобілізованих ветеранів, які наразі не служать, зберігають бажання розвивати власну справу [1, 2].

Ці дані підтверджують, що підтримка ветеранського підприємництва є одним із найбільш затребуваних та пріоритетних напрямків для їхньої економічної та соціальної реінтеграції.

Незважаючи на існуючі механізми підтримки з боку держави, ветеранський бізнес досі стикається з критичними викликами та основними проблемами, серед яких:

1. Відсутність чітких законодавчих норм та підзаконних актів. Для прикладу, навіть визначення суб'єктів ветеранського підприємництва зазнало кардинальних змін, після прийняття Верховною Радою України 29.10.2024 р. законопроекту 10258 за основу, на підпис Президенту потрапила редакція, в яку було внесено зміни, проти яких виступають ветеранські бізнес-асоціації та ветерани підприємці.

2. Мала кількість державних програм підтримки ветеранського бізнесу. Станом на листопад 2025 р. діють лише програми «Грант для ветеранів та членів їхніх сімей» від Державного центру зайнятості [4], грантові програми з підтримки ветеранського підприємництва від Українського ветеранського фонду «Варто» [5] та Програма мікрофінансування бізнесу ветеранів та членів їхніх родин «20 тисяч гривень на купівлю предметів та товарів для ведення власної справи» [6].

3. Зміни до Постанови 738 Кабінету міністрів України від 29.10.2025 р. [7], відповідно до якої обмежуються можливості ветеранів-підприємців отримувати кошти по програмі «Грант для ветеранів та членів їхніх сімей» від Державного центру зайнятості, для переможців грантових програм «Варто» від Українського ветеранського фонду.

4. Відсутність можливості ветеранам реєструвати товариства з обмеженою відповідальністю, як ветеранський бізнес. Станом на листопад 2025 року, ветеранським бізнесом вважаються лише такі форми господарювання, як ФОП, фермерське господарство та приватне підприємство.

5. Відсутність чітких термінів служби та проблеми з демобілізацією. Військовослужбовець може звільнитися з Сил Оборони України за віком – у разі досягнення граничного віку перебування на військовій службі, за станом здоров'я – на підставі висновку (постанови) військово-лікарської комісії про непридатність до військової служби з виключенням з військового обліку, у зв'язку з набранням законної сили обвинувальним вироком суду, яким призначено покарання у виді позбавлення волі, обмеження волі або позбавлення військового звання, через чітко визначені сімейні обставини або інші поважні причини (якщо військовослужбовці не висловили бажання продовжувати військову службу).

6. Законодавча заборона займатися підприємницькою діяльністю діючим військовослужбовцям МВС, СБУ, а також для

військових посад ЗСУ, наприклад, командир роти чи його заступникам, оскільки вони підпадають під обмеження, передбачені Законом України «Про запобігання корупції».

З метою покращення умов заснування та ведення ветеранського підприємництва ветеранські бізнес-асоціації «Бізнес Асоціація Захисників України Коловорот Арєїв» та «Асоціація підприємців-ветеранів АТО», які безпосередньо брали участь у розробці Закону України про ветеранське підприємництво, розробили деталізований перелік пропозицій та змін до Закону «Про ветеранське підприємництво» та відповідних підзаконних актів та надіслали офіційне звернення до Міністерства у справах ветеранів України та Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України щодо внесення змін, а саме:

1. Розділ 1, Статтю 2, Пункт 1, Підпункт 3, замінити «Суб'єктами ветеранського підприємництва є: ... ветеран війни особисто та/або з іншими ветеранами війни володіє корпоративними правами такої юридичної особи у розмірі не менше 100 відсотків сформованого статутного капіталу такої юридичної особи» на «...ветеран війни особисто та/або з іншими ветеранами війни володіє корпоративними правами такої юридичної особи у розмірі не менше 80 відсотків сформованого статутного капіталу такої юридичної особи».

2. Розділ 1, Статтю 2, Пункт 2 «Суб'єкт ветеранського підприємства має право отримувати одночасно лише один з видів фінансової державної підтримки. Дані про отримання певного виду фінансової державної підтримки відображаються в Єдиному державному реєстрі ветеранів війни – виключити.

3. Змінити Розділ 1, Статтю 2, Пункт 3 «Статус суб'єкта ветеранського підприємства набувається на п'ять років з дня набуття такого статусу суб'єктом ветеранського підприємства у порядку, передбаченому цим Законом.» замінити на «Статус суб'єкта ветеранського підприємства набувається з дня набуття такого статусу суб'єктом ветеранського підприємства у порядку, передбаченому цим Законом».

4. Розділ 1, Статтю 6, Пункт 1, Підпункт 8 «Позбавлення, припинення та поновлення статусу суб'єкта ветеранського підприємства «завершення періоду, передбаченого статтею 2 цього Закону, на який набувається статус суб'єкта ветеранського підприємства» – виключити.

5. Розділ 1, Статтю 6, Пункт 1, Підпункт 9 «смерть ветерана війни» – доопрацювати та викласти у новій редакції.

6. Розділ 1, Статтю 6, Пункт 1 «Після позбавлення уповноваженим органом статусу суб'єкта ветеранського підприємництва з підстав, визначених пунктами 2, 3, 6 частини першої цієї статті, особа має право звернутися із заявою про отримання (поновлення) статусу суб'єкта ветеранського підприємництва не раніше ніж через один календарний рік з дня прийняття рішення про позбавлення такого статусу в порядку, передбаченому статтею 5 цього Закону» – виключити.

7. Змінити Розділ 2, Статтю 9, Пункт 1, Підпункт 2 «Пріоритетне залучення суб'єктів ветеранського підприємництва до вироблення продукції (товарів, робіт, послуг) для державних та регіональних потреб шляхом впровадження зарезервованих контрактів на рівні до 5 відсотків відповідних бюджетних програм» на «пріоритетне залучення суб'єктів ветеранського підприємництва до вироблення продукції (товарів, робіт, послуг) для державних та регіональних потреб шляхом впровадження зарезервованих контрактів на рівні від 5 відсотків відповідних бюджетних програм».

8. Змінити Розділ 4, Статтю 16, Пункт 2 «Обсяг фінансової державної підтримки суб'єктів ветеранського підприємництва загальнодержавними, регіональними та місцевими фондами підтримки підприємництва повинен становити не менше ніж 10 відсотків бюджету програм підтримки підприємництва на поточний рік» на «Обсяг фінансової державної підтримки суб'єктів ветеранського підприємництва загальнодержавними, регіональними та місцевими фондами підтримки підприємництва повинен становити не менше ніж 50 відсотків бюджету програм підтримки підприємництва на поточний рік».

9. Розділ 4, Статтю 18, Пункт 1 «Органи виконавчої влади, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування в межах повноважень сприяють у наданні суб'єктам ветеранського підприємництва підтримки у сфері інновацій, науки і промислового виробництва та провадженні експортної діяльності відповідно до законодавства» –доопрацювати та викласти у новій редакції.

Внесення цих змін стратегічно важливе, оскільки розвиток ветеранського підприємництва має подвійний позитивний ефект: він не лише покращує економічні показники та ВВП України, але й є ключовим механізмом адаптації ветеранів до цивільного життя. Цей виклик є актуальним вже сьогодні, а

після закінчення війни та масової демобілізації стане одним з основних соціальних пріоритетів для держави.

Список використаних інформаційних джерел

1. Дослідження Українського Ветеранського Фонду «Портрет ветерана. Блок: «Потреби ветеранів». URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/oprituvanna-6-12-02-2023/> (дата звернення: 31.10.2025).
2. Дослідження Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/blizko-6289-vijskovosluzhbovciv-hotili-b-pislya-demobilizaciyi-zajnyatisya-vlasnoyu-spravoju> (дата звернення: 31.10.2025).
3. Закон України «Про ветеранське підприємництво». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4563-20#Text> (дата звернення: 31.10.2025).
4. Грант для ветеранів та членів їх сімей. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-dlya-veteraniv-ta-chleniv-yihnih-simej> (дата звернення: 31.10.2025).
5. Конкурсні програми з фінансування проєктів ветеранського бізнесу Українського ветеранського Фонду. URL: <https://veteranfund.com.ua/contests/> (дата звернення: 31.10.2025).
6. Програма відшкодування від Українського ветеранського фонду. URL: <https://veteranfund.com.ua/projects/20000-2/> (дата звернення: 31.10.2025).
7. Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до порядків, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 р. № 738». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1401-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 31.10.2025).
8. Перелік підстав для звільнення з військової служби. URL: <https://tro.mil.gov.ua/faq/pidstavy-dlya-zviltrennya/> (дата звернення: 31.10.2025).

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

*О. П. Литвиненко, спеціальність Економіка, група ЕУПЕПм-21
А. І. Костишина, канд. екон. наук, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії –
науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Економічна турбулентність характеризується підвищеною мінливістю макроекономічних показників, таких як інфляція, коливання валютних курсів, зниження попиту, нестабільність

ринку ресурсів та невизначеність у постачанні. Ці фактори створюють серйозні виклики для підприємств, оскільки вони безпосередньо впливають на фінансову стабільність та здатність забезпечувати конкурентну оплату праці. Працівники можуть відчувати невпевненість щодо стабільності своїх доходів, що підвищує ризики демотивації, зниження продуктивності та втрати ключових кадрів.

Як показують дослідження, деструкції у вітчизняній системі оплати праці за останню декаду помітно посилюються, відповідно поглибивши нерівності та дефіцит соціальної справедливості в українському суспільстві. За підсумками 2023 р., порівняно з 2015 р., співвідношення середньомісячної заробітної плати десятиї та першої децильних груп працівників (тобто розрив у величині зарплат 10 % найбільш і 10 % найменш оплачуваних працівників) зріс у 18,5 (!) раз, а порівняно з довоєнним 2021 р. – майже у 4 рази [1, с. 57].

Крім економічних, існують і організаційні та управлінські виклики. У періоди турбулентності складніше планувати бюджет на оплату праці та премії, визначати справедливі критерії ефективності для змінних компонентів винагороди та забезпечувати баланс між потребами окремих підрозділів. Зміни фінансового стану компанії можуть спричиняти конфлікти всередині колективу, знижувати моральний дух та погіршувати корпоративну культуру. Соціально-психологічний вимір також набуває особливої ваги: нестабільність і невизначеність підсилюють стрес і тривожність серед працівників, що може негативно позначитися на їхній залученості та продуктивності.

У таких умовах система оплати праці стає стратегічним інструментом управління персоналом. Важливим кроком є балансування базової та змінної складової винагороди. Базова заробітна плата повинна забезпечувати стабільність доходів навіть у кризові періоди, гарантуючи покриття мінімальних потреб працівників. Змінні компоненти – премії, бонуси, комісійні або механізми участі у прибутку – спрямовані на стимулювання продуктивності, орієнтуючи працівників на досягнення стратегічних цілей підприємства. Особливо в умовах турбулентності змінні винагороди можуть стати ефективним драйвером продуктивності, оскільки безпосередньо пов'язані з фінансовими результатами компанії.

Ключовим елементом організації системи оплати праці є адаптивність. Підприємства можуть застосовувати такі механізми: введення індексації заробітної плати відповідно до рівня інфляції, гнучке коригування премій за фактичними результатами діяльності, використання бонусів за ефективність окремих підрозділів та індивідуальних працівників, а також запровадження короткострокових програм мотивації, що дозволяють швидко реагувати на зміни економічного середовища.

Не менш важливою є прозорість і комунікація щодо системи оплати праці. Працівники повинні розуміти, за якими критеріями визначаються їхні винагороди, як формуються премії та бонуси, а також які фактори можуть впливати на коригування виплат у періоди нестабільності. Це підвищує довіру, зменшує психологічний дискомфорт і зміцнює мотивацію персоналу.

Таким чином, організація системи оплати праці в умовах економічної турбулентності вимагає комплексного підходу. Вона повинна поєднувати стабільність базових виплат із гнучкістю змінних механізмів, враховувати економічні, організаційні та психологічні аспекти впливу на персонал, а також забезпечувати прозорість і передбачуваність для працівників. Ефективна система оплати праці в умовах турбулентності не лише підтримує мотивацію та продуктивність, а й сприяє збереженню ключових кадрів, зміцненню корпоративної стабільності та довгостроковій конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Костиця В. І., Бурлай Т. В. Деструкції ринку праці України: чинник соціально-економічних нерівностей і шляхи подолання. *Економічна теорія*. 2025. № 2. С. 49–82.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ

Ю. Д. Логоша, аспірант, спеціальність *Економіка
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Поєднання міжнародних проєктів та інноваційних рішень створює унікальну можливість для України не лише відновити економіку, а й здійснити її структурну трансформацію. Віднов-

лення інфраструктури, розвиток місцевого самоврядування, цифровізація та модернізація виробництва – це ключові чинники, що забезпечують економічну стійкість у період війни та закладають основу для інтеграції до європейського економічного простору. Залучення інноваційних проєктів і міжнародних інвестицій стане фундаментом для післявоєнного зростання та формування конкурентоспроможної економіки.

Міжнародні програми, які реалізуються в Україні, мають суттєвий вплив на економіку. Наприклад, програма «Партнерство за сильну Україну» (PFRU) має не лише гуманітарний аспект, а й орієнтована на фінансування відновлення критичної інфраструктури, що є основою для довгострокового розвитку економічної активності [1]. Відновлення транспортного сполучення, зокрема доріг та мостів, енергетичних мереж, дозволяє підприємствам розширювати виробничі потужності, а громадам дає можливість забезпечувати нагальні потреби. В свою чергу, це стимулює створення робочих місць та збільшення податкових надходжень до громад та України в цілому.

Програма підтримки прифронтових регіонів, яка реалізується урядом України, також має значний економічний вплив [2]. Компенсації за житло, фінансування освітніх закладів та підтримка місцевого бізнесу сприяють збереженню коштів громадян і розвитку малого та середнього бізнесу, який є основою економіки України [3]. Кожне фінансове вкладення у відновлення, повертається у вигляді накопичувального ефекту: зростання споживчого попиту, активізації роботи підприємств та збільшення інвестиційної привабливості регіонів.

Програма U-LEAD з Європою є прикладом того, як реформа місцевого самоврядування впливає на економіку [4]. Децентралізація створює фінансово спроможні громади, здатні розробляти власні плани розвитку, залучати інвестиції та реалізовувати проєкти відбудови. Це означає, що економічні рішення приймаються на локальному рівні, наближеному до громад, що підвищує раціональність використання ресурсів. Третя фаза цієї програми (2025–2027 рр.) передбачає фінансування у розмірі 62 млн євро, яке спрямовується на цифровізацію адміністративних послуг, розвиток освіти та підготовку громад до вступу України в ЄС [5]. Економічний ефект полягає у створенні прозорого бізнес-середовища, зниженні транзакційних витрат та

підвищенні конкурентоспроможності місцевих економік. Громади, які отримують доступ до сучасних управлінських інструментів, стають більш привабливими для інвесторів, що стимулює розвиток малого і середнього бізнесу та збільшує надходження до місцевих бюджетів.

Інновації стають ключовим фактором економічного відновлення. Цифровізація державних послуг через платформу «Дія» дає змогу зменшити бюрократичні бар'єри, підвищуючи прозорість та стимулюючи розвиток ІТ-сектору, який уже сьогодні є одним із драйверів українського експорту. У сільському господарстві впроваджуються технології точного землеробства, що підвищують продуктивність і знижують витрати, роблячи аграрний сектор більш конкурентоспроможним на світовому ринку. В енергетиці пріоритетним напрямком розвитку є проєкти з відновлюваних джерел, що не лише забезпечують енергетичну незалежність, а й створюють нові робочі місця та стимулюють розвиток суміжних галузей. Інноваційні рішення мають ефект зростання: вони підвищують ефективність виробництва, сприяють експорту та залученню іноземних інвестицій. У результаті формується нова економічна модель, орієнтована на технології, стійкість та інтеграцію до глобальних ринків.

Отже, у дослідженні розглянуто перспективи економічного розвитку України в умовах воєнного стану, роль міжнародних проєктів у прифронтових регіонах та програму U-LEAD, яка реалізує міжнародні проєкти для відновлення України. Проаналізовано вплив інноваційних рішень на відновлення інфраструктури, підтримку місцевого бізнесу та формування стійкої економіки. Визначено ключові напрями залучення інвестицій та інтеграції України до європейського економічного простору.

Список використаних інформаційних джерел

1. PFRU – Partnership Fund for a Resilient Ukraine. URL: <https://pfru.org.ua>.
2. Підтримка людей, розвиток прифронтових регіонів, відновлення інфраструктури. URL: <https://mindev.gov.ua>.
3. Урядовий Кур'єр. URL: <https://ukurier.gov.ua>.
4. U-LEAD з Європою. URL: <https://u-lead.org.ua>.
5. Укрінформ. Україна отримає €62 мільйони на реалізацію третьої фази програми U-LEAD. URL: <https://ukrinform.ua>.

ПОРІВНЯННЯ ЕКОНОМІК БЕЛЬГІЇ ТА НІМЕЧЧИНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Ю. В. Луб'янецька, спеціальність Економіка та міжнародні економічні відносини, група МЕВ-б11

А. Л. Флегантова, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

В умовах глобалізації значно зростає взаємозалежність економік різних держав світу, що посилює потребу в порівняльному аналізі макроекономічних показників різних країн. Бельгія та Німеччина відіграють ключові ролі у функціонуванні європейського ринку. Ці країни мають подібні економічні моделі, проте відрізняються масштабами, структурою ВВП, рівнем зайнятості, обсягами експорту та імпорту, а також стратегіями реагування на глобальні виклики. Метою дослідження є порівняльний аналіз основних макроекономічних показників Бельгії та Німеччини у 2020–2024 роках з акцентом на виявлення ключових тенденцій розвитку та адаптації їхніх економік до змін глобального середовища.

Таблиця 1 – Макроекономічні показники Німеччини в період 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
ВВП, млрд доларів США	3,940,1	4,348,3	4,163,6	4,525,7	4,659,9
ВВП на душу населення, доларів США	47,380	52,266	49,686	54,343	55,521
ВНП, млрд доларів США	3,994	4,338	4,508	4,564	4,5
ВНП на душу населення, доларів США)	48,020	52,140	53,800	54,800	52,730
Рівень безробіття, %	3,88	3,59	3,12	3,07	3,41
Інфляція, %	2,97	3,07	6,87	5,95	2,26

Джерела: [1–5].

Розглянемо макроекономічні показники Німеччини в період 2020 по 2024 роки. ВВП У період з 2020 по 2024 рік демонстрував загальну тенденцію до зростання, попри деякі коливання. У 2021 році зріс до \$ 4.348.3 млрд порівняно з \$ 3,940.1 млрд в 2020 році. У 2022 році знизився до \$ 4.163.6 млрд. У 2023 та 2024 зростав до \$ 4,659.9 млрд. Показник ВНП у період 2020

по 2024 рік стабільно зростав з \$ 3.994 млрд у 2020 році до \$ 4,5 у 2024 році. Рівень безробіття мав тенденцію до зниження. У 2020 році показник сягав 3,88 %. У 2023 році зафіксовано найменший показник 3,07 %. У 2024 почав зростати до 3,41 %, але даний відсоток є природнім і позитивно впливає на економіку країни. Інфляція у період 2020 по 2022 рік демонструвала стрімку тенденцію до зростання. У 2020 році 2,97 %, у 2021 3,07 %, надалі у 2022 році стрімко зріс до 6,87 % що зумовлено енергетичною кризою, війною в Україні та зростанням цін на сировину й продукти. У 2023 році інфляція в Німеччині почала знижуватися завдяки стабілізації енергетичного ринку, зменшенню цін на сировину. Економіка Німеччини є стабільною, ВВП та ВНП мав тенденцію до зростання, рівень безробіття є природнім, рівень інфляції не є критичним і стабілізувався станом на 2024 рік.

Таблиця 2 – Макроекономічні показники Бельгії в період 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
ВВП, млрд доларів США	529,7	598,5	593,6	644,7	644,6
ВВП на душу населення, доларів США	534,44	606,21	600,54	653,55	675,91
ВНП, млрд доларів США	57,359	60,669	62,744	62,921	63,083
ВНП на душу населення, доларів США	46,090	51,210	53,810	56,520	56,128
Рівень безробіття, %	5,55	6,25	5,57	5,53	5,49
Інфляція, %	0,7	2,4	9,6	4	3,1

Джерело: [6].

Розглянемо макроекономічні показники Бельгії в період 2020–2024 роки. Показник ВВП мав загальну тенденцію до зростання. В 2020 році показник становив 529,7 млрд, а в 2024 році зріс до 664,6 млрд. Показник ВНП мав загальну тенденцію до зростання попри деякі коливання. У 2020 році показник ВНП становив 534,44 млрд, у 2021 році зріс до 606,21 млрд. Найнижчий показник був зафіксований в 2022 році і становив 600,54 млрд. Надалі почав зростати і в 2024 році становив 675,91 млрд. ВВП на душу населення мав тенденцію до зростання. У 2020 році становив 57,359 доларів. У 2024 зріс до 63,038 доларів. ВНП на душу населення також мав тенденцію до зростання. У 2020 році показник становив 46,090 доларів.

У 2024 році зріс до 56,128 доларів. Рівень безробіття є стабільним і в період з 2020 по 2024 рік коливається в межах 5–6 %. Даний показник є низьким і природнім та позитивно впливає на економіку країни. Рівень інфляції мав загальну тенденцію до зростання, з деякими коливаннями. У 2020 році даний показник становив 0,7 %, надалі почав зростати і в 2022 році становив 9,6 %, що було спричинено глобальними факторами, зокрема високими цінами на енергоносії, порушеннями в ланцюгах поставок та наслідками війни в Україні. У період з 2023–2024 рік даний показник почав стрімко спадати і в 2024 році становив 3,1 %. Економіка Бельгії в період 2020 по 2024 рік є стабільною.

ВВП та ВНП, ВВП та ВНП на душу населення мають загальну тенденцію до зростання і мають позитивну динаміку. Рівень безробіття є природнім і коливається в межах 5–6 % і позитивно впливає на економіку. Рівень інфляції в період з 2020 по 2024 є не стабільним, і в 2024 році стабілізувався до 3,1 %

Висновок. Економіка Бельгії та Німеччини в період 2020 по 2024 рік є стабільною. ВВП та ВНП, ВВП та ВНП на душу населення мають загальну тенденцію до зростання і мають позитивну динаміку. Показник ВВП Німеччини в 2020 році становив 3,940 млрд і в 2024 році зріс до 4,659 млрд, що є найвищим показником за даний період. ВВП Бельгії станом на 2020 рік становив 529,7 млрд і станом на 2024 рік зріс до 664,6 млрд. ВНП Німеччини станом на 2020 рік становив 3,994 млрд доларів і надалі спостерігалась тенденція до зростання. В 2024 році ВНП Німеччини зріс до 4,5 млрд доларів. ВНП Бельгії станом на 2020 рік становив 534,44 млрд. Станом на 2024 рік даний показник зріс до 675,91 млрд доларів. Рівень безробіття Німеччини є меншим ніж показник Бельгії. В період 2020 по 2024 рік показник Німеччини коливається в межах 3–4 %, у Бельгії в межах 5–6 %. Рівень безробіття в Німеччини та Бельгії є природнім і позитивно впливає на економіку країн. Рівень інфляції в період 2020 по 2024 рік не є стабільним. Найвищі показники були зафіксовані в 2022 році в Німеччині і становив 6,87 %, у Бельгії в даний період 9,6 %, що спричинено було спричинено глобальними факторами, зокрема високими цінами на енергоносії, порушеннями в ланцюгах поставок та наслідками війни в Україні. В 2024 році дані показники стабілізувалися до 2,26 % у Німеччині та 3,1 % у Бельгії.

Список використаних інформаційних джерел

1. TheGlobalEconomy.com. *Download Data: GDP growth, inflation, and other indicators*. URL: <https://www.theglobaleconomy.com/download-data.php> (29.09.2025).
2. Macrotrends. *Germany GNP / Historical Chart & Data (1962-2023)*. URL: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/deu/germany/gnp-gross-national-product> (29.09.2025).
3. Macrotrends. *Germany Inflation Rate / Historical Data / 1960-2024*. URL: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/deu/germany/inflation-rate-cpi> (29.09.2025).
4. TradingEconomics. *Germany GNI per capita (PPP) – US Dollar / WB Data*. URL: <https://tradingeconomics.com/germany/gni-per-capita-ppp-us-dollar-wb-data.html> (29.09.2025).
5. Macrotrends. *Germany GNI per capita*. URL: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/deu/germany/gni-per-capita> (29.09.2025).
6. TheGlobalEconomy.com. *Belgium – Download Data*. URL: <https://www.theglobaleconomy.com/Belgium/> (29.09.2025).

АНАЛІЗ ЧАСОВИХ ТРЕНДІВ В ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОГНОЗУВАННІ

*О. В. Марченко, спеціальність Економіка, група Е ЕП м-21;
А. О. Каменюк, спеціальність Економіка, група Е БіЕк б-21
Ж. А. Кононенко, канд. екон. наук, доцент, в. о. завідувача
кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та
інформаційних систем – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Статистичне прогнозування економічних показників базується на аналізі часових рядів, що дає змогу визначити напрям і силу змін у часі. Центральним елементом такого аналізу є тренд – аналітична функція, що відображає загальну довгострокову тенденцію розвитку показника. Коректне виявлення тренду має вирішальне значення: воно дозволяє усунути викривлення у взаємозв'язках між змінними, підвищує обґрунтованість моделі та точність прогнозу.

Функція тренду, як правило, вибирається шляхом логіко-теоретичного аналізу динаміки показника й врахування чинників, що на нього впливають. Для опису трендової складової застосовують лінійні, показові, параболічні та експоненційні моделі. Вибір конкретної функції залежить від характеру зміни результативного показника: рівномірного приросту, прискорення чи

уповільнення розвитку [1, 5]. Важливо враховувати, що окремі фактори можуть демонструвати нестійкість динаміки, тому доцільним є узагальнення їхнього впливу через синтетичні показники (прибуток, продуктивність, рентабельність тощо).

Побудова тренду передбачає вирівнювання рядів динаміки з метою виокремлення стійкої тенденції. Для цього використовують графічний аналіз, методи згладжування, метод найменших квадратів. Наступним кроком є розрахунок основних характеристик динаміки – абсолютного приросту, темпу росту та прискорення, що дає змогу визначити інтенсивність і стабільність розвитку явища. Якщо результативні показники в різні періоди значно варіюють, оцінюється істотність різниць за *t*-критерієм Стюдента, *F*-критерієм Фішера або *χ*²-квадрат. Наявність істотних відмінностей знижує доцільність екстраполяції простими моделями [3, 5].

Оцінка стабільності динаміки забезпечує підґрунтя для вибору оптимальної моделі прогнозування. За умови стійкості ряду застосовують лінійні трендові функції, що дозволяють передбачити показники на коротку та середню перспективу. Якщо наявні коливання та нерівномірність зміни темпів, доцільним є використання параболічних або експоненційних функцій, які краще відображають процеси прискорення чи уповільнення [2, 3].

Застосування трендових моделей продемонстровано на прикладі аналізу обсягів виробництва за двадцятирічний період. Розрахунок середніх ковзних значень дав змогу визначити змїну рівня, динамічних характеристик та виявити стабільніші тенденції в другій половині ряду. Оскільки ймовірність істотності різниці між середніми абсолютними приростами виявилася нижчою за 0,9, рекомендовано використовувати лінійний тренд для прогнозування. Побудоване лінійне рівняння засвідчило потенційне досягнення обсягу виробництва на рівні 30–35 умовних одиниць протягом наступного десятиріччя.

Вибір форми тренду повинен враховувати вплив зовнішніх чинників: коливання енергетичних ресурсів, кадрові зміни, галузеві та регіональні особливості. Це потребує адаптації моделі до специфіки аналізованого явища, тестування альтернативних функцій і врахування контексту. Зокрема, виробництво олії, молочної продукції та зайнятість у промисловості доцільно описувати лінійною моделлю, тоді як виробництво хлібобулочних та м'ясних продуктів – параболічною [4, 5].

Удосконалення прогнозування можливе через розширення моделей за рахунок багатовимірних часових рядів, що дозволяє врахувати вплив додаткових характеристик на різних ієрархічних рівнях: національному, регіональному, галузевому, підприємницькому. Включення просторових даних (регіональних характеристик) дає змогу підвищити точність оцінки тенденцій, особливо у випадках, коли економічні процеси мають виражені територіальні відмінності.

Під час побудови багатофакторних моделей виникають складності, зокрема автокореляція та мультиколінеарність. Автокореляція означає наявність залежності між залишками моделі у часі; її наявність перевіряється за критерієм Дурбіна-Уотсона. Для зменшення впливу автокореляції до моделі можуть додавати часову змінну як окремий фактор. Мультиколінеарність, що полягає у високій кореляції між незалежними змінними, спричиняє нестійкість параметрів моделі, ускладнює інтерпретацію впливу факторів та може спотворювати висновки. Її подолання можливе через використання методів факторного аналізу, створення композитних індикаторів, застосування регуляризаційних алгоритмів або побудову моделей на базі залишків від трендових рівнянь [1, 5].

Хоча багатофакторні моделі дозволяють глибше відтворити економічні процеси, у практиці короткострокового прогнозування часто ефективними є простіші однофакторні моделі. Вони забезпечують достатню точність і не потребують складних припущень щодо взаємозв'язків між факторами, що знижує ризик помилкової інтерпретації.

Таким чином, ефективне прогнозування економічних показників залежить від коректного виявлення та опису тренду, достатності й якості вихідних даних, обґрунтованого вибору аналітичної моделі та врахування специфіки економічних процесів. Побудова трендових функцій є ключовим етапом у формуванні прогнозів, що забезпечують збалансоване поєднання статистичної достовірності та економічної логіки. Врахування просторових характеристик, дотримання вимог щодо усунення автокореляції та мультиколінеарності підвищує надійність багатофакторних моделей і сприяє точнішому відтворенню реальної економічної динаміки.

Список використаних інформаційних джерел

1. Андрусенко Ю. О. Аналіз основних моделей прогнозування часових рядів. *Збірник наукових праць Харківського національного Університету Повітряних Сил*. 2020. 3(65). С. 91–96. DOI: 10.30748/zhups.2020.65.14.
2. Кононенко Ж. А., Шаравара Р. І., Зінченко О. М. Статистичний аналіз часових трендів у прогнозуванні економічних процесів. 2025. № 200. *Економічний простір*. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.184-190>.
3. Кононенко Ж. А., Песцова-Світалка О. С., Петренко В. О. Прогнозування фінансових результатів як елемент планування розвитку діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 36. С. 171–177. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct36-27>.
4. Кононенко Ж. А., Шаравара Р. І., Яковенко Т. І. Моделювання бізнес-процесу – складова управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-134>.
5. Статистика (модульний варіант з програмованою формою контролю знань): навч. посіб. / Опря А. Т., Дорогань-Писаренко Л. О., Єгорова О. В., Кононенко Ж. А. (2-ге вид.). Київ: Центр учбової л-ри, 2014. 536 с. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/58c00190-360e-43a5-a206-5e0d88639365/content>.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Г. М. Міхно, спеціальність *Економіка*, група *Е УПЕПм-21*

Т. А. Костишина, *д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасні наукові дослідження свідчать, що цифрова трансформація підприємств являє собою багатовимірний та комплексний процес, який виходить за межі простого впровадження новітніх технологій. Вона передбачає глибоку перебудову управлінських практик, оптимізацію організаційної структури, адаптацію бізнес-моделей та інтеграцію інноваційних підходів у всі функціональні сфери компанії [1].

Дослідники підкреслюють, що цифровізація не лише підвищує ефективність управління та прискорює прийняття рішень, а

й зміцнює здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, розвивати гнучкі бізнес-процеси та генерувати нові джерела цінності. Це особливо актуально у високотурбулентних економічних умовах, коли здатність до швидкої адаптації та інноваційного розвитку стає ключовим фактором конкурентоспроможності [2].

Цифрова трансформація підприємства являє собою комплексну інтеграцію сучасних цифрових технологій у всі сфери його діяльності з метою підвищення ефективності управління, оптимізації процесів і забезпечення конкурентних переваг на ринку. Основною метою цифрової трансформації є не просто автоматизація окремих функцій, а стратегічне перетворення бізнес-моделі, яке дозволяє організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, скорочувати операційні витрати та підвищувати продуктивність праці. Впровадження цифрових технологій у фінансово-економічні, виробничі та HR-процеси створює умови для більшої прозорості, контролю та аналізу показників діяльності, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У цьому контексті цифрова трансформація вітчизняного бізнесу включає в себе впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси в Україні. Цей підхід передбачає не лише встановлення нового обладнання чи програмного забезпечення, а й радикальні зміни в управлінських підходах, корпоративній культурі та зовнішніх комунікаціях. Такий підхід призводить до підвищення продуктивності праці співробітників, задоволеності клієнтів і покращення репутації бізнесу. Технології цифрової трансформації бізнесу сприяють організації максимально персоналізованої взаємодії, яку більшість клієнтів високо цінує [3, с. 213].

Цифрова трансформація підприємства розгортається одночасно в кількох ключових напрямках, які взаємопов'язані й спрямовані на підвищення гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності. Перш за все, оптимізуються бізнес-моделі шляхом впровадження цифрових рішень, що забезпечують швидке реагування на зміни ринку. Одночасно здійснюється розвиток комунікацій із клієнтами через чат-боти та соціальні мережі, що підвищує лояльність та персоналізує взаємодію. Вдосконалюються ланцюги поставок із застосуванням IoT та штучного інтелекту, що дозволяє контролювати логістику, зменшувати витрати та швидко адаптуватися до попиту.

Паралельно створюється цифрова інфраструктура для аналізу даних, яка допомагає виявляти ринкові тенденції та випереджати конкурентів, а також формується цифровий капітал через навчання персоналу новим технологіям для підтримки інноваційності. Важливою складовою є зміна корпоративної культури, яка стимулює відкритість до нових технологій і підвищує адаптивність організації в умовах динамічного ринку. Усі ці напрямки реалізуються через системне управління трансформацією, що включає стратегічне планування, моніторинг результатів та ефективне використання ресурсів.

З управлінської точки зору цифрова трансформація включає автоматизацію рутинних та операційних процесів, інтеграцію аналітичних систем для прогнозування ринкових тенденцій і потреб клієнтів, а також розвиток цифрових компетенцій працівників. Використання систем штучного інтелекту, великих даних (Big Data), хмарних технологій та платформ для віддаленої роботи дозволяє оптимізувати процеси управління, скоротити час на виконання стандартних завдань та підвищити ефективність командної взаємодії. Крім того, цифровізація сприяє розвитку нових інноваційних продуктів і послуг, що забезпечує підприємству конкурентні переваги.

Цифрова трансформація також є інструментом управління ризиками та підвищення стійкості підприємства. Аналітичні системи дозволяють прогнозувати фінансові та операційні ризики, відстежувати ефективність інвестицій і приймати своєчасні коригуючі рішення. У кризових або турбулентних умовах підприємства, які інтегрували цифрові інструменти в управлінські процеси, мають більшу адаптивність і здатність зберігати стабільність бізнесу, що позитивно впливає на їхню довгострокову конкурентоспроможність.

Таким чином, цифрова трансформація є комплексним механізмом підвищення ефективності підприємства, який охоплює технологічну, організаційну та управлінську складові. Вона дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, підвищити продуктивність і мотивацію персоналу, а також зміцнити позиції підприємства на ринку через інноваційність і швидку адаптацію до змін. Стратегічне впровадження цифрових технологій стає ключовим фактором сталого розвитку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації.

Список використаних інформаційних джерел

1. Лазаренко М. *Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в Україні. Економічний простір*. 2023. № 200. С. 64–69. <https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69>.
2. Рибак І., Гарафонова О. *Цифрова трансформація як інструмент удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 5(346). С. 93–98. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-12>.
3. Євтушенко Н., Стеценко Д. *Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. Економічний простір*. 2024. № 191. С. 211–216. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>.

ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

І. О. Могильний, аспірант, спеціальність *Економіка
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Повномасштабна війна РФ проти України радикально змінила умови функціонування національної економіки та загострила її структурні диспропорції. Воєнні руйнування інфраструктури, скорочення промислового потенціалу, вимушена міграція населення та переформатування зовнішніх ринків збуту посилили вразливість сировинно-орієнтованої моделі розвитку. У сучасних дослідженнях наголошується, що стратегічна мета повоєнної відбудови полягає не лише у відновленні втрачених потужностей, а у формуванні нової структурно модернізованої моделі економіки, здатної забезпечити стійке зростання та європейську інтеграцію України [6; 7].

Сучасні праці з проблематики структурної трансформації економіки України підкреслюють, що її галузева структура й надалі залишається вразливою до зовнішніх шоків і характеризується надмірною часткою технологічно відсталих та сировинних видів діяльності. У роботах, присвячених аналізу структурних зрушень у 2020-х роках, обґрунтовується необхідність переходу до моделі, де ядром стають обробна промисловість з високою доданою вартістю, висококваліфіковані послуги, цифрові та «зелені» сектори [1–3].

Поняття структурної трансформації в сучасних дослідженнях трактується як керований, системний процес зміни пропорцій між секторами, технологічними укладами та просторовими рів-

нями економіки, який визначає її довгострокову конкурентоспроможність. Ряд авторів наголошують, що в умовах повоєнної відбудови цей процес набуває характеру «вікна можливостей» для переходу від аграрно-сировинної моделі до інноваційно-індустріальної та сервісно-орієнтованої за умови узгодження державної політики, ринкових стимулів та інституцій розвитку [1–3].

Інституційно-економічні механізми структурної трансформації моделі розвитку національної економіки доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних інструментів державного регулювання, фінансових стимулів, організаційно-правових форм та партнерських форматів, через які держава і бізнес перерозподіляють ресурси на користь пріоритетних секторів. На основі узагальнення сучасних досліджень можна виокремити кілька ключових груп таких механізмів.

По-перше, нормативно-правові механізми, що задають рамкові правила гри й визначають вектор структурної політики. До них належать законодавство у сферах індустріальної, інноваційної, регіональної та кліматичної політики, а також документи, пов'язані з імплементацією європейського права та реалізацією підходу смарт-спеціалізації. Саме через нормативну базу закріплюється орієнтація на підтримку технологічно містких галузей, розвиток кластерів, «зеленої» енергетики та циркулярної економіки [1; 5].

По-друге, фінансово-бюджетні й податкові механізми, які забезпечують перерозподіл ресурсів з низькопродуктивних та сировинних сегментів на користь секторів із високою доданою вартістю. Йдеться про програмно-цільове бюджетування, інструменти проектного фінансування, пільгове кредитування, гарантійні фонди, податкові стимули для інвестицій у високотехнологічне виробництво, цифрову інфраструктуру та декарбонізацію. Сучасні стратегії доходів і експорту до 2030 року передбачають не лише нарощення обсягів експорту, а й зниження частки сировинної продукції та підтримку товарів із високою доданою вартістю [1; 3; 5].

По-третє, інфраструктурно-просторові механізми, що спрямовані на формування нової секторальної моделі економіки в регіональному вимірі. Поєднання індустріальних парків, логістичних хабів, науково-технічних парків та університетських інноваційних екосистем створює умови для концентрації капіта-

лу, знань та людського потенціалу в «точках зростання». Формування секторальної моделі з посиленням ролі вторинного (обробного) та сектору сучасних послуг розглядається як базова умова конкурентоспроможності України у постіндустріальному середовищі [4; 5].

По-четверте, механізми підтримки інноваційно-активних і технологічно містких секторів, які включають таргетовану промислову та інноваційну політику, розвиток інструментів підтримки НДДКР, стимулювання цифрової трансформації бізнесу. У роботах, присвячених розвитку технологічно інтенсивних галузей промисловості України, обґрунтовується необхідність оновлення промисловості й переходу до інноваційної моделі, де промисловість відіграє роль ядра структурної модернізації, а не ресурсоємного «баласту» [4; 5].

По-п'яте, інститути розвитку та партнерські формати, серед яких банки розвитку, фонди відновлення, експортно-кредитні агентства, а також міжнародні фінансові організації, які вже сьогодні формують «каркас» повоєнного відновлення. Успішна реалізація умовного «плану Маршалла» для України можлива за умови поєднання зовнішніх ресурсів із внутрішніми реформами, спрямованими на зміцнення верховенства права, корпоративного управління та спроможності державних інституцій реалізовувати структурну політику [6; 7].

Критично важливо, щоб такі інституційно-економічні механізми були інтегровані в цілісну архітектуру структурної трансформації, а не реалізовувалися фрагментарно. Її елементами мають стати узгоджена система стратегічних документів, система моніторингу структурних зрушень, регулярна оцінка ефективності використання фінансових ресурсів і зовнішньої допомоги, механізми участі бізнесу, регіональних громад і громадянського суспільства у формуванні пріоритетів [1].

Отже, інституційно-економічні механізми структурної трансформації моделі розвитку національної економіки України в умовах повоєнної відбудови повинні бути орієнтовані на одночасне досягнення трьох груп цілей: відновлення втраченого виробничого й інфраструктурного потенціалу; формування нової секторальної й технологічної структури на користь високо-технологічних, інноваційних і «зелених» секторів; посилення економічної, соціальної та екологічної стійкості. Реалізація такої моделі дозволить перетворити повоєнну реконструкцію з виму-

шеної реакції на руйнування на довгостроковий проєкт структурної модернізації та інтеграції України до простору високотехнологічного розвитку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Назаркевич І. Б. Державне регулювання структурних змін в економіці України: проблеми та перспективи : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 356 с.
2. Костик Є., Чекаловська Г. Структурна трансформація економіки України в умовах глобалізації // *Economy and Society*. 2024. № 68.
3. Прохорова В. В., Юхман Я. В. Домінантний вплив структурної трансформації економіки України на ефективність розвитку інвестиційного потенціалу підприємств в умовах невизначеності // *Problemy ekonomiky*. 2022. № 3(53). С. 62–69.
4. Підоричева І. Ю., Антонюк В. П. Сучасні тенденції та перспективи розвитку інноваційної діяльності за технологічно місткими секторами промисловості України // *Science and Innovation*. 2022. Vol. 18, № 1. Р. 3–19.
5. Пиріг О. В. Формування секторальної моделі економіки України в післявоєнний період // *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series «Economics and Management»*. 2022. № 2(10). Р. 90–99.
6. Гриценко А. А. Українська економіка: стійкість в умовах війни та виклики повоєнного відновлення // *Science and Innovation*. 2024. Vol. 20, № 5. Р. 16–34.
7. Балан О. С., Войтенко М. В., Пулча Д. О. Повоєнне відновлення України: ключові кроки та досвід провідних країн // *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*. 2024. № 1 (27).

РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ ESG-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

О. В. Нестуля, здобувач ступеня доктор філософії зі спеціальності Менеджмент ОНП «Менеджмент»
Полтавський університет економіки і торгівлі

ESG-стратегія – це комплексна модель управління, яка визнає розвиток підприємства з урахуванням трьох ключових вимірів:

Е (екологічний): дбайливе ставлення до довкілля, енергоефективність, скорочення викидів CO₂, розвиток «зеленої» логістики чи виробництва.

S (соціальний): соціальна відповідальність бізнесу перед працівниками та суспільством; інклюзія, справедливі умови праці,

навчання, охорона здоров'я та безпека, участь у суспільних проєктах.

G (управлінський): прозоре корпоративне управління, етичні стандарти, підзвітність перед стейкхолдерами, дотримання правових норм і запобігання корупції.

На відміну від традиційної бізнес-стратегії, орієнтованої переважно на фінансові результати, ESG підкреслює баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною сталістю.

Управлінські рішення щодо включення ветеранів у корпоративне середовище мають ґрунтуватися на поєднанні принципів ESG-стратегії та сучасних підходів до управління людськими ресурсами. Ключовим завданням менеджменту є не лише створення нових робочих місць, а й забезпечення повноцінної адаптації ветеранів до цивільних умов праці, формування безпечного та інклюзивного середовища, у якому враховуються їхні особливі потреби та можливості. Це вимагає системності у розробці політик, процедур та практик, які повинні стати невід'ємною частиною загальної кадрової стратегії підприємства.

Першим кроком у цьому процесі виступає розробка принципів та цілей корпоративної ветеранської політики, яка передбачає рівний доступ до працевлаштування, недопущення дискримінації та стигматизації, а також індивідуалізацію траєкторій професійного розвитку. Для досягнення цього важливим є проведення аудиту існуючих кадрових практик і визначення напрямів, у яких потрібно забезпечити більш високу інклюзивність. Менеджмент має розробити чіткі регламенти, що гарантуватимуть ветеранам конфіденційність, повагу до особистих даних і створення умов для психологічної безпеки.

Другим етапом є формування процесного підходу до залучення ветеранів. Він охоплює послідовність дій: від співпраці з ветеранськими організаціями на етапі рекрутингу до створення адаптаційних програм та системи наставництва під час онбордингу. Особливої уваги потребує період перших місяців роботи, коли працівники-військові стикаються з найбільшими труднощами переходу. У цей час підприємство може застосовувати індивідуальні плани адаптації, впроваджувати систему «buddy-супроводу», залучати менторів і надавати можливості для короткотермінових навчальних модулів. Такий підхід знижує ризики плинності кадрів та сприяє підвищенню рівня задоволеності роботою.

Важливим управлінським інструментом виступає система оцінки результатів і ключових показників ефективності (KPI). Її доцільно вибудовувати навколо кількох вимірів: частка ветеранів серед працевлаштованих, рівень утримання працівників протягом перших 12 місяців, динаміка їхнього професійного зростання, а також індекс задоволеності роботою. Запровадження таких показників у систему корпоративного управління дозволяє відслідковувати прогрес і своєчасно коригувати політики, що сприяє підвищенню ефективності адаптаційних заходів.

Окрему роль у включенні ветеранів у корпоративне середовище відіграють програми наставництва та коучингу. Наставники з числа досвідчених працівників або ветеранів, які вже адаптувалися, допомагають новачкам швидше інтегруватися у колектив і зрозуміти внутрішні правила компанії. Коучинг для керівників підрозділів, у свою чергу, формує готовність менеджерів працювати з працівниками, які мають специфічний досвід військової служби та можуть потребувати особливого стилю управління. Запровадження супервізійних зустрічей для команд також є ефективним інструментом запобігання конфліктам та формування культури підтримки.

Сучасні технологічні рішення відкривають нові можливості для управління процесом реінтеграції. Використання цифрових платформ мікронавчання, VR/AR-тренажерів для безпечного відпрацювання виробничих ситуацій чи чат-ботів для зворотного зв'язку робить процес адаптації більш гнучким та індивідуалізованим. Крім того, аналітичні системи дозволяють менеджменту відслідковувати залученість ветеранів та визначати, які фактори найбільше впливають на їхню успішність у роботі.

Не менш важливим напрямом є створення умов праці та охорони здоров'я, які відповідають потребам ветеранів. Це може передбачати запровадження гнучких режимів роботи, облаштування робочих місць відповідно до фізичних можливостей співробітників, а також організацію доступу до програм психологічної та соціальної підтримки. Чіткі внутрішні правила, що регламентують недопущення мобінгу й забезпечують прозору процедуру звернення у випадку порушень, створюють атмосферу довіри та безпеки.

Таким чином, управлінські механізми включення ветеранів у корпоративне середовище мають багатовимірний характер. Вони охоплюють кадрову політику, систему адаптації та роз-

витку, технологічні інструменти, умови праці й систему оцінювання результатів. Їхня ефективність визначається здатністю менеджменту поєднати соціальну відповідальність із бізнес-логікою, створюючи умови, у яких реінтеграція ветеранів стає не лише гуманістичним, а й стратегічно вигідним рішенням для підприємства.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ

*Ю. О. Нестуля, аспірант, спеціальність Економіка;
О. П. Бойко, аспірант, спеціальність Менеджмент
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Інноваційна екосистема відновлення національної економіки України є актуальною проблемою, котрою займається ряд вітчизняних науковців [1–5]. Під створенням інноваційної екосистеми відновлення національної економіки України пропонується розуміти взаємодію та об'єднання зусиль учасників (акторів, партнерів) інноваційного процесу на умовах вигідного партнерства, обміну ресурсів та компетенцій з метою відновлення інноваційного потенціалу країни. Підставою для функціонування інноваційної екосистеми на національному рівні є кооперація та синергія науки, освіти та бізнесу як інституційно злагодженого механізму взаємозв'язків від моменту створення нових знань до комерціалізації інновацій з вектором на євроінтеграційний простір [1, с. 59]. Тому, управління конкурентними перевагами інноваційної екосистеми – це цілеспрямований набір дій, інституційних рішень і ресурсних політик, спрямованих на створення та підтримку таких локальних і національних умов, які забезпечують стійке відтворення економічної активності, прискорену інноваційну трансформацію та конкурентоспроможне відновлення після війни. Головною метою такого управління є перетворення руйнівних збитків у каталізатор структурних змін, що сприятиме конкурентоспроможності економіки.

Ключовими особливостями управління конкурентними перевагами інноваційної екосистеми є наступні, що наведені у табл. 1.

Таблиця 1 – Ключові особливості управління конкурентними перевагами інноваційної екосистеми

Прояв особливості	Реалізація особливості
Адаптивність і сценарність	Управління має базуватися на сценарному підході: варіанти «швидкого відновлення», «повільного відновлення», «повторної деструкції» з чіткими тригерами для переключення політик. Для цього пропонується використання гнучких інструментів (швидкі гранти, пілотні проекти, мобільні фонди), що дозволяють оперативно використовувати локальні можливості
Системність	Екосистема включає державні інститути, місцеві громади, бізнес, наукові центри, донорів і міжнародні партнерства. Управління будується як координація ролей: держава – рамки і стимулювання; ринки – впровадження; наука – знання; громади – легітимація і ресурси
Орієнтація на конкурентні ніші та кластеризацію	Відновлення слід спрямовувати через ідентифікацію регіональних конкурентних ніш (агропродукти з доданою вартістю, ІТ-репарація, зелений туризм, відновлювальна енергетика). Підтримка кластерів та хабів прискорює трансфер інновацій і масштабує конкурентні переваги
Інноваційна інфраструктура та цифровізація	Розвиток технологічних парків, центрів трансферу технологій, цифрових платформ для ринкового доступу та логістики. Цифрові реєстри активів і інструменти «віртуального» бізнес-інкубування знижують бар'єри входу і пришвидшують масштабування
Стійкість і «подвійна вигода»	Інновації повинні одночасно забезпечувати економічну конкурентність і соціально-екологічну стійкість (наприклад, відновлювана енергія та місцеве працевлаштування). Пріоритетом є технології з низьким споживанням ресурсів і високою адаптованістю до локальних умов

Інструментами управління конкурентними перевагами є такі:

- політичні та регуляторні, що сприяють формуванню пріоритетних інвестиційних режимів та податкових стимулів для проектів з високим мультиплікатором (робочі місця, тех-

нологічний трансфер). Сприятиме реалізації відновлювальних проєктів та відбудові інфраструктури;

- фінансові на основі комбінованого фінансування, зокрема через державні субсидії гранти донорів, пільгові кредити;

- інституційні у вигляді створення національного (регіонального) «Хабу відновлення» – координаційного центру для проєктного відбору, підтримки та моніторингу;

- освітні і кадрові через програми перенавчання та підвищення кваліфікації, орієнтовані на сектора відновлення (будівництво, енергетика, логістика, IT-сервіси).

Особливості управління конкурентними перевагами інноваційної екосистеми включають такі етапи (табл. 2).

Таблиця 2 – Етапи управління конкурентними перевагами інноваційної екосистеми

Етапи	Дія
Визначення ціннісної пропозиції	Кожний регіон/кластер має чітко сформулювати конкурентну ціннісну пропозицію (що може продаватися на внутрішньому та міжнародному ринках)
KPI	Впровадження набору KPI для оцінки конкурентних переваг: інноваційна продуктивність (R&D витрати/додана вартість), мультиплікатор зайнятості, частка експорту, час до ринку нових продуктів, індекс інтеграції у глобальні ланцюги цінності. Система моніторингу з регулярними звітами і «dashboard» для прийняття рішень
Ризик-менеджмент	Оцінка політичних, безпекових і ринкових ризиків; плани пом'якшення (диверсифікація постачань, страхування інвестицій, хеджування валютних ризиків)
Приоритетні напрями для формування конкурентних переваг	Кластери зеленої енергетики з локальним виробництвом компонентів і сервісів. Агро-харчові ланцюги з сертифікацією та експортною орієнтацією (додана вартість). IT-сервіси для рішень пост-конфліктної відбудови (діджитал-послуги, платформи управління проєктами). Туризм «безпеки та сталого розвитку» – регіональні маршрути й еко-продукти

Таким чином, заходи поліпшення політики управління конкурентними перевагами інноваційної екосистеми скеровані на:

- формування політики відновлення через конкурсні прозори програми з чіткими результатами;

- інвестування в локальні інноваційні хаби і освітні програми, щоб збільшити якість людського капіталу;
- стимулювання публічно-приватного фінансування і blended finance для масштабних інфраструктурних проєктів;
- розвиток регіональних кластерів як каталізаторів конкурентних переваг.

Список використаних інформаційних джерел

1. Педченко Н., Нестуля Ю., Кудаський О., Педченко М. Інноваційна екосистема відновлення національної економіки України: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. (4 (110), 56–60. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-8>. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/216>.
2. Педченко Н., Прасолова С., Франко Л., Богданівський В., Борсук С. Оцінка властивостей екосистеми фінансового відновлення та економічного розвитку Полтавської області: прикладний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. (3 (117), 61-68. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-8>.
3. Педченко Н., Прасолова С., Франко Л., Бойко О., Борсук С. Визначення за допомогою багатофакторної регресійної моделі впливу факторів на функціонування екосистеми економічного розвитку територій (на прикладі Полтавської області). *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. (1 (115), 25–33. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-4>. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/321>.
4. Педченко, Н., Прасолова, С., Франко, Л., Семикоз, Д., & Борсук, С. (2025). Теоретико-методологічні засади дослідження екосистеми фінансового відновлення та економічного розвитку території (на прикладі Полтавської області). *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (2 (116), 84-90. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-12>.
5. Стрілець В. Ю., Педченко Н. С., Яріш О. В., Сокіл А. А., Муха М. Ю. Державна підтримка відновлення малого підприємництва в Україні у післявоєнний період: галузевий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2023. № 57.

ПРОБЛЕМИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗА МОДЕЛЛЮ ІНДУСТРІЇ 4.0

Є. А. Ніколаєнко, здобувач ступеню доктора філософії зі спеціальності Економіка

Полтавський університет економіки і торгівлі

Діджиталізація українського бізнесу та управління на підприємствах є не просто технологічною модернізацією, а критичним імперативом для забезпечення економічної стійкості (резилієнтності) та відновлення конкурентоспроможності в умовах повномасштабної війни та глобального технологічного переходу. Впровадження цифрових технологій в усі сфери діяльності підприємства дозволяє оптимізувати та автоматизувати бізнес-процеси, підвищити продуктивність та забезпечити прозорість даних [1]. Цей процес відбувається в умовах формування глобальної концепції Індустрії 4.0 [2], яка є рушійною силою технологічних змін і має значний вплив як на бізнес-моделі, так і на виробничі процеси та закликає до інтеграції та цілісності, однак стикається з низкою серйозних проблем на рівні підприємств.

Процес переходу до «розумного» виробництва та цифрового управління (Industry 4.0) в Україні гальмується через такі ключові виклики:

1. Економічні та фінансові обмеження. Впровадження технології Індустрії 4.0 (IoT, Big Data, AI, роботизація) вимагають значних інвестицій у обладнання та програмне забезпечення, що часто є непідйомним для малих і середніх підприємств (МСП) та навіть для деяких великих компаній. Обмежений доступ до довгострокових та «дешевих» кредитів для технологічної модернізації. Більшість інвестицій орієнтована на швидку окупність, а не на стратегічні інновації.

2. Людський капітал та освіта. Дефіцит кваліфікованих кадрів та гостра нестача інженерів, програмістів та менеджерів, які володіють знаннями у сфері кіберфізичних систем, аналізу великих даних та цифрового управління виробництвом. Низька готовність персоналу, особливо на старих підприємствах, до навчання та впровадження нових цифрових інструментів та бізнес-процесів.

3. Технологічна інфраструктура та безпека. Значна частина промислового обладнання є морально та фізично зношеною

(Industry 3.0 або навіть 2.0), що ускладнює його інтеграцію в цифрові мережі (проблема сумісності). Зростання ризиків кібератак у міру підключення виробничих систем до Інтернету. Необхідність у великих інвестиціях у захист даних та критичної інфраструктури.

4. Державна підтримка та регулювання. Попри наявність Стратегії 4.0, відчувається брак конкретних державних програм стимулювання діджиталізації (наприклад, податкових пільг, субсидій, програм державно-приватного партнерства). Існує потреба в адаптації законодавства до нових цифрових реалій, особливо у сферах стандартизації, обміну даними та електронного документообігу.

На рівні управління підприємством, при впровадженні цифрових інструментів, часто виявляються системні недоліки, які гальмують комплексну трансформацію:

1. Фрагментація даних та систем. Проблема полягає у відсутності єдиної інтегрованої системи управління (ERP, MES), що призводить до розрізненості та ізольованості інформації в різних відділах, і як наслідок, це унеможливує ефективне прийняття рішень на основі даних (Data-Driven Management), оскільки управлінці не мають повної та достовірної картини бізнес-процесів у реальному часі.

2. Відсутність цифрової стратегії. Проблема полягає у тому, що багато підприємств діють без чітко визначеної, узгодженої з бізнес-цілями, довгострокової стратегії діджиталізації. Це призводить до хаотичного впровадження цифрових інструментів або обмежується лише автоматизацією окремих, локальних процесів, замість комплексної трансформації бізнес-моделі та операційної діяльності.

3. Недостатня увага до IT-безпеки. Проблема полягає у тому, що управлінці часто недооцінюють ризики, пов'язані з кіберзагрозами, які значно зросли в умовах війни. В наслідок чого на захист критичних промислових систем та даних виділяється недостатньо ресурсів, що робить підприємство вразливим до атак, які можуть паралізувати виробництво та призвести до значних фінансових втрат.

Попри наявні виклики, діджиталізація українського бізнесу демонструє значний прогрес. Згідно з дослідженням початку 2025 року, середній індекс діджиталізації компаній становить 56 зі 100. Це свідчить про великий потенціал для подальшого зростання.

Варто відзначити, що 60 % компаній прискорили цифрову трансформацію після початку повномасштабного вторгнення. Основними рушіями цього процесу є: оптимізація витрат та покращення клієнтського досвіду, з фокусом на хмарних технологіях, автоматизації та аналітиці. Мігрувати в хмару бізнес змусило повномасштабне вторгнення – російські обстріли створювали загрозу фізичного знищення серверів [3].

Хоча воєнний час і прискорив адаптацію (60 % компаній прискорили діджиталізацію), реалізація глибокої трансформації за моделлю Індустрії 4.0 вимагає подолання системних проблем діджиталізації на рівні підприємств. Ключ до успіху лежить у комплексному підході, що включає:

- державне стимулювання інвестицій у високі технології та впровадження механізмів гарантій, щоб зменшити ризики інвестицій у довгострокову модернізацію;
- усунення недоліків в управлінській структурі (відсутність CDO/CoE) та нестабільності лідерства в ІТ-проектах, що часто призводять до провалу інвестицій, навіть за наявності технологічних рішень.
- розвиток людського капіталу через створення цільових освітніх програм, посилення цифрових навичок та активної участі в міжнародних програмах (Digital Europe);
- формування єдиного цифрового середовища та забезпечення кіберстійкості бізнесу.

Без подолання цих викликів Україна ризикує залишитися на периферії глобальної технологічної революції.

Список використаних інформаційних джерел

1. Булуй О. Г., Плотнікова М. Ф. Діджиталізація підприємницьких структур на ринку бізнес-проектів, електронної комерції та публічних закупівель. Український економічний часопис. 2023. № 3. С. 15–21.
2. Індустрії 4.0. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4> (дата звернення: 31.10.2025).
3. 60 % українських компаній прискорили темпи діджиталізації після початку повномасштабного вторгнення, – «Forbes Україна». URL: <https://forbes.ua/ratings/30-chempioniv-didzhitalizatsii-28012025-26538> (дата звернення: 31.10.2025).

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

А. А. Оніщенко, спеціальність Економіка, група Е УПЕПм-21

Т. А. Костишина, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах воєнного стану кадрова політика підприємства набуває виняткової стратегічної значущості, оскільки людський капітал стає ключовим чинником забезпечення стабільності та безперервності функціонування організації. Під впливом зовнішніх загроз, економічної нестабільності та обмежень мобільності працівників виникає потреба у створенні системи управління персоналом, здатної адаптуватися до швидкозмінних умов і забезпечувати ефективність трудових процесів. Ефективна кадрова політика в таких умовах передбачає не лише планування чисельності та структури персоналу, а й системне управління ризиками, розвиток компетенцій, підтримку мотивації та психологічного стану працівників, що дозволяє зберегти ключові компетенції та продуктивність організації.

Одним із центральних завдань формування кадрової політики у кризових умовах є забезпечення балансу між стратегічними цілями підприємства та безпекою, добробутом та залученістю його працівників. Це передбачає розробку гнучких моделей організації праці, адаптацію систем компенсацій та мотивацій до екстремальних умов, використання технологій дистанційного управління та цифрових інструментів для контролю та оцінки ефективності персоналу. Крім того, важливо інтегрувати підходи до управління HR-ризиками, що включають ідентифікацію потенційних загроз, їхню кількісну та якісну оцінку, пріоритизацію критичних ризиків і впровадження заходів щодо їхньої нейтралізації. Такий комплексний підхід дозволяє підвищити стійкість підприємства, мінімізувати негативні наслідки зовнішніх потрясінь та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність через ефективне управління персоналом.

Для забезпечення ефективної роботи команди в умовах воєнного стану необхідно враховувати комплекс взаємопов'язаних факторів. По-перше, слід передбачати потенційні загрози та

розробляти плани дій для захисту та безпеки працівників. По-друге, критично важливою є організація надійних каналів комунікації, що забезпечують оперативний обмін інформацією та координацію дій. По-третє, управління рівнем стресу та емоційним навантаженням співробітників сприяє підтримці продуктивності та стійкості колективу. Дотримання дисципліни та встановлених процедур забезпечує порядок і безпеку роботи, а лідерські якості керівника, включно з плануванням, прийняттям рішень і турботою про команду, створюють стабільне та ефективне робоче середовище навіть у надзвичайних умовах [1, с. 293].

У контексті воєнного стану кадрова політика підприємства стає стратегічним фактором, що визначає здатність організації зберігати життєздатність, адаптуватися до екстремальних умов і забезпечувати безперервну операційну діяльність. Військові загрози, нестабільність економіки, обмеження мобільності працівників і психологічні виклики виводять на перший план питання не лише кількісного й якісного забезпечення персоналу, але й його безпеки, мотивації, стабільності. У цих умовах кадрова політика має бути побудована таким чином, щоб підтримувати ключових співробітників, мінімізувати ризики втрат кадрів і забезпечувати гнучкість у структурі й управлінні персоналом.

Під час воєнних дій ефективно стимулювання персоналу вимагає комплексного підходу, який поєднує соціальну, матеріальну та професійну підтримку. Ключовим елементом є демонстрація керівництвом уваги та співчуття до співробітників, що сприяє відчуттю приналежності до колективу та підвищує моральний стан. Не менш важливим є забезпечення працівників необхідними ресурсами та матеріальними благами, включно з належним рівнем оплати праці та гарантіями безпеки. Значну роль відіграє навчання і розвиток персоналу, що дозволяє здобувати нові знання й навички, адаптуватися до нестандартних умов і ефективно виконувати професійні обов'язки. Нарешті, підтримка комунікації та сприяння співпраці між працівниками забезпечує своєчасне вирішення проблем і координацію дій у складних умовах, що критично важливо для стабільної роботи організації [2].

Для реалізації такої кадрової політики підприємство має впроваджувати низку взаємопов'язаних стратегій. По-перше,

слід адаптувати організаційну структуру до кризового середовища: це може включати формування проєктних команд, крос-функціональних груп і децентралізацію прийняття рішень, що дозволяє більш оперативно реагувати на зміни. По-друге, важливо модернізувати мотиваційні підходи. У воєнний час система винагород має передбачати не лише матеріальні стимули, але й соціальні: програми підтримки, психологічна допомога, можливість гнучкого графіку або часткової дистанційної роботи. По-третє, необхідно посилити системи управління ризиками: визначати потенційні HR-ризики (наприклад, плинність працівників, моральні втрати, фізичні загрози), проводити їхню оцінку й розробляти заходи компенсації або превенції – наприклад, створення резервного персоналу, програми переміщення або евакуації, підготовка співробітників до кризових сценаріїв.

Особливо важливим є психологічний компонент кадрової політики: підтримка морального стану співробітників, створення програм стрес-менеджменту, забезпечення безпеки – як фізичної, так і психоемоційної. Підприємства повинні впроваджувати ініціативи, які не лише знижують тривожність працівників, але й підсилюють їхню відданість організації в умовах невизначеності. Це сприяє утриманню критично важливих фахівців.

У підсумку, формування кадрової політики підприємства в умовах воєнного стану – це багатовимірний процес, що поєднує антикризову стратегію, гнучкі моделі роботи, цифровізацію й психологічну підтримку персоналу. Такий підхід дозволяє організаціям не лише виживати під час криз, але й зберігати людський капітал, підтримувати мотивацію згуртованість команди та утримувати конкурентну позицію в післявоєнній перспективі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 290–297. <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264>.
2. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко, Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.

LEAN-ВИРОБНИЦТВО ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

В. С. Пеляк, факультет менеджменту та маркетингу,
«Економіка», група УА-21

В. Е. Мельничук, доктор філософії з економіки, доцент
кафедри економічної кібернетики – науковий керівник
Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Lean-виробництво є сучасною концепцією управління, яка базується на принципах усунення всіх видів втрат, оптимізації процесів і створення максимальної цінності для споживача [1]. Його філософія передбачає, що будь-яка дія, яка не додає вартості продукту, повинна бути усунена або вдосконалена. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише зменшити витрати, а й забезпечити стабільне підвищення продуктивності та якості.

Ідеологічні основи Lean-виробництва сформувалися у межах Toyota Production System, створеної Тайїті Оно та Сігео Сінго у середині XX століття [1]. Згодом ці принципи були адаптовані у різних країнах світу та стали універсальною управлінською методологією. Її ключова мета – підвищення ефективності виробництва через раціональне використання ресурсів, формування культури постійного вдосконалення та активну участь персоналу в процесі прийняття рішень.

Lean-підхід охоплює весь цикл створення вартості – від постачання сировини до доставки готового продукту споживачу. Він тісно пов'язаний з економічною ефективністю, оскільки впровадження інструментів Lean безпосередньо впливає на собівартість, обсяг виробництва, оборотність запасів і прибутковість [1]. У сучасних умовах глобальної конкуренції Lean стає одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку підприємства.

Серед базових інструментів Lean-системи виділяють 5S, TPM, JIT, Kaizen, Kanban та Value Stream Mapping (VSM) [2]. Система 5S створює впорядковане робоче середовище, що забезпечує ефективне використання простору, мінімізацію втрат часу й покращення безпеки праці. Вона особливо важлива для формування корпоративної культури, коли дисципліна й відповідальність працівників стають частиною виробничого процесу.

TPM (Total Productive Maintenance) спрямована на підвищення ефективності обладнання через попередження поломок і втрат часу. Застосування TPM дозволяє досягти більшої стабільності виробництва, підвищити коефіцієнт готовності машин і знизити витрати на ремонт [2]. У сучасних підприємствах TPM тісно інтегрується з цифровими системами моніторингу стану обладнання, що дозволяє оперативно виявляти відхилення та запобігати аваріям.

Інструмент JIT (Just-in-Time) забезпечує безперервність виробничого процесу та мінімізацію запасів. Його застосування дає змогу скоротити оборотний капітал, підвищити швидкість обігу ресурсів і покращити ліквідність підприємства [2]. JIT потребує точного планування поставок, високого рівня взаємодії з постачальниками та аналітичної підтримки на основі цифрових даних.

Філософія Kaizen спрямована на безперервне вдосконалення всіх процесів – від операційних до стратегічних. Кожен працівник підприємства бере участь у генерації ідей для покращення, що підвищує рівень залученості, формує почуття відповідальності та знижує рівень браку.

Для кращого розуміння втрат часу та ресурсів у Lean широко використовується концепція DOWNTIME, що охоплює основні види відходів [3]:

- ✓ D – Defects (дефекти): продукція не відповідає стандартам, що призводить до додаткової обробки або утилізації.
- ✓ O – Overproduction (перевиробництво): виробництво більшої кількості продуктів, ніж потрібно.
- ✓ W – Waiting (очікування): простої через затримки у поставці, узгодженнях або попередніх операціях.
- ✓ N – Non-utilized talent (нереалізований потенціал): невикористання навичок та компетенцій працівників.
- ✓ T – Transportation (непотрібне транспортування): переміщення матеріалів або інформації, що не додає цінності.
- ✓ I – Inventory (надлишкові запаси): зберігання ресурсів, які не використовуються.
- ✓ M – Motion (зайві переміщення людей): непотрібні дії та рухи працівників.
- ✓ E – Extra processing (надлишкова обробка): зайві операції або використання надмірних ресурсів.

Упровадження Lean дозволяє системно зменшити вплив цих відходів, скоротити downtime та підвищити економічну ефективність виробництва.

В українських реаліях концепція Lean знаходить практичне застосування на різних підприємствах, демонструючи значний економічний ефект. Так, фармацевтична компанія «Фармак» розпочала впровадження Lean у 2020 році [4]. Спершу проєкт охоплював два пілотні цехи, а до кінця 2021 року принципи Lean застосовувалися в операційній дирекції, логістиці та управлінні якістю. Впровадження системи подачі ідей співробітниками дозволяє генерувати понад 600–700 пропозицій на рік, оптимізуючи виробництво та обладнання. Наприклад, зміна парочисника скоротила час очищення та забезпечила економію понад 835 тис. грн на рік. Сумарний економічний ефект від початку впровадження до кінця 2022 року склав близько 40 млн грн, а на 2023 рік компанія планує досягти 120 млн грн [4].

Значним результатом стало підвищення ОЕЕ на 8–20 %, що дозволило вивільнити близько 3 000 годин виробничого часу на рік. Для підтримки культури Lean у компанії впроваджено систему Lean-поясів (чорний, зелений, жовтий, білий) та фінансову мотивацію працівників за ефективні пропозиції.

Також, сучасні підприємства активно поєднують Lean із цифровими технологіями. Так званий підхід Lean 4.0 інтегрує інструменти бережливого виробництва з аналітикою даних, автоматизацією та системами штучного інтелекту [5]. Це дозволяє отримувати точні показники ефективності процесів (KPI), оптимізувати енергоспоживання, планувати навантаження та контролювати якість у режимі реального часу. Цифровізація робить Lean-підхід не лише більш точним, а й екологічно орієнтованим, адже зменшує споживання ресурсів і обсяги відходів [5].

Lean також сприяє підвищенню стійкості підприємства в умовах економічної невизначеності. Оптимізовані процеси, скорочення запасів, швидке реагування на зміни попиту та розвинена система зворотного зв'язку з клієнтами дозволяють компаніям адаптуватися до кризових ситуацій без значних втрат. У цьому контексті Lean розглядається як стратегічний інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Особливу роль у впровадженні Lean відіграє людський капітал. Ефективність системи неможлива без участі персоналу, його залученості та готовності до змін [1]. Саме тому сучасні Lean-

програми включають навчання працівників принципам командної взаємодії, системного мислення та аналітики процесів. Зростання кваліфікації персоналу створює додаткову економічну цінність і формує середовище постійного розвитку.

Отже, Lean-виробництво – це не просто набір інструментів оптимізації, а філософія управління ефективністю, що поєднує економічні, соціальні та технологічні аспекти розвитку підприємства. Його впровадження забезпечує підвищення рентабельності, конкурентоспроможності й стійкості бізнесу, формуючи основу для довготривалого зростання в умовах цифрової та зеленої трансформації економіки.

Список використаних інформаційних джерел

1. Cecile Roche Luc Delamotte. The Lean Engineering Travel Guide. New York, 2023. 357 p. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003381945/lean-engineering-travel-guide-luc-delamotte-cécile-roche> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Lean production. URL: <https://www.leanproduction.com/top-25-lean-tools/> (дата звернення: 20.10.2025).
3. 8 типів втрат в ощадливому виробництві. TMS Ukraine. URL: <https://tms.ua/blog/8-typiv-vtrat-v-oshchadlyvomu-vyrobnnytstvi/> (дата звернення: 21.10.2025).
4. Фармак «Вражаючи результати»: міжнародний експерт з ощадливого виробництва. URL: <https://farmak.ua/news/vrazhayuchi-rezultati-mizhnarodnij-ekspert-z-oshhadlivogo-virobnicztva-pro-uspifi-farmak/> (дата звернення: 21.10.2025).
5. Embrace the Future: AIs Role in Lean Manufacturing Practices. URL: <https://praxie.com/ai-for-lean-manufacturing-practices/> (дата звернення: 23.10.2025).

РЕСУРСНА ОПТИМІЗАЦІЯ АГРОБІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ERP

В. В. Песцов, здобувач ступеня доктора філософії, спеціальність Економіка

Ж. А. Кононенко, канд. екон. наук, доцент, в. о. завідувача кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Малі та середні аграрні підприємства зазнають впливу високої ринкової невизначеності, сезонних коливань, ризиків, нестабільності ціноутворення та ресурсних обмежень, що зумовлює

необхідність використання цифрових технологій для підвищення ефективності управління. Одним із найрезультативніших інструментів є ERP-системи, що інтегрують основні бізнес-процеси, забезпечують оптимальне використання ресурсів і підвищують прозорість діяльності. Їх застосування сприяє формуванню єдиного інформаційного простору, полегшує координацію підрозділів, оптимізує комунікацію та пришвидшує ухвалення рішень, спираючись на оперативні дані.

ERP-системи охоплюють ключові сегменти виробничо-економічної діяльності: планування, облік, фінансовий менеджмент, управління запасами, логістику, аналіз і звітність. Для аграрних підприємств особливо важливими є можливості оперативного контролю та прогнозування, оскільки сезонність виробництва та залежність від природних умов зумовлюють необхідність точного планування, контролю витрат, управління запасами, а також регулярного корегування виробничих програм відповідно до змін на ринку [1, 2]. ERP-системи створюють передумови для мінімізації втрат, підвищення продуктивності та ефективного використання ресурсів.

Ключовими функціональними блоками ERP-систем для малих і середніх агропідприємств є управління запасами, планування виробничого циклу, контроль якості, фінансовий облік і управління персоналом. Управління запасами забезпечує моніторинг матеріальних ресурсів і готової продукції, оптимізацію обсягів закупівель, своєчасне поповнення складів та запобігання втратам через нераціональне планування. Планування виробництва, включно з вибором культур, строків посіву й обробки, контролем споживання води, добрив, засобів захисту, сприяє підвищенню урожайності та скороченню непродуктивних витрат. Системи фінансового менеджменту забезпечують контроль витрат, формування звітності, оцінювання рентабельності, управління грошовими потоками та фінансовими ризиками, що є критичним для підприємств із обмеженими ресурсами. Застосування ERP-систем прискорює процес формування управлінських рішень, забезпечує прозорість бізнес-процесів, дозволяє швидко виявляти неефективні операції та корегувати діяльність. Автоматизація обліку ресурсів дає змогу підвищити точність, скоротити вплив людського чинника, уникнути дублювання функцій [3, 5]. Це підсилює управлінську координацію, знижує

ризика помилок і втрат, підвищує продуктивність праці, сприяє формуванню культури використання даних у бізнес-процесах.

Важливою перевагою ERP-рішень для аграрного бізнесу є можливість адаптації під потреби підприємства. Зокрема, малі підприємства можуть використовувати базові модулі, необхідні для повсякденного управління, а за потреби – масштабувати функціонал. Спрощений інтерфейс і модульна структура знижують витрати на навчання персоналу, прискорюють впровадження цифрових інструментів, сприяють поступовій цифровій трансформації.

Одним з найбільш ефективних шляхів впровадження ERP для малих і середніх аграрних підприємств є використання SaaS-моделі, заснованої на хмарній інфраструктурі. Хмарні ERP-рішення не потребують значних капітальних інвестицій у обладнання, підтримку інфраструктури чи сервери. Модель підписки дозволяє підприємствам оплачувати лише необхідний функціонал, що робить ERP доступнішим для невеликих господарств [2, 4]. Такі системи забезпечують регулярне оновлення, захист даних, технічну підтримку, ергономічний інтерфейс і масштабування відповідно до зростання підприємства.

До ключових критеріїв вибору ERP-рішень для аграрних підприємств належать: хмарна архітектура, адаптивність функціоналу, масштабованість, простота впровадження та користування, належний рівень безпеки, технічна підтримка. Це дає можливість забезпечити стабільну експлуатацію системи, ефективність процесів управління, надійний захист інформації та інформаційних потоків. Хмарні ERP-сервіси допомагають долучити зовнішніх фахівців, у тому числі на віддаленій основі, що знижує потребу у великих штатах ІТ-персоналу [2, 5].

Впровадження ERP-систем забезпечує активну підтримку стратегічних цілей аграрних підприємств: оптимізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності, адаптацію до ринкових змін, збільшення прибутковості. ERP дозволяє проводити багатовимірний аналіз діяльності, виявляти нові можливості для підвищення ефективності, запобігати ризикам, покращувати реалізацію продукції [1, 4]. Аналітичні інструменти ERP сприяють прогнозуванню попиту, оптимізації каналів збуту, гнучкому плануванню виробничих програм з урахуванням коливань ринку.

Важливим наслідком ERP-інтеграції є формування стійких конкурентних переваг. Автоматизація ключових бізнес-функцій, прозорість обліку та звітності, швидкість комунікації й аналітики зумовлюють зниження витрат, кращу якість продукції, вищу продуктивність праці та гнучкість. ERP-системи сприяють підвищенню інвестиційної привабливості підприємств, через стабільність процесів, доступність даних та можливість швидкої адаптації. Доступ до єдиної бази знань дозволяє розширювати використання найкращих практик управління та впроваджувати інноваційні технології.

Упровадження ERP-систем у аграрному секторі пов'язане і з певними викликами. Серед ключових це потреба у підготовці персоналу, адаптації технологічних процесів, забезпечення безпеки даних, перебудова організаційної культури. Складність інтеграції, низький рівень цифровізації, значна залежність від зовнішніх факторів можуть зумовити певні ризики. Проте, поступова імплементація, навчання персоналу, вибір оптимальної SaaS-моделі мінімізують бар'єри та сприяють ефективній трансформації.

ERP-системи є стратегічним інструментом підвищення ефективності й розвитку малих і середніх аграрних підприємств. Вони забезпечують інтеграцію інформаційних потоків, ефективне управління ресурсами, оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення прозорості та гнучкості управління. Їх застосування сприяє формуванню інноваційної моделі ведення господарства, що є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової трансформації.

Список використаних інформаційних джерел

1. Маркуц В. І., Кизенко О. О. ERP-система як інструмент забезпечення раціонального використання ресурсів компанії. Вчені записки : зб. наук. пр. м. Київ : КНЕУ, 2023. Вип. 32. С. 68–78. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e4ccd8ab-f444-4130-9f97-23b40859a2ae/content>.
2. Петрик М. Р., Теслюк П. П. Основні тенденції розвитку ERP-систем для аграрних підприємств. Теоретичні та прикладні аспекти радіотехніки, приладобудування і комп'ютерних технологій : матеріали IV Міжн. наук.-техн. конф., м. Тернопіль, 20–21 червня 2019. С. 218–219. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28835/2/TPARP_2019_Petryk_M_R-The_main_tendencies_of_218-219.pdf.

3. Корінець Р., Польова О., Рудич О., Бачинський Р. Інформаційно-консультативне забезпечення функціонування малих та середніх сільськогосподарських підприємств. Економічний дискурс. 2021. № 1(3–4). С. 147–157. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-2-15>.
4. Хірса І. М. Інструменти інноваційних іт-рішень в розвитку діяльності підприємств аграрного сектору України. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8410>.
5. Песцов, В. ERP-системи в управлінні ресурсами малих і середніх аграрних підприємств: сутність, функції та переваги. *Економіка та суспільство*. 2024. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-147>.

ОПЛАТА ПРАЦІ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

О. В. Петренко, спеціальність *Економіка*, група *Е УПЕПм-21*
Т. А. Костишина, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри
управління персоналом, економіки праці та економічної
теорії – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

В умовах сучасного ринкового середовища оплата праці виступає одним із ключових інструментів управління персоналом та стратегічним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вона визначає не лише рівень задоволеності і мотивації працівників, а й безпосередньо впливає на продуктивність, ефективність виконання виробничих та управлінських завдань, здатність підприємства залучати і утримувати висококваліфіковані кадри. Конкурентоспроможна система оплати праці дозволяє підприємству формувати привабливий для фахівців імідж, підвищувати лояльність персоналу та створювати основу для розвитку корпоративної культури, орієнтованої на результат.

Основні принципи формування системи оплати праці включають справедливість, прозорість, ефективність, гнучкість та сучасність. Принцип справедливості забезпечує відповідність винагороди фактичному внеску працівника в досягнення цілей підприємства та рівність можливостей для всіх категорій персоналу. Принцип ефективності орієнтує систему на стимулювання високих результатів, розвиток компетенцій і оптимізацію

витрат, поєднуючи економічну обґрунтованість із досягненням стратегічних цілей організації. Гнучкість передбачає здатність системи швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, надання працівникам можливості індивідуального вибору елементів компенсаційного пакета та використання різноманітних форм матеріальних і нематеріальних стимулів [1].

Система оплати праці виступає важливим інструментом організаційної впорядкованості та ефективного управління персоналом, оскільки забезпечує чітке визначення ролей, обов'язків та відповідальності кожного співробітника. Вона стимулює узгоджену взаємодію між підрозділами, сприяє оперативному виконанню завдань і створює основу для стабільного функціонування організації.

Раціонально організована система винагород не лише мотивує працівників до досягнення високих результатів, але й підтримує формування корпоративної культури, орієнтованої на ефективність, дисципліну та командну роботу. Крім того, вона дозволяє адаптувати управлінські рішення до зміни зовнішніх та внутрішніх умов, підвищуючи загальну продуктивність та конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, продумана система оплати праці є ключовим чинником підтримки стабільності, розвитку та успіху організації в довгостроковій перспективі.

Оплата праці в сучасних умовах виступає не лише економічним стимулом, а й ключовим елементом кадрової політики підприємства, який визначає ефективність і мотивацію колективу. Інститут оплати праці доцільно розглядати через комплексне поєднання кількох аспектів. Економічний аспект визначає механізми та правила формування винагороди за виконану роботу, забезпечуючи матеріальну зацікавленість працівників та відповідність ринку. Соціальний аспект відображає традиції та практики, що підтримують соціальну справедливість, взаємоповагу та стабільність колективу. Правовий аспект гарантує дотримання законодавчих норм, мінімальних стандартів оплати праці та справедливих умов трудових угод, забезпечуючи захист прав працівників. Організаційний аспект інтегрує всі ці елементи у внутрішні процедури підприємства, забезпечуючи ефективність управлінських рішень та контроль над використанням ресурсів [2].

Такий комплексний підхід сприяє стимулюванню продуктивності, формуванню позитивного іміджу роботодавця, утриманню талановитих працівників та розвитку корпоративної культури.

Система оплати праці підприємства включає базові та стимулюючі елементи. Базова заробітна плата забезпечує стабільний дохід, який відповідає професійному рівню, кваліфікації та складності виконуваних завдань. Стимулюючі компоненти, до яких належать премії, бонуси, комісійні виплати та матеріальні пільги, формують мотивацію до перевищення стандартних результатів, активного розвитку та участі у вдосконаленні процесів.

Соціальні компенсації, включаючи медичне страхування, пенсійне забезпечення та оплату відпусток, сприяють підтриманню балансу між роботою та життям, що підвищує залученість і лояльність працівників. Крім того, розвиток людського капіталу через навчання, тренінги, участь у професійних конференціях та програми менторства дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність персоналу на високому рівні та забезпечує довгострокову ефективність бізнес-процесів.

Впровадження комплексної системи оплати праці дозволяє підприємству інтегрувати кадрові рішення у стратегічні цілі, підвищує адаптивність організації до змін ринку та економічного середовища, зміцнює мотиваційну та продуктивну складову персоналу та створює передумови для сталого розвитку та підтримки конкурентних переваг. У сучасних умовах діджиталізації та автоматизації процесів, оплата праці стає не лише засобом стимулювання, а й інструментом стратегічного управління людськими ресурсами, що сприяє підвищенню ефективності, прозорості та обґрунтованості управлінських рішень.

Список використаних інформаційних джерел

1. Костишина Т. А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики : монографія. Полтава : ПУСКУ, 2008. 389 с.
2. Шаповалов В. О., Гуртовий І. Р. Оплата праці як інститут та його функції у ринковому середовищі. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.74>.

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

А. М. Пилипенко, здобувач другого (магістерського) рівня ОП «Управління персоналом і економіка праці»

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

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах господарювання, коли підприємства стикаються з ризиками і викликами військового часу, роль ефективного управління персоналом стає все більш актуальною, оскільки зберігає, економить ресурси підприємства. Одним із важливих напрямів оптимізації ресурсів щодо управління персоналом є розроблення й удосконалення системи оцінювання персоналу, яка покликана виявляти резерви й створювати напрями з підвищення ефективності використання персоналу.

Дослідженню системи оцінювання персоналу підприємства присвячена значна кількість праць зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема М. Х. Мескона, Г. Мінцберга та П. Друкера. Л. В. Балабанової, О. А. Грішнєвої, В. М. Данюка, О. В. Крушельницької, А. М. Колота, І. Л. Петрової, В. М. Петюха, Ю. А. Опанасюк, О. В. Шляги та інших.

Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується на підприємстві в тій чи іншій модифікації. У той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оскільки результати оцінки визначають стан працівника на виробництві і перспективу його переміщення, то вони є важливим мотиваційним чинником покращення трудової діяльності і відношення до праці.

На нашу думку, оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності, визначеним вимогами посади.

У загальному вигляді система оцінювання персоналу містить чотири блоки: І. Зміст оцінки – це об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінка, результати її праці; II. Система

критеріїв оцінки та їх вимірювання; III. Система способів, методів та інструментів оцінювання; IV. Процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу [1].

Оцінювання персоналу має багато цілей. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом МакГрегором (рис. 1).



Рисунок 1 – Цілі оцінювання персоналу підприємства

Якщо охопити усі цілі, то можна сформувати таку систему оцінювання персоналу, яка забезпечуватиме не лише формальну атестацію, але й створюватиме умови для підвищення кваліфікації, розвитку та особистісного зростання працівників.

Отже, ефективне управління системою оцінювання персоналу у сучасних умовах має передбачати оптимальне виконання цілей і завдань, урахувати особисті характеристики, уміння, навички працівників, мотивувати їх до розвитку, а також бути спрямованим на забезпечення стратегічних цілей підприємства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Жуковська Л. Е., Борисевич Є. Г., Стрельчук Є. М. Теорія організацій : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 147 с.

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Т. М. Пилипенко, здобувач другого (магістерського) рівня
ОП «Управління персоналом і економіка праці»*

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

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасні умови функціонування промислових підприємств, що все частіше постають як виклики у вигляді господарювання

на територіях, близьких до фронту, у містах чи населених пунктах, де зруйнована енергетична система та не забезпечується безперебійна робота енергоносіїв тощо, вимагають від керівництва й працівників особливу увагу приділяти внутрішнім чинникам розвитку та забезпечення ефективності. Таким чинником, насамперед, є ефективне управління персоналом і трудовим потенціалом працівників, зокрема.

Тематику управління трудовим потенціалом досліджували упродовж багатьох років такі учені, як: О. Грішнова, А. Колот, Т. Костишина, М. Семикіна, О. Цимбал, Л. Шаульська та інші. Учені представляють трудовий потенціал як багатокомпонентну систему, яка динамічно змінюється. Однак, сучасні виклики військового часу висувають інші вимоги до управління трудовим потенціалом.

Аналізуючи дослідження О. А. Харун, можна узагальнити, що трудовий потенціал підприємства – це максимальне значення можливості участі працівників у виробництві з урахуванням їх психофізіологічних особливостей, рівня знань і досвіду, отриманих при необхідних організаційно-технічних умовах [71, с. 122]. Це завжди більше, ніж сума індивідуальних потенціалів окремих працівників, і має синергетичний ефект.

Процес управління трудовим потенціалом регулюється на трьох рівнях: державному, регіональному і корпоративному. Щоб цей процес був ефективним, потрібна максимальна узгодженість на всіх рівнях. На рівні останніх безпосередньо використовується потенціал кожного працівника. Отже, основу трудового потенціалу суспільства становить трудовий потенціал підприємства. З огляду на те, що управління трудовим потенціалом знаходиться на перетині громадських інтересів, вимог профспілок, рішень на державному рівні, індивідуальних бажань та інших вимог підприємства, ми вважаємо, що управління слід розглядати через призму соціально-економічних аспектів, економічних, соціальних заходів з реалізації прав людини шляхом створення умов для належного функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу трудових ресурсів, забезпечення їх прав і свобод та їх соціального захисту.

Стратегічна мета управління трудовим потенціалом має реалізовуватися через створення оперативних заходів і планів на рівні підприємства та окремого працівника (рис. 1).



Рисунок 1 – Структура системи управління трудовим потенціалом промислового підприємства

Практична реалізація заходів з управління трудовим потенціалом працівників і підприємства в цілому залежить від наявності на промисловому підприємстві фінансових та інших ресурсів, мотивації та загального бачення ефективного розвитку підприємства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Харун О. А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 12. С. 354–358.

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДВИЩЕННЯ ДОБРОБУТУ ПРАЦІВНИКІВ

О. О. Плахотніченко, спеціальність Економіка, група Е УПЕПм-21

В. Г. Щербак, д-р екон. наук, професор, професор кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Принцип соціальної відповідальності або точніше концепція соціальної відповідальності в контексті будь-якого бізнесу означає, що фірма/компанія/підприємство/організація функціонує для досягнення своїх фінансових цілей і крім цього допомагає суспільству. Ідея полягає в тому, що бізнес повинен поєднувати прибуткові види діяльності з діяльністю, що приносить користь суспільству. Тобто соціально-відповідальна бізнесова структура не повинна працювати виключно для максимізації прибутку, а

має приймати рішення та виконувати дії, які є прийнятними з точки зору цілей і цінностей суспільства [1, с. 95].

Соціальна відповідальність (СВ) підприємств відіграє все важливішу роль не лише як компонент репутаційної та етичної стратегії, а й як інструмент підвищення добробуту працівників. Підприємства, що впроваджують СВ-ініціативи, створюють умови, в яких співробітники відчують підтримку, безпеку, соціальну справедливість і перспективи особистісного розвитку. Такий підхід сприяє зростанню задоволеності працею, підвищенню лояльності та зниженню плинності кадрів, що безпосередньо впливає на загальну продуктивність і конкурентоспроможність організації.

Однією з важливих складових СВ є створення соціально орієнтованої внутрішньої політики: підприємства можуть впроваджувати програми медичного страхування, соціальні виплати, гнучкі графіки роботи, а також заходи, спрямовані на психоемоційну підтримку працівників. За словами дослідників, ці практики формують позитивний моральний клімат, посилюють відчуття безпеки та приналежності до організації. При цьому соціальна відповідальність сприяє розвитку кар'єри через інвестиції у навчання, тренінги та підвищення кваліфікації, що дає працівникам додаткові можливості для особистісного й професійного зростання.

СВ також має управлінський вимір: соціально відповідальні компанії інтегрують принципи корпоративної етики й участі стейкхолдерів у систему HR-політик, що підвищує емоційне благополуччя персоналу та залученість у діяльність. У контексті українського бізнесу, особливо під час війни, соціальна відповідальність набуває ще більшого значення. Дослідження показують, що підприємства в Україні активно підтримують своїх працівників через гуманітарні програми, гнучкі форми зайнятості та психологічну допомогу. Такі ініціативи не лише покращують добробут працівників, але й формують стабільні стосунки всередині колективу, знижують ризики відтоку кадрів і сприяють утриманню цінного персоналу.

Важливим наслідком соціальної відповідальності є підвищення лояльності персоналу до роботодавця. Наприклад, під час війни адаптація СВ-стратегій до нових викликів – через програми підтримки працівників – сприяє зростанню довіри й лояльності, що у свою чергу зміцнює організаційну стабільність.

Крім того, соціальна відповідальність – це інвестиція в людський капітал, яка повертається через підвищену ефективність праці, зменшення плинності кадрів та формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці. Цей імідж може стати конкурентною перевагою під час набору нових співробітників.

Зважаючи на глобальні проблеми, пов'язані з погіршенням екології, зміною клімату, та посиленням вагомості соціально відповідального ведення бізнесу, дедалі важливішими стає оцінювання рівня інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність компаній. Обираючи перспективні компанії інвестори орієнтуються на ESG-рейтинги, які є важливими інструментами оцінювання сталого розвитку [2].

Щодо взаємозв'язку KCB і ефективності персоналу, інтеграція принципів KCB у HR-стратегію компанії створює середовище, яке сприяє підвищенню ефективності працівників через: посилення внутрішньої мотивації – працівники прагнуть працювати в компаніях, цінності яких збігаються з їхніми власними; покращення психологічного клімату – зниження рівня стресу, конфліктності, вигорання; розширення можливостей для розвитку – соціально відповідальні компанії інвестують у навчання, менторство, здоров'я; зростання лояльності – зниження плинності кадрів, збереження інтелектуального капіталу [2, с. 58].

Одним із ключових інструментів підвищення ефективності соціальної відповідальності є систематичний моніторинг СВ-ініціатив. Моніторинг включає збір і аналіз даних про вплив соціально-відповідальних програм на добробут працівників, оцінку рівня задоволеності, залученості та психологічного стану персоналу. Він дозволяє виявляти слабкі місця в існуючих програмах, своєчасно коригувати політики та підходи, а також оцінювати економічну та соціальну ефективність інвестицій у людський капітал. Сучасні інструменти моніторингу можуть включати опитування, аналітичні HR-платформи, KPI за соціальними та психологічними показниками, а також системи збору зворотного зв'язку від співробітників. Такий підхід дозволяє не лише оцінити результативність СВ-стратегій, а й формувати прозорі та адаптивні політики, що підвищують довіру та мотивацію персоналу.

Отже, соціальна відповідальність підприємств впливає на добробут працівників багатоаспектно: через матеріальну підтримку, покращення умов праці, інвестиції в розвиток, психо-

логічну підтримку та формування емоційної прив'язаності до організації. Реалізація СВ-стратегій не лише зміцнює кадровий потенціал, а й підвищує конкурентоспроможність підприємства, сприяючи сталому розвитку та лояльності персоналу в довгостроковій перспективі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Стойко І., Шерстюк Р., Долубовська О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. № 2(27). С. 93–106. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22siiipp.pdf>.
2. Бухало О. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на ефективність персоналу: управлінський вимір. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 3 (342), Т. 2. С. 56–60. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-8).
3. Лучко Г. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130>.

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

*К. С. Поберещенко, спеціальність Економіка, група ЕУПЕПм-21
Т. А. Костишина, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри
управління персоналом, економіки праці та економічної
теорії – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах розвитку економічних систем роль управлінських рішень у менеджменті персоналу посилюється і набуває стратегічного значення. Ефективність функціонування організації безпосередньо залежить від здатності керівництва формулювати пріоритети розвитку персоналу, прогнозувати потребу в трудових ресурсах та забезпечувати узгодженість кадрових рішень із динамікою ринку праці та соціально-економічними трансформаціями. У таких умовах стратегічні імперативи управління персоналом виступають інструментом гармонізації внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми викликами, формуючи основу його конкурентоспроможності та довгострокової стабільності.

Прийняття результативних управлінських рішень у сфері роботи з персоналом потребує комплексного підходу, що поєднує оцінювання кадрового потенціалу, аналіз потреб у компетенціях, розроблення механізмів мотивації та визначення напрямів професійного зростання працівників. У цьому контексті стратегічні пріоритети задають не лише оперативні завдання, але й закладають фундамент довгострокового розвитку організації, формуючи підґрунтя для підвищення продуктивності, адаптивності й дотримання корпоративних цінностей.

Стратегічні імперативи управління персоналом можна охарактеризувати як систему ключових орієнтирів, що визначають логіку і послідовність прийняття рішень на всіх управлінських рівнях. Вони відображають наміри підприємства щодо розвитку людського капіталу, формування унікальних компетенцій, здобуття стійких конкурентних переваг та забезпечення ефективності виконання корпоративних цілей. Через них реалізується й зв'язок між довгостроковою стратегією організації та кадровою політикою, що охоплює планування зайнятості, професійний розвиток і організацію праці.

Потенціал стратегічного управління людським капіталом залежить від ступеня інтегрованості стратегії управління людським капіталом на підприємстві в інституціональний простір формування людського капіталу на макрорівні, що залежить від сформованої на підприємстві політики розвитку людського капіталу, одним із елементів якої є система взаємодії з установами, закладами, підприємствами та іншими суб'єктами освіти; підготовки, перепідготовки кадрів; системи охорони здоров'я та соціального захисту, ринку праці тощо [1, с. 55].

У цьому контексті формується нова управлінська парадигма – інжиніринг людських ресурсів (HR-інжиніринг), що інтегрує структурні, поведінкові та технологічні елементи управління персоналом і забезпечує адаптацію організації до динамічних зовнішніх умов. HR-інжиніринг розглядає кадрову підсистему підприємства як складну соціотехнічну структуру, яку можна цілеспрямовано моделювати, оптимізувати та реконфігурувати відповідно до стратегічних цілей організації [2, с. 360].

Значущість стратегічних орієнтирів полягає у тому, що вони забезпечують узгодженість між потребами організації та потенціалом її працівників. На їх основі визначаються напрями розвитку компетенцій, механізми підтримки продуктивності, підхо-

ди до мотивації та оцінювання результатів праці. У результаті формується адаптивне кадрове середовище, здатне реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні трансформації.

Серед інноваційних методів і стратегій в управлінні людськими ресурсами можна виділити такі: лідерство, управління талантами, корпоративна культура та залучення співробітників [3, с. 18].

Пріоритетні напрями кадрової політики охоплюють планування професійних компетенцій, формування систем мотивації та розвиток корпоративної культури. Через стратегічні настанови визначаються очікувані результати діяльності працівників, оптимізуються процеси використання людських ресурсів та забезпечується інтеграція кадрових рішень у загальну стратегічну модель підприємства.

Планування компетенцій у стратегічному контексті охоплює оцінювання актуального рівня знань і навичок, визначення майбутніх потреб та розроблення інструментів професійного вдосконалення. Це забезпечує відповідність кадрового потенціалу стратегічним завданням, підтримує конкурентоспроможність та знижує ризики дефіциту необхідних фахівців.

Системи мотивації та оцінювання результативності відіграють ключову роль у реалізації стратегічних рішень. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, використання індивідуальних і групових індикаторів ефективності, а також регулярний зворотний зв'язок формують культуру відповідальності, підвищують залученість та сприяють утриманню талановитих працівників.

Корпоративна культура та управління кар'єрними траєкторіями забезпечують сталість кадрового складу, зміцнення соціального капіталу та розвиток організаційної ідентичності. Стратегічні орієнтири у цій сфері визначають стандарти поведінки, етичні норми й моделі взаємодії, що позитивно впливає на командну роботу та внутрішню комунікацію.

Інтеграція стратегічних пріоритетів у систему управління персоналом створює синергію між плануванням, розвитком, мотивацією та корпоративною культурою. Це дозволяє організації розвивати стійкість, забезпечувати стабільність управлінських процесів та максимально ефективно використовувати людський капітал як ключовий ресурс довгострокового зростання.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний прос-тір*. 2021. № 176. С. 53–57. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>.
2. Кадрова безпека у форматі HR-інжинірингу: системний та циклічний підхід / В. О. Шаповалов та ін. *Наука і техніка сьогодні (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка»)*. 2025. № 10(51) 2025. С. 356–370. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-10\(51\)-356-370](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-10(51)-356-370).
3. Васюткіна Н., Андрієнко М., Самітов Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. 2(49). С. 15–22. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3>.

УПРАВЛІННЯ HR-РИЗИКАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

О. В. Полевенко, спеціальність Економіка, група Е УПЕПм-21
Т. А. Костишина, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри
управління персоналом, економіки праці та економічної
теорії – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

В умовах кризових явищ у національній економіці ефективно управління персоналом стає одним із ключових чинників функціонування підприємства, що впливає на продуктивність системи менеджменту, економічні результати та конкурентоспроможність організації. Дія воєнного стану посилює кризові процеси, негативно відбиваючись на всіх сферах суспільного та економічного життя. У такій ситуації управління кадрами ускладнюється, оскільки потребує адаптивних стратегій і гнучких підходів, враховуючи ризики для життя та здоров'я працівників, економічну нестабільність, обмеження мобільності та ресурсів.

Відтак система управління персоналом набуває критичного значення для забезпечення стійкості, продуктивності та життєздатності підприємства, а розробка ефективних HR-стратегій стає визначальним фактором підтримки функціонування бізнесу в умовах невизначеності [1].

У контексті воєнного стану HR-ризиків набувають особливої актуальності, оскільки вони визначаються як потенційні загрози, що виникають через недоліки в організації праці, системах

мотивації, утриманні та розвитку персоналу, забезпеченні безпеки працівників і ефективності внутрішніх комунікацій.

Загалом, кадрові ризики визначаються «як імовірність настання негативних чи позитивних матеріальних та нематеріальних результатів функціонування організації внаслідок діяльності (бездіяльності) персоналу, що зумовлена сукупністю чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру» [2, с. 246].

Такі ризики можуть проявлятися у втраті ключових компетенцій, зниженні рівня залученості та стресостійкості персоналу, а також у дезорганізації робочих процесів, що безпосередньо впливає на стабільність і продуктивність організації. Усвідомлення природи цих загроз дозволяє більш цілеспрямовано підходити до їхнього виявлення, оцінки та подальшого управління в умовах нестабільності.

Кадрові ризики можна класифікувати як за загальними, так і за специфічними ознаками. До загальних ознак належать такі, за якими можливе групування будь-яких видів ризику. Щодо специфічних ознак, то їх використовують лише для класифікації ризиків одного виду – кадрових ризиків. До специфічних класифікаційних ознак кадрових ризиків належать: кадрові ризики власне самого персоналу, які розрізняють за індивідуальними особливостями, та ризики управління персоналом підприємства [3, с. 127].

У науковій літературі традиційно виділяють три основні етапи щодо управління HR-ризиками: ідентифікацію ризиків, що передбачає виявлення потенційних загроз у сфері персоналу; формалізацію та оцінку ризиків, яка включає їхню кількісну та якісну оцінку, класифікацію та ранжування за пріоритетністю; а також формування системи методів управління, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризиків [4, с. 3].

Ідентифікація ризиків полягає у виявленні найбільш уразливих груп працівників, ключових компетенцій та процесів, від яких залежить ефективність організації. Важливим аспектом цього етапу є аналіз можливих сценаріїв розвитку подій, у яких функціонування організації може бути порушене, а також визначення факторів, що можуть призвести до втрати продуктивності, дезорганізації або зниження мотивації персоналу. Ідентифікація дозволяє керівництву виявити «слабкі місця» у кадровій системі, визначити критичні точки втрат та потенційні джерела

дестабілізації, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану.

Формалізація ризиків здійснюється за допомогою поєднання кількісних і якісних методів, що дозволяє всебічно оцінити потенційні загрози та визначити їхню пріоритетність для подальшого управління. Кількісні показники включають аналіз плинності кадрів, рівня залученості, продуктивності та готовності працівників виконувати критично важливі завдання в умовах стресу. Якісна оцінка охоплює психологічний стан персоналу, рівень мотивації, комунікаційну ефективність та здатність колективу до адаптації в умовах нестабільності. На основі цих даних здійснюється ранжування ризиків за пріоритетністю, що дозволяє керівництву концентрувати ресурси на найбільш критичних загрозах, таких як збереження ключових фахівців, забезпечення безпечних умов праці та підтримка ефективних каналів комунікації. Такий інтегрований підхід забезпечує максимально точну оцінку впливу ризиків на організацію та спрямовує управлінські рішення на мінімізацію їх негативних наслідків.

Формування системи методів управління ризиками передбачає комплекс заходів, спрямованих на зменшення або усунення негативного впливу виявлених загроз. До таких заходів належать впровадження адаптивних форм організації праці, таких як гнучкі графіки, дистанційна робота, а також програми психологічної підтримки та мотивації персоналу, що підвищують його стійкість до стресових ситуацій. Важливою складовою є вдосконалення комунікаційних процедур, навчання працівників діям у кризових умовах та розвиток стратегічного кадрового резерву для забезпечення безперервності ключових процесів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що управління HR-ризиками в умовах воєнного стану є комплексним процесом, що поєднує стратегічне планування, оперативне реагування та психологічну підтримку персоналу. Ефективне застосування цих підходів дозволяє організаціям не лише мінімізувати втрати та ризики, але й підвищити рівень стійкості, забезпечуючи безперервність діяльності та збереження ключових людських ресурсів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>.

2. Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 245–249.
3. Величко Я. І. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 33. С. 119–137. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2019.33.0.119>.
4. Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б. Методика управління кадровими ризиками підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 1–9.

ДИСБАЛАНСИ РЕГІОНАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ ЯК ВИКЛИК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІЙ СТАБІЛЬНОСТІ

І. П. Пономаренко, спеціальність *Економіка*, група *Е УПЕПМ-21*

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

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах розвитку національної економіки регіони характеризуються неоднаковими темпами економічного зростання, структурними змінами та різним рівнем інвестиційної активності. Це формує неоднорідний ринок праці, де співвідношення попиту і пропозиції робочої сили часто є дисбалансним. Дисбаланси ринку праці проявляються в дефіциті висококваліфікованих працівників у перспективних секторах економіки в одних регіонах і одночасному надлишку трудових ресурсів у інших, що не відповідає потребам локальних підприємств. Серед ключових причин таких явищ – структурна трансформація економіки, регіональні відмінності у рівні розвитку виробничих секторів, демографічні зміни та внутрішня і зовнішня міграція населення.

Дисбаланси регіонального ринку праці можна розглядати як багатовимірне явище, що проявляється у різних формах і за різними ознаками. По-перше, структурні дисбаланси виникають тоді, коли наявні трудові ресурси не відповідають потребам економічних секторів за професійною кваліфікацією та спеціалізацією. Це може проявлятися у дефіциті фахівців із сучасними технологічними компетенціями в інноваційних галузях та одночасному надлишку працівників із застарілими професійними навичками. Така невідповідність обмежує потенціал підпри-

емств, знижує продуктивність праці та уповільнює процеси структурної модернізації економіки.

По-друге, кількісні дисбаланси відображають загальний надлишок або дефіцит робочої сили у регіоні. Надлишок трудових ресурсів призводить до високого рівня безробіття, зростання соціальної напруженості та нерівномірного розподілу доходів населення, тоді як дефіцит працівників обмежує можливості для розвитку бізнесу та реалізації інвестиційних проєктів. Кількісні дисбаланси безпосередньо впливають на зайнятість населення, формують ринкову конкуренцію за кадри та визначають економічну привабливість регіонів для інвесторів.

По-третє, просторові (територіальні) дисбаланси характеризують нерівномірний розподіл трудових ресурсів між регіонами, що обумовлює різні рівні економічної активності та соціальної стабільності. В одних регіонах зосереджуються кваліфіковані фахівці та високопродуктивні підприємства, тоді як в інших накопичується надлишок некваліфікованої робочої сили. Ця нерівномірність формує зони економічної відсталості та локальні «вузли нестабільності», що потребують спеціальних адміністративних і економічних заходів для балансування попиту та пропозиції робочої сили.

У комплексі, усі три типи дисбалансів взаємопов'язані, посилюючи один одного, та створюють системні виклики для регіональної соціально-економічної стабільності, знижуючи ефективність використання трудового потенціалу і потенціал сталого розвитку території.

Економічні наслідки дисбалансів ринку праці включають зниження продуктивності праці, збільшення трансакційних витрат підприємств, затримки у реалізації інвестиційних проєктів і зменшення привабливості регіонів для бізнесу. Соціальні наслідки проявляються у підвищенні рівня безробіття, зростанні соціальної напруженості, нерівності доходів та погіршенні добробуту населення. Дисбаланси ринку праці також ускладнюють процеси соціальної інтеграції, створюючи умови для формування локальних економічних і соціальних «вузлів нестабільності».

Важливу роль у формуванні дисбалансів відіграють демографічні та міграційні процеси. Як зазначають науковці, «очевидним є те, що демографічна криза в Україні через повномасштабну війну тільки поглибилася і Україна вже стикається з низкою

демографічних проблем від падіння народжуваності до утворення статеві диспропорції» [1, с. 134].

Як показують дослідження під впливом військових дій, руйнування виробничих та інфраструктурних об'єктів, а також активізації внутрішньої та зовнішньої міграції, регіональна структура попиту на робочу силу зазнала суттєвих змін. Внаслідок цього сформувалася своєрідна поляризація ринку праці: області із зростанням частки у структурі попиту переважно зосереджені на правобережжі України, тоді як області зі зменшенням попиту – на лівобережжі. Основними чинниками такої трансформації стали закриття підприємств на прифронтових та тимчасово окупованих територіях, їхня релокація до більш безпечних регіонів правобережної частини країни, а також скорочення трудового потенціалу через еміграцію населення та переміщення внутрішньо переміщених осіб до територіальних громад із кращими можливостями працевлаштування та безпечними умовами життя [2, с. 90].

Подолання дисбалансів потребує комплексного підходу. Одним із ключових заходів є стимулювання професійної мобільності та перекваліфікації працівників у межах регіонів, що дозволяє адаптувати трудові ресурси до змін у структурі попиту на ринку праці. Також важливим є розвиток підприємницької діяльності, підтримка малого та середнього бізнесу, що створює робочі місця та сприяє більш рівномірному розподілу трудових ресурсів.

Не менш значущим є міжрегіональне планування та координація політик зайнятості, що забезпечує баланс між потребами підприємств та наявними ресурсами робочої сили. Це включає формування механізмів стимулювання міграційної адаптації, розподілу трудових ресурсів між депресивними і перспективними регіонами та створення умов для їхнього ефективного залучення в економічні процеси.

Таким чином, дисбаланси регіонального ринку праці є системним викликом соціально-економічній стабільності. Їх наявність впливає на продуктивність, соціальну згуртованість і економічну привабливість регіонів. Лише комплексні, скоординовані заходи, що враховують структурні, кількісні та територіальні аспекти дисбалансів, дозволяють мінімізувати негативні наслідки, підвищити зайнятість і забезпечити збалансований розвиток територій у довгостроковій перспективі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Смутчак З. Дисбаланс на ринку праці України: виклики сьогодення. *Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»*. 2024. Вип. 29(58). С. 129–142. [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-29\(58\)-129-142](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-29(58)-129-142).
2. Дяконенко О. І., Котенко Т. М. Трансформації регіональних ринків праці України в умовах війни. *Статистика України*. 2022. 105(2). С. 85–94.

АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЄГИПТУ

Б. І. Попович, спеціальність Міжнародні економічні відносини, група МЕВ 6-11

А. Л. Флегантова, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасному світі дуже важливі демографічні, економічні, чи інші показники в нашому випадку Єгипту. Завдяки таким даним можна стежити за економічними зростаннями та спостерігати за сильними та слабкими сторонами окремих країн.

Великий інтерес викликає порівняння країн з різними географічними, економічними та соціальними умовами. Після проведення порівняльного аналізу країн можна виявити специфіку розвитку та загальні тенденції.

Метою цього дослідження є аналіз ключових соціально-економічних і демографічних показників Єгипту. Робота спрямована на виявлення основних тенденцій розвитку країни, а також на узагальнення отриманих даних для визначення сильних і слабких сторін.

Таблиця 1 – Макроекономічні показники Єгипту, 2020–2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
ВВП (GDP), млрд доларів	383,82	424,67	476,75	395,93	389,06
ВВП на душу населення (GDP per capita), тис. дол.	3,84	3,9	4,09	4,11	4,14
ВНД (GNI), млрд дол.	323,68	384,94	455,14	439,25	408,68
ВНД на душу населення (GNI per capita), тис. дол.	63,16	64,29	67,33	67,93	67,18

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Рівень безробіття (Unemployment rate), %	7,7	7,4	7,2	7,1	6,7
Інфляція (Inflation), %	7,2	4,5	7,3	25,8	29,8

Джерело: [1–6].

Економічні показники Єгипту демонструють різні тенденції. У 2020 році ВВП становив 383,82 млрд доларів США, потім у 2021–2022 він зростав, але у 2023–2024 знизився до 389,06 млрд, що свідчить про економічні труднощі останніх років. ВВП на душу населення поступово зростав з 3,8 тис. До 4,1 тис. Доларів, що означає повільне підвищення рівня життя. Валовий національний продукт був відносно стабільним у 2020–2022, проте у 2023–2024 різко впав, ймовірно через зовнішні економічні фактори. Безробіття зменшилося з 7,7 до 6,7 %, що є позитивною тенденцією, а інфляція значно зросла – з 7,2 % у 2020 році до 29,8 % у 2024 році, що негативно вплинуло на купівельну спроможність населення.

Отже, за період 2020–2024 років економіка Єгипту демонструвала як позитивні зміни, так і ознаки нестабільності. У перші роки спостерігалось помірне зростання основних показників, що свідчить про поступовий розвиток виробництва та національного доходу. Водночас у 2023–2024 роках сповільнилася економічна активність, що призводила до зовнішнього тиску та внутрішніх економічних труднощів. Рівень безробіття знижувався, але стрімке підвищення інфляції створило додаткові ризики для населення. Загалом економіка країни має значний потенціал, однак потребує стабільності та зваженої фінансової політики для подальшого розвитку.

Список використаних інформаційних джерел

1. World Bank Group, GDP. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=EG-JG&start=2020>.
2. World Bank Group, GDP per capita. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.KD?locations=EG&start=2020>.
3. World Bank Group, GNI, Atlas method. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.ATLS.CD?end=2024&locations=EG&start=2020&view=chart>.

4. World Bank Group,GNI per capita. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.KN?end=2024&locations=EG&start=2020&view=chart>.
5. World Bank Group,Unemployment, total. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.NE.ZS?end=2023&locations=EG&start=2020&view=chart>.
6. World Bank Group,Inflation, consumer prices. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=EG>.
7. World Bank Group, Home. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home>.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

Марина Пшінник, здобувач вищої освіти за 2 (магістерським) рівнем, спеціальність Економіка, ОП «Управління персоналом та економіка праці»

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

Полтавський університет економіки і торгівлі

Адаптація працівників (онбординг, організаційна соціалізація) – це сукупність процесів, через які новий співробітник засвоює професійні навички, норми, цінності й очікування організації та інтегрується у робоче середовище. Класичні підходи до вивчення соціалізації підкреслюють, що адаптація – не суто індивідуальний процес, а організаційно структуроване явище, яке можна і потрібно проектувати системно.

Ван Маанен, Дж. та Шейн, Е. Х. визначали соціалізацію як процес, через який новачки вивчають вимоги, ролі та культурні коди організації; вони виділяють як індивідуальні, так і структурні механізми, що визначають швидкість і якість інтеграції. Це створює основу для проектування формальних онбордингових програм [1].

Систематичні дослідження показують, що формалізовані онбордингові програми (структуровані орієнтації, наставництво, план навчання) підвищують задоволеність роботою, залученість і утримання співробітників, особливо серед молодих спеціалістів та нових професіоналів. Водночас ефективність залежить від якості змісту, тривалості та відповідності програми очікуванням ролі [2].

У загальному вигляді методика удосконалення процесу адаптації працівників виглядає так.

1. Системне проектування онбордингу:

- розробити багатоступеневу програму: передпрацевлаштувальний етап (інформація до першого дня), перші дні (адміністрування, знайомство з командою), перші 1–3 місяці (професійне навчання, наставництво), адаптація протягом 6–12 місяців (оцінювання прогресу, корекція);

- визначити чіткі KPI адаптації (вивчення ролі, виконання завдань, соціальна інтеграція). Ефективні програми – ті, що поєднують адміністративні, соціальні й навчальні заходи.

2. Наставництво та соціальна підтримка: формальні програми наставництва прискорюють набуття неформальних знань та зменшують невизначеність. Роль наставника – не замінити керівника, а допомогти у вступі до неформальних практик і культури [2].

3. Персоналізоване навчання та цифрові рішення: використання системи управління навчанням LMS, мікронавчання, чеклістів та інтерактивних сценаріїв для стандартизації знань, при цьому зберігаючи можливості персоналізації під ролі. Українські практики також повністю переходять до гібридних та цифрових онбординг-систем [3].

4. Моніторинг і зворотний зв'язок: регулярні опитування (1-й тиждень, 1-й місяць, 3-й місяць), зустрічі з HR і керівником, аналіз KPI. Важливо вбудувати механізм корекції програми на основі зворотного зв'язку [4].

Дослідження вітчизняних авторів вказують на специфіку українського ринку праці: більша варіативність у ресурсах підприємств (від малих підприємств до IT-гігантів), актуальність дистанційної адаптації та зростаючу роль корпоративних програм розвитку (менторство, внутрішні тренінги). Практичні рекомендації українських досліджень включають впровадження стандартизованих процедур, але з можливістю адаптації під розмір і культуру компанії [5].

Визначимо алгоритм удосконалення процесу адаптації працівників на підприємстві:

- створити багатоступеневий план адаптації з чіткими цілями й KPI;

- призначити наставника для кожного новачка на перші 3–6 місяців;

- впровадити цифрову платформу (LMS, чеклісти, відео) для базових знань і процедур;

- проводити регулярні опитування та one-on-one зустрічі для корекції програми;
- аналізувати показники утримання, продуктивності і задоволеності та оновлювати програму на їх основі.

Отже, удосконалення процесу адаптації працівників вимагає поєднання класичних теоретичних положень організаційної соціалізації з сучасними методичними інструментами: формалізованими програмами онбордингу, наставництвом, цифровими платформами та системним моніторингом. В українських реаліях важливо враховувати ресурсні обмеження підприємств і використовувати гнучкі модулі адаптації, що забезпечують і стандартизацію, і персоналізацію одночасно.

Список використаних інформаційних джерел

1. Ван Маанен, Дж. та Шейн, Е. Х. До теорії організаційної соціалізації. URL: https://www.researchgate.net/publication/5175507_Toward_a_Theory_of_Organized_Socialization?utm_source=chatgpt.com.
2. Фрежелі, Е. та ін. (2023). Ефективність формального адаптаційного процесу для сприяння організаційній соціалізації: систематичний огляд. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9934447/?utm_source.
3. Москера, П. (2025). Адаптація: ключ до утримання співробітників та добробуту на робочому місці. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-025-00864-3?utm_source.
4. Миронова О. М. (2017) Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-025-00864-3?utm_source.
5. Адаптація персоналу: етапи, методи та цифрові рішення. (2025). URL: https://academyocean.com/ua/blog/post/adaptaciya-personalu-etapi-metodi-ta-cifrovi-rishennya?utm_source.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

К. С. Ракус, спеціальність Економіка, група Е УПЕПм-21

В. Г. Щербак, д-р екон. наук, професор, професор кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у сучасному бізнесі виконує не лише репутаційну або етичну функцію, але й

виступає потужним інструментом управління персоналом. Вона формує середовище, в якому працівники відчують підтримку, справедливість і перспективи розвитку – що безпосередньо підсилює їхню залученість, мотивацію, а також знижує плинність кадрів. Як показує дослідження, соціальна відповідальність бізнесу корелює з підвищеною продуктивністю та економічною ефективністю персоналу [1].

Ключовими компонентами соціальної відповідальності, що впливають на персонал, є внутрішні соціальні програми: медичне страхування, соціальні виплати, гнучкі графіки роботи, а також заходи психологічної підтримки. Ці ініціативи сприяють створенню позитивного морального клімату на підприємстві, підсилюють почуття безпеки та приналежності в колективі [2].

Крім того, інвестиції в професійний розвиток – через тренінги, навчальні програми та менторство – не лише підвищують кваліфікацію працівників, але й демонструють довгострокову зацікавленість компанії в людському капіталі [3].

З управлінської точки зору, соціальна відповідальність бізнесу стає невід’ємною складовою HR-політики, оскільки передбачає інтеграцію принципів корпоративної етики, активну участь працівників і інших стейкхолдерів у процесах прийняття рішень та формуванні ціннісних орієнтирів компанії. Такий підхід забезпечує створення прозорої системи внутрішніх комунікацій, сприяє формуванню емоційного благополуччя персоналу, підвищує рівень довіри до керівництва та зміцнює відчуття приналежності до організації. У практичному вимірі це проявляється в більшій залученості співробітників у корпоративні процеси, активному обміні ідеями та готовності брати участь у реалізації стратегічних цілей компанії. Особливо значущим є цей підхід в умовах високої невизначеності, зокрема під час воєнних чи кризових ситуацій, коли соціальні ініціативи та програми підтримки не лише забезпечують стабільність роботи персоналу, а й формують репутацію підприємства як відповідального та турботливого роботодавця, здатного адаптуватися до зовнішніх викликів.

Ефективним інструментом контролю та оптимізації стратегій соціальної відповідальності є системний моніторинг їхнього впливу на персонал. Це включає регулярний збір і аналіз даних за допомогою різних методів: опитувань задоволеності працівників, оцінки HR-метрик, аналізу ключових показників ефектив-

ності (KPI) за рівнем залученості та психологічним станом колективу. Така комплексна оцінка дозволяє визначити, наскільки реалізовані ініціативи відповідають потребам співробітників, і своєчасно коригувати політики з урахуванням виявлених проблем або нових вимог.

Соціальна відповідальність бізнесу таким чином виступає не просто як додаткова «гарна практика», а як стратегічний фактор, що підвищує ефективність управління персоналом. Завдяки КСВ підприємства можуть не лише залучати й утримувати талановитих співробітників, але й формувати позитивний імідж, підвищувати стабільність і конкурентоспроможність організації. У довгостроковій перспективі це сприяє сталому розвитку бізнесу й створенню цінності як для компанії, так і для її працівників.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бухало О. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на ефективність персоналу: управлінський вимір. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 3 (342), Т. 2. С. 56–60. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-8).
2. Ніколаєнко І. В. *Етика та соціальна відповідальність бізнесу. Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2025. № 32. 124-129. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328553>.
3. Лопашук І. А., Лопашук В. О., Русінко А. І. *Соціальна відповідальність бізнесу: сутнісно-теоретичні та програмні аспекти. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-04>.

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

Т. І. Рябека, спеціальність Економіка, група Е УПМКб-21

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

Полтавський університет економіки і торгівлі

В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на світових ринках одним із ключових чинників успішності міжнародних корпорацій стає ефективне управління талантами. Талант у сучасному розумінні – це не лише висококваліфікований працівник, а й особистість, здатна до інноваційного мислення, адаптації та створення цінності для організації.

Мета управління талантами – цілеспрямований розвиток креативності, інтелектуалізації праці працівника, розкриття його творчого потенціалу, ефективне використання і відтворення його якостей, здібностей, які суттєво впливають на стратегічний соціально-економічний розвиток підприємств [1].

Управління талантами у міжнародних корпораціях базується на стратегічному підході до людського капіталу. Цей підхід передбачає інтеграцію політики роботи з персоналом у загальну бізнес-стратегію, що дає змогу оптимізувати використання потенціалу працівників. Важливими елементами є ідентифікація талантів, формування кадрового резерву, розвиток лідерських якостей і створення корпоративного середовища, сприятливого для професійного зростання.

Управління талантами сьогодні стає системним аспектом функціонування бізнесу загалом, що спонукає компанії доповнювати функції управління бізнесом на рівні топ-менеджменту та менеджменту середнього рівня функціями з пошуку, залучення та утримання талантів [2, с. 182].

Сучасні моделі управління талантами ґрунтуються на поєднанні стратегічного, поведінкового та культурного підходів. Поведінковий аспект зосереджується на розвитку м'яких навичок (soft skills), зокрема емоційного інтелекту, гнучкості мислення та здатності працювати в команді. Водночас корпоративна культура виступає важливим чинником залучення та утримання талановитих працівників, адже саме вона визначає рівень довіри, мотивації та лояльності персоналу.

У практиці міжнародних корпорацій сформувалося кілька ключових моделей управління талантами. Перша – інтегрована модель, яка передбачає повне узгодження стратегії розвитку персоналу зі стратегічними цілями компанії. Друга – глобальна модель, що базується на стандартизованих принципах управління талантами у різних країнах із урахуванням локальних особливостей. Третя – компетентнісна модель, у якій головну роль відіграє система оцінювання професійних компетенцій, необхідних для досягнення результатів. Четверта – аналітична модель, що використовує великі дані (Big Data) та алгоритми для прогнозування потенціалу працівників і оптимізації кадрових рішень.

Розвиток талантів компанії складається з основних етапів і напрямів їхньої реалізації, що забезпечують системний підхід до

підвищення професійного рівня та ефективності діяльності працівників. Основні етапи розвитку талантів організації: моніторинг стратегічних цілей у сфері розвитку персоналу; оцінювання компетенцій талановитих працівників; самооцінювання сильних і слабких сторін; індивідуальні плани розвитку працівника; вибір форм і методів навчання; підтримка та розвиток корпоративної культури; отримання зворотного зв'язку; утримання талантів [3, с. 85].

Важливим напрямом сучасних HR-практик є формування партнерських відносин між організацією та працівником із чіткою орієнтацією на розвиток талантів. У такому підході підприємство інвестує у розширення компетенцій, підтримує кар'єрне зростання та створює умови для повної реалізації потенціалу співробітників, тоді як працівники демонструють вищу продуктивність, залученість і готовність підтримувати стратегічні цілі компанії. Така взаємодія зміцнює довгострокові трудові відносини, зменшує ризики втрати ключових фахівців і сприяє формуванню стійкого кадрового ядра.

Посилюється також тенденція інклюзивного управління талантами, яка передбачає залучення фахівців із різним соціокультурним досвідом, забезпечення рівних можливостей та підтримку різноманіття в кадровій структурі. Дослідження свідчать, що інклюзивні команди демонструють вищий рівень креативності та інноваційності, що позитивно позначається на конкурентоспроможності організацій та їхній здатності адаптуватися до швидких змін у ринковому середовищі.

Серед головних викликів управління талантами – швидкий технологічний розвиток, цифровізація робочих процесів і потреба у постійному навчанні персоналу. Міжнародні корпорації дедалі частіше впроваджують системи штучного інтелекту для аналітики людського капіталу, прогнозування плинності кадрів і персоналізованого розвитку співробітників. Водночас постає питання етичного використання даних та збереження балансу між технологічними інструментами й людським підходом.

Додатковим аспектом є управління талантами в умовах дистанційної або гібридної роботи. Корпорації адаптують свої HR-процеси до нових форматів, впроваджуючи цифрові платформи для оцінювання ефективності, навчання та підтримки корпоративної культури на відстані. Важливим завданням стає підтримка залученості працівників, формування довіри та

забезпечення справедливих можливостей розвитку незалежно від місця роботи.

Моделі управління талантами в міжнародних корпораціях є багатогранним явищем, що поєднує стратегічні, технологічні та гуманістичні підходи. Ефективне управління талантами потребує не лише використання цифрових інструментів і аналітики, а й розвитку корпоративної культури, орієнтованої на довіру, співпрацю та різноманітність. Майбутнє успішних корпорацій залежатиме від їхньої здатності поєднувати глобальні стандарти з гнучкістю локальних практик та інвестувати у потенціал своїх працівників.

Список використаних інформаційних джерел

1. Драган О., Пилипенко М. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52>.
2. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 181–186.
3. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 3. С. 73–95. DOI: <https://doi.org/10.35774/>

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Ю. Д. Савенко, спеціальність *Економіка*, група *Е УПЕПм-21*
Т. А. Костишина, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри
управління персоналом, економіки праці та економічної
теорії – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасна система кадрового менеджменту функціонує в умовах високої мінливості організаційного середовища, цифровізації бізнес-процесів та зростання конкуренції за кваліфіковану робочу силу. У таких обставинах підбір персоналу перестав бути технічною процедурою закриття вакансій і трансформується в стратегічну функцію, спрямовану на формування людського капіталу, здатного забезпечити довгострокову результативність підприємства. Пошук, оцінювання та відбір кандидатів відбуваються у контексті системного кадрового менеджменту, який

орієнтується на узгодження потреб організації зі здібностями та мотиваціями претендента, а також на зниження невизначеності, притаманної ринку праці.

Методи підбору персоналу формуються на перетині трьох взаємопов'язаних площин: технологічної, поведінкової та стратегічної. Технологічна площина зумовлена масштабним впровадженням цифрових рішень, що автоматизують первинну селекцію кандидатів, підвищують швидкість опрацювання заявок і мінімізують людські помилки. Поведінкова площина пов'язана з необхідністю оцінити не лише формальні компетентності, а й соціально-психологічні характеристики працівника, його потенціал адаптації, схильність до кооперації, готовність до навчання та стійкість до стресових робочих умов. Стратегічна площина передбачає інтеграцію процесу підбору в загальну систему управління персоналом, що включає планування потреб у кадрах, розвиток внутрішнього ринку праці, управління брендом роботодавця та узгодження кадрових рішень із бізнес-цілями.

Використання сучасних методів підбору ґрунтується на поєднанні традиційних інструментів оцінювання та інноваційних технологій, що дозволяють отримати більш надійні прогностичні дані щодо ефективності майбутньої роботи кандидата. Стандартизоване інтерв'ю, професійне тестування або перевірка рекомендацій залишаються релевантними, проте їх структура трансформується: зростає роль компетентнісних індикаторів, оцінювання поведінкових проявів і моделювання виробничих ситуацій.

У свою чергу, цифрові інструменти – Applicant Tracking Systems, алгоритмічний скринінг, аналітика резюме, відеоінтерв'ю з елементами штучного інтелекту – розширюють можливості роботодавця в обробці великих масивів кандидатських даних і створюють передумови для зниження ризику помилок у відборі [1].

Важливо, що сучасні методи підбору персоналу переорієнтують фокус оцінювання з «минулого» кандидата (досвіду, формальних навичок) на його «майбутній потенціал». Такий підхід передбачає визначення здатності особи до навчання, розвитку, освоєння нових технологій та включення в організаційну культуру. У рамках компетентнісного підходу підбір персоналу перетворюється на процес виявлення відповідності цінностей і поведінкових моделей кандидата стратегічним орієнтирам

фірми. Підвищується значення методів глибинної діагностики – асесмент-центрів, рольових імітацій, ситуаційних завдань, структуральних інтерв'ю, які дозволяють оцінити поведінкові патерни, стиль взаємодії та професійну зрілість.

Серед інноваційних методів підбору персоналу особливе значення мають сучасні рекрутингові технології, які дозволяють ефективно здійснювати пошук, оцінку та залучення кандидатів у відповідності до стратегічних потреб організації [2, с. 119].

Одним із ключових інструментів є скринінг, який передбачає попередній відбір резюме та профілів претендентів із застосуванням цифрових систем обробки даних, алгоритмічних фільтрів та автоматизованих платформ для відстеження відповідності кандидата вимогам вакансії. Такий підхід дозволяє значно скоротити час обробки великого потоку заявок та підвищити точність первинного відбору.

Хедхантинг, або активний пошук висококваліфікованих фахівців, спрямований на виявлення кандидатів, які не знаходяться у відкритому доступі на ринку праці, та залучення їх шляхом персоналізованого контакту, пропозицій щодо кар'єрного розвитку та участі у стратегічних проєктах компанії.

Аутстафінг виступає ще одним інноваційним механізмом, що дозволяє організації тимчасово залучати спеціалістів із зовнішніх джерел для виконання конкретних завдань або проєктів, зменшуючи кадрові ризики та оптимізуючи витрати на утримання постійного персоналу.

Крім того, сучасні методи підбору включають цифрові платформи рекрутингу, соціальні мережі, професійні онлайн-спільноти та внутрішні кадрові резерви, що забезпечує більш широкий доступ до цільової аудиторії кандидатів, дозволяє оцінювати їхній потенціал за допомогою аналітики поведінкових показників, тестів на компетентності та симуляційних завдань, а також інтегрувати підбір персоналу у стратегічну систему управління людськими ресурсами, що сприяє формуванню високоефективного та адаптивного колективу.

Водночас зростає популярність проактивних інструментів рекрутингу, що дозволяють не очікувати появи кандидата, а цілеспрямовано формувати кадровий резерв шляхом використання соціальних мереж, професійних онлайн-спільнот, внутрішніх програм розвитку та залучення молодих фахівців через стажування.

Таким чином, сучасні методи підбору персоналу характеризуються комплексністю, технологічністю та стратегічною орієнтацією. Вони дозволяють зменшити інформаційну асиметрію між роботодавцем і претендентом, забезпечити більш точну оцінку відповідності робочого місця та кандидата, а також сформувати внутрішньо узгоджену систему управління людським капіталом. Підбір персоналу у сучасних умовах перетворюється на інтелектуальну управлінську практику, що поєднує аналітику, психологію та стратегію розвитку організації.

Список використаних інформаційних джерел

1. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес-інформ*. 2022. № 1. С. 403–409. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-403-409>.
2. Ізюмцева Н. Інноваційні методи пошуку персоналу. *Economics and Law*. 2024. № 48 (3). С. 118–123. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2017.03.118>.

СИСТЕМА ПІДТРИМКИ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ЕКОСИСТЕМИ

*А. С. Саркісян, спеціальність Економіка, здобувач ступеня доктора філософії, група E PhD січ-21
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Система підтримки торговельної екосистеми являє собою інтегрований набір програмних рішень і послуг (наприклад, таких, як хмарні платформи, PRRO, CRM) з поєднанням різних інструментів (автоматизації продажів, складського обліку, фіскалізації) для бізнесу з метою забезпечення комплексного управління процесами та продуктивної комунікації з партнерами і клієнтами [1, 2]. Успішними бізнес-рішеннями щодо створення подібних систем є українські версії Vchasno.Kasa, що інтегрує різні сервіси; Navkolo, яка містить модулі для торгівлі та CRM, а також державні ініціативи, такі як Prozorro, де транспарентно здійснюються державні закупівлі або EcoSystem – цифрове середовище для спрощеної взаємодії та забезпечення прозорості державних послуг у сфері екології.

Ключовими функціональними компонентами системи підтримки торговельної екосистеми є [3, 4]:

– автоматизація, яка широко застосовується для ведення складського обліку, управління цінами та витратами;

- фіскалізація для спрощення податкового обліку через програмні PRO (касові апарати), що інтегруються з іншими системами;

- інтеграція, що забезпечує можливість підключення до бухгалтерських систем (наприклад, імпорт даних з системи бухгалтерського обліку) та інших сервісів;

- підвищення сервісу обслуговування клієнтів на основі CRM-модулі, створеного для управління відносинами з клієнтами;

- управління доступом, тобто створення користувачів з різними рівнями доступу.

Результативними прикладами ІТ рішень для створення, розвитку і функціонування систем підтримки торговельної екосистеми в Україні є:

- Vzamno – платформа для обміну документами, що включає програмний касовий апарат (PRRO) та інтеграцію з різними сервісами, пропонуючи універсальне рішення для бізнесу;

- Navkolo пропонує модулі для бухгалтерського обліку, торгівлі та CRM, створюючи невелику, але функціональну екосистему;

- Prozorro – екосистема для державних закупівель, що об'єднує державні органи, підприємства та громадян для забезпечення прозорості торгів;

«EcoSystem» – державна платформа для екологічних послуг та даних, що спрощує взаємодію бізнесу та громадян з державою в цій сфері.

Отже, перевагами роботи із діджитал системами підтримки торговельної екосистеми слід визнати: спрощення та цифровізацію процесів; підвищення прозорості та ефективності; зниження витрат таких, як папір або обладнання; зручний доступ до послуг та інформації в Інтернеті.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гудзь Т. П. Фінансові інновації в період війни на Україні. Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях. XX Міжнар. наук.-практ. конф., 14–15 квітня 2022 р. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2022. С. 108–109.
2. Гудзь Т. П. Формування стратегії фінансування торговельного підприємства з урахуванням впливу конкурентного середовища. Підприємництво і торгівля: сучасні тенденції і перспективи розвит-

ку : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів освіти та молодих вчених. Мукачеве, 22 квітня 2021 р. Львів : ЛТЕУ, 2021. С. 201–203.

3. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Цифрові вектори трансформації «інфраструктурного полотна» країни: соціально-економічні користі та загрози. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій, 2022. № 2 (10). С. 48–58.
4. Краус Н. М., Краус К. М., Манжура О. В. Екосистема гіг-економіки та підприємницького університету: еволюційна синергетика «вірусу інновацій» та «цифрового стрибка». Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7642>.

INNOVATIVE DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENGINEERING IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

I. Savchenko, *Postgraduate student, specialty Economics, group № 1*

State organization “Institute for economics and forecasting of The National academy of sciences of Ukraine”

European integration processes are creating new challenges for the development of agricultural machinery in Ukraine, making the issue of technological modernization of the industry more relevant. Integration into the European economic space requires a transition to a qualitatively new level of technological development, which corresponds to the trends of Industry 4.0 and the concept of Smart Farming.

Analysis of innovation activity indicates a significant lag of domestic enterprises from European competitors. The share of high-tech products in the production structure does not exceed 15 %, while in EU countries this figure reaches 60–70 % [1]. Critical dependence on imports of high-tech equipment hampers the innovative development of the domestic agricultural sector. At the same time, European integration opens access to Horizon Europe programs, which creates opportunities for Ukrainian enterprises to participate in international innovation projects.

European experience demonstrates the effectiveness of a systemic approach to stimulating innovation through public-private partnership mechanisms and tax incentives. Leading European manufacturers invest up to 8–12 % of sales in research and development [2].

Key trends in European mechanical engineering are the development of autonomous equipment using artificial intelligence, the introduction of electric power plants to reduce CO₂ emissions, the creation of precision fertilizer application systems, and the development of digital platforms for managing agricultural operations.

Priority innovation areas for domestic mechanical engineering are the development of energy-efficient equipment using alternative energy sources, which corresponds to the European Green Deal. Promising are the creation of electric tractors for farms, the implementation of precision farming technologies using UAVs for monitoring crops, and the development of intelligent systems for differentiated fertilizer application [3]. Equipment for organic farming can become a competitive niche for Ukrainian manufacturers in the European market.

The strategic direction is the creation of digital ecosystems for agricultural machinery management, integrated with European platforms. It is necessary to form domestic competencies in the field of agrotechnology through the creation of innovation centers and technology parks based on regional clusters [4]. The development of a startup ecosystem in the field of AgriTech can ensure the rapid implementation of innovations. European startup support programs create opportunities for attracting investment and scaling solutions.

An important aspect is the implementation of European quality standards, which will ensure the competitiveness of domestic products. Harmonization of technical regulations with EU directives requires modernization of the testing base. The implementation of circular economy principles is in line with the European Circular Economy Action Plan and creates competitive advantages.

The realization of innovative potential requires the creation of an effective system of technology transfer between research institutions and production enterprises. Participation in European research networks will provide access to advanced knowledge. Attracting funds from the European Investment Bank can solve the problem of insufficient financing of innovative projects.

Thus, the innovative development of agricultural machinery in Ukraine requires a comprehensive transformation based on the introduction of advanced technologies, harmonization with European standards and active participation in international cooperation programs. The implementation of an innovation strategy through public-private partnerships, stimulation of startup initiatives and involve-

ment of European experience will increase the competitiveness of the industry and create the prerequisites for successful integration into the European market of high-tech products.

References

1. Lupenko Yu. O. Strategic directions of development of agricultural machinery in Ukraine / Yu. O. Lupenko, M. Yu. Malik // Economics of the Agricultural Industry. – 2022. – № 3. – P. 45–56.
2. Petrichenko V. F. Innovative technologies in agricultural engineering: European experience / V. F. Petrichenko // Bulletin of agricultural science. – 2023. – № 5. – P. 72–81.
3. Hutsol T. D. Problems and prospects for the development of domestic tractor manufacturing / T. D. Hutsol, V. M. Melnyk // Engineering and technologies of the agricultural industry. – 2021. – № 4. – P. 28–35.
4. Grigorenko O. M. Cluster model of development of agricultural machinery in Ukraine / O. M. Grigorenko // Agrosvit. – 2023. – № 2. – P. 15–22.

ЕКОНОМІЧНА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ХМЕЛЬНИЧЧИНИ

Я. І. Сидорак, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність Економіка;

С. М. Крайло, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність Підприємництво та торгівля

Н. Л. Корженівська, д-р екон. наук, професор – науковий керівник

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

Аграрний сектор України виступає стратегічним напрямом розвитку національної економіки, формуючи основу продовольчої безпеки та забезпечуючи значну частку валютних надходжень. Експортна діяльність підприємств цієї галузі є важливим індикатором їхньої фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та участі у глобальних ринкових процесах. У сучасних умовах зростання конкуренції, зміни логістичних маршрутів і нестабільності зовнішніх ринків особливого значення набуває дослідження економічної результативності та ефективності аграрного експорту.

Серед основних агентів впливу на експортний потенціал аграрного бізнесу в Україні науковці виділяють технологічні спроможності та відповідність стандартам, наявність міжнарод-

ної сертифікації, доступ до джерел фінансування, ефективність логістичних ресурсів та рівня цифровізації, кадрового потенціалу, залежність від зовнішньої торговельної політики партнерів, валютні коливання, геополітична ситуація та небезпеки, державна політика щодо підтримки експорту, вимоги сталого розвитку [1–3].

Експортна діяльність аграрного підприємництва має бути конкурентоспроможною, економічно ефективною. Економічна ефективність, у свою чергу, показує, наскільки раціонально підприємство використовує ресурси у сфері зовнішньої торгівлі. Хмельницька область має сприятливі передумови для розвитку експортного потенціалу аграрного сектору. Регіон володіє родючими ґрунтами, достатніми земельними ресурсами та розгалуженою мережею аграрних підприємств різних форм власності. Так, у Хмельницькій області, у 2024 році обсяг експорту продукції аграрного походження перевищив 480 млн дол. США, що становило близько 45 % загального обсягу експорту регіону. Загальна зовнішня торгівля України 2022–2024 зазнавала сильних коливань (зниження 2022, відновлення у 2023–2024); великі зміни в експорті агропродукції були пов'язані з логістичними обмеженнями портів, використанням «Solidarity Lanes» та альтернативних маршрутів. Це прямо впливало на регіональні показники Хмельницької області [4].

Такий масштаб дає можливість підприємствам досягати економії на масштабі в логістиці та переробці та сприяє формуванню постачальницьких ланцюгів з експортною орієнтацією. Лідерські експортні позиції тримають зернові культури (пшениця, кукурудза, ячмінь), олійні (соняшник, ріпак, соя), а також продукти їхньої переробки – олія, шрот, борошно. Високі темпи приросту експорту спостерігаються у виробників, які здійснюють глибоку переробку сировини, оскільки така продукція має вищу додану вартість і стабільний попит на зовнішніх ринках.

Водночас існує низка системних ризиків, які безпосередньо впливають на результативність експорту та які кожне підприємство має ідентифікувати й управляти ними. Ключові ризики і способи їх мінімізації наступні:

- логістичні та інфраструктурні ризики, які можливо зменшувати забезпечуючи альтернативні шляхи та види транспортних потужностей;

– ринкові та торговельні ризики, які мінімізуються забезпеченням регіональних потреб та орієнтацією на диверсифікацію ринків і просування продукції з доданою вартістю, гнучкою контрактною політикою;

– валютні та макроекономічні ризики. Зменшити їх можливо використанням фінансових інструментів хеджування валютних ризиків, відповідними договорами, балансуванням частки внутрішніх і зовнішніх витрат;

– ризики якості і відповідності нормам нівелюються навчанням персоналу, сертифікацією;

– ризики бізнес-моделі малого виробника. Доцільно створювати об'єднання з метою залучення зовнішнього фінансування.

Не дивлячись на сучасні загрози підприємствам, що виробляють аграрну продукцію, загалом аграрний сектор продемонстрував високу стійкість та адаптивність до ризиків і продовжує розвиватись та здійснювати експортну діяльність [5].

Важливим у забезпеченні результативності та економічної ефективності аграрного бізнесу є розроблення стратегії виходу та просування аграрної продукції на зовнішні ринки в умовах глобальної нестабільності. Розроблення антикризових планів із диверсифікацією ринків, постачальників і логістичних маршрутів дозволить ефективніше просувати аграрну продукцію на зовнішні ринки в умовах політичної та економічної нестабільності [6].

Отже, ефективність експорту аграрного бізнесу Хмельницької області визначається здатністю підприємств адаптуватися до змін, упроваджувати інновації та розвивати ланцюги доданої вартості, тоді як державна підтримка, розвиток інфраструктури й орієнтація на конкурентну продукцію сприятимуть зростанню прибутковості та зміцненню позицій на світових ринках.

Список використаних інформаційних джерел

1. Жигилій О. Чинники активізації експортного потенціалу аграрного бізнесу України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences* 2025, № 4. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-70>.
2. Доцюк С. О. Сучасні аспекти зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-21>.
3. Нестеренко С. А. Економічна ефективність впровадження СМБХП на зернових елеваторах у контексті міжнародного експорту. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16253930>.

4. Головне управління статистики у Хмельницькій області. *Зовнішня торгівля товарами у 2024 році*. Хмельницький: Держстат, 2025.
5. Собкевич О. В., Шевченко А. В., Русан В. М., Жураковська Л. А. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2023. 49 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>.
6. Германчук А. В., Івата В. В. Підходи до формування стратегії просування аграрної продукції на зовнішні ринки в умовах глобальної нестабільності. *Агросвіт*. № 6. 2025. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.134.

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Є. Ю. Сингаївський, спеціальність *Економіка*, група *Е УПЕПМ-21*

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

Полтавський університет економіки і торгівлі

В умовах посткризового відновлення економіки особлива увага приділяється підвищенню ефективності управління персоналом та оптимізації систем оплати праці. Ефективна політика винагороди стає не лише інструментом стимулювання працівників, а й стратегічним фактором забезпечення стабільності та конкурентоспроможності організацій.

Традиційно заробітна плата розглядається як дохід, отриманий від людської праці, який найманий працівник отримує внаслідок реалізації своєї трудової здатності та який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили. Для підприємства вони є елементом собівартості продукції, що включається до собівартості продукції, робіт (послуг), і, водночас, основним фактором забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів праці [1, с. 21–22].

У сучасних умовах система оплати праці підприємств зазнає суттєвих змін, спрямованих на підвищення гнучкості, адаптивності та мотиваційного впливу на персонал. Традиційні моделі,

які базувалися на фіксованих окладах та стандартних преміях, не здатні адекватно реагувати на швидко змінні умови ринку та підвищені вимоги до продуктивності праці. У зв'язку з цим трансформація систем оплати праці стає стратегічним інструментом управління людським капіталом, стимулювання інновацій та забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств.

Розуміння впливу факторів, що зумовили трансформації змісту праці, є важливим для розробки більш сучасних стратегій управління персоналом, адекватної компенсаційної політики, які б враховували технологічні, організаційні, соціально-економічні зміни, нові потреби, інтереси, цінності сучасних працівників та сприяли досягненню цілей організації [2, с. 117].

Ключовим напрямом трансформації є впровадження результат-орієнтованих моделей винагороди. Вони передбачають тісний зв'язок між оплатою праці та конкретними показниками продуктивності, досягненням цілей підрозділів та індивідуальних результатів співробітників. Окрім фінансового стимулювання, такі моделі формують культуру відповідальності, де кожен член колективу усвідомлює свій внесок у загальний результат. Результат-орієнтовані системи сприяють підвищенню прозорості оцінки ефективності, підтримці внутрішньої конкурентності та розвитку ініціативності серед працівників, оскільки кожен зацікавлений у власному професійному успіху та спільному досягненні організаційних цілей.

Другий напрям трансформації включає використання гнучких та комбінованих форм винагороди. Комбіновані системи поєднують фіксовану ставку, бонуси за досягнення стратегічних цілей, премії за інноваційні ініціативи та колективні досягнення. Такий підхід дозволяє адаптувати винагороду під індивідуальні потреби працівників, враховувати особливості різних підрозділів і мотивувати командну роботу. У посткризових умовах гнучка структура винагороди забезпечує стабільність доходів, стимулює підвищення продуктивності та підвищує готовність працівників до змін, одночасно сприяючи розвитку корпоративної культури інновацій і взаємної підтримки.

Третій напрям охоплює соціальні та нематеріальні складові винагороди, які підсилюють мотиваційний ефект економічних інструментів. До них відносяться корпоративні пільги, страхування, участь у програмах професійного розвитку, підтримка

освіти та навчання, а також заходи з корпоративної соціальної відповідальності. Соціальні механізми сприяють зміцненню лояльності персоналу, підвищенню довіри до організації, формуванню позитивного іміджу роботодавця та розвитку партнерства між співробітниками. Вони також забезпечують підвищення соціальної стійкості організації в умовах посткризового відновлення, зменшуючи ризики плинності кадрів та підтримуючи моральний і психологічний клімат у колективі.

Додатковим аспектом є цифровізація та автоматизація процесів оплати праці. Впровадження сучасних інформаційних систем дозволяє оперативно оцінювати результати роботи працівників, прогнозувати витрати на персонал та адаптувати мотиваційні програми під індивідуальні потреби співробітників. Використання аналітики великих даних (Big Data) та алгоритмів прогнозування ефективності дає змогу виявляти потенційні ризики втрати ключових фахівців і своєчасно коригувати структуру винагороди.

Особлива увага приділяється управлінню нематеріальною мотивацією. У посткризових умовах психологічний стан працівників, рівень задоволеності роботою та професійного розвитку відіграють вирішальну роль у забезпеченні високої продуктивності. Механізми нематеріальної мотивації включають визнання досягнень, розвиток кар'єрних можливостей, гнучкі графіки роботи та залучення до процесу прийняття рішень. Це підвищує відданість організації та готовність працівників активно брати участь у відновленні та розвитку бізнесу.

Комплексна трансформація механізмів оплати праці в посткризовому періоді забезпечує організаціям стратегічну перевагу: підвищує мотивацію та продуктивність персоналу, сприяє розвитку інноваційного потенціалу та формує гнучку систему винагороди, здатну швидко адаптуватися до зовнішніх викликів. Водночас, інтеграція економічних, соціальних і психологічних складових винагороди дозволяє формувати довгострокові трудові відносини, зміцнювати корпоративну культуру та забезпечувати стійке економічне зростання організацій.

У підсумку, трансформація систем оплати праці виступає не лише засобом стимулювання персоналу, а й ключовим інструментом стратегічного управління організацією, здатним підтримувати її конкурентоспроможність та економічну стабільність у посткризових умовах.

Список використаних інформаційних джерел

1. Grishnova O., Cherkasov A., Brintseva O. Transition to a new economy: transformation trends in the field of income and salary functions. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 17, № 2. P. 18–31. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.02](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.02).
2. Костишина А. І. Компенсаційна політика в системі мотиваційного менеджменту: аспекти формування в умовах трансформацій праці та війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 5 (22). С. 114–126. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.9>.

ABC-ANALYSIS FOR TESLA COMPANY

D. L. Sychuk, *specialty International Economic Relations*
Anna Flehantova, *PhD in Economics, Associate Professor –*
Scientific advisor
Poltava University of Economics and Trade

The ABC analysis is a method used to classify products or services based on their contribution to total revenue. This approach helps businesses focus on the most profitable areas and optimize resource allocation.

This paper applies the ABC analysis to Tesla, Inc., a global leader in electric vehicles and clean energy. By examining Tesla's main revenue sources – vehicle models, energy solutions, and services – the study identifies which products generate the highest returns and how they influence the company's overall performance and strategic priorities.

Table 1 – Tesla's Revenue Distribution by Product and Service Segments by 2024

Energy generation and storage revenue	1 438
Services and other revenue	2 166
Carbon credits	554
Tesla Model Y	5315
Tesla Model 3	2 793
Tesla Model X	565
Tesla Model S	289
Tesla Cybertruck	93

Source: developed by the author based on [1; 2].

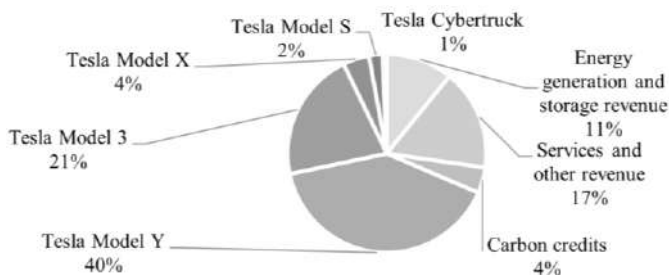


Figure 1 – Structure of Tesla’s Total Revenue by Product Categories

Source: developed by the author based on [1; 2].

* Calculations by models were made independently by multiplying the unit price by the number of cars sold and taking the average cost of the model.

The A Category, which accounts for about 80 % of Tesla’s total revenue, includes the company’s most profitable products and services. The Tesla Model 3 remains the most popular and best-selling vehicle, contributing around 21,1 % of total income and playing a key role in the company’s financial success. The Model Y, a highly successful SUV built on the same platform, generates roughly 40,2 % of total revenue and has become one of Tesla’s main growth drivers. In addition, services and other revenue streams, such as vehicle maintenance, software updates, insurance programs, and premium connectivity subscriptions, contribute about 16,4 % of total revenue, further strengthening Tesla’s financial performance and customer engagement.

The B Category, which generates around 15 % of Tesla’s total revenue, includes moderate-income sources that contribute to the company’s diversification and sustainability goals. A major part of this category comes from Tesla’s Energy Generation and Storage division, which focuses on renewable energy solutions such as solar panels, Solar Roofs, and energy storage systems like the Powerwall, Powerpack, and Megapack. These products serve residential, commercial, and industrial clients striving for energy independence and sustainability, accounting for about 10,9 % of total revenue.

Another important contributor is the sale of carbon credits, representing roughly 4,2 % of Tesla’s income. The company earns these credits by exceeding emissions standards and selling them to automakers that fail to meet regulatory requirements, which supports both Tesla’s financial performance and environmental objectives.

The Tesla Model X also falls into this category, generating approximately 4,3 % of total revenue. As a luxury all-electric SUV with distinctive Falcon Wing doors, advanced features, and high performance, it targets a niche market of customers seeking premium electric vehicles despite its higher price point.

The C Category, accounting for about 5 % of Tesla's total revenue, includes products with smaller yet strategically significant contributions. The Model S, Tesla's flagship sedan, delivers exceptional range and performance within the luxury EV segment and contributes around 2,2 % of total income. Meanwhile, the Cybertruck, with its futuristic stainless-steel design and innovative engineering, represents an emerging product line that has attracted significant public attention but remains in early production, contributing approximately 0,7 % of total revenue. In conclusion, Tesla's revenue distribution highlights its reliance on high-volume, mainstream products, with the Model 3 and Model Y driving the majority of its financial success, accounting for over 60 % of total revenue. The services and other revenue segment also plays a significant role, further boosting Tesla's financial performance. The Energy Generation and Storage division, while still smaller, contributes meaningfully to Tesla's commitment to sustainability. Tesla's luxury vehicles such as the Model S and Model X, along with its Cybertruck, represent niche markets with lower revenue but important brand positioning and long-term growth potential. Overall, Tesla's success is anchored in its core electric vehicle models, complemented by expanding energy solutions and carbon credit earnings, positioning the company for sustained growth and innovation in both automotive and energy sectors.

References

1. Macrotrends. Tesla Income Statement. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/tsla/tesla/income-statement> (дата звернення: 25.10.2025 р.).
2. Yahoo Finance. Tesla Financials. URL: <https://finance.yahoo.com/quote/TSLA/financials/> (дата звернення: 25.10.2025 р.).
3. World Population Review. Tesla Sales by Country. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/tesla-sales-by-country> (дата звернення: 25.10.2025 р.).
4. Tridens Technology. Tesla Sales Statistics. URL: <https://tridentstechnology.com> (дата звернення: 25.10.2025 р.).

КЛЮЧОВІ ТРЕНДИ І ВИКЛИКИ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ ЕЛЕКТРОМОБІЛІВ

Є. Є. Тарасенко, спеціальність Міжнародні економічні відносини, група МЕВ м-21

Л. С. Франко, канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Світовий ринок електромобілів сьогодні є одним із найдинамічніших сегментів глобальної економіки, що демонструє безпрецедентні темпи зростання під впливом технологічних інновацій, екологічної політики та трансформації міжнародної торгівлі. За даними аналітичного звіту Virta Global, продажі електромобілів у 2024 році перевищили 14 млн одиниць, що на 35 % більше, ніж попереднього року. Вже у першому кварталі 2025 року реалізовано понад 4 млн електрокарів [0], а це свідчить про системне розширення попиту на екологічний транспорт і про посилення конкурентної боротьби між країнами за частку у новій «зеленій» економіці.

Ключовими гравцями залишаються Китай, Європейський Союз і США, на які припадає близько 95 % світових продажів (рис. 1).

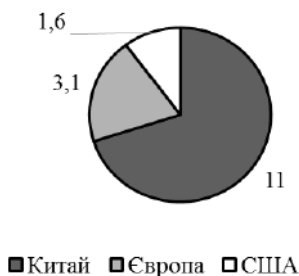


Рисунок 1 – Обсяги продажів електромобілів у 2024 році у регіональному розрізі, млн одиниць [2; 3]

Китай не лише лідирує за обсягами виробництва й експорту електромобілів, а й контролює понад 80 % світового виробництва акумуляторних елементів, формуючи стратегічну залежність інших економік від власних ланцюгів постачання. ЄС натомість акцентує на регуляторному та інфраструктурному

розвитку: у 2024 році в Європі функціонувало понад 1 млн публічних зарядних станцій, а директива AFIR передбачає їх розміщення кожні 60 км уздовж транспортної мережі TEN-T [2]. Така політика формує основу інтегрованого європейського ринку електромобільності, що має значний потенціал для транспортно-логістичного співробітництва.

Водночас зростає участь країн, що розвиваються. Ринки Південно-Східної Азії, Латинської Америки та Африки демонструють приріст продажів у межах 50–100 % на рік. Наприклад, Бразилія у 2024 році подвоїла реалізацію EV до 125 тис. одиниць, а в Африці обсяги продажів зросли удвічі, хоча їх частка залишається нижчою за 1 % [0]. Це свідчить про формування нових векторів міжнародного партнерства, де важливу роль відіграють інвестиції, технологічний трансфер і створення локальних виробничих кластерів.

Глобальні тенденції декарбонізації, цифрової трансформації та переходу до відновлюваних джерел енергії спричинили зростання попиту на екологічно чистий транспорт, що, своєю чергою, стимулювало інтернаціоналізацію автомобільної промисловості [4].

Розвиток інфраструктури заряджання виступає критичним фактором інтернаціоналізації ринку. Кількість публічних зарядних точок у світі зросла вдвічі протягом 2022–2024 рр., перевищивши 5 млн одиниць. Паралельно впроваджуються інноваційні технології smart charging, Vehicle-to-Grid та Plug & Charge, які забезпечують інтеграцію електромобілів у національні енергетичні системи та створюють передумови для формування спільного європейського стандарту електромобільності [0].

Зміни у структурі глобального попиту супроводжуються трансформацією політики державної підтримки. Якщо раніше уряди країн стимулювали купівлю електрокарів через прямі субсидії, то сьогодні пріоритет зміщується на розвиток інфраструктури та податкові стимули для корпоративного сектору. У Німеччині та Великій Британії відбувається поступовий перехід від індивідуальних дотацій до програм масового розгортання зарядних мереж. У країнах, що розвиваються, натомість ключову роль відіграють податкові пільги та зниження імпорتنих мит, що сприяє залученню іноземних інвестицій у галузь.

Таким чином, глобальний ринок електромобілів стає ключовим елементом міжнародних економічних відносин і формує

нову модель глобальної взаємозалежності, засновану на «зелених» технологіях, цифровізації транспортної інфраструктури та спільній екологічній відповідальності. Для України інтеграція у цей процес відкриває можливості участі у європейських програмах екомобільності, розвитку виробництва компонентів і впровадження спільних інноваційних рішень, що сприятиме зміцненню її позицій у системі глобальних економічних зв'язків.

Список використаних інформаційних джерел

1. Virta Global. Global Electric Vehicle Market. 2025. URL: <https://www.virta.global/global-electric-vehicle-market> (дата звернення: 10.09.2025).
2. *Global EV Outlook 2025*. International Energy Agency. 2025. URL: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/0aa4762f-c1cb-4495-987a-25945d6de5e8/GlobalEVO Outlook2025.pdf> (дата звернення: 10.09.2025).
3. Neil King. Will European EV registrations surge in 2025? URL: https://ev-volumes.com/news/ev/will-european-ev-registrations-surge-in-2025/?_gl=1*1a9uvu3*_up*MQ..*_ga*MTA3NTUyMTk3Mi4xNzUzMTcyMzAy*_ga_9JVQHCS66Z*czE3NTMxNzIzMDIkbzEkZzEkdDE3NTMxNzIzODIkaQ0JGwwJGgw (дата звернення: 10.09.2025).
4. Стрілець В. Ю., Артеменко А. В., Соколовський В. Р., Гаращенко Б. В., Сичук Д. Л. Вплив зелених інновацій на інтернаціоналізацію ринку електромобілів: кейс компанії Tesla, Inc. в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 16. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.16.129> (дата звернення: 10.09.2025).

THE ROLE OF NATIONAL TRADE IN THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S ECONOMY

Т. С. Трохименко, спеціальність Міжнародні економічні відносини, група МЕН-210

О. А. Мацера, старший викладач кафедри іноземної філології та перекладу – науковий керівник

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

National trade plays a very important role in the development of the Ukrainian economy. Without it, the country simply could not function normally, because it is trade that drives production, creates jobs and brings money to the budget. In recent years, especially during the war, the Ukrainian economy has changed a lot – many old trade routes have closed, and enterprises have had to look for new

opportunities. Now the main direction is trade with the countries of the European Union, because it is there that new markets have opened up for our goods. Ukraine has always been heavily dependent on exports. We sell most of all grain, sunflower oil, metal and IT products. These industries form the basis of national trade. But the war disrupted the old logistics chains, so we had to quickly reorient ourselves. Instead of sea routes through the Black Sea, land routes through Poland, Romania and Slovakia are now increasingly used. This is more difficult and more expensive, but thanks to this, Ukraine was able to maintain its position in the world market.

The European Union has become the main trading partner of our country. After signing the free trade agreement (DCFTA), it became easier for entrepreneurs to export their products. Europe sets high quality standards, but this is what helped Ukrainian manufacturers improve their level and make their products more competitive. The share of exports to the EU is constantly growing and already accounts for the majority of all Ukrainian sales abroad [3].

At the same time, imports also play an important role, because Ukraine needs equipment, fuel, machines, and chemicals. Many industries cannot operate without imported components. But this creates a problem – a trade balance deficit. That is, we buy more than we sell. To solve this problem, we need to develop our own production, invest in energy, mechanical engineering, and support small and medium-sized businesses.

National trade also affects employment. When exports grow, new jobs are created, and demand for transport, logistics, and warehousing services increases. This is especially evident now, when many enterprises have moved from the eastern regions to the central and western regions. New production facilities that work for export are actively opening there. Small businesses have also begun to actively enter foreign markets through online platforms like Etsy or Amazon, which has allowed many entrepreneurs to survive even during the war [2].

However, there are still many challenges on the path to development. The biggest risks are the destruction of infrastructure, the instability of the energy system, constant currency fluctuations, and the threat to logistics routes. In addition, it is difficult for Ukrainian companies to withstand competition at the global level, because they need to comply with many standards and have financial resources. But even despite all the difficulties, Ukraine continues to trade

actively, because this is one of the main ways to keep the economy afloat. Another important aspect is the digitalization of trade. Thanks to online systems and digital documents, exports and imports have become faster and more transparent. Many companies can now issue all documents electronically, track cargo, and receive certificates online. This reduces bureaucracy and corruption.

The government is now focusing on diversifying exports, that is, not limiting itself to raw materials, but developing value-added industries. For example, the IT industry has become one of the most powerful directions of Ukrainian exports. Our specialists work with companies from the USA and the EU, bringing foreign exchange to the country. The food industry is also actively developing – Ukrainian brands are entering the markets of Europe and even Asia [4].

International cooperation is also of great importance. Thanks to participation in the World Trade Organization (WTO) and various economic programs, Ukraine has the opportunity to attract investments and participate in the recovery of the economy. Partner countries help with the reconstruction of infrastructure, credit guarantees and training of specialists. This creates the basis for long-term growth. However, in order to fully utilize the potential of trade, it is still necessary to solve the problems of energy independence and logistics. Without a stable energy system and high-quality transport routes, the economy cannot develop effectively. Therefore, much attention is now being paid to the creation of new transport corridors, such as through the Danube or railway routes to the EU [1].

So, national trade is not just an exchange of goods, but the basis for the development of the Ukrainian economy. It provides foreign exchange earnings, creates jobs, promotes the modernization of enterprises and opens the way to international integration. Despite all the difficulties, Ukrainian trade has proven its resilience and ability to adapt. Now the main thing is not to stop, support manufacturers and gradually move from the export of raw materials to the export of finished products. This will allow Ukraine not only to survive in difficult conditions, but also to become a strong player in the world economy.

Список використаних інформаційних джерел

1. Boyko N. International trade and Ukraine's pursuit of self-determination. *The World Economy*. 2024. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/twec.13493> (дата звернення: 29.10.2025).

2. Norik L., Skliar T. Analysis of the structure of export-import activity of Ukraine. *University Economic Bulletin*. 2024. Vol. 19(2). S. 22–35. URL: https://researchgate.net/publication/391383726_Analysis_of_the_structure_of_export-import_activity_of_Ukraine (дата звернення: 29.10.2025).
3. Пічкурова З. В. Розвиток зовнішньої торгівлі України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-151. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5408/5351> (дата звернення: 30.10.2025).
4. Шуба М. В., Тимофєєва В. О. Сучасний стан і перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України з Європейським Союзом. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 32–38. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-8-32-38. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_8_0_32_38&year=2024 (дата звернення: 30.10.2025).

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ

М. А. Туз, спеціальність Економіка, група Е УПЕПм-21

Т. А. Костишина, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасні українські підприємства функціонують в умовах постійної економічної нестабільності, яка посилюється кризовими явищами та зовнішніми ризиками. Коливання фінансових показників, нестабільність валютного та товарного ринку, зростання цін на ресурси та обмеження у постачанні продукції прямо впливають на діяльність підприємств, змушуючи їх швидко реагувати на нові виклики. В таких умовах питання адаптації персоналу набуває стратегічного значення, оскільки кадровий потенціал визначає здатність організації зберігати ефективність, конкурентоспроможність і стійкість.

Ці фактори кардинально змінюють традиційні підходи до організації праці, мотивування працівників та забезпечення стабільного функціонування підприємств. Розробка та впровадження адаптивних стратегій управління персоналом в таких умовах є визначальним чинником стійкості організацій та їх здатності підтримувати економічну діяльність [1, с. 264].

Економічна криза формує цілу низку викликів для персоналу. Серед основних наслідків – зниження рівня мотивації, підвищення рівня стресу та тривожності, втрата залученості у роботі

процеси та підвищена кадрова плинність. Працівники часто стикаються з невизначеністю щодо стабільності доходів, змін у обсязі обов'язків та необхідністю освоєння нових навичок. В умовах таких трансформацій здатність підприємства швидко адаптувати персонал стає ключовим фактором для підтримки бізнес-процесів і досягнення стратегічних цілей.

Головними проблемами управління персоналом в період кризи є: обмеженість фінансових ресурсів, необхідність скорочення чисельності працюючих та тривалості робочого дня (робочого тижня, відпустки), зниження рівня оплати праці, посилення соціальної напруженості, виникнення конфліктів, зниження мотивації персоналу, згортання соціальних програм, жорстке часове обмеження [2, с. 361].

Управління адаптацією передбачає проведення системи заходів, спрямованих на прискорення адаптування нових працівників до нових для них умов. Побудова ефективної системи адаптації персоналу підприємства передбачає цілий ряд заходів та практичних інструментів, що дадуть змогу співробітнику успішно зайняти певну посаду з мінімальними втратами часу та інших ресурсів як для нового співробітника, так і для самого підприємства. Така система адаптації дозволяє подолати труднощі у ході пристосування нових співробітників до умов діяльності підприємства [3, с. 176].

Одним із ключових напрямів є розвиток гнучкості кадрової системи. Гнучкість передбачає можливість оперативного перерозподілу обов'язків, зміни функціональних ролей та впровадження адаптивних моделей роботи, включаючи дистанційні формати, гнучкі графіки та проектну зайнятість. Такі заходи дозволяють швидко реагувати на зовнішні економічні шоки, мінімізуючи ризик втрати продуктивності. Важливим елементом гнучкості є також внутрішня мобільність персоналу, що забезпечує резерв для заміщення ключових посад та оптимізацію ресурсів під нові потреби підприємства.

Другий стратегічний напрям – підтримка професійного розвитку та навчання персоналу. У кризових умовах оновлення компетенцій та підвищення кваліфікації стає необхідним для виконання завдань у нестабільному середовищі. Це включає впровадження внутрішніх навчальних платформ, онлайн-курсів, тренінгів із сучасних технологій і методик управління. Систематичні інвестиції у розвиток персоналу підвищують його залу-

ченість, формують кадровий резерв і знижують ризики втрати ключових фахівців. Крім того, навчання сприяє формуванню культури безперервного професійного зростання, що підвищує адаптивність організації до змін зовнішніх умов.

Третій напрям – психологічна та мотиваційна підтримка працівників. Під час економічних криз персонал стикається з підвищеним навантаженням, невизначеністю доходів та загрозою скорочень. Організації, які впроваджують системи психологічної підтримки, менторські програми та ефективні комунікаційні канали, здатні підтримувати моральний клімат, зберігати мотивацію і стресостійкість колективу. Підтримка може включати індивідуальні консультації, групові тренінги зі стрес-менеджменту, а також гнучкі програми матеріальної та нематеріальної мотивації, які стимулюють продуктивність та відданість організації.

Четвертий напрям – планування кадрового резерву та стратегічне управління ключовими компетенціями. Організації, що формують резерв працівників і визначають критично важливі ролі, здатні швидко компенсувати втрати і переналаштувати процеси під нові вимоги ринку. Це включає оцінку компетенцій персоналу, розробку програм розвитку, кар'єрне планування та використання цифрових HR-інструментів для управління даними про кадри. Такий підхід забезпечує безперервність бізнес-процесів, мінімізує ризики та підвищує адаптивність організації.

П'ятим стратегічним напрямом є впровадження цифрових HR-технологій та аналітики даних. Використання автоматизованих систем моніторингу ефективності, платформ онлайн-навчання, програм управління кадровим резервом та інструментів оцінки продуктивності дозволяє швидше реагувати на зміни в складі та ефективності персоналу. Цифровізація підвищує прозорість управлінських рішень, оптимізує внутрішні процеси та забезпечує аналітичну підтримку для планування розвитку та мотивації працівників.

Отже, стратегічна адаптація персоналу у кризовій економіці є комплексним багатовекторним процесом, що поєднує гнучкість організаційних структур, розвиток компетенцій, психологічну підтримку, управління кадровим резервом, цифровізацію HR-процесів та формування культури адаптивності. Реалізація цих напрямів дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах економічної нестабільності, але й зберігати конкурентоспро-

можність, продуктивність та ефективність управління персоналом у довгостроковій перспективі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Россоха М., Коротич А., Тицька А. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262-267. <https://doi.org/10.30838/EP.199.262-267>.
2. Смачило І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрями. *Молодий вчений*. 2020. № 2 (78). С. 360-363. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-2-78-76>.
3. Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 174-178. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-36>.

НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Д. Ю. Хомин, спеціальність Економіка, група Е УПЕП м-21
Л. В. Рудич, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Цифровізація економіки докорінно змінює структуру та функціонування сучасних підприємств, висуваючи нові вимоги до системи управління персоналом. Поширення цифрових технологій, розвиток штучного інтелекту, автоматизація бізнес-процесів і використання великих даних призводять до реформування традиційних управлінських практик. У цих умовах система управління персоналом набуває нових характеристик, що забезпечують адаптивність, гнучкість і стратегічну орієнтованість на розвиток людського капіталу.

Одним із визначальних аспектів трансформації HR-системи є перехід до цифрових моделей взаємодії з персоналом. Мобільні платформи, хмарні сервіси, інтегровані HRM-системи та інструменти аналітики дозволяють впорядковувати облік кадрів, автоматизувати рекрутинг, оптимізувати процеси оцінювання та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень. Це значно знижує трудомісткість HR-процедур та підвищує точність управлінських дій.

Не менш важливою є поява нових підходів до розвитку компетенцій персоналу. У цифровій економіці підприємства орієнтуються на формування цифрових, аналітичних та інноваційних навичок працівників. Онлайн-навчання, персоналізовані освітні траєкторії, віртуальні тренінги та симуляції забезпечують можливість безперервного професійного зростання. Таким чином, система управління персоналом стає інструментом формування конкурентних переваг підприємства через розвиток його людського потенціалу.

Значну роль у трансформації відіграє цифрова аналітика та використання великих даних (Big Data). Аналітичні платформи дозволяють прогнозувати кадрові ризики, оцінювати рівень задоволеності та залученості працівників, визначати оптимальні моделі розподілу трудових ресурсів. Завдяки цьому підприємства отримують можливість переходити від реактивного до проактивного управління персоналом.

Цифровізація також сприяє трансформації мотиваційних та комунікативних механізмів. Поширюються цифрові системи зворотного зв'язку, гейміфіковані моделі мотивації, електронні платформи для оцінювання досягнень і винагороди. Це дозволяє підвищити прозорість мотиваційних процесів і забезпечити індивідуальний підхід до потреб працівників. Крім того, дистанційна робота й гібридні моделі зайнятості стають ключовими елементами сучасного кадрового менеджменту.

Разом із тим трансформація системи управління персоналом супроводжується низкою викликів. Серед основних проблем – необхідність захисту персональних даних, забезпечення цифрової грамотності працівників, можливість зростання соціальної нерівності між різними групами персоналу, а також ризик втрати частини робочих місць унаслідок автоматизації. Це вимагає від підприємств формування комплексної політики цифрової безпеки та впровадження програм перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів.

Таким чином, трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки є багатовимірним процесом, що включає модернізацію технологічних, організаційних і соціальних підходів. Ефективне впровадження цифрових інструментів дозволяє підвищити результативність HR-процесів, адаптувати підприємство до динамічних умов ринку та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Hornungová, Jana, and Kateřina Petrová. The Role of Digital Transformation on Sustainable Human Resource Management. *Studies in Business and Economics* 20.1 (2025): 58-76.

ДОСЯГНЕННЯ ТА ПРОБЛЕМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ПОЛТАВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

*І. В. Чаус, спеціальність Економіка, здобувач ступеня
доктора філософії, група Е PhD тр-31*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Досягненнями реформи децентралізації в Полтавській області є фінансове зміцнення громад, зокрема, за рахунок відкриття нових статей доходів місцевого бюджету (наприклад, доходи від землі), розширення повноважень місцевих органів влади та реалізація інфраструктурних проєктів – будівництво доріг, реконструкція шкіл та освітлення. Реформа також призвела до реорганізації районів з метою їх консолідації та раціоналізації, що дозволило громадам отримати більше ресурсів і відповідальності [1, с. 35].

Серед ключових здобутків для громад у ході децентралізації досягнуто [2, с. 125–130]:

- фінансової незалежності. Наприклад, Заворсклянська ОТГ, отримала додатковий дохід від оренди землі, що дозволило їй реалізовувати власні проєкти розвитку;

- розвитку інфраструктури. Наприклад, встановлено сучасне вуличне освітлення та енергозберігаючі вікна в школах. Також заплановано та розпочато будівництво водопровідних мереж та нових доріг;

- розвитку медичної сфери. Так, Полтавська область отримала нові можливості для надання послуг, зокрема, створення обласного кардіологічного центру;

- адміністративної оптимізації. Внаслідок реорганізації районів замість двадцяти чотирьох районів в області було створено чотири розширені райони, що дозволило зменшити бюрократію та забезпечити більш ефективний перерозподіл ресурсів;

- розширення повноважень органів влади територіальних громад. Відповідно до принципів децентралізації значна частина повноважень та відповідальності була передана від центральних органів влади до місцевих органів самоврядування.

Утім, війна породила виклики для всього українського суспільства і, звичайно, ускладнила подальший розвиток реформи децентралізації [3, с. 746].

Наразі територіальні громади області опинилися віч-на-віч з екологічними проблемами. Хоча у даній сфері досягнутий певний прогрес, Полтавська область все ще стикається з екологічними проблемами, такими як поводження з твердими відходами.

Вектор до централізації влади в умовах війни майже зупинив перерозподіл повноважень між рівнями гілок влади. Тому, незважаючи на успіхи, реформа децентралізації ще не завершена, і деякі наші громади все ще залежать від центрального уряду в питаннях фінансування та розвитку.

Місцеві бюджети перебувають під тиском через необхідність виділяти кошти на оборону та соціальну підтримку. Перед територіальними громадами централізовано ставлять нові завдання, пов'язані з необхідністю фінансування оборонних потреб, а також із забезпеченням вимог мобілізації населення. У зв'язку із цим, місцеві бюджети перевантажені воєнними видатками, а економіка громад занепадає від нестачі кваліфікованого персоналу через мобілізацію та міграцію.

Децентралізація передбачає передачу повноважень і ресурсів місцевим органам влади, але війна ускладнює їх ефективне використання для вирішення місцевих екологічних та інфраструктурних проблем. В свою чергу, необхідність координації дій з військовою адміністрацією створює додаткові бюрократичні перешкоди та затримки в прийнятті рішень.

Утім, територіальні громади Полтавської області мають стійкий потенціал. Уряд визнав деякі громади «босездатними», що дає їм більше можливостей для подальшого розвитку та інвестицій. Також надається стабільна підтримка сільськогосподарського сектору. Полтавська обласна рада послідовно реалізовує програми підтримки сільськогосподарського сектору, що сприяє розвитку сільського господарства та інвестицій.

Отже, попри важкі часи територіальні громади Полтавської області тримають і оборонний тил, і соціальне навантаження, й знаходять можливості для збереження економічного розвитку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гасій О. В., Гудзь Т. П., Кононенко Ж. А., Перебийніс В. І., Кононенко О. А. Фінансова оцінка стійкості муніципального бюджету як

- інструменту соціально-економічного розвитку держави. Науковий вісник ПУЕТ. Серія: економічні науки. 2024. С. 32–40.
2. Глущенко Ю. А. Бюджетна безпека та проблеми наповнення місцевих бюджетів в умовах децентралізації управління в Україні. Наукові записки інституту законодавства Верховної Ради України. 2021. № 1. С. 122–132.
 3. 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.

HR-ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ КОМПАНІЙ

А. О. Шевченко, спеціальність Економіка, група Е УПМКб-21
В. О. Шаповалов, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та високої динаміки ринку праці ефективне управління людськими ресурсами набуває особливого значення. Людський капітал стає ключовим фактором успіху організацій, а здатність швидко адаптуватися до змін через впровадження інновацій у HR визначає рівень конкурентоспроможності.

У науковій літературі підкреслюється важливість впровадження інноваційних підходів у сфері управління людськими ресурсами сучасних організацій, про об'єктивну необхідність інтегрувати нові або вдосконалені методи роботи з персоналом [1, с. 87].

Традиційні підходи до управління персоналом поступово втрачають ефективність, тоді як сучасні технології, аналітика даних, автоматизація процесів і корпоративна культура, орієнтована на розвиток і цінності, набувають стратегічного значення [2].

HR-інновації охоплюють широкий спектр нововведень – від цифрових технологій до сучасних методів управління персоналом. Вони спрямовані на оптимізацію кадрових процесів, підвищення залученості працівників, формування позитивного іміджу роботодавця та створення сприятливих умов для розвитку талантів.

Основні напрями HR-інновацій

1. Використання штучного інтелекту (AI) у HR-процесах.

Алгоритми AI дозволяють автоматизувати відбір резюме, первинне оцінювання кандидатів та прогнозування відповідності корпоративним цінностям, що скорочує час рекрутингу, знижує вплив людського фактора та підвищує якість підбору персоналу.

2. HR-аналітика. Використання аналітичних платформ дозволяє відстежувати продуктивність, мотивацію, залученість та задоволеність працівників. Це забезпечує прийняття обґрунтованих рішень, прогнозування ризиків звільнень та планування індивідуальних програм розвитку і навчання.

3. Цифровізація навчання та розвитку персоналу. E-learning, онлайн-курси, симуляції та інтерактивні тренінги дозволяють забезпечити безперервний професійний розвиток співробітників у зручному форматі. Гейміфікація навчання підвищує мотивацію до саморозвитку та ефективність засвоєння знань.

4. Брендинг роботодавця (employer branding). Прозора корпоративна культура, турбота про баланс між роботою та особистим життям, можливості кар'єрного зростання та розвиток корпоративних цінностей формують позитивний імідж компанії на ринку праці, сприяють залученню талантів та зниженню плинності кадрів.

5. Гнучкі форми зайнятості. Впровадження гібридної та дистанційної роботи, гнучких графіків та проєктної діяльності підвищує задоволеність працівників і розширює можливості компаній залучати талановитих фахівців із різних регіонів і країн.

6. Автоматизація рутинних HR-процесів. Використання спеціалізованих програм для управління документацією, зарплатою, відпустками та оцінювання ефективності дозволяє HR-фахівцям зосередитися на стратегічних завданнях та розвитку персоналу.

Упровадження гнучких та інноваційних підходів у сфері управління персоналом дозволяє ефективно вирішувати низку стратегічних завдань. Зокрема, вони підвищують адаптивність працівників до змін у бізнес-середовищі, сприяють розвитку їхнього професійного потенціалу, що є критично важливим для досягнення організаційних цілей. Крім того, ефективні системи мотивації та винагород стимулюють персонал до демонстрації

високих результатів, а надихаюче лідерство сприяє формуванню згуртованого колективу та підвищенню загальної ефективності діяльності організації [3].

Упровадження HR-інновацій вимагає відповідного рівня цифрової грамотності персоналу та готовності до змін. Основним викликом залишається людський фактор: спротив новим технологіям, страх втрати роботи та складність адаптації до нових інструментів. Ефективна HR-стратегія має поєднувати технологічні рішення з розвитком корпоративної культури довіри, відкритості та підтримки.

Інноваційний підхід до управління персоналом стає ключовим фактором конкурентоспроможності компаній. HR-фахівці беруть участь у стратегічному плануванні, використовуючи цифрові інструменти та аналітику для підбору, оцінки та розвитку співробітників. Автоматизація рутинних процесів і застосування штучного інтелекту підвищують ефективність і зменшують ризики помилок. Важливе значення має розвиток гнучких навичок, таких як креативне та аналітичне мислення, технологічна грамотність і здатність адаптуватися до змін. Поширення гібридної роботи, увага балансу роботи та особистого життя, професійний розвиток та принципи інклюзивності формують більш мотивований і продуктивний колектив. Усе це разом створює систему HR-інновацій, що забезпечує гнучкість, ефективність і стійкий розвиток організації.

HR-інновації виступають стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності компаній, оптимізуючи процеси, розвиваючи корпоративну культуру та створюючи умови для професійного зростання працівників. Впровадження сучасних технологій у HR дозволяє швидко адаптуватися до змін, залучати та утримувати талановитих фахівців, перетворюючи інновації на філософію управління, орієнтовану на розвиток людського потенціалу. HR-інновації – це не лише технології, а насамперед нова філософія управління, де центральне місце посідає людина, її потенціал і розвиток.

Список використаних інформаційних джерел

1. Тюхтенко Н. А., Навроцька М. М. Актуальні питання інноваційного управління людськими ресурсами в умовах адаптації бізнес-середовища до трансформаційних змін. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2025. Вип. 29. С. 85–97. <https://doi.org/10.34079/2518-1394-2025-15-29-85-97>.

2. Надточій І. І. Економічні передумови, тенденції розвитку та особливості впровадження HR-технологій крізь призму цифрових трансформацій // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2024. – Т. 9, № 1. – С. 261–265.
3. Тимошенко В. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. Економіка та суспільство. 2023. № 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>.

ІНСТИТУЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

О. С. Шибин, спеціальність Економіка, група Е УПЕПм-21

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

Полтавський університет економіки і торгівлі

Кадрова безпека виступає критично важливим елементом стратегічної стійкості організації, оскільки забезпечує захист її кадрового потенціалу від внутрішніх і зовнішніх ризиків. Вона охоплює систему інституційних, управлінських та соціально-економічних механізмів, спрямованих на збереження компетентного персоналу, підтримання стабільності трудових відносин і мінімізацію загроз для ефективного функціонування підприємства.

З позицій системного підходу різні трактування кадрової безпеки можна звести до трьох базових форм інтерпретації – як стану, як процесу та як властивості [1, с. 362]. З методологічного погляду кадрова безпека функціонує на перетині ресурсного, інституційного та поведінкового рівнів управління, створюючи «внутрішню оболонку» економічної безпеки, через яку реалізуються базові функції розвитку – адаптація, інноваційність, самовідтворення, управління знаннями, соціальна відповідальність [1, с. 363].

Кадрова безпека підприємства формується в площині інституційної взаємодії, яка визначає правила, норми та механізми реагування на ризики, пов'язані з людським капіталом. Як зазначають науковці, «неможливо сформулювати кадрову безпеку підприємства без урахування сучасних, практичних та ефективних методів управління персоналом, контролю та лояльності працівників» [2].

У сучасних умовах кадрова безпека перетворюється на систему стратегічного управління, що забезпечує стабільність розвитку підприємства через формування компетентного, мотивованого та лояльного кадрового ядра. В основі цієї системи знаходиться сукупність інституційних детермінант, які зумовлюють поведінку працівників, якість управлінських рішень і здатність організації протистояти внутрішнім і зовнішнім кадровим ризикам.

Ключовою інституційною детермінантою є нормативно-правове середовище, яке визначає рамки трудових відносин, гарантії соціального захисту працівників, стандарти охорони праці та вимоги до професійної підготовки. Чіткість та передбачуваність правового поля знижує ризики конфліктів, забезпечує легітимність управлінських рішень і формує довіру до організації. Нестабільність або суперечливість нормативних актів, навпаки, підвищує рівень кадрової турбулентності, послаблює системи контролю та ускладнює прогнозування поведінки персоналу.

Другим важливим детермінантом виступає корпоративна інституційність – внутрішні правила, регламенти та стандарти, що визначають очікувану модель поведінки працівників. До них відносяться кодекси етики, політика управління персоналом, процедурні норми, системи атестації та розвитку. Наявність прозорих, стабільних і послідовно реалізованих внутрішніх норм суттєво підвищує кадрову безпеку, оскільки зменшує невизначеність у процесах комунікації та прийняття рішень. Порушення інституційної цілісності створює середовище для неефективної поведінки, внутрішніх конфліктів і демотивації персоналу.

Третьою інституційною детермінантою кадрової безпеки є організаційна культура, яка формує соціальні норми, систему цінностей та домінуючі моделі взаємодії. Саме культура визначає, якою мірою працівники поділяють корпоративні цілі, наскільки вони ідентифікують себе з організацією та чи сприймають зміни як можливість або загрозу. Культура з високим рівнем довіри, прозорості, взаємної підтримки та професійної етики зміцнює кадрову безпеку, оскільки сприяє формуванню стійкої, відповідальної та прогнозованої поведінки працівників.

Не менш вагомим чинником є інститути розвитку людського капіталу, зокрема системи навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання та управління кар'єрою. Вони забезпечують підпри-

емству контроль над професійним рівнем персоналу, формують кадровий резерв і підтримують організаційну адаптивність. Наявність таких інститутів знижує ризики дефіциту компетенцій, професійного вигорання та зниження продуктивності, що є критичними загрозами кадровій безпеці.

Додаткову роль відіграє інституційна структура мотивації та винагороди, яка визначає економічні стимули участі працівника в діяльності підприємства. Справедливість, транспарентність та відповідність винагороди трудовому внеску формують відчуття стабільності та передбачуваності, що знижує ризики опортуністичної поведінки, плинності кадрів і зменшує вразливість організації до кадрових загроз. У випадку дисбалансу мотиваційних механізмів виникає протилежний ефект – втрата залученості, прихований саботаж, конфліктність.

Важливим інституційним детермінантом виступає також система управління організаційними змінами, яка визначає здатність персоналу адаптуватися до нових умов, технологій, стратегій і структур. Наявність процедур комунікації, підтримки та інтеграції змін суттєво знижує ризики стресу, опору нововведенням і втрати ключових фахівців. Натомість хаотичні або непрозорі зміни підвищують невизначеність та вразливість підприємства до кадрових криз.

Сукупність зазначених інституційних детермінант формує системний фундамент кадрової безпеки підприємства. Їхня узгодженість і взаємодія визначають здатність організації створювати прогнозоване, стабільне й мотивуюче середовище, яке мінімізує ризики, пов'язані з людським капіталом, та забезпечує стійкість економічного розвитку підприємства в умовах постійних змін.

Список використаних інформаційних джерел

1. Кадрова безпека у форматі HR-інжинірингу: системний та циклічний підхід / В. О. Шаповалов та ін. Наука і техніка сьогодні (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка»). 2025. № 10(51) 2025. С. 356–370. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-10\(51\)-356-370](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-10(51)-356-370).
2. Воронько-Невідніча, Т., Демиденко, Л., & Здоров, В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57>.

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МОТИВАЦІЙНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

А. Г. Шквир, спеціальність Економіка, група Е УПЕП м-21
*Л. В. Рудич, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управ-
ління персоналом, економіки праці та економічної теорії –
науковий керівник*
Полтавський університет економіки і торгівлі

Стрімкий розвиток цифрових технологій зумовлює трансформацію підходів до управління персоналом, серед яких особливе місце займає використання штучного інтелекту (ШІ). У контексті мотивації працівників ШІ виступає не лише інструментом автоматизації рутинних HR-процесів, але й технологічною платформою, що дозволяє формувати індивідуалізовані мотиваційні стратегії, підвищувати продуктивність праці та оптимізувати організаційний клімат.

Упровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) істотно трансформує традиційні підходи до мотивації персоналу, зміщуючи акцент від універсальних стимулів до гнучких, динамічних і персоніфікованих моделей мотиваційного впливу. Якщо класичні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд) розглядали потреби працівників як відносно стабільні, то сучасне цифрове середовище характеризується швидкими змінами у структурі мотиваційних факторів, підвищенням значення нематеріальних стимулів і потребою в індивідуальному підході.

Одним із ключових напрямів застосування ШІ є персоналізований аналіз мотиваційних факторів. Алгоритми машинного навчання здатні обробляти великі масиви даних про поведінку співробітників, їхні професійні інтереси, продуктивність та стиль комунікації. Це забезпечує можливість прогнозувати рівень залученості працівника, виявляти ризики емоційного вигорання та пропонувати найефективніші стимули – від гнучких форм зайнятості до індивідуальних програм розвитку компетентностей.

ШІ також відіграє важливу роль у підвищенні прозорості та справедливості систем мотивації. Використання алгоритмів для об'єктивного аналізу результатів праці мінімізує вплив людського фактора й суб'єктивних оцінок. Це сприяє формуванню довіри між працівниками та керівництвом, а також дозволяє побудувати більш структуровану систему винагород і заохочень.

Активне впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) в організаційне середовище зумовлює перегляд традиційних моделей мотивації. Зміщення акцентів від матеріальних стимулів до нематеріальних, пов'язаних із самоактуалізацією, професійним зростанням та залученістю, вимагає адаптації мотиваційних механізмів до нових умов діяльності. ШІ слугує інструментом глибшого аналізу індивідуальних потреб, що дозволяє формувати більш персоналізовані системи стимулювання.

Окремо слід відзначити потенціал ШІ у формуванні динамічних навчальних траєкторій. Системи рекомендацій, засновані на штучному інтелекті, можуть автоматично підбирати курси, тренінги та професійні виклики, що відповідають поточному рівню компетенцій працівника та його кар'єрним амбіціям. Таким чином, внутрішня мотивація до професійного зростання підсилюється завдяки індивідуально адаптованим можливостям розвитку.

Інструменти аналізу настроїв на основі штучного інтелекту відстежують залученість і благополуччя співробітників у режимі реального часу, дозволяючи організаціям виявляти співробітників групи ризику та надавати цільову підтримку. Прогностична аналітика може прогнозувати проблеми з психічним здоров'ям і ініціювати проактивні втручання.

Підтримуване штучним інтелектом лідерство в поєднанні з принципами дизайну, орієнтованими на людину, робить значний внесок у мотивацію та довгострокову продуктивність. Організації, які збалансовують технологічне впровадження з цінностями, орієнтованими на людину, сприяють більш залученій та мотивованій робочій силі.

Попри значні переваги, інтеграція ШІ в мотиваційні підходи має й низку викликів. Серед них – питання етичної відповідальності, захисту персональних даних та ризик надмірної алгоритмізації взаємодії між працівником і роботодавцем. Надмірна залежність від автоматизованих рішень може призвести до зниження гуманістичної складової управління персоналом, що є критично важливою в умовах сучасної організаційної культури. Це вимагає від організацій прийняття збалансованого, орієнтованого на людину підходу до впровадження ШІ.

Отже, використання штучного інтелекту в мотивації працівників є перспективним напрямом, який дозволяє підвищити ефективність управління людськими ресурсами, водночас вису-

ваючи нові вимоги до етики, прозорості та балансу між технологічними та соціальними аспектами. Раціональна інтеграція технологій ШІ здатна забезпечити створення адаптивного та підтримувального робочого середовища, орієнтованого на довгостроковий розвиток персоналу.

Список використаних інформаційних джерел

1. Dr. Mahendran V., and Dr. C. Gnanadesigan. Adoption of AI-Powered HR Tools for Employee Engagement and Retention: Insights from Chennai. None, Aug. 2025, doi: 10.55041/ijrsrem52154.

ДЕТЕРМІНАНТИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА

М. С. Ямпольська, спеціальність Економіка, група Е БіЕк 6-21;

Д. В. Гребенюк, спеціальність Економіка, група Е ЕП м-21

Ж. А. Кононенко, канд. екон. наук, доцент, в. о. завідувача кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Інтеграційні процеси виступають одним із ключових механізмів зміцнення конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсифікації ринкової конкуренції, глобалізації, технологічних зрушень та структурних трансформацій економічного середовища. Вони охоплюють різноманітні форми взаємодії – від стратегічних партнерств і кооперації до злиттів і поглинань – та спрямовані на розширення ринкових можливостей, оптимізацію ресурсів і формування стійких конкурентних позицій. Детермінанти інтеграційних процесів визначають ініціювання та результативність інтеграції [1, 3]. Вони охоплюють сукупність економічних, організаційних, технологічних і правових чинників, що визначають мотивацію підприємств до об'єднання та формують умови для досягнення синергетичних ефектів. Їх розуміння є фундаментом для розроблення інтеграційних стратегій, здатних забезпечити практичні конкурентні результати.

Інтеграція дає змогу підприємствам оптимізувати внутрішню організаційно-економічну структуру, долати фрагментацію процесів, усувати дублювання функцій, покращувати управління, координацію та контроль. Завдяки цьому забезпечується підвищення ефективності використання ресурсів, зростання продук-

тивності праці, прискорення прийняття управлінських рішень, а також підвищення адаптивних можливостей до змін у зовнішньому середовищі. Посилення управлінської узгодженості сприяє зменшенню трансакційних витрат, підвищенню швидкості та якості виконання операційних процесів [1, 2].

Фінансова стійкість – один з ключових наслідків успішної інтеграції. Об'єднання діяльності або ресурсів знижує ризики волатильності ринку завдяки диверсифікації, розширює джерела доходів, зменшує залежність від одного клієнта, продукту, ринку чи регіону. Інтеграція сприяє оптимізації витрат і підвищенню їх передбачуваності, посиленню оборотності капіталу. Ефект масштабу знижує собівартість та сприяє більш вигідній закупівлі ресурсів, розширенню виробництва, доступу до зовнішнього фінансування [3, 5].

Інтеграція зумовлює формування та зростання конкурентних переваг через розширення ринків збуту, зростання частки ринку, розширення клієнтської бази. Уніфікація та об'єднання знань, компетенцій, технологій створюють передумови для інноваційного розвитку, що дозволяє підприємству створювати нові продукти та послуги, покращувати їхню якість та підвищувати цінність для споживачів [2, 4]. Завдяки зниженню собівартості стає можливим встановлення більш конкурентних цін, а вдосконалення процесів – поліпшення сервісу та зміцнення брендової позиції.

Вплив інтеграційних процесів на конкурентні переваги доцільно оцінювати за системою статистичних показників, що охоплюють фінансові, операційні, ринкові, інноваційні та ризикові параметри. До ключових індикаторів належать: динаміка чистого та операційного прибутку, обсяги доходів, рентабельність продажів, продуктивність праці, витрати на одиницю продукції, оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості, частка ринку, географія продажів, кількість нових продуктів і патентів, стабільність збутових і постачальних потоків. Їх застосування дає змогу об'єктивно оцінити ефективність інтеграції до та після її реалізації, а також виявити потенційні напрями вдосконалення.

Попри значні переваги інтеграційні процеси можуть супроводжуватися низкою ризиків і викликів. Нерідко виникають культурні конфлікти через відмінності у корпоративних цінностях,

стилі управління, організаційних традиціях. Це може стати причиною непорозумінь, зниження продуктивності, опору змінам з боку персоналу. Інша складність – високі витрати на юридичний супровід, консалтинг, реструктуризацію, інтеграцію інформаційних систем, навчання, адаптацію персоналу [3, 4]. Неврахування цих факторів може призвести до фінансових втрат, тимчасового зниження ефективності чи втрати ключових працівників. Серед інших ризиків виокремлюють проблеми сумісності ІТ-систем, складність інтеграції бізнес-процесів, порушення ланцюгів постачань, зниження якості продуктів або сервісу в перехідний період. Втрата клієнтів і постачальників, недостатність комунікації, неефективне управління змінами й людськими ресурсами також можуть негативно вплинути на результат інтеграції [2, 5].

З урахуванням складності інтеграційних процесів важливо застосовувати динамічні моделі, які дозволяють враховувати часові лаги та адаптивну поведінку підприємств. Такий підхід сприяє стратегічному управлінню та зниженню невизначеності в умовах зміни зовнішнього середовища. Практична значущість дослідження полягає у формуванні методичних підходів до визначення ключових детермінант інтеграційних процесів і кількісної оцінки їхнього впливу на конкурентні переваги. Сформований інструментарій може бути використаний менеджерами підприємств для прийняття зважених рішень щодо доцільності інтеграції, вибору партнерів, прогнозування економічних і організаційних наслідків, мінімізації ризиків.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення уточнених і динамічних моделей оцінювання інтеграційних процесів, проведення галузевих порівняльних досліджень для визначення найкращих практик, формування прогнозних моделей з опорою на методи великих даних та машинного навчання. Перспективним напрямом є створення інструментів прогнозування результативності інтеграційних рішень, що дозволить мінімізувати невизначеність і забезпечити стратегічну адаптивність підприємств.

Список використаних інформаційних джерел

1. Валінкевич Н. В., Коценко М. С. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг торговельного підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-02>.

2. Васюткіна Н. В., Криленко Є. С. Формування інтегрованого економічного потенціалу підприємств в умовах економіки знань з посиленням впливу конкуренції. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-285-294>.
3. Кононенко Ж. А. Управління конкурентоспроможністю суб'єктів аграрного бізнесу в умовах трансформації ланцюгів постачань сільськогосподарської продукції. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 1. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-25>.
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*. 2025. Вип. 2(116). С. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-11>.
5. Перебийніс В. І., Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В. Конкурентні переваги суб'єктів господарювання: формування, моделювання, детермінанти. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure78-5>.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

К. В. Ярмченко, спеціальність *Економіка та міжнародні економічні відносини*, група ЕУПм-11

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

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасній економіці, що характеризується високою динамічністю ринку, технологічними трансформаціями та конкуренцією за людський капітал, ефективна система мотивації персоналу стає стратегічним чинником стійкості підприємства. Вона не лише забезпечує досягнення виробничих цілей, а й формує внутрішню згуртованість колективу, підтримує інноваційний потенціал і визначає довгострокову конкурентоспроможність організації. Мотивація працівників у такому контексті постає не як технічна функція управління, а як економіко-інституційний механізм відтворення людських ресурсів і забезпечення їхньої ціннісної орієнтації на результати праці.

Система мотивації персоналу – це сукупність організаційно-економічних і соціально-психологічних засобів впливу, спрямованих на узгодження інтересів працівників і підприємства. Її

структура охоплює матеріальні стимули – заробітну плату, премії, доплати, соціальні гарантії – та нематеріальні чинники, серед яких провідну роль відіграють визнання досягнень, професійний розвиток, можливість участі у прийнятті рішень, сприятливий мікроклімат і корпоративна культура. Раціональна комбінація цих елементів створює основу для формування сталого мотиваційного середовища, у якому трудова активність працівників перетворюється на джерело інноваційної енергії підприємства.

Формування моделі мотивації праці на підприємстві є багаторівневим процесом, що вимагає врахування специфіки організаційної діяльності, корпоративної культури та індивідуальних потреб персоналу. Цей процес охоплює ідентифікацію мотиваційних чинників, конструювання системи заохочень і механізмів їх реалізації, а також постійний моніторинг ефективності для забезпечення адаптивного вдосконалення системи мотивації.

Оцінка ефективності системи мотивації передбачає виявлення її економічного та соціального ефектів. Економічна ефективність виражається у співвідношенні витрат на стимулювання до приросту результатів діяльності – зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення прибутковості та рентабельності персоналу. Соціально-психологічна ефективність виявляється у підвищенні рівня залученості працівників, їхньої задоволеності умовами праці та відчуття приналежності до спільних цілей організації. Таким чином, ефективна мотиваційна система формує не лише економічну віддачу, а й культуру довіри та взаємної відповідальності.

Безумовно, мотивація персоналу до праці грає найважливішу роль у підвищенні продуктивності праці, оскільки високий рівень ефективності праці знаходиться в прямій залежності від рівня мотивації співробітників організації. Висока мотивація до праці має підвищувати лояльність співробітників, зменшувати плинність кадрів та сприяти виконанню цільових показників підприємства. Розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації має відбуватися у тісному взаємозв'язку з розглядом альтернативних варіантів застосування зайнятості персоналу, що сприяє оптимізації витрат та підвищенню якості виконуваних робіт та (або) послуг. Це у свою чергу, дозволяє покращувати економічні показники організації [2].

Проблеми сучасної мотиваційної практики полягають у дисбалансі між матеріальними і нематеріальними стимулами, відсутності прозорих критеріїв оцінювання результативності, формальному характері преміювання та недостатній комунікації між управлінськими рівнями. Наслідком цього стає втрата внутрішніх стимулів до розвитку, зниження інноваційної активності й зростання професійного вигорання.

Подолання таких проблем потребує переходу до управління за цілями, використання HR-аналітики, формування індивідуальних мотиваційних профілів працівників і розвитку корпоративної культури, що підтримує взаємну довіру та визнання досягнень.

Економічне значення мотиваційної політики полягає у здатності перетворювати витрати на персонал у довгострокові інвестиції у людський капітал. Через оптимізацію системи стимулювання підприємство отримує змогу ефективніше використовувати ресурси, зменшувати непродуктивні втрати, підтримувати кадрову стабільність і посилювати стратегічну гнучкість. Збалансована мотиваційна система створює умови, за яких працівники ототожнюють власний успіх із розвитком організації, що стає джерелом її економічної динаміки та стійкості.

Отже, система мотивації персоналу є інтегральною складовою управлінської політики підприємства, що поєднує економічні стимули, соціальні очікування та культурні чинники. Її ефективність визначає здатність організації адаптуватися до викликів ринку, розвивати людський потенціал і формувати довгострокові конкурентні переваги. Мотивація в сучасних умовах перестає бути лише інструментом контролю – вона стає простором співучасті, відповідальності й творчої реалізації працівників, що є запорукою інноваційного розвитку підприємства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>.
2. Пустовіт В., Нетудихата К., Броннікова Л. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-90>.

НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

К. І. Яценко, спеціальність Економіка, група Е УПМКб-21

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

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасному світі глобалізації та швидкого технологічного прогресу людський капітал є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності організацій. Традиційні моделі управління персоналом поступово витісняються концепціями безперервного навчання та розвитку, які сприяють адаптації працівників до швидких змін бізнес-середовища. Підвищення рівня професійної компетентності, розвиток творчого потенціалу та гнучкості персоналу є необхідною умовою ефективного функціонування підприємств на світовому ринку.

Навчання персоналу визначається як систематичний процес здобуття працівниками нових знань, умінь та навичок, необхідних для виконання трудових функцій та досягнення стратегічних цілей організації. Розвиток персоналу охоплює ширше коло заходів, спрямованих на формування професійних, соціальних та лідерських компетенцій, враховуючи перспективи кар'єрного зростання.

Навчання персоналу розглядається як комплексний і послідовний процес, спрямований на системне підвищення професійної компетентності працівників та досягнення стратегічних цілей організації. Процес включає визначення головної мети навчання, оцінку потреб персоналу щодо знань і навичок, розробку програми з чітко визначеним змістом та очікуваними результатами, вибір форм, методів і технік навчання з урахуванням специфіки підприємства та особливостей працівників, планування необхідних ресурсів і витрат для реалізації програми, безпосередню реалізацію навчальних заходів, практичне набуття знань, умінь і навичок, встановлення критеріїв оцінки ефективності навчання, а також підсумкове оцінювання результатів із метою порівняння досягнень з плановими показниками і коригування програми за потреби [1, с. 36].

Такий підхід забезпечує цілеспрямоване підвищення компетентності персоналу, дозволяє адаптувати навчальні програми

до конкретних потреб і рівня підготовки працівників, а також гарантує інтеграцію процесу навчання у стратегічні пріоритети організації.

Організація корпоративного навчання належить до ключових функцій управління персоналом в організації. Проведення систематичного аналізу потреб у навчанні для різних категорій працівників дозволяє визначити форми та методи навчання, що найбільш ефективно відповідають інтересам компанії. Такий аналіз повинен базуватися на стратегічних цілях організації та завданнях окремих підрозділів. У разі відсутності системного підходу вибір навчальних програм для персоналу здійснюється без чіткої структури, що призводить до неефективного та фрагментарного навчального процесу [2, с. 57].

Ефективна система розвитку персоналу ґрунтується на принципах безперервності, індивідуалізації, гнучкості та орієнтації на результат. Принцип безперервності забезпечує постійне оновлення знань і навичок працівників відповідно до змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє підтримувати їхню професійну компетентність на актуальному рівні протягом усього періоду трудової діяльності. Індивідуалізація передбачає адаптацію навчальних програм до конкретних потреб, кар'єрних цілей і рівня підготовки кожного працівника, що підвищує ефективність засвоєння матеріалу та мотивує до саморозвитку. Гнучкість системи забезпечує можливість швидкого реагування на зовнішні виклики, такі як цифровізація, автоматизація виробничих процесів, зміни споживчих моделей та трансформація структури ринку праці. Орієнтація на результат спрямовує зусилля на досягнення конкретних бізнес-цілей, забезпечуючи вимірюваний ефект від інвестицій у розвиток персоналу, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності організації в цілому.

У сучасних умовах глобальної конкуренції конкурентні переваги формуються не стільки за рахунок матеріальних ресурсів, скільки завдяки знанням, креативності та здатності персоналу до інновацій. Під впливом цифрових технологій зростає роль електронного навчання, змішаних форматів, корпоративних університетів і платформ самоосвіти, що дозволяє формувати індивідуальні траєкторії розвитку, оптимізувати витрати на навчання та підвищувати його ефективність.

Сучасні стратегії розвитку персоналу інтегрують технологічні та поведінкові аспекти та включають такі інструменти корпоративного навчання:

- тренінги та воркшопи для формування «м'яких» навичок, таких як комунікація, критичне мислення та управління часом;
- менторинг і коучинг, що забезпечують індивідуальний супровід та розвиток лідерських компетенцій;
- онлайн-платформи навчання, що надають доступ до актуальних знань у режимі реального часу;
- оцінювання компетенцій для визначення потенціалу і планування кар'єрного зростання.

Особливої уваги набуває розвиток міжкультурної компетентності, який забезпечує ефективну взаємодію з представниками різних культур, формуючи толерантність, гнучкість мислення та здатність працювати в мультикультурному середовищі.

Попри очевидні переваги інвестування в людський капітал, існують і певні виклики. До них належать швидке моральне старіння знань, потреба персоналізації навчання відповідно до індивідуальних потреб працівників, низька мотивація до саморозвитку та складнощі оцінювання ефективності навчальних програм.

В умовах глобальної конкуренції система навчання і розвитку персоналу стає стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності організації. Ефективне корпоративне навчання має бути безперервним, інноваційним та орієнтованим на формування компетенцій майбутнього. Інвестиції в людський капітал перетворюються на ключовий фактор довгострокового успіху компаній, а розвиток культури навчання – на основу стійкого зростання в глобальній економіці.

Список використаних інформаційних джерел

1. Седікова І. О., Козак К. Б., Курганова А. Концептуальні аспекти навчання персоналу в умовах невизначеності. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, № 4. С. 35–42. <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2427>.
2. Хілуха О. А. Корпоративне навчання в процесі розвитку персоналу. Науковий погляд: економіка та управління. 2021. № 4 (74). С. 54–59. <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-74-8>.

МЕТОДОЛОГІЯ ВИМІРЮВАННЯ INP: ТЕСТОВИЙ СТЕНД І АВТОМАТИЗАЦІЯ СЦЕНАРІЇВ

С. М. Андруневчин, спеціальність Комп'ютерні науки, група 25-1831-301

Р. В. Олійник, канд. техн. наук, доцент кафедри комп'ютерних наук, прикладної та вищої математики – науковий керівник

Львівський торговельно-економічний університет

Сьогодні якість користувацької взаємодії стала одним із головних показників конкурентоспроможності цифрових продуктів. Метрика Interaction to Next Paint (INP), яка з березня 2024 року офіційно замінила First Input Delay (FID) у складі Core Web Vitals, розглядається як ключовий індикатор реактивності інтерфейсу. На відміну від FID, що враховує лише першу взаємодію, INP оцінює повний цикл взаємодії користувача – від ініціації дії до моменту, коли відображається оновлений кадр інтерфейсу. Такий підхід забезпечує більш точне уявлення про реальну продуктивність та дає змогу вимірювати user-centric latency [1]. Проте станом на сьогодні немає достатньої кількості досліджень поведінки INP в різних користувацьких сценаріях.

Для детального аналізу INP постає потреба у створенні контрольованого тестового середовища, яке дозволяє відтворювати типові сценарії взаємодії користувача, фіксувати часові інтервали між подією введення та оновленням DOM, а також досліджувати вплив структури коду, навантаження основного потоку (main thread) і механізмів обробки подій на підсумкове значення метрики INP [2]. Нажаль Використання лише аналітичних інструментів, таких як Lighthouse або Chrome UX Report, дає усереднені результати без урахування контексту конкретних сценаріїв, тому запропоновано побудову тестового стенду з автоматизованими конфігураційними сценаріями, який дозволяє проводити повторювані вимірювання в реальному браузерному середовищі.

Як показали попередні експерименти, доцільним є поділ тестових сторінок на три основні типи сценаріїв. Перший – контентний, що відтворює статичні сторінки із текстовими та гра-

фічними елементами. Він використовується для дослідження реакції інтерфейсу на прості дії, такі як прокручування, відкриття зображень чи активація посилань. Такі вимірювання дозволяють оцінити поведінку браузера при мінімальних обчислювальних навантаженнях.

Другий – форма (form), яка імітує активну взаємодію користувача через елементи введення. Тут досліджується затримка між натисканням кнопки або введенням тексту та появою оновлення на екрані. Це дає змогу виявити вплив асинхронних обробників JavaScript на швидкодію.

Третій – динамічний dashboard, який відтворює поведінку одно сторінкових застосунків (SPA) із паралельним оновленням контенту. У таких умовах аналізується узгодженість між чергою подій, роботою скриптів і рендерингом під навантаженням.

Усі вимірювання повинні виконуватися безпосередньо у браузері для того, щоб спостерігати реальні механізми обробки подій і рендерингу без спотворень, характерних для емуляційних або синтетичних середовищ [2]. З метою забезпечення цих вимог використовується комбінація PerformanceObserver та Event Timing API, які надають доступ до низькорівневих подій браузера – від моменту ініціювання користувацької дії до візуального оновлення інтерфейсу. Спостерігач (observer) реєструє усі взаємодії типу pointerdown, keydown, click тощо та визначає тривалість повного циклу реакції інтерфейсу. Використання observer та низькорівневих API забезпечують точність вимірювань і дозволяють оцінити не лише середні значення затримок, а й поведінку «довгих хвостів», коли поодинокі події суттєво погіршують загальне сприйняття швидкодії.

Експериментальний стенд було спроектовано як набір незалежних тестових сторінок у форматі HTML, кожна з яких відображає окрему модель користувацької взаємодії. Кожен сценарій також має власний конфігураційний файл (config.content.js, config.form.js, config.dashboard.js), який описує послідовність подій користувача, затримки між ними, інтенсивність дій і тип елементів DOM [4]. Наприклад, у сценарії form задається симуляція введення даних у поля, натискання кнопок і виклику асинхронних обробників, тоді як у сценарії dashboard моделюються послідовні кліки по елементах навігації з паралельним оновленням частини інтерфейсу. Такий підхід дозволяє створити гнучку систему сценаріїв, де взаємодію можна описати декларативно, без зміни коду основного застосунку.

Автоматизацію запуску тестів забезпечує бібліотека керування браузером Puppeteer, що дозволяє програмно відтворювати користувацькі дії. Стенд запускається через окремий Node.js-скрипт (lab/runner.js), який послідовно відкриває кожен сценарій, виконує задані дії та зберігає результати у вигляді структурованих JSON-записів. Під час кожного запуску фіксуються дані про тривалість взаємодії, розмір DOM, кількість виконаних скриптів, а також контекст середовища. Для підвищення достовірності кожен тест повторюється багаторазово з різними параметрами середовища – network throttling (імітація 3G, 4G, Wi-Fi) та CPU throttling (наприклад $\times 2$ або $\times 4$), що дозволяє відтворити поведінку браузера на пристроях різної потужності й з різною пропускну здатністю мережі.

Зібрані результати автоматично агрегуються у спільний файл lab-results.json, який потім можна перетворити у різні придатні для подальшої обробки формати, зокрема CSV, XLS. На етапі обробки доцільном є виконання розрахунків квантильних оцінок (p75, p98) [3], побудова розподілів затримок, порівняння сценаріїв за середніми та граничними значеннями. Це дозволяє виявити статистично значущі відмінності між типами сторінок і зробити висновки щодо впливу архітектури фронтенду, асинхронних операцій чи складності DOM на поведінку INP.

У результаті проведених досліджень створено повністю автоматизований дослідницький стенд, який поєднує точність браузерних API, гнучкість конфігураційних сценаріїв з використанням бібліотеки Puppeteer і можливість статистичного аналізу результатів. Такий підхід не лише підвищує якість вимірювань, але й забезпечує масштабованість оскільки дослідник може легко додавати нові сценарії, змінювати умови середовища чи інтегрувати систему у CI/CD-процеси, отримуючи актуальні дані про реактивність інтерфейсу на кожному етапі розробки, що у свою чергу дозволить краще зрозуміти процеси оптимізації повного циклу користувацької взаємодії з браузером.

Список використаних інформаційних джерел

1. Google Developers. Interaction to Next Paint is officially a Core Web Vital | Blog. URL: <https://web.dev/blog/inp-cwv-launch>.
2. Google Developers. Optimize Interaction to Next Paint (INP). URL: <https://web.dev/articles/optimize-inp>.
3. DebugBear. Working with percentiles: What do p50, p75, and p90 mean? URL: <https://www.debugbear.com/docs/rum/percentiles>.

4. Oliinyk, R. INP-first Lab – Reproducible interaction performance experiments source code. – 2025. URL: <https://github.com/oliynykroman/inp-test-env>.

АЛГОРИТМ РОЗПІЗНАННЯ ТА РУЧНЕ КЕРУВАННЯ ЗАВДЯКИ ГРАФІЧНОМУ ІНТЕРФЕЙСУ

*Д. В. Білуха, студент спеціальності Комп'ютерні науки
група КН 6-31*

*Т. В. Чілікіна, канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри
комп'ютерних наук та інформаційних технологій – науко-
вий керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасні системи спостереження, безпеки та робототехніки дедалі частіше використовують тепловізійні технології, які дозволяють виявляти об'єкти у складних умовах освітлення, туману або диму [1, 2]. На відміну від звичайних камер, тепловізори фіксують інфрачервоне випромінювання, що робить можливим розпізнавання людей та техніки у повній темряві.

Проблема полягає в інтеграції таких сенсорів із зручними засобами взаємодії людини й машини. Більшість сучасних рішень працюють в автоматичному режимі, однак у реальних умовах часто необхідне ручне коригування напрямку або режиму роботи. Саме тому актуальним є створення системи, яка поєднає розпізнавання теплових об'єктів і графічний інтерфейс ручного керування, що забезпечує керованість, гнучкість і зворотний зв'язок із користувачем.

Мета роботи полягає у розробці програмно-апаратної системи, що виконує розпізнавання теплових об'єктів у режимі реального часу та забезпечує ручне керування положенням тепловізійної камери через зручний графічний інтерфейс користувача.

Система повинна реалізовувати можливість як автоматичного наведення на теплову ціль, так і інтерактивного управління оператором, поєднуючи комп'ютерний зір і ручне втручання.

Для досягнення поставленої мети необхідно визначити технічні вимоги до апаратної частини системи, що включає вибір моделі тепловізійної камери, обчислювальної платформи Raspberry Pi 4 та типів приводів, які забезпечують стабільне й точне керування положенням камери. Важливим завданням є розробка нейромережевого алгоритму, здатного виявляти люди-

ну або інші теплові об'єкти на інфрачервоному зображенні в реальному часі. Також потрібно створити модуль, який перетворює координати виявленої цілі на піксельній сітці у відповідні кутові значення для системи пан-тілт, що забезпечує правильне наведення камери.

Окрему увагу приділено реалізації графічного інтерфейсу користувача, який забезпечуватиме відображення теплового потоку, індикацію виявлених цілей і можливість ручного керування напрямом камери. Для досягнення стабільної роботи механізму наведення передбачено використання PID-регулятора, що дозволяє компенсувати інерційність приводів і забезпечити плавний рух. Крім того, необхідно провести калібрування системи, експериментальне тестування та оцінку її точності, швидкодії й зручності використання.

Короткий опис. Апаратна основа системи побудована на Raspberry Pi 4 (2 ГБ), який виконує всі функції обробки, аналізу та керування. До нього підключено тепловізійну камеру через інтерфейс CSI або USB, а також пан-тілт механізм, який дозволяє повертати камеру у двох осях. Приводи можуть бути реалізовані на базі серводвигунів або крокових двигунів із редукторами, що забезпечують потрібну точність і стабільність наведення.

Програмна частина написана мовою Python з використанням бібліотек OpenCV, TensorFlow Lite та Tkinter/PyQt. Алгоритм роботи системи включає: зчитування кадрів з тепловізійної камери, нормалізацію даних і попередню обробку зображення (фільтрація шумів, підвищення контрасту), розпізнавання теплової цілі нейромережею, обчислення координат об'єкта та перетворення у кути повороту, передавання команд PID-регулятора для плавного руху, візуалізацію зображення та ручне керування в графічному інтерфейсі.

Інтерфейс користувача дозволяє керувати напрямом камери мишею або кнопками, перемикатися між автоматичним і ручним режимом, змінювати швидкість повороту та спостерігати за температурними змінами на екрані.

Очікується, що система забезпечить розпізнавання людини або теплового об'єкта на відстані до 15 метрів із частотою інференсу 5–15 кадрів за секунду залежно від роздільності камери. Час реакції на зміну положення цілі не перевищуватиме 0,5 с.

кунди, що є достатнім для плавного наведення в режимі реального часу.

Після калібрування похибка перетворення координат «піксель → кут» не перевищуватиме кількох градусів, а PID-контролер забезпечить стабільність руху без ривків і перевищень.

Під час тестування система демонструє стабільну роботу як у режимі автоматичного супроводу, так і у режимі ручного керування через графічний інтерфейс. Користувач може без затримки змінювати напрям погляду камери, що підвищує ефективність і контроль над процесом спостереження.

Запропонована система поєднує технології теплового розпізнавання з графічним інтерфейсом ручного керування, забезпечуючи високу гнучкість і зручність у використанні. Використання Raspberry Pi дозволяє реалізувати компактне, доступне й енергоефективне рішення для тепловізійного моніторингу у реальному часі.

Розроблена архітектура доводить, що навіть на недорогому апаратному рівні можна реалізувати функціональну систему, здатну виконувати інтелектуальне виявлення об'єктів і забезпечувати ручне керування через сучасний графічний інтерфейс.

Пропозиції для подальшої роботи/ Подальший розвиток системи доцільно спрямувати на підвищення швидкодії та розширення функціональних можливостей. Зокрема, планується інтеграція апаратного прискорювача Edge TPU, що дозволить суттєво збільшити швидкість роботи нейронної мережі та забезпечити стабільну обробку зображень у режимі реального часу. Перспективним напрямом є розширення можливостей графічного інтерфейсу шляхом додавання функцій журналу подій, запису відеопотоку та температурної аналітики, що підвищить інформативність і зручність користування.

Також передбачається розробка мобільної або веб-версії інтерфейсу для дистанційного керування системою, що дозволить оператору здійснювати контроль за роботою комплексу з будь-якої точки мережі. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на впровадження адаптивної логіки, яка автоматично змінюватиме режими між ручним і автоматичним керуванням залежно від ситуації. Важливим етапом стане проведення випробувань у реальних умовах із використанням різних типів тепловізійних камер і приводів для оцінки універсальності та надійності розробленої системи.

Список використаних інформаційних джерел

1. X. Wang, S. Hosseinyalamdary. Human detection based on a sequence of thermal images using deep learning, ISPRS / конференційна публікація, 2019.
2. M. Li et al. Object Detection in UAV-borne Thermal Images (ISPRS, 2020).

МОБІЛЬНИЙ ЗАСТОСУНОК ДЛЯ ПІДТРИМКИ ЗДОРОВОГО ХАРЧУВАННЯ З БАЗОЮ РЕЦЕПТІВ І ПІДРАХУНКОМ КАЛОРІЙ

С. Р. Вакуленко, спеціальність Комп'ютерні науки, група КН м-21

О. П. Кошова, канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Цифрові інструменти нутриціологічної підтримки стають ключовими у формуванні здорових харчових звичок та профілактиці неінфекційних захворювань. Мета роботи – спроектувати та реалізувати кросплатформений мобільний застосунок для підтримки здорового харчування з базою рецептів і автоматичним підрахунком калорій та макронутрієнтів, що забезпечує персоналізацію, офлайн-роботу, прозору аналітику й дотримання вимог приватності.

Постановка задачі. Необхідно: 1) вести харчовий щоденник із автоматичним підрахунком енергетичної цінності та Б/Ж/В; 2) підтримати базу рецептів із масштабуванням порцій і перерахунком нутрієнтів; 3) персоналізувати добові цілі за віком, статтю, зростом, масою та рівнем активності; 4) реалізувати пошук продуктів/страв і сканування штрих-кодів; 5) забезпечити офлайн-режим, синхронізацію й нагадування; 6) виконати базові вимоги безпеки та приватності.

Архітектура. Серверна частина: Node.js/Express із ETL-конвеєром для імпорту відкритих таблиць харчової цінності (зокрема Open Food Facts [1]) та нормалізації одиниць; дані зберігаються у реляційній СУБД PostgreSQL [2]. Клієнт – кросплатформений для iOS/Android (Flutter [3]). Кешування частих запитів, локальна БД на пристрої (SQLite) для офлайн-роботи з поступовою синхронізацією. Рольова модель (адмін/редактор) для модерації рецептів.

Алгоритмічна частина. Добова потреба в енергії оцінюється через BMR за Mifflin–St Jeor з подальшим розрахунком TDEE залежно від рівня активності [4], доповненим рекомендаціями з енергетичних потреб людини [5]. Розклад макронутрієнтів – за шаблонами або індивідуально. Рецептурна модель «на 100 г/на порцію» забезпечує стабільний перерахунок при зміні мас інгредієнтів і виходу страви; реалізовано контроль діапазонів і дедуплікацію продуктів.

UX/UI та доступність. Сценарій «три тапи до додавання» (пошук → вибір → порція), сканер штрих-кодів, швидкі дії з історії, темна/світла тема, масштаб шрифтів. Проектування інтерфейсу спирається на принципи людиноцентричного дизайну (ISO 9241-210 [6]) і евристики Нільсена для оцінки юзабіліті [7].

Безпека та приватність. TLS-шифрування, захищене зберігання токенів (Keychain/Keystore), мінімізація та анонімізація даних, прозора згода, експорт/видалення облікового запису. Перевірки безпеки мобільного клієнта виконуються згідно з OWASP MASVS [8], обробка персональних даних – відповідно до вимог GDPR [9].

Оцінювання якості. Юзабіліті-тести (SUS), технічні метрики продуктивності: час відкриття екрану ≤ 400 мс; пошук (P95) ≤ 300 мс; офлайн-додавання – миттєве; точність розрахунків – відхилення $\leq 2\%$ від еталонних таблиць. Перевіряється коректність перерахунків при масштабуванні рецептів та вплив підказок/нагадувань на залучення.

Очікувані результати. Застосунок забезпечить: 1) швидкий і точний облік раціону; 2) персоналізовані цілі й зворотний зв'язок; 3) прозору базу даних нутрієнтів; 4) зручність завдяки офлайн-режиму та нагадуванням; 5) відповідність базовим вимогам безпеки та приватності. Рішення відповідає загальним підходам до здорового харчування та може інтегруватися з носимими пристроями для подальшої персоналізації [10].

Висновок. Представлено проєкт мобільного застосунку для підтримки здорового харчування, що поєднує перевірені моделі оцінки енергопотреб (BMR/TDEE), структуровану базу рецептів, зручний UX і вимоги безпеки. Запропонована архітектура й методи обробки даних утворюють основу масштабованого рішення для індивідуального й корпоративного використання.

Список використаних інформаційних джерел

1. Open Food Facts. Open database of food products [Електронний ресурс].
2. PostgreSQL Documentation. Data types & indexing [Електронний ресурс].
3. Flutter Documentation. Architecture & best practices [Електронний ресурс].
4. Mifflin M. D., et al. A new predictive equation for resting energy expenditure in healthy individuals. Am J Clin Nutr, 1990.
5. FAO/WHO/UNU. Human Energy Requirements. FAO Food and Nutrition Technical Report Series, 2004.
6. ISO 9241-210:2019. Human-centred design for interactive systems.
7. Nielsen J. Usability Heuristics for User Interface Design. Nielsen Norman Group. [Електронний ресурс].
8. OWASP Mobile Application Security Verification Standard (MASVS) [Електронний ресурс].
9. Regulation (EU) 2016/679 (GDPR) [Електронний ресурс].
10. WHO. Healthy diet: Fact sheet [Електронний ресурс].

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕРАКТИВНОЇ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ МАСИВІВ ДАНИХ З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ

І. О. Воробйов, спеціальності Комп'ютерні науки, група КН м-21

О. П. Кошова, канд. фіз.-мат. наук, доцент кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Одним із ключових напрямків застосування інтерактивних платформ є наукові дослідження, де обробка великих масивів даних стає визначальним чинником для отримання нових результатів. Сучасні наукові дисципліни оперують даними, обсяг яких перевищує можливості традиційних методів аналізу даних [1]. Машинне навчання в аналізі даних дозволяє автоматично виявляти закономірності, прогнозувати майбутні події, класифікувати та групувати інформацію, обробляти текстові та візуальні дані, а також ефективно працювати з великими обсягами даних на хмарних і туманних платформах, що підвищує точність рішень і оптимізує бізнес-процеси [2].

Виділимо ключові аспекти для використання інтерактивної платформи аналізу даних з можливістю візуалізації результату, а саме:

1. Прискорення наукового пошуку. Інтеграція алгоритмів машинного навчання у візуалізаційні інструменти дозволить автоматично виявляти приховані закономірності, кореляції та тренди, які складно ідентифікувати вручну. Це скорочує час від забору даних до формулювання гіпотез. Наприклад: інтерактивний аналіз МРТ-зніmkів з автоматичним підсвічуванням підозрілих ділянок [3].

2. Мультидисциплінарність. Єдина інтерактивна платформа може бути використана різними науковими спільнотами, забезпечивши уніфікований підхід до аналізу даних у біології, медицині, фізиці, економіці чи соціальних науках. Наприклад: динамічні теплові карти для пошуку відхилень в медицині або графові структури або графові структури для аналізу закономірностей в фізиці [4].

3. Виявлення аномалій та нових феноменів. Алгоритми класифікації та виявлення відхилень допомагають знаходити нетипові дані, що може стати основою для відкриття нових наукових явищ, або уточнення існуючих моделей. Наприклад: пошук нетипових даних у фінансових чи медичних дослідженнях [5].

4. Прогностичний потенціал. Використання моделей прогнозування у поєднанні з інтерактивною візуалізацією дозволяє дослідникам не лише описувати минулі процеси, а й моделювати можливі сценарії розвитку систем. Наприклад: моделювання майбутніх трендів чи поширення захворювань, кліматичних змін [6].

5. Зручність інтерпретації. Інтерактивні графіки, теплові карти, багатовимірні проекції та інші візуальні інструменти роблять результати аналізу доступними для широкого кола дослідників, навіть тих, хто не має глибокої підготовки у сфері машинного навчання. Наприклад: використання 3D-візуалізації для дослідження кліматичних моделей чи молекулярних структур [7].

Підсумовуючи, інтерактивна платформа з елементами машинного навчання стає не лише інструментом для візуалізації, а й каталізатором наукових відкриттів, оскільки швидко дозволяє переходити від даних до результатів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Zenodo. URL: <https://zenodo.org/>
2. Що таке машинне навчання. URL: <https://gigacloud.ua/>

3. Сервіси ІІІ для вчених. URL: <https://spubl.pl/>
4. Мультидисциплінарність як сучасний метод у наукових дослідженнях. URL: <https://archive.journal-grail.science/>
5. Виявлення аномалій: методи та проблеми. URL: <https://codelabsacademy.com/>
6. Структура прогностичного компонента. URL: <https://osvita.ua/>
7. Візуалізація даних. URL: <https://toplead.com.ua/>

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АНАЛІЗІ ДАНИХ

І. С. Габа, спеціальність Комп'ютерні науки, група 551

А. В. Костенко, канд. фіз.-мат. наук, доцент – науковий керівник

Львівський торговельно-економічний університет

У сучасному світі обсяги даних, що генеруються щодня, зростають експоненціально, що робить аналіз даних ключовим елементом прийняття рішень у бізнесі, науці та технологіях. Використання штучного інтелекту (ШІ) у сфері аналітики дозволяє значно підвищити точність прогнозів, автоматизувати процеси та виявляти приховані закономірності у великих наборах даних [1].

Метою дослідження є вивчення методів застосування алгоритмів машинного навчання, нейронних мереж та інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень для аналізу структурованих і неструктурованих даних. У роботі розглянуто найбільш популярні підходи до навчання моделей ШІ, зокрема класифікацію, кластеризацію, регресійний аналіз, а також методи глибокого навчання, які використовуються для роботи з великими масивами даних та складними нелінійними залежностями [2].

Сучасні аналітичні системи активно впроваджують інструменти машинного навчання у сфері фінансів, медицини, електронної комерції, енергетики та освіти. Наприклад, алгоритми ШІ використовуються для прогнозування попиту, виявлення шахрайських операцій, персоналізації навчання, а також для оптимізації бізнес-процесів. Розвиток великих мовних моделей, таких як GPT, суттєво розширив можливості автоматичної обробки текстів, генерації звітів і створення інтелектуальних чат-ботів.

Окрема увага приділяється використанню бібліотек Python, таких як TensorFlow, Scikit-learn, Pandas і PyTorch, що забезпечують ефективну обробку інформації, побудову моделей прогнозування, а також інтеграцію алгоритмів ШІ у вебсервіси та корпоративні інформаційні системи [1]. Використання хмарних обчислень, зокрема сервісів AWS і Google Cloud, дозволяє реалізовувати масштабовані рішення з аналізу даних та зберігати високу продуктивність при роботі з великими обсягами інформації.

Результати дослідження свідчать, що впровадження технологій штучного інтелекту у процеси аналізу даних дозволяє скоротити час обробки інформації, підвищити точність прогнозів і зменшити ймовірність людських помилок. Крім того, використання ШІ сприяє створенню інноваційних продуктів, розвитку економіки знань і підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Таким чином, штучний інтелект виступає не лише технологічним інструментом, а й стратегічним чинником у цифровій трансформації суспільства.

Подальші дослідження у цій галузі мають бути спрямовані на розвиток пояснюваного штучного інтелекту (Explainable AI), забезпечення етичності алгоритмів, захисту даних користувачів та мінімізації ризиків, пов'язаних з автоматизацією. Усе це формує підґрунтя для створення безпечного та ефективного середовища взаємодії людини й інтелектуальних систем [3].

Результати дослідження свідчать, що впровадження технологій штучного інтелекту у процеси аналізу даних дозволяє скоротити час обробки інформації, зменшити ймовірність людських помилок та отримувати більш обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, використання ШІ є перспективним напрямом розвитку комп'ютерних наук та ключовим інструментом у цифровій трансформації суспільства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. – Pearson, 2022. – 1152 p.
2. Goodfellow I., Bengio Y., Courville A. Deep Learning. – MIT Press, 2016. – 775 p.
3. Жеребцов В. В. Методи машинного навчання. – Київ : Наук. думка, 2020. – 312 с.

ПРОЄКТУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОТОТИПУ МУЛЬТИПЛЕЄРНОЇ КООПЕРАТИВНОЇ ГРИ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ІГРОВИХ РУШІЙ

*Є. О. Голишко, студент спеціальності Комп'ютерні науки
О. В. Ольховська, канд. фіз.-мат. наук, доцент, завідувач кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Актуальність. Кооперативні мультиплеєрні ігри з процедурною генерацією рівнів зараз набувають великої популярності, оскільки поєднують командну взаємодію, непередбачувані сценарії і високу варіативність геймплею; для їхньої стабільної роботи необхідні дослідження мережевої синхронізації, алгоритмів генерації та оптимізації продуктивності (див. матеріали Unity та навчальні ресурси) [1, 4].

Мета роботи. Розробити прототип мережевої кооперативної гри з акцентом на транспортуванні об'єкта через небезпечне середовище, який реалізує процедурну генерацію карт, синхронізацію гравців у реальному часі та набори оптимізацій для покращення продуктивності.

Завдання дослідження: 1) проаналізувати сучасні приклади і механіки (Lethal Company, Phasmophobia, Deep Rock Galactic, GTFO) для виокремлення релевантних рішень; 2) розробити архітектуру мережевого коду і вибрати підхід до синхронізації (з урахуванням Netcode for GameObjects) [2, 3]; 3) реалізувати механіку перенесіння об'єкта з розв'язанням конфліктів при одночасних діях кількох гравців і обробкою лагу; 4) створити алгоритми процедурної генерації, що балансують випадковість і проходність рівнів [4]; 5) розробити AI-логіку пріоритетів ворогів і механіку «знищення об'єкта» як умову поразки; 6) оптимізувати мережеві повідомлення й обробку динамічних об'єктів для зниження навантаження на канал і підвищення стабільності; 7) провести тестування прототипу та оцінити ігровий баланс і продуктивність [5, 6].

Обґрунтування вибору рушія Unity: Рушій Unity дозволяє швидко прототипувати й розгортати проєкти на різних платформах, має офіційну документацію та навчальні ресурси з процедурної генерації й мережевого програмування, надає інструменти (зокрема Netcode for GameObjects) і велику екосистему

плагінів і спільноту, що значно скорочує час реалізації й знижує технічні бар'єри для малих команд [1, 2, 4].

Очікувані результати будуть наступні: функціональний прототип мережевої кооперативної гри з механікою перенесення об'єкта та базовою FPS-системою; алгоритм процедурної генерації карт із гарантією прохідності та налаштуваним контролем складності; система синхронізації стану та логіка розв'язання конфліктів при одночасних діях гравців; AI для взаємодії ворогів з гравцями й об'єктом; набір оптимізацій мережевого трафіку та клієнтської обробки для зменшення навантаження; документація з описом архітектури, алгоритмів і рекомендацій для подальшого розвитку (зі спирами на джерела [1–7]).

Список використаних інформаційних джерел

1. Unity Technologies. Unity Documentation. URL: <https://docs.unity.com>.
2. Unity Technologies. Netcode for GameObjects. URL: <https://docs-multiplayer.unity3d.com>
3. Postnikov A. Multiplayer Game Development with Unity / A. Postnikov. – Packt Publishing, 2021. – 362 p.
4. Unity Technologies. Procedural Generation Techniques. URL: <https://learn.unity.com>.
5. McShaffry M., Graham D. Game Coding Complete / M. McShaffry, D. Graham. – CRC Press, 2018. – 1136 p.
6. Nystrom R. Game Programming Patterns / R. Nystrom. – Genever Benning, 2014. – 354 p.
7. Adams E. Fundamentals of Game Design / E. Adams. – New Riders, 2014. – 576 p.

РОЗРОБКА ЗАСТОСУНКУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ МАГАЗИНОМ: ЕТАПИ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

***М. О. Гусаренко**, студент спеціальності Комп'ютерні науки, група КН м-11*

***О. П. Кошова**, канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій – науковий керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Розробка застосунку для управління магазином є важливим напрямом автоматизації бізнес-процесів у сфері роздрібної торгівлі. Такий застосунок дозволяє оптимізувати облік товарів,

управління продажами, взаємодію з клієнтами та постачальниками, а також аналітику діяльності магазину.

Ключові аспекти розробки [1–5]:

1. Аналіз потреб бізнесу. На початковому етапі проводиться дослідження бізнес-процесів магазину: рух товарів, ціноутворення, облік клієнтів, звітність. На основі отриманих даних формується технічне завдання.

2. Проєктування архітектури системи. Визначається структура бази даних, ролі користувачів (адміністратор, касир, менеджер), логіка взаємодії між модулями. Важливо забезпечити масштабованість та можливість інтеграції з іншими сервісами (онлайн-оплата, CRM, 1С, тощо).

3. Розробка інтерфейсу користувача. Основна вимога – простота та інтуїтивність. Інтерфейс має забезпечувати швидкий доступ до основних функцій: додавання товарів, облік продажів, створення звітів. Для цього використовуються сучасні фреймворки, наприклад React або Flutter.

4. Реалізація серверної частини. Залежно від вимог до продуктивності можуть застосовуватися технології Node.js, .NET, або Python (Django/FastAPI). Сервер відповідає за авторизацію, зберігання даних і бізнес-логіку.

5. Тестування та впровадження. Перед запуском система проходить функціональне, навантажувальне та безпекове тестування. Після цього здійснюється навчання персоналу та інтеграція з існуючими обліковими системами.

Основні переваги впровадження:

- ✓ Зменшення часу на облік і контроль товарів.
- ✓ Зменшення кількості помилок при веденні звітності.
- ✓ Підвищення прозорості процесів управління.
- ✓ Можливість віддаленого моніторингу роботи магазину через веб- або мобільний інтерфейс.

Виклики під час розробки:

1. Інтеграція з різними джерелами даних. Часто потрібно підключати старі облікові системи або API постачальників.

2. Забезпечення безпеки. Захист від несанкціонованого доступу до фінансових даних і персональної інформації клієнтів.

3. Масштабування. У разі розширення мережі магазинів система має легко адаптуватися до нових користувачів і обсягів даних.

Приклади успішних рішень:

✓ Shopify POS – інтегрована система для управління онлайн-і офлайн-магазинами [6].

✓ Poster POS – українська хмарна система для автоматизації торгівлі [7].

✓ ІС:Підприємство – приклад комплексного підходу до управління запасами, фінансами та персоналом.

Розробка застосунку для управління магазином є багатокомпонентним процесом, що поєднує аналіз бізнес-процесів, проектування архітектури, програмування та впровадження. Успіх проекту залежить від правильного вибору технологій, зручності інтерфейсу та рівня автоматизації. Такі системи стають ключовими елементами цифрової трансформації торгівлі та сприяють підвищенню ефективності бізнесу.

Список використаних інформаційних джерел

1. Sommerville I. Software Engineering. – Pearson, 2016. – 816 p.
2. Pressman R. Software Engineering: A Practitioner's Approach. – McGraw-Hill, 2019. – 912 p.
3. Fowler M. Patterns of Enterprise Application Architecture. – Addison-Wesley, 2002. – 560 p.
4. ISO/IEC 12207:2017 Systems and Software Engineering – Software Life Cycle Processes. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/63712.html>.
5. Habr.com. Архітектура сучасних застосунків для роздрібно́ї торгівлі. URL: <https://habr.com/>
6. Shopify.com. Point of Sale Systems Overview. URL: <https://www.shopify.com/>
7. Poster POS. URL: <https://joinposter.com/ua>.

ВЕБ-ПЛАТФОРМА МОНІТОРИНГУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЗДОРОВ'Я НА ОСНОВІ БІОМЕДИЧНИХ ДАНИХ

М. О. Дзяткевич, спеціальність Комп'ютерні науки, група КН м-21

О. О. Черненко, канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Веб-платформа покликана збирати, нормалізувати та інтерпретувати біомедичні дані для щоденного моніторингу та

короткотермінового прогнозування індивідуальних станів (ризик перевтоми, відхилення від базових показників тощо). Підхід спирається на сучасні рекомендації щодо цифрових інтервенцій у сфері здоров'я та наголошує, що система не є діагностичним інструментом, а засобом підтримки рішень користувача [1].

Джерела даних охоплюють носимі пристрої та мобільні сенсори (частота серця, HRV, активність, сон), а також інтеграцію з електронними медичними записами через інтероперабельний REST-API HL7 FHIR R4 для отримання структурованих спостережень (Observation), вимірювань (Vital Signs) та лабораторних результатів (DiagnosticReport) [2]. Для персональних пристроїв передбачено імпорт із HealthKit та Google Fit з уніфікацією одиниць і метаданих доступу [3; 4]. Нормалізовані часові ряди формують «єдине вікно» спостереження за індивідуальними трендами.

З первинних сигналів формуються похідні ознаки: середньодобова частота серця у спокої, варіабельність серцевого ритму (часові/частотні показники HRV), тривалість і фрагментованість сну, хвилини інтенсивної активності. HRV використовується як чутливий індикатор стресу/відновлення відповідно до стандартів вимірювання та інтерпретації [5]. Для кожного показника підтримується «особистий базис»: система відстежує індивідуальну норму та сигналізує про статистично значущі відхилення.

Модуль прогнозування працює з короткими горизонтом (1–7 днів) поверх індивідуальних часових рядів. Для базових сценаріїв застосовуються класичні моделі прогнозування та згладжування (ARIMA/ETS, регресія з ознаками календаря), доповнені гібридними підходами з використанням рекурентних мереж (LSTM/GRU) або тимчасових згорток для послідовностей із пропусками [6; 7]. Якість оцінюється метриками MAE/MAPE для регресії та AUROC/AUPRC для бінарних ризикових попереджень; калібрування перевіряється на валідаційних вибірках, а впровадження супроводжується практиками MLOps для контролю дрейфу даних/моделі [8].

Архітектура платформи передбачає SPA-інтерфейс (React) із потоковим оновленням віджетів, API-шар (Node.js/Express), сховище подій у PostgreSQL із розширенням для часових рядів (TimescaleDB) для ефективної агрегації та ретенції, а також черги обробки (наприклад, Kafka/Redis) для асинхронного feature engineering і інференсу [9]. Дані з пристрою кешуються

локально для можливості перегляду без затримок; сервер виконує перерахунки агрегатів і прогнозів за розкладом.

Інтерфейс зосереджений на «швидкому погляді»: кільцеві індикатори добового прогресу за ключовими метриками, спарклайни для трендів і прості попередження з поясненнями («що змінилося» і «що зробити далі»). Проектування спирається на принципи людиноцентричного дизайну та евристики оцінки юзабіліті, щоб мінімізувати когнітивне навантаження і кількість кроків до цільової дії [10; 11].

Безпека і приватність реалізовані через сегментацію сервісів, TLS, шифрування даних у спокої, контроль доступу на рівні облікового запису, журналювання доступів до чутливих ресурсів та мінімізацію персональних даних. Ризики веб-рівня знижуються дотриманням вимог OWASP ASVS (аутентифікація, керування сесією, захист API, валідація введення), а обробка даних узгоджується з принципами GDPR: прозора згода, право на доступ/видалення, обмеження мети, збереження мінімально необхідного [12; 13].

Список використаних інформаційних джерел

1. WHO. Guideline: Recommendations on Digital Interventions for Health System Strengthening. World Health Organization, 2019.
2. HL7® FHIR® Release 4 (R4). Specification. HL7 International.
3. Apple. HealthKit – Developer Documentation [Електронний ресурс].
4. Google. Google Fit – Developer Guide [Електронний ресурс].
5. Task Force of the ESC and NASPE. Heart rate variability: standards of measurement, physiological interpretation, and clinical use. Circulation, 1996.
6. Hyndman R., Athanasopoulos G. Forecasting: Principles and Practice. OTexts (поточне видання).
7. Lipton Z. C., Kale D., Wetzel R. Learning to Diagnose with LSTM Recurrent Neural Networks. arXiv:1511.03677, 2016.
8. Sculley D., Holt G., Golovin D., та ін. Hidden Technical Debt in Machine Learning Systems. NIPS, 2015.
9. Timescale. TimescaleDB Documentation: hypertables, continuous aggregates, retention. [Електронний ресурс].
10. ISO 9241-210:2019. Human-centred design for interactive systems.
11. Few S. Information Dashboard Design: Displaying Data for At-A-Glance Monitoring. Analytics Press, 2006.
12. OWASP ASVS. Application Security Verification Standard [Електронний ресурс].
13. Regulation (EU) 2016/679 (GDPR). General Data Protection Regulation [Електронний ресурс].

РОЗРОБКА МОБІЛЬНОГО ЗАСТОСУНКУ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОСОБИСТИХ ФІНАНСІВ

І. М. Дикий, магістр, спеціальність Комп'ютерні науки;

В. Тур, аспірант, спеціальність Економіка

О. О. Черненко, канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасному світі фінансові технології (FinTech) відіграють ключову роль у спрощенні управління особистими фінансами. Зростання попиту на мобільні застосунки, які дозволяють відстежувати витрати, планувати бюджет та інвестувати, зумовлює потребу у створенні зручних, безпечних та крос-платформених рішень. Основними викликами є забезпечення безпеки даних, інтеграція з банківськими системами, підтримка різних платформ (Android, iOS) та надання користувачам розширеної аналітики для прийняття фінансових рішень [1–5]. Метою роботи є розробка мобільного застосунку для управління особистими фінансами, який поєднує крос-платформенність, синхронізацію даних через сервер, інтеграцію з API українських банків, можливість об'єднання/розподілу транзакцій та просунуту аналітику витрат із динамікою обраних категорій.

Завдання роботи:

1. Проаналізувати існуючі рішення для управління особистими фінансами.

2. Розробити архітектуру крос-платформенного мобільного застосунку з використанням мікросервісів (Spring Boot) та бази даних (PostgreSQL/MongoDB).

3. Реалізувати інтеграцію з API українських банків та підтримку імпорту даних.

4. Розробити функціонал об'єднання/розподілу транзакцій та аналітики витрат із динамікою за категоріями.

5. Провести тестування та порівняння ефективності запропонованого рішення з аналогами.

6. Підтвердити або спростувати гіпотезу про підвищення зручності та ефективності управління фінансами завдяки запропонованому підходу.

На ринку існує низка застосунків для управління особистими фінансами, які використовують різні підходи та технології. Основні конкуренти:

1. Mint (Intuit): Використовує API для інтеграції з банківськими рахунками, забезпечує автоматичне відстеження транзакцій та базову аналітику витрат. Обмеження: обмежена підтримка українських банків, відсутність гнучкого об'єднання/розподілу транзакцій [1].

2. YNAB (You Need A Budget): Фокусується на проактивному бюджетуванні та хмарній синхронізації. Обмеження: платна модель, відсутність інтеграції з українськими банками, обмежена аналітика [2].

3. Monobank (Україна): Інтегрований із банківським рахунком, пропонує базову аналітику витрат. Обмеження: прив'язка до одного банку, відсутність крос-платформенності та розширеної аналітики [3]. Існуючі рішення часто обмежені у гнучкості (наприклад, не дозволяють об'єднувати/розподіляти транзакції), підтримці українських банків або крос-платформенності. Запропонований застосунок вирішує ці проблеми завдяки крос-платформенному фреймворку (Flutter/React Native), серверній синхронізації (Spring Boot + PostgreSQL/MongoDB), інтеграції з API українських банків та розширеній аналітиці.

Запропонований підхід базується на використанні крос-платформенного фреймворку (Flutter/React Native) для забезпечення сумісності з Android та iOS, а також мікросервісної архітектури на основі Spring Boot із базою даних PostgreSQL або MongoDB для синхронізації даних. Основні елементи:

1. Крос-платформенність: Використання Flutter/React Native для зменшення витрат на розробку та забезпечення однакового користувацького досвіду на різних платформах.

2. Синхронізація даних: Мікросервіси на Spring Boot забезпечують безпечне зберігання даних у PostgreSQL/MongoDB із підтримкою шифрування (AES-256) та автентифікації (OAuth 2.0).

3. Інтеграція з API банків: Реалізація підключення до API українських банків (наприклад, Monobank, PrivatBank) або імпорту даних у форматі CSV для автоматичного завантаження транзакцій.

4. Об'єднання/розподіл транзакцій: Функціонал для групування транзакцій за проєктами чи категоріями (наприклад, розподіл чека з магазину на кілька категорій) із збереженням історії.

5. Просунута аналітика: Візуалізація витрат за категоріями з динамікою за обраний період (графіки, дашборди), прогнозування на основі машинного навчання. Реалізація передбачає використання REST API для взаємодії між клієнтом і сервером,

тестування (юніт-тести, UI-тести) та оптимізацію продуктивності для різних пристроїв.

Запропонований мобільний застосунок для управління особистими фінансами забезпечує конкурентні переваги завдяки крос-платформенності, серверній синхронізації, інтеграції з API українських банків, гнучкому об'єднанню/розподілу транзакцій та розширеній аналітиці. Реалізована система дозволяє підвищити зручність, безпеку та ефективність управління фінансами. У майбутньому планується додати підтримку нових банківських API, розширити аналітику за допомогою AI та оптимізувати продуктивність для низькопродуктивних пристроїв.

Список використаних інформаційних джерел

1. Mobile Applications for Personal Finance Management: Technology Acceptance Perspective / ResearchGate. – 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/367527480_Mobile_Applications_for_Personal_Finance_Management_Technology_Acceptance_Perspective.
2. Personal Finance Management Application / TEM JOURNAL. – 2024. – Vol. 13, № 3. – P. 2066–2075. URL: https://www.temjournal.com/content/133/TEMJournalAugust2024_2066_2075.pdf
3. Monobank API Documentation / Monobank. – 2025. URL: <https://api.monobank.ua/docs/>
4. Machine Learning based Financial Management Mobile Application / ERIC. – 2024. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED654467.pdf>.
5. Mobile Financial Management Application using Google Cloud Platform / Procedia Computer Science. – 2019. – Vol. 157. – P. 298–304. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919311779>.

СТВОРЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РІЗНИХ МЕТОДІВ ОБЛІКУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ У СПРОЩЕНОМУ ДОДАТКУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТИМИ ФІНАНСАМИ

М. О. Задворкін, магістр спеціальності Комп'ютерних наук»

*Т. О. Парфьонова, канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасному світі питання ефективного управління особистими фінансами стає дедалі актуальнішим. Збільшення кількості

електронних транзакцій, різноманітність джерел доходів і витрат, а також необхідність швидкого прийняття фінансових рішень вимагають створення зручних інструментів для контролю коштів. Одним із таких рішень є застосунки для обліку особистих фінансів. Їх ключовим елементом виступають алгоритми, які дозволяють організовувати, аналізувати та оптимізувати дані про доходи й витрати.

Особистий фінансовий облік – це систематизація даних про рух коштів окремої особи чи сім'ї. Основними завданнями є: фіксація джерел доходу та категорій витрат; аналіз фінансових потоків; формування звітів і прогнозів; оптимізація витрат і накопичень. Для реалізації цих завдань у програмному забезпеченні застосовуються алгоритми різного рівня складності – від простих структурованих таблиць до машинного навчання та статистичних моделей.

Особисті фінансові застосунки допомагають людині бачити повну картину власних грошових потоків, формувати індивідуальні бюджети, встановлювати фінансові цілі та приймати більш обґрунтовані рішення. Водночас ефективність таких систем визначається не лише зручністю інтерфейсу чи привабливістю дизайну, але й передусім алгоритмами, які лежать в їхній основі. Саме алгоритмічні рішення дозволяють організувати дані, аналізувати їх, робити прогнози та пропонувати рекомендації користувачеві [1].

1. Табличний базовий підхід.

Алгоритм побудований на збереженні транзакцій у вигляді списку, де кожен запис містить:

- дату;
- суму;
- категорію дохід/витрата;
- опис.

Переваги: простота реалізації, зрозумілість користувачу.

Недоліки: низька ефективність при великому обсязі даних, обмежені можливості аналітики.

2. Категорійний алгоритм.

Дані групуються за категоріями (наприклад: «Їжа», «Транспорт», «Житло», «Розваги»).

Алгоритм автоматично підраховує сумарні витрати/доходи в межах категорій та відображає їх у вигляді діаграм чи графіків.

Переваги: зручність аналізу, виявлення проблемних зон витрат.

Недоліки: потреба у створенні гнучкої системи категорій, складність у разі змішаних витрат.

3. Алгоритм «бюджетного планування».

Даний підхід передбачає встановлення лімітів для кожної категорії витрат.

Алгоритм відстежує використання бюджету в реальному часі та попереджає користувача про перевищення.

Переваги: ефективний контроль витрат, підвищення фінансової дисципліни.

Недоліки: потребує попереднього планування, може бути незручним для користувачів із нерегулярними доходами.

4. Алгоритм прогнозування.

Застосовуються методи статистики та машинного навчання для передбачення майбутніх витрат і доходів на основі історичних даних.

Наприклад, алгоритм може враховувати щомісячні платежі, сезонні коливання витрат (свята, відпустки) та інші фактори.

Переваги: допомагає планувати майбутні витрати, створювати фінансові цілі.

Недоліки: потребує значного обсягу даних та складних математичних обчислень.

Реалізація у простому застосунку

Простий застосунок для керування особистими фінансами може поєднує декілька алгоритмів:

- таблицний підхід як базу для зберігання даних;
- категорійний алгоритм для аналітики;
- бюджетне планування як додатковий інструмент контролю;
- прогнозування як опцію для просунутих користувачів.

Такий комплекс дозволить створити баланс між простотою та функціональністю.

Архітектура простого застосунку.

Типовий застосунок для фінансового обліку можна умовно поділити на кілька рівнів:

Відображення результатів у зрозумілій і візуально привабливій формі (графіки, діаграми, сповіщення) [2].

У ході виконання роботи було розроблено та проаналізовано ефективність різних методів обліку доходів і витрат у спрощеному застосунку для управління особистими фінансами. Основною метою дослідження було створення зручного, надійного та функціонального програмного інструменту, який дозволяє користувачеві контролювати свої фінансові потоки, здійснювати аналіз витрат і доходів. У процесі роботи проведено аналіз існуючих програмних рішень для обліку особистих фінансів та визначено їхні переваги й недоліки. Розроблено структуру та архітектуру програмного забезпечення, що забезпечує простоту використання, розширюваність і надійність системи. Реалізовано декілька алгоритмів обліку доходів і витрат із різними підходами. Для створення застосунку використано середовище розробки Microsoft Visual Studio та мову програмування C#, що забезпечило високий рівень інтеграції, ефективність розробки та можливість подальшої модернізації проєкту. Проведене тестування підтвердило коректність роботи реалізованих алгоритмів і стабільність функціонування програми. Результатом виконаної роботи є працездатний програмний продукт, який може бути використаний як базова система для ведення особистого фінансового обліку, а також слугувати основою для подальшого вдосконалення та розширення функціональних можливостей.

Список використаних інформаційних джерел

1. Огляд програми обліку фінансів. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-sxemy-buxgalterskix-provodok-30-programmnoe-obespechenie-na-predpriyatii-uchet-v-primerax>.
2. Бюджетне планування. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13473/>

РЕАЛІЗАЦІЯ СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ОНЛАЙН ПІДТРИМКИ

*Д. К. Казимир, спеціальність Комп'ютерні науки, група 551
А. В. Костенко, канд. фіз.-мат. наук, доцент – науковий керівник*

Львівський торговельно-економічний університет

Сучасні цифрові технології стають основою для вирішення соціальних проблем, зокрема підтримки внутрішньо переміщених осіб. Створення ефективного онлайн-середовища для пере-

селенців сприяє швидкій інтеграції у нові громади, спрощує доступ до необхідної інформації та допомоги, а також відкриває можливості для спілкування й обміну досвідом [1].

Мета роботи полягає у розробці вебзастосунку, який забезпечить функціональну підтримку переселенців шляхом об'єднання інформаційних сервісів, баз даних і комунікаційних систем. Головне завдання – надати користувачам швидкий доступ до актуальних оголошень, соціальних ініціатив, вакансій, освітніх можливостей і контактів місцевих організацій [3].

У процесі розроблення застосунку використано об'єктно-орієнтований підхід, що дав змогу забезпечити масштабованість і гнучкість системи. До складу технологічного стеку увійшли HTML5, CSS3, JavaScript, PHP та MySQL. Інтерфейс створено з урахуванням принципів UX/UI-дизайну, щоб забезпечити інтуїтивну та зручну взаємодію користувача з платформою [2].

Система складається з трьох основних модулів:

✓ Модуль користувача – для реєстрації, авторизації, створення запитів і комунікації з консультантами.

✓ Модуль адміністратора – для управління контентом, перевірки запитів і модерації публікацій.

✓ Модуль аналітики – для збору статистичних даних про активність користувачів і ефективність роботи сервісу.

Розроблена система допомагає зменшити навантаження на державні служби підтримки переселенців, підвищує ефективність соціальної взаємодії та сприяє формуванню спільноти допомоги.

У подальшому планується впровадження інтелектуальних сервісів на базі штучного інтелекту (AI) для автоматичного підбору релевантних ресурсів і персоналізованих рекомендацій користувачам.

Список використаних інформаційних джерел

1. Migration Policy Institute. Digital Tools for Inclusion: How Technology Helps Refugees and Migrants Build New Lives. – Washington, DC : MPI, 2023. – 45 p.
2. Костюк О. М. Основи веброзробки: сучасні технології створення інтернет-рішень. – Львів : Новий Світ, 2022. – 315 с.
3. Воронін А. О., Петрова І. М. Цифрова інклюзія як інструмент соціальної адаптації переселенців // Інформаційні технології та суспільство. – 2023. – № 2 (40). – С. 85–93.

МОБІЛЬНИЙ ДОДАТОК ДЛЯ ПЛАНУВАННЯ ЩОДЕННИХ ВПРАВ ТА ВІДСТЕЖЕННЯ ПРОГРЕСУ В ОСОБИСТОМУ ТРЕНУВАЛЬНОМУ ПЛАНІ

В. Є. Карабаш, спеціальність *Комп'ютерні науки*, група *КН м-21*;

В. Тур, аспірант

О. О. Черненко, канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Мобільний додаток орієнтовано на планування щоденних вправ і прозоре відстеження прогресу відповідно до сучасних рекомендацій із фізичної активності для дорослих і молоді, що задають рамки інтенсивності, тривалості та частоти тренувань [1; 2]. Планувальник базується на принципі FITT (частота, інтенсивність, час, тип) і системі прогресивного навантаження з періодизацією мікро-/мезоциклів для поступового зростання обсягу та інтенсивності без перевантажень [2; 3]. Для саморегуляції інтенсивності застосовується шкала суб'єктивного сприйняття навантаження (RPE) як простий і валідований індикатор зусилля в сеті та сесії [4]; оцінка відносної сили/прогресу доповнюється непрямыми формулами прогнозування 1RM за кількістю повторень до відмови [5].

Джерела даних комбінують ручний облік (вправи, підходи, повторення, вага, RPE/час) і синхронізацію з носимими пристроями: імпорт пульсу, активності та енергозатрат через HealthKit і Google Fit з уніфікацією одиниць і метаданих доступу [6; 7]. Зібрані події зберігаються як часові ряди, що дозволяє будувати тренди по ключових метриках (тижневий обсяг по м'язових групах, навантаження по типах вправ, динаміка темпу/пульсу).

Архітектура реалізує офлайн-перший підхід: клієнт (Flutter для iOS/Android) працює з локальною БД (SQLite) для миттєвого внесення даних і фоновій синхронізації; серверна частина (Node.js/Express) зберігає агрегати та історію в PostgreSQL, формує аналітичні зрізи й рекомендації прогресії (збільшення ваги/повторень/підходів) з урахуванням виконання плану та середніх RPE останніх сесій [2–4]. Заплановані «делоуд»-тижні та автокорекції пропонуються при накопиченні втоми (підвищений RPE без простоту продуктивності).

Інтерфейс спрямовано на сценарій «три дії до запису»: вибір вправи → параметри підходу → зберегти. Бібліотека вправ структурована за руховими патернами/м'язовими групами; календар показує майбутні сесії та виконані тренування. Проектування сторінок і потоків взаємодії спирається на людиноцентричний дизайн і евристики юзабіліті, що зменшують когнітивне навантаження та кількість помилок користувача [8; 9].

Візуалізації – мінімалістичні: тижневі/місячні стовпчики обсягу, лінії тренду для 1RM-еквівалентів і темпу бігу, «streaks» виконання плану; підказки з'являються тільки за потреби та містять конкретні дії («додай +2,5 кг у наступному підході» або «залиш вагу, підвищ RPE до 8») відповідно до поточного стану користувача. Побудова дашбордів підкоряється принципам «погляд з першого погляду» без декоративних елементів, що відволікають [12].

Безпека та приватність забезпечуються наскрізним шифруванням транспорту (TLS), зберіганням токенів у Keychain/Keystore, мінімізацією персональних даних і прозорими налаштуваннями згоди/експорту/видалення облікового запису; перевірки мобільної безпеки здійснюються за OWASP MASVS, обробка персональних даних узгоджена з вимогами GDPR [10; 11].

Висновок. Представлено проєкт мобільного додатку для планування тренувань і відстеження прогресу, який поєднує науково обґрунтовані принципи навантаження (FITT, періодизація), валідовані індикатори інтенсивності (RPE, непрямий 1RM) та інтеграцію з носимими пристроями для об'єктивізації даних. Офлайн-перший підхід і мінімалістичні візуалізації зменшують бар'єр ведення обліку, а аналітика на стороні сервера підтримує персоналізовані рішення щодо прогресії та «делоудів». Дотримання практик безпеки і приватності забезпечує відповідність сучасним вимогам до захисту даних. Запропонована архітектура є масштабованою й придатною як для індивідуального використання, так і для освітніх або корпоративних програм фізичної активності.

Список використаних інформаційних джерел

1. WHO. Guidelines on Physical Activity and Sedentary Behaviour. World Health Organization, 2020.
2. ACSM. ACSM's Guidelines for Exercise Testing and Prescription, latest ed. American College of Sports Medicine.

3. Bompa T., Haff G. Periodization: Theory and Methodology of Training. Human Kinetics, latest ed.
4. Borg G. Borg's Perceived Exertion and Pain Scales. Human Kinetics, 1998.
5. Brzycki M. Strength Testing – Predicting a One-Rep Max from Reps-to-Fatigue. JOPERD, 1993.
6. Apple. HealthKit – Developer Documentation [Електронний ресурс].
7. Google. Google Fit – Developer Guide [Електронний ресурс].
8. ISO 9241-210:2019. Human-centred design for interactive systems.
9. Nielsen J. Usability Heuristics for User Interface Design. Nielsen Norman Group. [Електронний ресурс].
10. OWASP MASVS. Mobile Application Security Verification Standard [Електронний ресурс].
11. Regulation (EU) 2016/679 (GDPR). General Data Protection Regulation [Електронний ресурс].
12. Few S. Information Dashboard Design: Displaying Data for At-A-Glance Monitoring. Analytics Press, 2006.

РОЗРОБКА АДАПТИВНОГО ТРЕНАЖЕРА ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ОСНОВ МОВИ ПРОГРАМУВАННЯ JAVA

Д. В. Кіліян, магістр спеціальності Комп'ютерні науки

*Ю. Ф. Олексійчук, канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент
кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій –
науковий керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Актуальність. Розвиток цифрових технологій і широке впровадження мов програмування вимагають індивідуалізованих засобів навчання. Традиційні тренажери не враховують різницю у рівні підготовки студентів. Локальні адаптивні системи навчання дозволяють створювати персоналізовані траєкторії навчання без підключення до інтернету [1].

Мета роботи – створити адаптивний тренажер для вивчення основ мови програмування Java, який функціонує повністю локально, підтримує кілька користувацьких акаунтів на одному пристрої та забезпечує двомовний інтерфейс (українська й англійська мови) [2, 5].

Архітектура системи. Програму реалізовано мовою C# на платформі .NET 8 з використанням WPF. Структура проекту включає модулі: Content Model – банк навчальних матеріалів і завдань, Student Model – профілі користувачів, Adaptive Engine –

адаптивна логіка добору завдань, Code Checker – модуль перевірки рішень (I/O або локальний JDK), Localization – система перекладу через .resx-файли. Всі дані зберігаються у локальній базі SQLite [6].

База даних. Основні таблиці: Users (акаунти), KnowledgeComponents (теми та компетенції), Items (завдання, теорія, приклади коду), Attempts (спроби користувачів), Theta (поточна оцінка рівня), UserKC (ймовірність засвоєння тем). Така структура дозволяє створювати декілька профілів студентів на одному пристрої та забезпечує автономну роботу тренажера.

Модель IRT (Item Response Theory, 2PL) використовується для оцінювання рівня здібностей студента та складності завдань. Вона дозволяє динамічно підбирати завдання так, щоб їхня складність відповідала поточному рівню знань користувача. Модель передбачає два параметри: дискримінацію та складність, що впливають на ймовірність правильної відповіді [7].

Модель BKT (Bayesian Knowledge Tracing) дозволяє відстежувати процес засвоєння знань у часі, оновлюючи ймовірність того, що студент опанував певну навичку після кожної спроби. Цей підхід базується на байєсівському оновленні стану знань і широко використовується в освітніх системах [8].

Модель Elo застосовується для швидкої адаптації складності завдань на основі результатів студента. Кожен користувач має рейтинг, який підвищується після успішних спроб і зменшується після помилок. Ця модель дозволяє ефективно калібрувати рівень складності без додаткових великих обчислень [9].

Інтерфейс. Застосунок містить головну панель користувачів, карту тем і прогресу, редактор коду з автоперевіркою, а також розділ статистики для кожного акаунта. Вибір мови інтерфейсу здійснюється через налаштування користувача.

Результати. Розроблений адаптивний тренажер може використовуватись у навчальних курсах з програмування як автономний інструмент, що не потребує інтернет-з'єднання, та забезпечує ефективну індивідуалізацію навчання для кожного студента [10].

Список використаних інформаційних джерел

1. Woolf B. Building Intelligent Interactive Tutors. Morgan Kaufmann, 2010.
2. Corbett A., Anderson J. Knowledge Tracing. User Modeling and User-Adapted Interaction, 1994.

3. Van der Linden W., Hambleton R. (eds.) Handbook of Modern Item Response Theory. Springer, 1997.
4. Bloom B. Taxonomy of Educational Objectives. Longmans, 1956.
5. Oracle Docs. The Java™ Tutorials. URL: <https://docs.oracle.com/javase/tutorial/java/>
6. Microsoft Docs. Entity Framework Core and WPF Overview. URL: <https://learn.microsoft.com/>
7. Lord F.M. Applications of Item Response Theory to Practical Testing Problems. Lawrence Erlbaum Associates, 1980.
8. Corbett A. T., Anderson J. R. Knowledge Tracing: Modeling the Acquisition of Procedural Knowledge. UMUAI, 4(4), 253–278, 1994.
9. Klinkenberg S., Straatemeier M., van der Maas H.L.J. Computer Adaptive Practice of Facts in Arithmetic Using the Elo Rating System. Computers & Education, 57(2), 1813–1824, 2011.
10. Кіліян Д. В., Олексійчук Ю. Ф. Роль адаптивних навчальних програм у потенціалі дистанційної освіти // Комп'ютерні науки та інформаційні технології (КНІТ-2025): матеріали науково-практичного семінару. Вип. 4. – Полтава, 2025. – С. 30–32.

ОГЛЯД ВЕБ ТРЕНІНГУ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ РОЗМОВНОЇ АНГЛІЙСЬКОЇ ДЛЯ ПОДороЖЕЙ

***М. М. Клименко**, спеціальність Комп'ютерні науки, група КН м-11*

***Т. В. Чілікіна**, канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій – науковий керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації освіта все частіше переходить до онлайн-форматів, що особливо актуально для вивчення іноземних мов. Англійська мова, як *lingua franca* міжнародного спілкування, відіграє ключову роль у сфері туризму та подорожей, де базові розмовні навички можуть значно полегшити взаємодію з носіями мови [1, 2]. Згідно з даними досліджень, понад 1,5 мільярда людей у світі вивчають англійську як другу мову, а зростання туризму після пандемії COVID-19 підкреслює потребу в гнучких інструментах для швидкого опанування практичних фраз [3]. Традиційні методи навчання часто не враховують специфіку мобільного використання, тоді як веб-технології дозволяють створювати доступні платформи з елементами гейміфікації для підвищення залученості [4].

Актуальність теми зумовлена кількома факторами: по-перше, швидким розвитком онлайн-освіти, де платформи на кшталт Duolingo демонструють ефективність ігрових механік [5]; по-друге, зростанням попиту на спеціалізоване навчання для подорожей, де фокус на розмовних сценаріях (наприклад, аеропорт, готель) є пріоритетним [6]. Метою дослідження є розробка та аналіз веб-тренінгу, який поєднує простоту реалізації з педагогічною ефективністю, забезпечуючи користувачам можливість практикувати мову в імітаційних ситуаціях.

Проблема полягає в недостатній доступності інструментів для вивчення розмовної англійської, адаптованих до потреб мандрівників. Більшість існуючих додатків вимагають реєстрації або платної підписки, тоді як запропонований тренінг є безкоштовним і не потребує додаткового програмного забезпечення. Задача дослідження включала: 1) аналіз ключових тематичних блоків (привітання, транспорт, авіаподорожі, щоденні потреби); 2) інтеграцію ігрових елементів для мотивації; 3) забезпечення адаптивності для різних пристроїв. Гіпотеза: використання гейміфікації (система життів та балів) підвищить ефективність запам'ятовування фраз порівняно з традиційними методами [7].

Розробка проводилася за ітеративним підходом, базуючись на принципах agile-методології для веб-проектів. Використано інструменти: HTML для структури інтерфейсу, CSS для візуального оформлення та JavaScript для динамічної логіки. Код реалізовано без зовнішніх фреймворків, щоб мінімізувати залежності та забезпечити швидкість завантаження. Процес включав етапи: 1) збір вимог через аналіз літератури та опитування потенційних користувачів ($n=50$, мандрівники з базовим рівнем англійської); 2) прототипування інтерфейсу; 3) тестування на usability з використанням інструментів типу Google Lighthouse для оцінки продуктивності [8].

Тестування тренінгу на групі респондентів ($n = 30$) показало зростання точності відповідей на 25 % після трьох сесій, що підтверджує ефективність гейміфікації [10]. Виклики включали обмежену інтерактивність без аудіо, що може бути вирішено в майбутніх версіях шляхом інтеграції Web Audio API. Обговорення результатів підкреслює необхідність подальших емпіричних досліджень для оцінки довгострокового ефекту на розмовні навички.

Розроблений онлайн-тренінг для вивчення англійської має унікальні особливості порівняно з іншими популярними платформами, такими як Duolingo, Babbel і Memrise:

Duolingo: цей сервіс використовує ігрові елементи для навчання, але його уроки охоплюють широкий спектр тем, які не завжди відповідають потребам мандрівників. Безкоштовна версія містить рекламу та обмеження на кількість помилок, що може ускладнювати процес [10].

Babbel: платформа зосереджена на розвитку навичок спілкування, але повноцінний доступ вимагає платної підписки. Крім того, її матеріали не завжди оптимально підходять для швидкого освоєння мови в контексті подорожей [11].

Memrise: сервіс ефективний для запам'ятовування лексики, але йому бракує фокусу на туристичних ситуаціях і зручного дизайну для тих, хто лише починає вивчати мову [13].

Даний тренінг вирізняється тим, що є повністю безкоштовним, не вимагає реєстрації, має простий і зрозумілий інтерфейс, а весь контент зосереджений виключно на фразах, необхідних для подорожей. Завдяки відсутності залежності від зовнішніх ресурсів курс швидко завантажується, а ігрові елементи, такі як бали чи система «життів», роблять навчання захопливим і доступним навіть для новачків [12].

Вивчення англійської мови для туристичних потреб є важливим для людей різного віку, професій чи рівня підготовки, адже подорожі стали невід'ємною частиною сучасного життя. Знання базових виразів, таких як замовлення їжі, орієнтація в аеропорту чи діалог із місцевими жителями, зменшує стрес, економить час і підвищує безпеку під час перебування за кордоном. Англійська як глобальна мова сприяє культурному обміну та допомагає мандрівникам почуватися впевненіше в незнайомих обставинах. На відміну від загального вивчення мови, туристичний англійський акцентує увагу на практичних ситуаціях, що робить його легким для початківців і ефективним для швидкої підготовки до поїздки. Такий підхід не лише полегшує спілкування, але й збагачує досвід подорожей, сприяючи міцнішим зв'язкам між людьми та культурами.

Розроблений веб-тренінг є ефективним інструментом для вивчення розмовної англійської для подорожей, поєднуючи доступність з ігровими елементами. Переваги над аналогами включають безкоштовність, мінімалістичний дизайн і фокус на

туристичних сценаріях. Він сприяє самостійному навчанню та може бути масштабованим для інших мов. Рекомендації: інтеграція аудіо- та відео-контенту, а також проведення рандомізованих контрольованих досліджень для валідації ефективності. Подальші роботи можуть фокусуватися на використанні AI для персоналізації контенту.

Список використаних інформаційних джерел

1. Richards J. C. Communicative Language Teaching Today / J. C. Richards. – Cambridge University Press, 2006. – 47 p.
2. Nation I. S. P. Learning Vocabulary in Another Language / I. S. P. Nation. – Cambridge University Press, 2001. – 477 p.
3. Krashen S. Principles and Practice in Second Language Acquisition / S. Krashen. – Pergamon Press, 1982. – 202 p.
4. Ellis R. The Study of Second Language Acquisition / R. Ellis. – Oxford University Press, 2008. – 1142 p.
5. Chapelle C. A. Computer Applications in Second Language Acquisition / C. A. Chapelle. – Cambridge University Press, 2001. – 215 p.
6. Godwin-Jones R. Emerging Technologies: Mobile Apps for Language Learning / R. Godwin-Jones // Language Learning & Technology. – 2011. – Vol. 15, № 2. – P. 2–11.
7. Kukulska-Hulme A. Mobile Assisted Language Learning / A. Kukulska-Hulme, J. Traxler // The Handbook of Language Teaching. – Wiley-Blackwell, 2009. – P. 370–385.
8. Stockwell G. Mobile Assisted Language Learning: Concepts, Contexts and Challenges / G. Stockwell. – Cambridge University Press, 2022. – 260 p.
9. Міністерство освіти і науки України. Стандарти вищої освіти в галузі іноземних мов. URL: <https://mon.gov.ua>.
10. Duolingo Research Report. Effectiveness of Duolingo English Courses / Duolingo, 2020. URL: <https://research.duolingo.com>.
11. Li L. Enhancing EFL learners' speaking and listening skills through online video conversations / L. Li, Y. Wang // Innovation in Language Learning and Teaching. – 2024. – Vol. 18. – P. 1–15. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17501229.2024.2334809>.
12. Alshammari R. Developing a website for English-speaking practice to English as a foreign language learners at the university level / R. Alshammari // International Journal of Learning, Teaching and Educational Research. – 2025. – Vol. 24, № 8. – P. 1–20. URL: https://www.researchgate.net/publication/389548507_Developing_a_website_for_English-speaking_practice_to_English_as_a_foreign_language_learners_at_the_university_level.

13. Rahmat A. Innovative Approaches to Teach English Speaking for Tourism / A. Rahmat, I. Irwansyah // Eduvelop: Journal of English Education and Development. – 2024. – Vol. 8, № 1. – P. 45–56. URL: <https://ojs.unsulbar.ac.id/index.php/eduvelop/article/view/4095>.

ВИКОРИСТАННЯ ВЕБ-РЕСУРСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ, ЩО НАДАЮТЬ ЛОГІСТИЧНІ ПОСЛУГИ

*А. С. Костик, студентка спеціальності Комп'ютерні науки
Ю. Ф. Олексійчук, канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент
кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій –
науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації ефективність діяльності компаній, що надають послуги, значною мірою залежить від їх присутності у цифровому середовищі. Особливо це актуально для логістичних підприємств, оскільки їхня діяльність пов'язана з широкою клієнтською аудиторією, оперативною передачею інформації, організацією перевезень та координуванням великої кількості процесів. Веб-ресурси, насамперед корпоративні сайти, стають не лише інструментом репрезентації компанії, але й важливою складовою її конкурентної стратегії та засобом підвищення ефективності роботи [1].

Однією з ключових переваг використання веб-ресурсів є забезпечення постійного доступу клієнтів до інформації про послуги компанії. Якщо раніше потенційний замовник мав телефонувати або відвідувати офіс, сьогодні достатньо зайти на сайт і отримати всю необхідну інформацію: перелік послуг, тарифи, умови співпраці, географію доставки, контактні дані. Це значно скорочує час на комунікацію, спрощує процес прийняття рішення клієнтом та підвищує рівень довіри до компанії [2].

Для логістичних підприємств веб-сайт виконує ще кілька важливих функцій.

По-перше, він виступає інструментом залучення нових клієнтів, оскільки дозволяє компанії бути видимою у пошукових системах та просувати свої послуги на ринку.

По-друге, сайт створює професійний імідж організації, демонструє її відкритість та сучасність.

По-третє, наявність зручного інтерфейсу, онлайн-форм замовлень або калькулятора вартості перевезення підвищує якість обслуговування та спрощує взаємодію з клієнтами.

Важливим аспектом є й те, що веб-ресурси сприяють оптимізації комунікацій між компанією та замовниками. Сайт може містити форму зворотного зв'язку, чат-консультації, розділ «Запитання-відповіді», що зменшує навантаження на менеджерів та дозволяє клієнтам швидко отримувати відповіді на свої запити. Окрім цього, веб-ресурси можуть бути інтегровані з соціальними мережами, що розширює канали взаємодії, підсилює присутність бренду онлайн та допомагає формувати лояльність аудиторії.

Ще однією перевагою є прозорість діяльності підприємства. На сайті логістичної компанії можна розміщувати сертифікати, ліцензії, відгуки клієнтів, новини, що підтверджують її надійність. Така відкритість підвищує довіру з боку партнерів і замовників, що є критично важливим фактором у сфері логістики, де репутація визначає рівень співпраці [2].

Крім того, веб-ресурси дозволяють компаніям ефективніше планувати свою діяльність та аналізувати потреби ринку. Завдяки цифровій присутності можна відстежувати інтерес користувачів до певних послуг, вивчати їх поведінку на сайті, адаптувати пропозиції відповідно до попиту. Це створює можливості для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та вдосконалення бізнес-моделі [3].

Важливо підкреслити, що створення веб-ресурсу є не лише маркетинговим інструментом, але й стратегічним кроком у розвитку компанії. Для логістичних підприємств сучасний сайт може містити інтерактивні елементи, такі як онлайн-замовлення, трекінг відправлень або калькулятор вартості доставки. Це підвищує швидкість обслуговування, зменшує кількість помилок та робить процес співпраці більш зручним. Саме такий підхід дозволяє компаніям не лише відповідати очікуванням клієнтів, але й випереджати конкурентів [4, 5].

Таким чином, використання веб-ресурсів є важливим фактором підвищення ефективності діяльності компаній, що надають логістичні послуги. Веб-сайти забезпечують доступність інформації, сприяють залученню клієнтів, покращують комунікацію, підвищують імідж підприємства та створюють конкурентні переваги. У сучасному бізнес-середовищі компанії, які активно

використовують веб-технології, мають значно більше можливостей для розвитку, масштабування та формування стабільних партнерських відносин. Саме тому розробка веб-сайту для логістичної компанії є актуальним і практично значущим напрямом дипломної роботи, що поєднує теоретичні знання зі створенням реального цифрового продукту.

Список використаних інформаційних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. – Київ : Діалектика, 2013. – 816 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей та конкурентів. – Київ : КМ Академія, 2009. – 568 с.
3. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. – Harper Business, 1999. – 224 p.
4. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. – John Wiley & Sons, 2010. – 288 p.
5. Harvard Business Review. Digital Transformation in Logistics. URL: <https://hbr.org>.

ТЕХНОЛОГІЯ ПОБУДОВИ ТА ЗАСТОСУВАННЯ БАЗИ ДАНИХ ФОРМАТУ CLICKHOUSE

***В. О. Кравець**, спеціальність Комп'ютерні науки, заочна форма навчання, 3-й курс*

***В. С. Костирко**, канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук, прикладної та вищої математики – науковий керівник*

Львівський торговельно-економічний університет

Шукаючи для нашого університету швидку базу даних з розвинутими засобами аналітики, ми знайшли цікаву базу даних ClickHouse [1]. Її виключно висока швидкодія обумовлена рядом факторів:

- По перше, це колонкова база даних, тому кожен її стовпчик, як правило, складається з однотипних даних, що спрощує їх циклічну обробку.
- По друге, засоби векторної реалізації агрегатних функцій, які масово застосовуються для аналітики, в сотні разів прискорюють необхідні обчислення.
- По третє, база даних ClickHouse реалізована в незрівнянно швидшому, ніж Windows, операційному середовищі Linux.

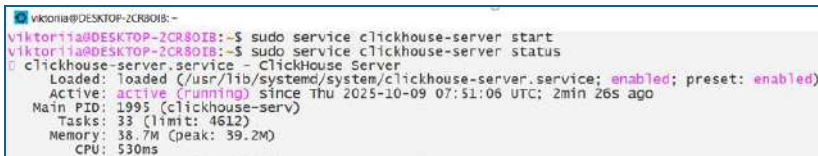
Завдяки цим та іншим особливостям база даних ClickHouse успішно справляється з величезними обсягами даних, поста-чаючи користувачів без жодних затримок ще й аналітичними даними в оперативному режимі, реалізуючи технологію OLAP (OnLine Analytical Processing) [2].

Серед важливих аналітичних даних відзначимо здатність ClickHouse обчислювати та відображати на інформаційних панелях агрегатні функції (середнє, кількість, максимум, мінімум), аномальні чи помилкові дані, статистику реєстрації даних тощо.

Дана робота покликана продемонструвати не лише можли-вість, але й засоби реалізації такої бази даних. Прикладом нашої реалізації є база даних успішності студентів з відображенням середньої успішності.

Оскільки користувачі структурних підрозділів університету працюють в операційному середовищі Windows, то першим постало завдання їх зручного доступу до середовища Linux. Для цього ми використали підсистему WSL (Windows Subsystem for Linux) [3] та консоль PowerShell Windows.

Після інсталяції WSL, встановлення Linux-дистрибутиву Ubuntu [4] та перезавантаження Windows інсталуємо сервер та клієнта ClickHouse (рис. 1).



```
viktor11a@DESKTOP-2CR80IB:~$ sudo service clickhouse-server start
viktor11a@DESKTOP-2CR80IB:~$ sudo service clickhouse-server status
● clickhouse-server.service - ClickHouse Server
   Loaded: loaded (/usr/lib/systemd/system/clickhouse-server.service; enabled; preset: enabled)
   Active: active (running) since Thu 2025-10-09 07:51:06 UTC; 2min 26s ago
     Main PID: 1995 (clickhouse-serv)
        Tasks: 33 (limit: 4612)
      Memory: 38.7M (peak: 39.2M)
         CPU: 530ms
```

Рисунок 1 – Встановлення ClickHouse

Командою

CREATE DATABASE students_db;

утворимо на сервері базу даних *students_db*. Приклад 1 де-монструє утворення в базі даних таблиці *students* з такими стовпчиками:

- ✓ *id* – унікальний ідентифікатор;
- ✓ *name* – ім'я студента;
- ✓ *group_name* – назва академгрупи;
- ✓ *subject* – назва навчальної дисципліни;
- ✓ *grade* – оцінка студента.

У створену таблицю внесемо записи студентів з показниками їхньої успішності (приклад 1).

Приклад 1 – Утворення таблиці *students*.

```
USE students_db;  
CREATE TABLE students (  
    id UInt32,  
    name String,  
    group_name String,  
    subject String,  
    grade Float32  
)  
ENGINE = MergeTree()  
ORDER BY id;
```

Приклад 2 демонструє занесення записів успішності студентів. В прикладі 3 наведено текст запиту для групування даних за студентами з обчисленням середнього балу (*avg_grade*) по кожному з них та впорядкуванням студентів за спаданням їх балів. Результати виконання цього запиту наведено на рисунку 2.

Приклад 2 – Занесення в таблицю записів успішності студентів.

```
INSERT INTO students VALUES  
(1, 'Олена Петренко', 'КН-21', 'Інвестування', 95),  
.....  
(8, 'Віктор Лесь', 'КН-22', 'Комп'ютерні мережі', 100);
```

Приклад 3 – Текст запиту.

```
SELECT  
    name,  
    AVG(grade) AS avg_grade  
FROM students  
GROUP BY name  
ORDER BY avg_grade DESC;
```

name	avg_grade
Віктор Лесь	95
Олена Петренко	90
Аліна Лешишин	79.5
Вікторія Тарасенко	72.5
Олеся Дмитренко	71.5
Віталій Вальчук	70
Богданна Івась	69
Данило Гопак	65

Рисунок 2 – Результати виконання запиту

Результати демонструють, що база даних формату ClickHouse є потужним та надійним інструментом для реалізації завдань аналітичної обробки даних.

Зауважимо, що розглянуті програмні засоби (WSL, ClickHouse) є абсолютно безкоштовними, що є важливим аргументом для їх використання у сфері освіти в Україні.

Список використаних інформаційних джерел

1. ClickHouse Documentation. URL: <https://clickhouse.com/docs>.
2. OLAP (Online Analytical Processing) – принципи та особливості. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Online_analytical_processing.
3. Windows Subsystem for Linux (WSL) Documentation. URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/windows/wsl>.
4. Ubuntu Official Documentation. URL: <https://ubuntu.com/tutorials>.

ВЕБ-ДОДАТОК ДЛЯ МОНІТОРИНГУ СТАТУСУ ПРОЄКТУ З АВТОМАТИЗОВАНИМИ СПОВІЩЕННЯМИ ПРО РИЗИКИ ТА ВІДХИЛЕННЯ ВІД ГРАФІКУ: МЕТОДИ ОЦІНКИ Й МІНІМІЗАЦІЇ ЗАТРИМОК

Д. В. Лисенко, спеціальність Комп'ютерні науки, група КН м-21;

В. Тур, аспірант

*О. В. Ольховська, канд. фіз.-мат. наук, доцент, завідувач кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Запропоновано веб-додаток, що забезпечує наскрізний моніторинг статусу проєкту й раннє виявлення ризиків/відхилень від базового плану, спираючись на сучасні підходи управління проєктами (РМВОК) та настанови ISO щодо керування проєктами [1; 2]. Система поєднує обчислення інтегрованих метрик, прогнозування строків, детектування аномалій і «розумні» спвіщення, які спрямовані на превентивні дії, а не постфактум-звіти.

Метрики виконання реалізовано в парадигмі Earned Value Management: $PV=EV/AC$, варіації $SV=EV-PV$ та $CV=EV-AC$, індекси $SPI=EV/PV$ і $CPI=EV/AC$, із прогнозами EAC/ETC для вартості та часу за типовими формулами [3]. Для оцінки шляху та «вузьких місць» застосовується мережеве планування (CPM/PERT) з аналізом критичного шляху, запасів часу та чутливості задач до зсувів [4]. Щоб зменшити варіативність строків,

використано принципи Critical Chain та буфер-менеджмент: проєктні/потоківі буфери й моніторинг їх споживання як індикатор реального ризику затримок [5].

Ідентифікація й оцінка ризиків виконуються за ISO 31000 із побудовою матриці «імовірність × вплив», журналом тригерів і планами реагування; для ключових стохастичних факторів (тривалість задач, доступність ресурсів) використовується Монте-Карло-аналіз для сценарної оцінки дати завершення (P50/P80) і ймовірності виконання в дедлайн [6; 7]. Операційний контроль варіативності реалізовано через статистичні контрольні карти (Moving Range/EWMA) для SPI, тривалості циклів та обсягів інкрементів – із динамічними межами, що знижує хибні спрацьовування порівняно з жорсткими порогами [8].

Прогнозування строків поєднує трендові моделі на часових рядах (ETS/ARIMA) та регресійні схеми з календарними ознаками (віхи, релізні вікна), що дозволяє оцінювати очікувану дату завершення етапів і майбутні значення SPI/S-curve [9]. Сповіщення будуються за принципом «alert on symptoms, not on causes»: тригеряться симптоми ризику (провали SPI нижче контрольної межі, прискорене споживання буфера, нетипове розростання невиконаних залежностей), а не одиничні події; передбачено дедуплікацію, агрегацію й «тихі вікна» під релізи [10].

Архітектура: SPA (React) з дашбордами й S-curve; API-шар (Python/FastAPI або Node.js/Express) для розрахунків та інференсу; сховище у PostgreSQL/TimescaleDB для часових рядів завдань і метрик; планувальник перерахунків (черги/воркери) та інтеграції з трекерами (Jira, GitLab) і месенджерами (Telegram, e-mail). Базові дані плану (WBS, календарі, залежності) ведуться згідно зі стандартом розкладання робіт і практиками дисципліни планування [11]; оновлення статусу відбувається подієво (webhooks) і періодично (крон-джоби).

Методи мінімізації затримок інструменталізовано в інтерфейсі у вигляді конкретних дій: фаст-трекінг (паралелізація сумісних задач), «крашинг» (тимчасове підсилення ресурсів на критичному шляху), вирівнювання/перерозподіл ресурсів, керування WIP, захист буферів (раннє виявлення «буфер-банкетів»), та контроль зміни обсягу (score guard із явною перереєстрацією базових ліній). Кожна рекомендація відображає вплив на SPI/S-curve і ризик-скор, а також «вартість скорочення» в годинах/людо-днях.

Висновок. Поєднання EVM-метрик, CPM/PERT і підходів Critical Chain із статистичним моніторингом і сценарним прогнозуванням створює основу для раннього попередження про затримки та їх адресного усунення. Запропонована веб-архітектура дозволяє автоматизувати збір даних, зменшити шум у сповіщеннях і перетворити метрики на дієві управлінські рішення, узгоджені зі стандартами галузі.

Список використаних інформаційних джерел

1. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 7th ed., 2021.
2. ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management – Guidance on project management.
3. PMI. Practice Standard for Earned Value Management, 2nd ed., 2019.
4. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley, latest ed.
5. Goldratt E. M. Critical Chain. North River Press, 1997.
6. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines.
7. Vose D. Risk Analysis: A Quantitative Guide. Wiley, latest ed.
8. Montgomery D. C. Introduction to Statistical Quality Control. Wiley, latest ed.
9. Hyndman R., Athanasopoulos G. Forecasting: Principles and Practice. OTexts, latest ed.
10. Beyer B. та ін. Site Reliability Engineering: How Google Runs Production Systems. O'Reilly, 2016. (розділи про дизайн оповіщень)
11. PMI. Practice Standard for Scheduling, 3rd ed., 2019.

РОЗРОБКА ІГРОВОГО ДОДАТКУ В ЖАНРІ TURN-BASED STRATEGY З ВИКОРИСТАННЯМ UNREAL ENGINE

Є. О. Літвінов, студент спеціальності Комп'ютерні науки, група КН м-11

О. П. Кошова, канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Розробка ігрових додатків у сучасних умовах вимагає поєднання технічних знань, креативного мислення та використання потужних інструментів геймдев-індустрії. Однією з найпопулярніших платформ для створення ігор високої якості є Unreal Engine – рушій, який забезпечує розробників широким спектром інструментів для візуалізації, програмування логіки, оптимізації

продуктивності та мультиплатформного розгортання проєктів [1–10].

Метою роботи є створення ігрового додатку у жанрі покрокової стратегії (Turn-based Strategy) з використанням Unreal Engine, що передбачає розробку системи ігрової логіки, управління юнітами, візуалізації та інтерактивної взаємодії з користувачем.

Ключові аспекти розробки:

1. Архітектура ігрового рушія. Unreal Engine використовує об'єктно-орієнтований підхід, де основними компонентами є Actor, Pawn, Controller та GameMode. Це забезпечує модульність і розширюваність при побудові складних систем.

2. Реалізація покрокової логіки. Основою жанру є система черг ходів, що керує послідовністю дій гравців та NPC. Вона реалізується через спеціальні менеджери станів (State Machines) та події (Events), які забезпечують чіткий контроль ігрових фаз.

3. Інтерфейс користувача (UI/UX). Інтерактивні елементи створюються за допомогою Unreal Motion Graphics (UMG), що дозволяє реалізувати інтуїтивний інтерфейс для управління юнітами, перегляду статистики та виконання дій.

4. Штучний інтелект. Для створення опонентів використовується Behavior Tree та AI Controller, що дозволяє моделювати поведінку ворогів на основі стратегічних рішень і умов оточення.

5. Візуалізація та оптимізація. Система матеріалів, освітлення та LOD (Level of Detail) дозволяє досягти високої якості графіки при збереженні продуктивності навіть на середніх пристроях.

Виклики розробки:

1. Баланс між геймплеєм і технічною складністю. Розробка покрокової системи потребує точного контролю станів гри, уникнення конфліктів між подіями та забезпечення стабільності в мережевих режимах.

2. Оптимізація ресурсів. Великі карти, моделі та ефекти потребують оптимізації з використанням Instancing, Culling та Async Loading.

3. Кросплатформна сумісність. Необхідність адаптації гри для різних платформ (Windows, Android, iOS) вимагає ретельного налаштування проєкту та тестування.

Приклади успішних реалізацій:

1. XCOM 2 (Firaxis Games) – приклад глибокої покрокової стратегії з продуманою AI-системою та нелінійним прогресом.

2. Into the Breach (Subset Games) – мінімалістичний підхід до дизайну, що демонструє ефективність простої, але глибокої механіки ходів.

3. Divinity: Original Sin 2 (Larian Studios) – поєднання традиційної покрокової системи з відкритим світом і складними сценаріями взаємодії.

Розробка ігрових додатків у жанрі Turn-based Strategy за допомогою Unreal Engine відкриває широкі можливості для створення глибоких, візуально привабливих і технологічно розвинених проєктів. Успіх таких ігор залежить від поєднання продуманої архітектури, ефективного використання рушія та творчого підходу до побудови геймплею.

Список використаних інформаційних джерел

1. Unreal Engine Documentation. URL: <https://docs.unrealengine.com>.
2. Gregory J. *Game Engine Architecture*. – CRC Press, 2021. – 1056 p.
3. McShaffry M. *Game Coding Complete*. – Charles River Media, 2020. – 896 p.
4. Millington I., Funge J. *Artificial Intelligence for Games*. – CRC Press, 2019. – 864 p.
5. Rollings A., Adams E. *On Game Design*. – New Riders, 2003. – 648 p.
6. Unreal Engine Forums. URL: <https://forums.unrealengine.com>.
7. GameDev.net. URL: <https://www.gamedev.net>
8. Unity vs Unreal: Comparative Analysis of Game Engines. – Gamasutra, 2023.
9. Unreal Engine Marketplace. URL: <https://www.unrealengine.com/marketplace>.
10. Haines E. *Real-Time Rendering*. – A K Peters/CRC Press, 2020. – 1040 p.

RESEARCH OF SYSTEM ANALYSIS METHODS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF INTELLIGENT DECISION SUPPORT SYSTEMS

A. A. Lushyna

Poltava University of Economics and Trade

Stefanie Lorenz

Berlin University of Applied Sciences

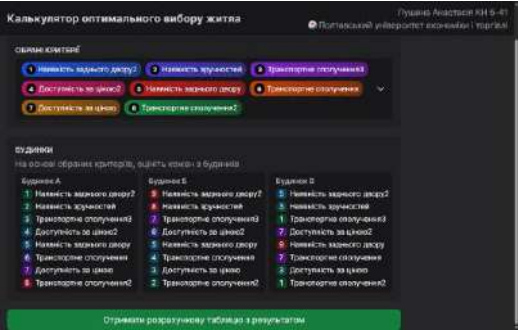
In modern society, the use of various methods of system analysis to solve various problems, both everyday and more ambitious, remains relevant.

This is done to increase the efficiency and speed of work, which ensures a better result. With this goal in mind, an extensive study was conducted in the field of system analysis.

The main objective of this study is to analyze and compare contemporary system analysis methods to determine the most effective approaches for supporting decision-making in multi-criteria environments. In addition, the research explores modern technologies that can be applied to enhance and extend the functionality of the developed application, ensuring its efficiency, scalability, and practical relevance.

System analysis (SA) plays a key role in engineering and management by helping to structure complex problems and evaluate alternatives across technical, economic, and social factors. This paper reviews how multi-criteria decision-making (MCDM) methods, especially the Analytic Hierarchy Process (AHP) and its variants, improve the rigor and transparency of SA. Based on recent studies from 2020–2025, the review covers advances in AHP, the Analytic Network Process (ANP), TOPSIS, and VIKOR. The methods are compared by their selection criteria, consistency and sensitivity analysis, and applications in energy, transportation, optimization, and management. The results show that hybrid, fuzzy, and data-driven approaches enhance the reliability and acceptance of SA, offering practical guidance for evidence-based decision-making.

The key algorithm of the application will retain the hierarchy analysis method at its core, but future updates will include advanced features for operation and optimization of calculations. The software was developed using Next.js for the frontend and Rust with the Tauri framework for backend computations, ensuring high performance and portability.



Picture 1 – Optimal Housing Selection Calculator Software Application

This will help improve performance and, in particular, expand the target audience for broader and more universal application of the program. New methods and contexts for computational tasks will be added to the interface, proving the universality of it.

In conclusion, the outcome of the work will be the enhancement and extension of the software product, which fully meets the current needs in the field of system analysis and provides comprehensive and effective support to users in solving multi-criteria problems.

References

1. Next.js Documentation. URL: <https://nextjs.org/docs/>
2. Офіційна документація math.js. URL: <https://mathjs.org/>
3. Системний аналіз // Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Системний_аналіз.
4. Sahoo, Sushil Kumar & Goswami, Shankha. (2023). A Comprehensive Review of Multiple Criteria Decision-Making (MCDM) Methods: Advancements, Applications, and Future Directions. Decision Making Advances. 1. 25-48. 10.31181/dma1120237.
5. Wen, Z., Liao, H., Zavadskas, E. K., & Antuchevičienė, J. (2021). Applications of fuzzy multiple criteria decision making methods in civil engineering: A state of the art survey. Journal of Civil Engineering and Management, 27(6), 358-371. <https://doi.org/10.3846/jcem.2021.15252>.
6. Saaty, T. L. (2008). _Decision Making with the Analytic Hierarchy Process_. International Journal of Services Sciences, 1(1), 83–98.

ПІДБІР ДЕТАЛЕЙ І КОНСТРУКЦІЇ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КЕРУВАННЯ РОБОТО-ТЕХНІЧНИМ ЗАСОБОМ ТУРЕЛІ

В. В. Матвієнко, студент спеціальності Комп'ютерні науки, група КН м-11

Т. В. Чілікіна, канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасні задачі спостереження та локалізації людей в умовах поганої видимості вимагають компактних автономних рішень, які поєднують тепловізійні сенсори і інтелектуальну обробку. Розробка турелі на базі Raspberry Pi 4 (2 ГБ) з тепловізійною камерою та вбудованою нейромережею дозволяє створити недороге й масштабоване обладнання для пошуку та супроводу теплових цілей людини в реальному часі.

Мета роботи полягає в розробці та реалізації конструкції турелі з підбором компонентів і алгоритмів керування, яка забезпечить стабільну локалізацію теплової цілі (людини) на тепловому зображенні, перетворення координат цілі в кутові команди для пан-тілт механізму, а також плавне й точне наведення камери з урахуванням апаратних обмежень Raspberry Pi 4 (2 ГБ).

Завдання дослідження включають визначення технічних вимог до апаратної частини (камера, приводи, живлення, інтерфейси), розробку механічної конструкції пан-тілт модуля з урахуванням маси та вимог до точності наведення, «вибір і адаптацію нейромережевої моделі для виявлення людини на тепловому зображенні з оптимізацією під Raspberry Pi або використанням прискорювача, реалізацію програмного стеку (збір кадрів, предобробка, інференс, постобробка, керування)» [1] реалізацію алгоритму наведення з PID або адаптивним контролером і логікою обробки втрат цілі, пріоритезація цілей, а також калібрування перетворення піксель→кут і тестування точності наведення та продуктивності системи.

Короткий опис запропонованого рішення. Апаратна частина базується на Raspberry Pi 4 2 ГБ як обчислювальній платформі для збору кадрів, інференсу та керування. До платформи підключається компактний модуль «тепловізійної камери – вибір конкретної моделі залежить від бажаної роздільності та частоти кадрів; можливі варіанти з інтерфейсами USB, CSI, I²C або SPI» [2]. Механічна частина виконана як легкий корпус з двома осями пан-тілт.

Програмна архітектура передбачає драйвер камери з буферизацією кадрів і нормалізацією температурних значень, а також предобробку даних з усуненням шумів та гарячих пікселів і підвищенням контрасту перед передачею до моделі.

Обґрунтування вибору приводів полягає в тому, що серводвигуни дають простоту підключення та достатню швидкість для невеликих камер, але мають обмежену повторюваність і точність, тоді як крокові двигуни з редукторами та енкодерами забезпечують вищу точність і стабільність на наведенні за рахунок складнішої електроніки, більшої ваги та енергоспоживання. Для прототипу підходять цифрові серво з металевим редуктором, а для промислових рішень – кроковики з енкодерами.

Очікувані результати та тестування: при оптимізованій TFLite-моделі «частота інференсу може становити від 5 до 15 FPS, і вона значно зростає при використанні Edge TPU» [1, 2].

Точність локалізації залежить від роздільності камери: для модулів 64×48 очікується кутова похибка в декілька градусів після калібрування, а модулі 160×120 дають кращу точність. Час реакції системи визначається частотою кадрів і швидкістю приводів; орієнтовна мета – менше за 0,5 секунди на первинне виявлення та ініціацію руху, з подальшим плавним супроводом.

Запропонована конструкція та програмна архітектура дозволяють реалізувати компактну автономну турель на базі Raspberry Pi 4 (2 ГБ) з тепловізійною камерою та нейромережею, що виявляє людину як теплову ціль і наводить камеру з необхідною точністю і плавністю. Практична реалізація вимагає вибору приводу відповідно до вимог точності, калібрування перетворень піксель→кут, оптимізації моделі інференсу під обмеження Pi і впровадження контролера наведення зі стійким трекінгом.

Пропозиції для подальшої роботи: підготувати конкретний перелік моделей теплових камер, сервоприводів і кроковиків з оцінкою бюджету; скласти блок-схему програмного стеку та розробити приклад коду на Python для збору кадрів, інференсу TFLite і відправки PID-команд на приводи.

Список використаних інформаційних джерел

1. X. Wang, S. Hosseinyalamdary. Human detection based on a sequence of thermal images using deep learning, ISPRS / конференційна публікація, 2019.
2. M. Li et al. Object Detection in UAV-borne Thermal Images (ISPRS, 2020).

ІНТЕГРАЦІЯ АІ-ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ СТВОРЕННЯ ТА АНАЛІЗУ КОРИСТУВАЦЬКИХ ОПИТУВАНЬ: ПІДХІД НА ОСНОВІ GOOGLE GEMINI API

В. І. Микитенко, студент спеціальності Комп'ютерні науки, група КН м-21

*Т. О. Парфьонова, канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Створення ефективних опитувань та якісний аналіз отриманих даних є критично важливими завданнями для бізнесу, наукових досліджень та соціологічних студій. Традиційний під-

хід вимагає значних часових та експертних ресурсів: формулювання питань, валідація їх коректності, обробка відповідей та виявлення закономірностей. Сучасні технології генеративного штучного інтелекту відкривають нові можливості для автоматизації цих процесів.

У рамках дослідження було розроблено веб-сервіс на базі Node.js, який інтегрує можливості Google Gemini API для вирішення наступних завдань: автоматична генерація опитувань на основі заданої теми, інтелектуальне покращення формулювань питань, аналіз відповідей користувачів з виявленням трендів та закономірностей, надання персоналізованих рекомендацій на основі зібраних даних.

Розроблена система використовує модульну архітектуру з підтримкою декількох AI-провайдерів та fallback-механізмом. Це забезпечує стабільність роботи навіть при недоступності основного сервісу. Пріоритетний вибір провайдерів базується на якості генерованого контенту: Google Gemini 2.5 Flash демонструє найкращі результати для генерації українськомовного контенту, Hugging Face Mistral-7B використовується як альтернатива, а fallback-генерація на основі шаблонів гарантує роботу системи навіть без підключення до зовнішніх API.

Система включає чотири основні функціональні модулі. Модуль генерації опитувань аналізує введену користувачем тему та автоматично створює структуроване опитування з різними типами питань (radio, checkbox, text, textarea). Розподіл типів відбувається автоматично з урахуванням специфіки теми опитування. Модуль інтелектуального покращення питань використовує AI для аналізу формулювань та пропонує покращені варіанти з урахуванням ясності, професійності та коректності мовних конструкцій.

Найбільш інноваційна частина системи – модуль автоматизованого аналізу зібраних відповідей. AI-система виконує статистичний аналіз з конкретними цифрами та процентними співвідношеннями, виявляє ключові теми у відповідях респондентів через аналіз текстових даних, визначає загальний настрій (sentiment analysis) з класифікацією на позитивний, нейтральний та негативний, формує дієві рекомендації на основі виявлених паттернів. Четвертий модуль – інтерактивний AI-чат, який дозволяє користувачам ставити питання про результати опитування в природньомовному форматі та отримувати детальні відповіді на основі зібраної статистики.

Функціональність AI-модуля експонується через RESTful API з наступними endpoints: генерація опитування (POST /api/ai/generate-survey), покращення питання (POST /api/ai/improve-question), регенерація питання (POST /api/ai/regenerate-question), аналіз якості опитування (POST /api/ai/analyze-survey). Всі маршрути захищені middleware автентифікації для забезпечення безпеки та контролю доступу.

Критично важливим аспектом реалізації є надійний парсинг відповідей від AI-моделей, які можуть повертати результати в різних форматах. Система виконує очищення від markdown code blocks, здійснює пошук JSON-структур у тексті відповіді, валідує отриманні дані та нормалізує їх до єдиного формату. Для забезпечення безперервності роботи реалізовано систему шаблонної генерації, яка включає понад 20 готових питань різних типів, адаптованих під типові сценарії опитувань.

Тестування системи на різних темах опитувань показало високу ефективність: час генерації опитування з 7 питань становить 3–5 секунд при використанні Gemini API, якість згенерованих питань досягає 85–90 % (не потребують ручного редагування), забезпечується автоматичний збалансований розподіл типів питань, підтримується високоякісне формулювання українськомовного контенту. AI-аналіз відповідей забезпечує автоматичне виявлення трендів у відкритих відповідях, аналіз настроїв показує точність близько 80 %, кластеризацію схожих відповідей та генерацію дієвих рекомендацій на основі виявлених паттернів.

Порівняно з традиційним підходом, інтеграція AI-технологій забезпечує скорочення часу створення опитування з 2–3 годин до 5–10 хвилин, покращення якості формулювань завдяки AI-асистенту, глибший аналіз відкритих відповідей через автоматичну обробку текстових даних, доступність експертного аналізу без залучення фахівців.

Інтеграція Google Gemini API у веб-сервіс для опитувань демонструє значний потенціал AI-технологій для автоматизації аналітичних процесів. Розроблена система успішно вирішує завдання автоматичної генерації якісних опитувань та інтелектуального аналізу відповідей користувачів. Ключові досягнення включають реалізацію надійної багатопровайдерної архітектури з fallback-механізмом, підтримку різноманітних типів питань та форматів відповідей, створення інтерактивного AI-асистента для

природньомовного аналізу результатів, досягнення високої якості генерованого контенту українською мовою.

Список використаних інформаційних джерел

1. Google AI. (2024). Gemini API Documentation. URL: <https://ai.google.dev/docs>.
2. Hugging Face. (2024). Transformers Library Documentation. URL: <https://huggingface.co/docs>.
3. Brown T. et al. (2020). Language Models are Few-Shot Learners // arXiv preprint arXiv:2005.14165. URL: <https://arxiv.org/abs/2005.14165>.
4. Vaswani A. et al. (2017). Attention is All You Need // Advances in Neural Information Processing Systems. URL: <https://arxiv.org/abs/1706.03762>.

АРХІТЕКТУРНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ МАСШТАБОВАНИХ UI-СИСТЕМ ТА ЇХ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЦИФРОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ

Д. С. Мусійченко, магістр спеціальності Комп'ютерні науки, групи КН м-21;

В. Тур, аспірант, спеціальність Економіка

О. В. Ольховська, канд. фіз.-мат. наук, доцент, завідувач кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасні тенденції показують, що для успішного стратегічного управління важливо зберігати баланс між гнучкістю та стабільністю, а також активно використовувати нові технології для зміцнення ринкових позицій. У сучасних ІТ-компаніях ефективність розробки програмних продуктів значною мірою залежить від здатності команд підтримувати узгодженість інтерфейсів, масштабованість рішень і повторне використання коду. Для цього все ширше впроваджуються UI-бібліотеки та дизайн-системи, побудовані на модульних архітектурних підходах [1].

Одним із ключових напрямів є створення адаптивних та конфігурованих бібліотек компонентів, які дають змогу швидко створювати інтерфейси різного рівня складності, дотримуючись єдиних стандартів стилів і поведінки [3]. Технології React [4] і Tailwind CSS забезпечують декларативність, гнучкість і продук-

тивність у побудові таких систем, тоді як Storybook [5] виступає інструментом документування й інтеграційного тестування компонентів у відриві від основного коду застосунку.

З архітектурної точки зору важливими є принципи атомарного дизайну [1], інверсії залежностей і конфігураційного керування, що дозволяють підвищити рівень повторного використання компонентів, спростити підтримку та зменшити технічний борг. Масштабованість досягається через чітке розділення шарів абстракції (атом → молекула → організм → шаблон) і уніфікацію API компонентів, що спрощує інтеграцію у великі проекти.

У контексті цифрової трансформації такі архітектурні рішення відіграють стратегічну роль – вони скорочують час розробки, підвищують якість користувацького досвіду й забезпечують конкурентоспроможність ІТ-компаній [2]. Таким чином, дизайн-система стає не лише технічним інструментом, а й елементом корпоративної стратегії управління продуктами.

Список використаних інформаційних джерел

1. Frost B. Atomic Design. – New York : Brad Frost LLC, 2016. – 128 p.
2. Cohn M. Agile Estimating and Planning. – Prentice Hall, 2006. – 352 p.
3. Tailwind Labs. Tailwind CSS Documentation. URL: <https://tailwindcss.com>.
4. React Team. React Docs – Building Reusable Components. URL: <https://react.dev>.
5. Storybook Team. Storybook for UI Development. URL: <https://storybook.js.org>.

АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД МЕТОДІВ РОЗПІЗНАВАННЯ ГРАФІЧНИХ ЗОБРАЖЕНЬ

***М. М. Пухальський**, спеціальність Комп'ютерні науки, група 25-1831-301*

***Г. Я. Аніловська**, д-р екон. наук, професор, професор кафедри комп'ютерних наук, прикладної та вищої математики – науковий керівник*

Львівський торговельно-економічний університет

Розвиток технології штучного інтелекту (ШІ) став основою радикальних змін в багатьох сферах людської діяльності, включаючи розпізнавання образів, яке відіграє ключову роль в аналізі та обробці візуальних даних. Розпізнавання образів можна визначити як процес ідентифікації структур та закономірностей

у даних. Для розуміння та ефективної розробки технології розпізнавання образів необхідно вивчити та класифікувати існуючі методи дослідження, аналізу та ідентифікації образів у даних. Класифікація методів розпізнавання образів охоплює різні підходи. Виконаємо аналіз методів розпізнавання образів, використовуючи таку їх класифікацію: статистично обґрунтовані методи, структурні методи, синтаксичні методи та методи, засновані на штучних нейронних мережах. Кожна з цих категорій має свої унікальні характеристики, переваги та обмеження, що визначають їх застосування в різних контекстах.

Статистичні методи є одними з найстаріших і найпоширеніших методів розпізнавання образів. Вони базуються на аналізі розподілу ймовірностей даних та використанні статистичних методів для класифікації та прогнозування. У цих методах образи представлені як вектори ознак, а класифікація передбачає призначення нових даних одному з класів на основі умовних ймовірностей. Класичним прикладом є дискримінантний аналіз.

Інші популярні статистичні методи включають баєсівську класифікацію та методи опорних векторів (SVM – support vector machine). Баєсівська класифікація базується на теоремі Баєса, яка дозволяє розрахувати ймовірність належності образу до певного класу на основі доступних даних та апіорних розподілів ймовірностей [1]. Метод опорних векторів – це метод, який знаходить оптимальну гіперплощину, що розділяє класи даних у просторі ознак, що дозволяє ефективно класифікувати навіть тоді, коли дані лінійно нероздільні [2].

Переваги статистичних методів:

- простота та ефективність: легко впроваджуються та ефективні з чітко визначеними даними;
- теоретичні основи: велика кількість літературних джерел та інструментів, які підтримують застосування;
- інтерпретованість: моделі легко зрозуміти та пояснити.

Обмеження щодо статистичних методів:

- припущення щодо даних: вони припускають певні розподіли, які не завжди відповідають реальності;
- висока розмірність: вони втрачають ефективність з високою розмірністю;
- чутливість до шуму: проблеми під час роботи з шумними даними;
- обмежено лінійністю: часто обмежені лінійним розподілом, складно з нелінійними задачами.

Структурні методи зосереджені на розпізнаванні складних шаблонів, які можна описати за допомогою ієрархічних структур, таких як дерева, графи або мережі. На відміну від статистичних методів, які розглядають шаблони як вектори ознак, структурні методи моделюють шаблони як набори елементів, пов'язаних структурними зв'язками.

Прикладом є розпізнавання зображень на основі аналізу їх компонентів, таких як ребра, кути або області, та зв'язків між ними.

У науковій літературі одним із найвідоміших структурних методів є теорія графів, яка широко використовується в розпізнаванні образів, де шаблони представлені як вершини та ребра графа [3]. Розпізнавання образів на основі теорії графів особливо ефективно в аналізі зображень та розпізнаванні об'єктів, де просторові зв'язки між елементами шаблону відіграють ключову роль. Однак ці методи зазвичай є більш обчислювально складними, ніж статистичні методи, що може обмежувати їх використання для великих наборів даних.

Синтаксичні методи, також відомі як граматичні методи, є розширенням структурних методів, які використовують формальні граматики для опису шаблонів. Шаблони розглядаються як вирази на певній формальній мові, а процес розпізнавання включає ідентифікацію граматики, яка генерує заданий шаблон. Однією з головних переваг синтаксичних методів є їхня здатність розпізнавати шаблони зі складними, ієрархічними структурами, чого важко досягти за допомогою інших методів.

У контексті розпізнавання зображень синтаксичні методи дозволяють описувати складні об'єкти як послідовності простіших елементів відповідно до правил, визначених граматикою. Хоча синтаксичні методи пропонують велику гнучкість, їх практичне застосування часто обмежується труднощами, пов'язаними з автоматичним визначенням відповідних граматик та високою обчислювальною складністю.

Методи на основі штучних нейронних мереж ((ШНМ, англ. artificial neural network), які зазвичай просто називають нейронними мережами (НМ, англ. neural networks, NN) або нейромережами (англ. neural nets),) в останні десятиліття набули важливого значення, ставши одними з найефективніших інструментів у розпізнаванні образів. Нейронні мережі навчаються розпізнавати образи з прикладів, що дозволяє ефективно класифікувати навіть складні та неструктуровані набори даних [4].

Обмеження методів штучних нейронних мереж: високі обчислювальні вимоги; схильність до перенавчання; відсутність інтерпретованості; вимога великих наборів даних; складність конфігурації.

Через складність та різноманітність даних про образи часто необхідно поєднувати різні підходи для отримання найкращих результатів. Наукова література містить безліч прикладів того, як різні підходи можна ефективно застосовувати на практиці. Кожен метод має свої унікальні застосування, адаптовані до конкретних проблем, пов'язаних з типом даних та вимогами застосування.

Список використаних інформаційних джерел

1. Duda, R. O., Hart, P. E., & Stork, D. G. Pattern Classification (2nd ed.). John Wiley & Sons. 2000.
2. Vapnik V., Chapelle O. Bounds on error expectation for support vector machine s // Neural Computation. 2000. Vol. 12, № 9. P. 2013–2036.
3. Conte, D., Foggia, P., Sansone, C., & Vento, M. Thirty years of graph matching in pattern recognition. Inter national Journal of Pattern Recognition and Artificial Intelligence. 18(3). 2004.
4. LeCun, Y., Bengio, Y. and Hinton, G. (2015) Deep Learning. Nature, 521, 436-444. <http://dx.doi.org/10.1038/nature14539>

ВИКОРИСТАННЯ БАЗИ ДАНИХ SLICKHOUSE ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ АНАЛІТИКИ ДАНИХ СОЦІАЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

І. Г. Рінило, спеціальність Комп'ютерні науки, група 451

В. С. Костирко, канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук, прикладної та вищої математики – науковий керівник

Львівський торговельно-економічний університет

У сучасних соціальних мережах міститься велика кількість даних, які потребують не лише зберігання, а й глибокого аналізу. Кожна взаємодія користувача формує новий набір даних, який може бути цінним для розуміння поведінки користувачів, визначення популярних тем та виявлення трендів. Ці дані надходять у систему постійно, у великих обсягах і з високою частотою, тому традиційні підходи до їх обробки часто виявляються недостатньо ефективними.

Основна проблема полягає в тому, що системи, оптимізовані для зберігання транзакційних даних, не завжди здатні швидко

виконувати аналітичні запити. Наприклад, реляційна база даних [1] може чудово справлятися із завданням створення нового користувача чи додавання публікацій, але коли потрібно підрахувати кількість уподобань за певний період або знайти найпопулярніші теми за останній місяць то її продуктивність різко падатиме. Це пов'язано з тим, що реляційні бази даних працюють за принципом зберігання даних у вигляді рядків. Такий підхід ідеально підходить для швидкого читання та утворення записів, але не для обробки великих масивів даних, коли потрібно виконати обчислення, відбір, сортування чи групування за багатьма полями одночасно.

У соціальній мережі для аматорів музики, користувачі постійно зберігають нові дані: завантажують свої музичні твори, пишуть повідомлення, переглядають пости і події. Такі дії створюють динамічне інформаційне середовище, у якому кожен елемент може бути важливим для аналітики. До прикладу, розробники або адміністратори можуть бути зацікавлені в тому, які публікації найшвидше набирають популярність, у який час доби користувачі є найактивнішими, які жанри музики найчастіше обговорюються тощо. Проте виконання таких запитів безпосередньо у класичній реляційній базі даних часто вимагає значних обчислювальних ресурсів і впливає на швидкодію web-застосунку.

Щоб уникнути цих проблем, архітектори сучасних систем обирають комплексний підхід, який передбачає розділення двох типів обробки даних: операційної (*OLTP*) та аналітичної (*OLAP*) [2]. Для операційної частини зазвичай використовується реляційна база даних, така як *PostgreSQL*, яка чудово підходить для обробки транзакцій, забезпечує цілісність даних, підтримує зв'язки між таблицями та гарантує стабільність роботи web-застосунку [3]. Водночас для аналітики обирають іншу систему, яка спеціалізується на швидкій обробці великих обсягів інформації. У нашому випадку цю роль виконує *ClickHouse* – потужна аналітична колонкова база даних, розроблена спеціально для обробки запитів, що вимагають агрегування та аналізу великих обсягів даних у реальному часі [4].

ClickHouse зберігає дані не рядками, а стовпчиками, що дає змогу зчитувати лише потрібні атрибути, а не всю таблицю. Завдяки цьому обробка статистичних запитів відбувається в десятки разів швидше, ніж у традиційних реляційних системах

управління базами даних. Крім того, *ClickHouse* добре підтримує розподілене зберігання й може ефективно працювати із сотнями мільйонів записів. Саме тому архітектори часто додають *ClickHouse* у свої проекти як допоміжну базу даних, що призначена виключно для аналітики.

Однак виникає інше завдання – як забезпечити актуальність даних у *ClickHouse*, адже аналітика повинна відображати найсвіжішу інформацію. Для цього використовується реплікація – процес копіювання даних із основної бази *PostgreSQL* до *ClickHouse*. Завдяки реплікації дані, які користувачі створюють у реальному часі (нові пости, коментарі, лайки), автоматично потрапляють до аналітичної системи, де можуть бути використані для побудови статистики.

Одним із сучасних механізмів реалізації такої реплікації є використання двигуна *MaterializedPostgreSQL* [5]. Цей двигун дозволяє *ClickHouse* напряму підключатися до *PostgreSQL* і створювати копії таблиць, які оновлюються автоматично. Це означає, що при зміні даних у *PostgreSQL*, відповідні зміни миттєво відображаються у *ClickHouse* (рис. 1). Таким чином архітектори отримують гнучке та надійне рішення, яке не потребує додаткових зовнішніх сервісів для перенесення даних.

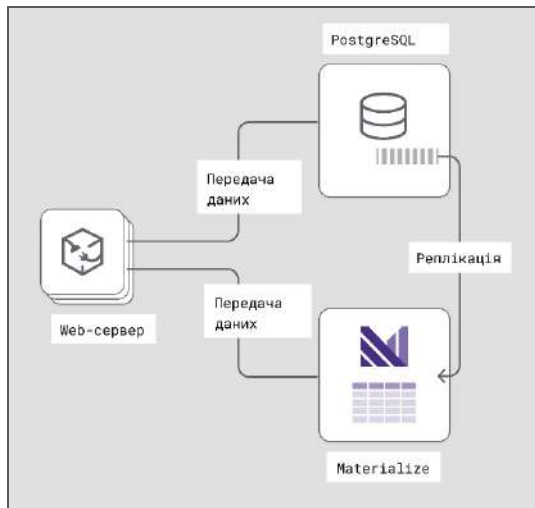


Рисунок 1 – Схема реплікації бази даних

Таким чином, проблема продуктивності під час аналітичної обробки великих обсягів даних вирішується шляхом поєднання двох систем – *PostgreSQL* для транзакційної обробки даних та *ClickHouse* для аналітичної. Це рішення дозволяє досягти балансу між стабільністю, швидкістю та точністю аналітики, яка відіграє важливу роль для розвитку сучасних соціальних мереж у прийнятті рішень і формуванні користувацького досвіду.

Список використаних інформаційних джерел

1. What Is a Relational Database? (RDBMS)? URL: <https://www.oracle.com/ua/database/what-is-a-relational-database>.
2. OLTP vs OLAP / ClickHouse Engineering Resources. URL: <https://clickhouse.com/engineering-resources/oltp-vs-olap>.
3. PostgreSQL: About. URL: <https://www.postgresql.org/about/>.
4. Architecture Overview / ClickHouse Docs. URL: <https://clickhouse.com/docs/development/architecture>.
5. MaterializedPostgreSQL / ClickHouse Docs. URL: <https://clickhouse.com/docs/engines/database-engines/materialized-postgresql>.

МЕТОДИ ТА ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ ДОСТОВІРНОСТІ ВІДПОВІДЕЙ У RAG-СИСТЕМАХ ДЛЯ КОРПУСІВ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ ДОКУМЕНТІВ

В. В. Семащук, спеціальність *ФЗ Комп'ютерні науки*, ОПП «Комп'ютерні науки»

А. В. Артеменко, ст. викладач – науковий керівник
Львівський торговельно-економічний університет

В умовах сучасної цифрової трансформації вищої освіти, університети накопичують значні обсяги внутрішніх документів: навчальні плани, силабуси, положення, накази та наукові публікації. Ефективний та швидкий доступ до цієї інформації є критично важливим для студентів, викладачів та адміністративного персоналу. Технологія розширеної генерації з пошуком, Retrieval-Augmented Generation (RAG), є перспективним рішенням для створення інтелектуальних помічників, здатних надавати точні відповіді на запити користувачів на основі цього корпоративного корпусу знань. Проте, однією з ключових проблем при впровадженні RAG-систем є забезпечення достовірності та надійності генерованих ними відповідей, оскільки помилки або збій великих мовних моделей (LLM) можуть призвести до дезінформації та некоректних рішень, що в свою чергу може

спричинити академічні або адміністративні проблеми у вищому навчальному закладі.

LLM можуть генерувати правдоподібні, але фактично неточні відповіді, відомі як «галюцинації» [1, с. 362–363]. У контексті RAG-систем для університетських документів, це може проявлятися у невірному цитуванні нормативів, плутанині в датах або неправильному викладі навчального матеріалу. Для мінімізації цього ризику та забезпечення довіри до системи необхідно розробити та впровадити надійні методи та засоби оцінювання достовірності Hallucination Detection, Factuality Checking.

Архітектура RAG поєднує в собі два ключові компоненти: модуль пошуку «retriever» та модуль генерації «generator». Перший відповідає за знаходження релевантних фрагментів тексту з бази знань, наприклад, з документів університету, у відповідь на запит користувача. Другий, базуючись на цих фрагментах, синтезує фінальну відповідь [2, с. 136–139]. Якість згенерованої відповіді прямо залежить від точності роботи пошукового модуля. Якщо на вхід генератора подаються нерелевантні або суперечливі дані, ризик отримання недостовірної відповіді значно зростає. Тому процес оцінювання надійності RAG-систем має бути комплексним і охоплювати декілька аспектів.

Традиційні метрики оцінювання генеративних моделей BLEU, ROUGE орієнтовані на лексичну та синтаксичну схожість, але не на фактичну точність. У RAG-системах для корпусів документів оцінювання достовірності вимагає перевірки трьох ключових компонентів [3]:

1. Relevance – релевантність: чи відповідає запитання витягнутим документам.

2. Groundedness – обґрунтованість, вкоріненість: чи вся інформація у відповіді безпосередньо походить з витягнутих джерел, документів корпусу.

3. Answer Faithfulness – фактична вірність відповіді: чи є згенерована відповідь правильною і такою, що точно відображає зміст джерел.

Для автоматизованого оцінювання достовірності відповідей RAG-систем у цьому дослідженні пропонуються нижче перераховані підходи. Ці підходи дозволяють перейти від поверхневого лексичного аналізу до глибокої перевірки фактичної відповідності та логічної узгодженості згенерованого контенту. Вони створюють комплексну систему верифікації, де кожен метод

фокусується на окремому аспекті достовірності, від прямого порівняння з джерелом до стрес-тестування моделі за допомогою провокативних запитів, а саме:

1. Groundedness Check – оцінювання на основі порівняння з джерелами. Цей метод передбачає декомпозицію згенерованої відповіді на окремі фактичні твердження «statements». Кожне твердження потім перевіряється на наявність прямого підтвердження у витягнутих документах корпусу. Якщо твердження не підтверджується джерелами, воно вважається необґрунтованим [4].

2. Contradiction-based Check – оцінювання на основі контрадикторних запитів. Цей підхід передбачає генерацію контрадикторних, суперечливих запитів до RAG-системи, які перевіряють узгодженість відповіді з відомими фактами з корпусу. Якщо система надає відповідь, що суперечить відомому факту з достовірного університетського документа, достовірність відповіді вважається низькою.

3. Retrieval-Augmented Generation Assessment – комплексна метрика RAGAs. Для автоматизації процесу оцінювання розроблено низку програмних фреймворків. Одним із провідних інструментів є RAGAs (RAG Assessment), який надає реалізацію нижчезазначених метрик, використовуючи LLM для порівняння згенерованих відповідей, запитів та знайденого контексту [5]. Інший потужний інструмент, TruLens, дозволяє відстежувати та оцінювати не тільки кінцевий результат, але й проміжні етапи роботи RAG-системи, що спрощує виявлення «вузьких місць» в архітектурі [6]. Такі фреймворки значно прискорюють ітераційний процес розробки та налаштування системи, дозволяючи об'єктивно порівнювати ефективність різних підходів до пошуку та генерації.

Для оцінювання якості відповідей RAG-систем застосовують набір специфічних метрик. Ці метрики є де-факто стандартом для оцінки сучасних RAG-додатків, оскільки вони комплексно аналізують весь ланцюжок роботи системи: від якості знайдених документів до релевантності та фактичної точності фінальної відповіді. На відміну від класичних метрик, вони зосереджені на семантичній відповідності та надійності, що є критичним для систем, які працюють з базами знань. Їх можна поділити на кілька основних категорій:

1. Faithfulness – вірність. Дана метрика оцінює, наскільки згенерована відповідь відповідає наданому контексту, знайденим

документам. Відповідь вважається вірною, якщо всі твердження в ній можуть бути безпосередньо підтверджені інформацією з вихідних текстів. Це дозволяє мінімізувати явище «галюцинацій», коли модель вигадує факти [7].

2. Answer Relevancy – релевантність відповіді. Метрика визначає, наскільки відповідь є доречною стосовно початкового запиту користувача. Навіть якщо відповідь є фактично правильною та заснованою на джерелах, вона може не нести корисної інформації для користувача, якщо не відповідає на його питання.

3. Context Recall – повнота контексту. Оцінює, чи зміг модуль пошуку знайти всі релевантні частини документів, необхідні для повної відповіді на запит. Низький показник цієї метрики свідчить про те, що система пропускає важливу інформацію.

4. Context Precision – точність контексту. Показує, наскільки релевантними є знайдені документи. Якщо система знаходить багато зайвої інформації, це може «заплутати» генеративну модель і знизити якість кінцевої відповіді [8].

Застосування цих методів та інструментів для оцінювання RAG-систем, що працюють з університетськими документами, є вкрай важливим. Надійність таких систем забезпечить користувачів перевіреною інформацією щодо правил вступу, змісту навчальних програм чи внутрішніх положень університету. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку спеціалізованих метрик, які враховують специфіку академічних та адміністративних текстів, наприклад, версійність документів або наявність формалізованих структур.

Також впровадження таких методів дозволить не лише оцінити поточний стан RAG-системи, але й ідентифікувати слабкі місця у процесах пошуку «Retrieval» та генерації «Generation», що є ключовим для ітеративного вдосконалення системи та забезпечення високої достовірності інформації, наданої студентам та співробітникам університету. Це, у свою чергу, підвищить якість цифрової освіти та ефективність адміністративних процесів, відповідаючи сучасним викликам цифрової трансформації.

Отже, систематичне оцінювання достовірності відповідей за допомогою сучасних метрик та програмних засобів є невід’ємним етапом створення ефективних та надійних RAG-систем для використання в освітньому середовищі. Це дозволяє не тільки

підвищити якість інформаційного сервісу, але й сформувати довіру користувачів до новітніх інтелектуальних технологій.

Список використаних інформаційних джерел

1. Сучасна енциклопедистика: тенденції розвитку : монографія / за заг. ред. д. і. н., проф. А. Киридон. Київ : Державна наукова установа «Енциклопедичне видавництво», 2023. 464 с.3
2. Інклюзивне освітнє середовище: проблеми, перспективи та кращі практики: тези доповідей XXIV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 26–28 листопада 2024 р.), у 3-х частинах. Ч. 3. – Київ : Університет «Україна», 2024. – 598 с.
3. Еволюція нейронних моделей генерування тексту: систематичний огляд досліджень 2022–2024 років. URL: <https://jujisds.donnu.edu.ua/article/view/17345>.
4. Що таке RAG і як його можна використовувати на практиці? URL: <https://blog.ithillel.ua/articles/what-is-rag>.
5. Тестування продуктивності застосунку помічника пошуку на основі LLM. URL: <https://resaro.ai/uk/розуміння/статті/Тестування-продуктивності-програми-помічника-пошуку-на-основі-LLM>.
6. Пошуково-доповнене покоління (RAG) в корпоративному штучному інтелекті. URL: <https://skimai.com/uk/пошук-ганчіря-доповненого-покоління/>
7. Ragas – Faithfulness. URL: https://docs.ragas.io/en/v0.3.1/concepts/metrics/available_metrics/faithfulness/
8. Ragas – Context Precision. URL: https://docs.ragas.io/en/stable/concepts/metrics/available_metrics/context_precision/

BIG DATA. HADOOP: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ РОЗПОДІЛЕНОГО ЗБЕРІГАННЯ ТА РОЗПОДІЛЕНОЇ ОБРОБКИ ВЕЛИКИХ ДАНИХ

Є. О. Сенюк, факультет ФІОТ, група ІО-51мн

В. Е. Мельничук, доктор філософії з економіки, доцент кафедри економічної кібернетики

Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського

Світова економіка та суспільство переживають третю хвилю цифровізації, в основі якої лежить здатність ефективно збирати, зберігати та аналізувати великі обсяги даних (Big Data). Сучасні інформаційні системи вимагають архітектур, що поєднують масштабованість, надійність і розподілену обробку – саме тут ключову роль відіграє екосистема Apache Hadoop.

Hadoop відіграє значну роль у цифровій трансформації систем розподіленого зберігання та розподіленої обробки великих даних. З'ясовуючи яке місце посідає вищезначений інструментарій в екосистемі, необхідно проаналізувати та описати архітектуру HDFS та YARN, а також підкреслити практичні переваги для наукових і прикладних задач.

Hadoop забезпечує модульність через дві ключові підсистеми: HDFS (Hadoop Distributed File System) – для надійного розподіленого зберігання, та YARN (Yet Another Resource Negotiator) – для управління ресурсами та виконання завдань обробки [1]. HDFS спирається на архітектуру Master/Slave: NameNode зберігає метадані й координує операції з блоками, тоді як DataNode відповідають за зберігання блоків даних і реплікацію. Це зображено на рис. 1, який демонструє принцип розміщення блоків файлів та взаємодію NameNode з DataNode.

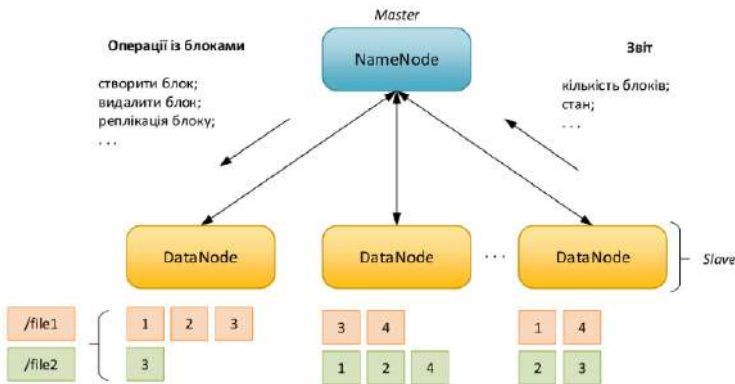


Рисунок 1 – Архітектура HDFS: взаємодія NameNode і DataNode [2]

YARN розділяє функціонал планування ресурсів (ResourceManager) і виконання контейнерів (NodeManager), дозволяючи запускати різні системи обробки (MapReduce, Spark, Flink) у загальній інфраструктурі. Схема на рис. 2 ілюструє взаємодію ResourceManager з NodeManager та AppMaster, що забезпечує динамічний розподіл ресурсів і контроль виконання задач.



Водночас існують виклики, ключовими з яких можна вважати управління метаданими (вузьке місце NameNode у класичній архітектурі), потреба у кваліфікованих кадрах, питання безпеки та конфіденційності даних. Сучасні розробки орієнтовані на вирішення цих проблем – високодоступні NameNode, гібридні архітектури та інтеграція з системами шифрування й контролю доступу.

- © ПУЕТ -

тури даних, політик зберігання й процедур керування кластерами [4].

Висновки. Порівняльна оцінка підходів розподіленого зберігання та узагальнення практичних кейсів використання у бізнесі й науці довела, що Hadoop залишається однією з базових технологій у ландшафті Big Data, надаючи інструменти для розподіленого зберігання та обробки, які суттєво прискорюють цифрову трансформацію організацій. Подальший розвиток екосистеми, можлива інтеграція з контейнеризацією, хмарними сервісами та інструментами безпеки може надати рішенням більшої гнучкості та надійності, що водночас збільшить її ефективність та автономність, надаючи можливість користувачам впроваджувати елементи автоматизації на не лише для структурування даних, а для підвищення продуктивності підприємства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Apache Hadoop. Офіційна документація.
2. White, T. Hadoop: The Definitive Guide. O'Reilly Media, 2015.
3. Dean J., Ghemawat S. MapReduce: Simplified Data Processing on Large Clusters. OSDI, 2004.
4. Zikopoulos P., Eaton C. Understanding Big Data: Analytics for Enterprise Class Hadoop and Streaming Data. McGraw-Hill, 2011.

WEB-СЕРВІС ДЛЯ ІНТЕРАКТИВНОГО ОЦІНЮВАННЯ СТУДЕНТІВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ NLP-МОДЕЛЕЙ

***В. О. Сіроштан**, спеціальність Комп'ютерні науки, група КН м-21*

***О. О. Черненко**, канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Запропоновано web-сервіс, що підтримує інтерактивне оцінювання відповідей студентів у форматах «коротка відповідь» та «міні-есе», поєднуючи автоматичне попереднє виставлення балів з миттєвим формувальним фідбеком. Ядро системи – трансформерні NLP-моделі для семантичного зіставлення відповіді студента з референтними відповідями/критеріями рубрики: двоетапна схема «ембединг-пошук → крос-енкодер» на базі BERT/RoBERTa та семантичних ембедингів SBERT [1–3]. Це

дозволяє враховувати перефразування, порядок слів і контекст, на відміну від лексичних правил.

Навчання та перевірка якості відбуваються на відкритих наборах для автоматичного оцінювання коротких відповідей (ASAP Short Answer Scoring) з метрикою узгодженості з експертами – зваженою капою Коена (Quadratic Weighted Kappa), прийнятою у предметній області [4; 5]. Цільова якість – досягти рівня узгодженості «людина ↔ людина» або не нижче погодженого порогу для предмету/типу завдання; застосовується перехресна валідація й калібрування порогів на валідаційному піднаборі.

Оцінювання структуровано за аналітичною рубрикою: окремі критерії (правильність змісту, аргументація/логіка, ясність викладу, термінологія) з вагами, що відображають навчальні цілі курсу. Рубрика задає «єдину мову» для навчання моделі та ручної перевірки, підвищує прозорість і відтворюваність виставлення балів [6]. Валідність і надійність забезпечуються відповідно до стандартів освітніх вимірювань: перевіряється відповідність завдання цілям, стабільність показників і коректність інтерпретації балів [7].

Інтерактивність досягається через цикл «спроба → миттєвий фідбек → доопрацювання»: після автоматичного попереднього балу студент бачить конкретні підказки (які фрагменти відповіді покрили критерії, яких аспектів бракує) та може повторно подати відповідь. Викладач працює «по винятках»: інтерфейс підсвічує спірні або низько-впевнені кейси для швидкої модерації; прийняття/виправлення рішень моделі повертається в пул активного навчання, що з часом зменшує навантаження на перевірку.

Архітектура сервісу: SPA-клієнт (React) із редактором відповідей і переглядом рубрик; API-шар (Python/FastAPI) з чергами для асинхронного інференсу; сховище результатів (PostgreSQL) з журналами версій рубрик і моделей; модуль аналітики (агрегації по критеріях, «проблемні теми» групи, теплові карти покриття критеріїв). Для масштабування інференсу використовуються воркери з кешем ембедингів і батчуванням запитів.

Справедливість та керування ризиками охоплюють моніторинг похибок і узгодженості по підгрупах (наприклад, рідна/нерідна мова), перевірку дрейфу даних/моделі між семестрами, документування контексту використання та обмежень відповідно до NIST AI RMF (фокус на вимірюваності, керованості та

прозорості) [8]. Персональні дані мінімізуються й псевдонімізуються; реалізовано права доступу, виправлення та видалення, журнали доступів, зберігання лише навчально необхідних атрибутів – згідно з GDPR [9].

Пояснюваність реалізується через підсвічування фрагментів відповіді, що найбільше вплинули на рішення (локальні пояснення на основі підходів типу SHAP для текстових ознак), а також через показ зіставлених референтних тверджень/ключових термінів рубрики [10]. Це підвищує довіру студентів і прискорює модерацию викладачем.

Висновок. Представлений підхід поєднує сучасні трансформерні моделі для семантичного зіставлення з аналітичними рубриками та циклом «автооцінювання + модерація», забезпечуючи високу узгодженість із викладачами, прозорий фідбек і масштабованість перевірки. Інженерні рішення (кеш ембедингів, батч-інференс) роблять сервіс придатним для масового використання, а практики вимірювань, керування ризиками та приватності знижують методичні й етичні ризики впровадження.

Список використаних інформаційних джерел

1. Devlin J., Chang M.-W., Lee K., Toutanova K. BERT: Pre-training of Deep Bidirectional Transformers for Language Understanding. NAACL-HLT, 2019.
2. Liu Y. та ін. RoBERTa: A Robustly Optimized BERT Pretraining Approach. arXiv:1907.11692, 2019.
3. Reimers N., Gurevych I. Sentence-BERT: Sentence Embeddings using Siamese BERT-Networks. EMNLP, 2019.
4. Kaggle. Automated Student Assessment Prize (ASAP) – Short Answer Scoring.
5. Cohen J. Weighted kappa: Nominal scale agreement with provision for scaled disagreement or partial credit. Psychological Bulletin, 1968.
6. Brookhart S. How to Create and Use Rubrics for Formative Assessment and Grading. ASCD, 2013.
7. AERA, APA, NCME. Standards for Educational and Psychological Testing. AERA, 2014.
8. NIST. AI Risk Management Framework (AI RMF 1.0). National Institute of Standards and Technology, 2023.
9. Regulation (EU) 2016/679. General Data Protection Regulation (GDPR).
10. Lundberg S., Lee S.-I. A Unified Approach to Interpreting Model Predictions. NeurIPS, 2017.

ВИКОРИСТАННЯ МОДУЛЬНОЇ ТА БЕНТО-СІТКИ У ПРОЄКТУВАННІ МОБІЛЬНИХ ІНТЕРФЕЙСІВ

*Є. О. Стеценко, магістр спеціальності Комп'ютерні науки
Т. В. Чілікіна, канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри
комп'ютерних наук та інформаційних технологій – науко-
вий керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасному світі мобільних технологій зручність інтерфейсу напряму впливає на популярність додатка. За статистикою, близько 75 % користувачів оцінюють якість програми лише за її зовнішнім виглядом, а понад 90 % залишають її, якщо дизайн здається незрозумілим чи перевантаженим. Саме тому компанії приділяють особливу увагу створенню зрозумілих і гармонійних інтерфейсів. Один із найефективніших способів цього – модульна сітка, яка допомагає впорядкувати елементи на екрані та зробити дизайн зручним на будь-якому пристрої [1].

Модульна сітка – це невидима структура, що ділить екран на рівні частини – модулі. Зазвичай у мобільному дизайні використовується 4, 8 або 12 колонок, а основою для побудови служить 8-піксельна базова сітка. Це означає, що всі елементи – від тексту й кнопок до відступів і зображень – кратні 8 пікселям. Наприклад, на екрані шириною 360 пікселів типово розміщують 4 колонки з відступами по 16 пікселів і проміжками між ними по 8 пікселів. На планшетах або великих екранах кількість колонок збільшують до 8 або 12, зберігаючи ті самі пропорції [2].

Перевага модульної сітки в тому, що вона легко масштабується. Якщо користувач відкриває додаток на екрані з іншою роздільністю, елементи автоматично підлаштовуються, не втрачаючи структури. Наприклад, у системі Android існують категорії щільності екранів: mdpi (160 dpi), hdpi (240 dpi), xhdpi (320 dpi) та xxhdpi (480 dpi). Завдяки цьому дизайнер може створити макет, який виглядатиме однаково гармонійно як на маленькому екрані 360×640 пікселів, так і на великому 1080×1920 пікселів [3,4].

Найчастіше використовують колонкову сітку, коли екран поділений на вертикальні колонки з рівними відступами – це забезпечує візуальний ритм і порядок. Для складніших макетів застосовують блокову сітку з квадратних або прямокутних комі-

рок, що підходить для галерей або карток контенту. Дизайнери також додають базову лінійну сітку з кроком у 4 або 8 пікселів, яка допомагає вирівнювати текст і зберігати рівномірні відступи між рядками.

Сучасним продовженням ідеї модульності стала бенто-сітка. Її принцип натхненний японськими коробочками «бенто», де кожен елемент має своє місце, але всі разом створюють гармонійну композицію. У дизайні це означає, що блоки можуть мати різний розмір – наприклад, один великий елемент 2×2 модулі поруч із кількома меншими 1×1 або 1×2. Такий підхід робить інтерфейс більш динамічним, дозволяє виділити головні елементи – кнопку, картку новини чи банер – і водночас не перевантажує екран [5].

Бенто-сітка активно використовується провідними компаніями світу. Apple застосовує її у своїх презентаціях, на сайті та в інтерфейсах iOS, де мінімальний торканий елемент має розмір 44×44 пікселі, що зручно для взаємодії пальцем. Подібні підходи використовують Google, Microsoft, Notion, Airbnb та інші бренди. Дослідження показують, що користувачі витрачають на до 40 % менше часу на пошук потрібної функції в інтерфейсах, побудованих за принципом бенто-сітки [6, 7].

Отже, модульна й бенто-сітки стали основою сучасного дизайну мобільних додатків. Модульна забезпечує стабільну та зрозумілу структуру, а бенто додає виразності й гнучкості. Завдяки поєднанню цих принципів інтерфейси стають не лише естетичними, а й максимально зручними – тому саме вони сьогодні вважаються стандартом у створенні сучасних цифрових продуктів.

Список використаних інформаційних джерел

1. UXCam. UX Statistics: The Importance of User Experience in 2024. URL: <https://uxcam.com/blog/ux-statistics>.
2. UX PUB. Сітки в дизайні мобільних додатків. URL: <https://ux.pub/editorial/sitki-v-dizaini-mobilnikh-dodatkiv-316d>.
3. Android Developers. Grids and Units: Layout and Content Guidelines. URL: <https://developer.android.com/design/ui/mobile/guides/layout-and-content/grids-and-units>.
4. Google. Material Design: Guidelines Overview. URL: <https://m2.material.io/design/guidelines-overview>.
5. Apple. Human Interface Guidelines: Layout. URL: <https://developer.apple.com/design/human-interface-guidelines/layout>.

6. Bento Grids. Design Layout Examples. URL: <https://bentogrids.com>.
7. Medium. Web Design Trend: Bento Box / Design Bootcamp. URL: <https://medium.com/design-bootcamp/web-design-trend-bento-box-95814d99ac62>.

РОЗРОБКА ОДНОСТОРІНКОВОГО WEB-ЗАСТОСУНКУ НА БАЗІ ФРЕЙМВОРКУ STREAMLIT ТА БІБЛІОТЕКИ FOLIUM З ВИКОРИСТАННЯМ ХМАРНОГО СЕРВЕРА БАЗ ДАНИХ ATLAS MONGODB

В. О. Тетеря, спеціальність Комп'ютерні науки, заочна форма навчання, 3-й курс

В. С. Костишко, канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук, прикладної та вищої математики – науковий керівник

Львівський торговельно-економічний університет

Фреймворк Streamlit [2] відкрив нову еру односторінкових web-застосунків на базі мови Python, лаконічних та зрозумілих, позбавлених компонент JavaScript, HTML чи CSS. Streamlit також створює необхідні середовища, як от асинхронне оточення Tornado для доступу до баз даних Atlas MongoDB.



Рисунок 1 – Регіон Середмістя на карті Львова

У даній роботі описано утворення в середовищі *PyCharm* на базі фреймворку *Streamlit* односторінковий web-застосунок *LvivHistRegs*. Віртуальне оточення проекту доповнимо розширеннями *folium* [3] (для роботи з картами) та *pyMongo* [4] (для роботи з хмарною базою даних формату *MongoDB*).

За допомогою плагіну *Draw* з бібліотеки *folium* на карті Львова утворимо прикладний шар карти. Замкнутою ламаною лінією виділимо область регіону, а маркерами позначимо розташування на карті визначних об'єктів (рис. 1).

Прикладний шар карти експортуємо у файл формату *geojson*. За допомогою спеціальної утиліти перетворимо його до структурованого вигляду. Іменуючи область та маркери в тегах *properties* атрибутом *name* доповнимо файл змістовною інтерпретацією.

На жаль, плагін *Draw* має два недоліки:

- Плагін не має засобів для збереження побудованих маркерів та границь областей; тому при виявленні помилок приходится повторювати всю роботу з самого початку;
- Експорт прикладного шару зберігає лише координати розташування ліній та маркерів, а не надає засобів для збереження назв об'єктів.

Тому найскладнішою проблемою виявилася ідентифікація маркерів для позначення їх назвами об'єктів, яку прийшлося виконувати вручну.

Документи утвореної раніше колекції *HistReg* бази даних *ArcLviv*, які описують історичні регіони Львова [2], доповнимо атрибутом *geojson*, у який впишемо побудовані прикладні шари карт регіонів у форматі *geojson*.

Утворивши web-застосунком таблицю назв історичних регіонів, відмітимо прапорцем регіон Середмістя.

☐	9	Софіївка
☐	10	Ялівець
☒	11	Середмістя

Рисунок 2 – Вибір регіону

На екрані відобразяться розділи опису регіону, прочитані з документа бази даних: розташування, структура, цікаві об'єкти, карта. Для відображення карти прочитаємо з документа назву регіону *reg_name* та опис його прикладного шару *reg_geo*:

```
folium.GeoJson(
    reg_geo,
    name="" + reg_name + "",
    tooltip=folium.GeoJsonTooltip(fields=['name']),
```

Метод `GeoJsonTooltip` бібліотеки `folium` відображає на карті спливаючі написи з назвами виділених курсором мишки маркерів об'єктів (рис. 3).



Рисунок 3 – Спливаючий напис виділеного об'єкта

Список використаних інформаційних джерел

1. Streamlit documentation. URL: <https://docs.streamlit.io/>.
2. Тетеря В. О. Розробка web-застосунку «Історичні регіони міста Львова». Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти (Львів, 6 березня 2025 р.). Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2025 – С. 328–330.
3. Folium Documentation. URL: <https://folium.readthedocs.io/en/latest/>.
4. Atlas MongoDB. URL: <https://www.mongodb.com/products/platform/atlas-database>.

РОЗРОБКА ОДНОСТОРІНКОВОГО WEB-ЗАСТОСУНКУ З ВИКОРИСТАННЯМ ФРЕЙМВОРКУ STREAMLIT ТА ХМАРНОЇ БАЗИ ДАНИХ

А. Н. Тростінська, спеціальність Комп'ютерні науки, заочна форма навчання

В. С. Костирко, канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук, прикладної та вищої математики – науковий керівник

Львівський торговельно-економічний університет

Дана робота присвячена історичним регіонам міста Львова, демонструючи їх розташування на карті міста Львова за допомогою односторінкового web-застосунку, побудованого на базі фреймворку Streamlit.

Фреймворк Streamlit [1] надає велику кількість віджетів для швидкої та зручної побудови односторінкових web-застосунків на базі мови Python. Дана робота зосереджується на застосуванні бази даних формату MongoDB, розташованої на хмарному сервері Atlas [2].

Складність використання баз даних формату MongoDB в Python ускладнюється тим, що Python реалізує послідовну парадигму виконання програми, а MongoDB побудована на асинхронній парадигмі, що вимагає застосування додаткових розширень (asuncio, motor, tornado тощо) та специфічної організації програм.

Фреймворк Streamlit при побудові віджетів сам вирішує проблему асинхронності, що повністю звільняє користувач від турботи про неї.

Увійшовши на сервер Atlas, відкриємо раніше утворений безкоштовний кластер *Cluster0* з розділом баз даних. Відкривши раніше створену базу даних *ArcLviv*, доповнимо її колекцією *HistReg*. Будову документів цієї колекції демонструє рисунок 1 на прикладі регіону Боднарівки.

```
_id: ObjectId('68bd7d4d42a5f37ee8099e45')
name: "Боднарівка"
imgmap: "Боднарівка.png"
hist: " "
obj: " Боднарівка включає Львівський іподром, парк імені Папи Римського Іван..."
spec: "Боднарівка – це місцевість на південь від сучасної вулиці Хуторівка т..."
streets: " Боднарівка включає сучасні вулиці Ярослава Гашека, Михайла Максимович..."
```

Рисунок 1 – Структура документів колекції HistReg

Історичні регіони міста Львова представлено їх растровими зображеннями, яку вручну виділялися на сучасних картах.

Для розробки web-застосунку скористаємося середовищем програмування PyCharm [3]. В ньому утворимо проєкт LvivHistRegMongo, доповнивши його розширеннями streamlit та pymongo.

Персональні дані доступу до бази даних застосунку *username*, *password*, *cluster_name* опишемо файлом *.streamlit\secrets.toml*. Доступ до бази даних опишемо функціями модуля *use_db*. Клієнта бази даних опишемо функцією *create_client* (приклад 1), а завантаження документів колекції *HistReg* опишемо функцією *use_collection* (приклад 2).

Приклад 1 – Функція *create_client*.

```
def create_client():
    username = st.secrets["connection"]["username"]
    password = st.secrets["connection"]["password"]
    cluster_name = st.secrets["connection"]["cluster_name"]
    uri = "mongodb+srv://" + username + ":" + password + "@\"
        + cluster_name +
        \".mongodb.net/?retryWrites=true&w=majority\"
    client = pymongo.MongoClient(uri)
    return client
```

Приклад 2 – Функція *use_collection*.

```
def use_collection(client):
    db = client.ArcLviv
    collection = db.HistReg
    return collection
```

Для вибору документа колекції застосуємо табличний віджет *dataframe* (приклад 3).

Приклад 3 – Відображення та вибір документа колекції.

```
all_documents = collection.find({})
documents_list = list(all_documents)
df = pd.DataFrame(documents_list)
sel = st.dataframe(df, selection_mode="single-row", on_select=
    "rerun")
```

Вибір регіону під час роботи застосунку здійснюється прапорцем (рис. 2). Карта вибраного регіону відображається так, як на рисунку 3.

Виберіть регіон

	плате
☐	0 Богданівка
☒	1 Боднарівка
☐	2 Вулька
☐	3 Замарстинів
☐	4 Знесіння
☐	5 Кайзервальд
☐	6 Новий Світ
☐	7 Професорська колонія
☐	8 Підгори
☐	9 Софіївка

Карта регіону



Рисунок 2

Рисунок 3 – Регіон Боднарівка

Для розгортання web-застосунку в Інтернеті фреймворк Streamlit надає однойменний безкоштовний сервер [4]. Для розгортання застосунку на сервері Streamlit проєкт потрібно доповнити файлом залежностей *requirements.txt* з рядком розширення *pyMongo*, а також файлом *.gitignore* з рядком *.streamlit/*, що заборонить переносити в репозитарій персональні дані застосунку.

Попередньо проєкт застосунку збережемо на сервері GitHub у вигляді публічного репозитарію. Для розгортання застосунку на сервері Streamlit вкажемо на цей репозитарій. Вручну застосунок доповнимо прихованими персональними даними. Тепер web-застосунок одержав адресу

<https://lvivhistregmongo-hpssjpe9kmf9lptab5ry2t.streamlit.app>,

за якою кожен бажаючий може переглянути його на своєму комп'ютері чи телефоні.

Список використаних інформаційних джерел

1. Streamlit documentation. URL: <https://docs.streamlit.io/>.
2. MongoDB Atlas. URL: <https://www.mongodb.com>.
3. PyCharm. URL: <https://www.jetbrains.com/pycharm/>.
4. Streamlit. URL: <https://share.streamlit.io/>.

РОЗРОБКА ІНТЕРАКТИВНОГО ПРОГРАМНОГО КОМПЛЕКСУ ДЛЯ НАВЧАННЯ МЕТОДАМ ЧИСЕЛЬНОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ

Т. І. Швирид, студент спеціальності Комп'ютерні науки, група КН м-21

Т. В. Чілікіна, канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

У процесі підготовки фахівців з комп'ютерних наук важливо формувати не лише теоретичне розуміння методів чисельної оптимізації, а й навички практичного застосування алгоритмів у програмному середовищі [1–6]. Для цього доцільним є створення інтерактивних навчальних інструментів, які поєднують візуалізацію, автоматизовані обчислення та збереження результатів для подальшого аналізу.

Метою роботи є розробка інтерактивного програмного комплексу для навчання методам чисельної оптимізації, реалізованого з використанням мови C# і платформи Windows Presentation Foundation (WPF). Програмний комплекс дозволяє користувачеві вводити функції у вигляді поліномів, задавати діапазони пошуку, обчислювати мінімум методом дихотомії та зберігати результати в зручних форматах.

Система створена у середовищі розробки Microsoft Visual Studio і складається з трьох основних проєктів: Library – бібліотека алгоритмів, що містить класи Container, Point, Dich; Console – модуль для тестування алгоритмів; Desktop – WPF-додаток із графічним інтерфейсом користувача. Завдяки використанню WPF досягнуто гнучкість інтерфейсу та можливість відображення складних процесів за допомогою 2D-графіки, кольорових анімацій та інтерактивних елементів. Система підтримує збереження поточного стану в XML-форматі та подальше відновлення даних.

Основні етапи роботи користувача: 1) введення полінома, наприклад $f(x) = 71 + 4x - 15x^2 + 8x^3 + 7x^4$; 2) заповнення списку точок для побудови графіка; 3) задання діапазону пошуку мінімуму, наприклад $[-100; 10]$. Метод дихотомії виконує покрокове звуження інтервалу пошуку, поки довжина відрізка не стане меншою за $\varepsilon = 0,0001$. Результати візуалізуються графічно та зберігаються у форматах HTML або XML.

Приклад практичної реалізації. Для полінома $f(x) = 71 + 4x - 15x^2 + 8x^3 + 7x^4$ система виконує декілька ітерацій пошуку, отримуючи мінімум при $x_{min} \approx -0,41$. Результати автоматично виводяться у графічне вікно та можуть бути збережені у форматі HTML або XML для подальшого аналізу (див. рис. 1).

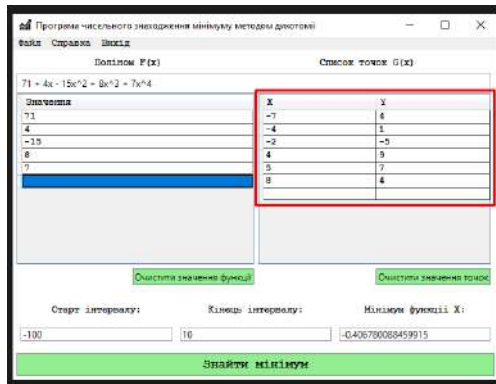


Рисунок 1 – Приклад обчислення мінімуму функції

Розроблений програмний продукт використовує .NET API для серіалізації даних (XmlSerializer), управління графікою та обробки подій. Завдяки механізму Data Binding дані з полів введення автоматично оновлюють візуальні елементи інтерфейсу. Використання WPF-анімацій створює динамічну візуалізацію процесу збіжності алгоритму.

Розроблений комплекс дає змогу студентам експериментувати з параметрами алгоритму, аналізувати ефективність методу дихотомії, спостерігати збіжність та готувати звіти у зручних форматах. Викладачі також можуть використовувати програму у навчальному процесі.

Програмний комплекс розроблений на мові програмування C# у середовищі Visual Studio з використанням WPF реалізує ефективний навчальний підхід до вивчення чисельної оптимізації. Він поєднує точність алгоритмів, зручність візуалізації та адаптивність до потреб користувача. У перспективі планується реалізація додаткових методів (Ньютона, золотого перерізу, градієнтного спуску) та інтеграція системи до навчального середовища університету.

Список використаних інформаційних джерел

1. Microsoft. Windows Presentation Foundation (WPF) Documentation. URL: <https://learn.microsoft.com/dotnet/desktop/wpf/>
2. XML Serialization in C#. URL: <https://learn.microsoft.com/dotnet/standard/serialization>.
3. A Survey of Optimization Algorithms in Modern Neural Networks. – MDPI Mathematics, 2023. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7390/11/11/2466>.
4. The complete WPF tutorial. URL: <https://wpf-tutorial.com/>
5. Jankowska M., Kowalski T. Modern Computational Methods in Engineering Optimization. – Elsevier, 2024. – 512 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/395553135_Computational_Methods_in_Structural_Engineering_Current_Advances_and_Future_Perspectives.
6. Кошова О. П., Ольховська О. В., Чілікіна Т. В., Шуляр С. Особливості розробки програмного забезпечення для моделювання та дослідження бізнес-процесів з допомогою кореляційно-регресійного аналізу Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Кременчук : КрНУ, 2024, № 3 С. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/1995-0519.2024.3.12>.

ЗАСТОСУНОК ДЛЯ КЕРУВАННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ І ПРОДУКТИВНІСТЮ З АВТОМАТИЗОВАНИМИ ЗВІТАМИ

А. С. Шустваль, спеціальність Комп'ютерні науки, група КН м-21

*О. О. Черненко, канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Запропоновано застосунок, що допомагає планувати робочий день, зменшувати контекстні перемикання та відстежувати прогрес через поєднання блоків фокус-роботи (Pomodoro) і довгих

«глибинних» сесій без відволікань [1; 2]. Система не орієнтована на «спостереження» за працівником, а на самоменеджмент: користувач планує пріоритетні завдання, запускає фокус-сесії з перервами, отримує м'які підказки про повернення до роботи, а наприкінці тижня – автоматизований звіт із ключовими метриками.

Архітектура рішення: веб-інтерфейс (SPA на React) для планування, таймера та звітів; бекенд (Node.js/Express) з чергами для обчислення метрик і формування звітів; сховище подій у PostgreSQL/TimescaleDB для таймлайнів активності. Для точного обліку часу передбачено легкий десктоп-агент (Electron/нативний), який фіксує активне вікно/додаток і івенти «перемикання контексту» без збору вмісту екрана або клавіатурних даних. Мобільний клієнт синхронізує календар і дозволяє керувати фокус-сесіями на ходу.

Модель даних оперує подіями: старт/стоп задачі, «фокус-блоки», перерви, зустрічі з календаря. З цих подій обчислюються метрики: фокус-час (тривалість без перемикань $> N$ хв у межах сесії Pomodoro/Deep Work) [1; 2], коефіцієнт контекст-перемикань (перемикання/год), виконання плану (планові vs фактичні години), час у зустрічах, частка «тихих» годин без сповіщень. Для командних проєктів доступні агрегати без розкриття персональних деталей: сумарні фокус-години, тренди виконання, вузькі місця за типами робіт.

Методи зниження затримок і перевантажень реалізовано через WIP-ліміти (обмеження одночасних активних задач) і візуалізацію потоку робіт (мікро-канбан, кумулятивні діаграми), що зменшують розпорошення уваги [5]. Система сповіщень спроектована за принципами «менше шуму, більше користі»: дедуплікація, «тихі вікна», тригер не на кожен дрібну подію, а на симптоми проблем (різке падіння частки фокус-часу, аномальний сплеск перемикань) із контрольними межами, щоб уникати хибних спрацьовувань [6].

Інтерфейс будується за людиноцентричними принципами: мінімальна кількість кліків до старту сесії, явна видимість стану таймера/перерв, послідовна типографіка та мікрокопі для швидкого прийняття рішень [3; 4]. Щотижневий звіт автоматично формує: підсумок фокус-годин, «топ-3» відволікань, виконання плану, графік прогресу по цілях і короткі рекомендації («зменшити WIP до 2», «заблокувати 2×90 хв глибинної роботи»). За

потреби звіт мапиться на OKR/цілі спринту, щоб показати, як витрати часу співвідносяться з результатами [10].

Приватність і безпека: мінімізація даних (жодного контенту, лише метадані подій), локальна візуалізація вмісту (скріншоти й кейлогінг відсутні за замовчуванням), прозора згода, налаштовувані політики ретенції (напр., 60 днів), псевдонімізація в командних зрізах, TLS і контроль доступу на рівні ролей. Веб-рівень відповідає вимогам ASVS (автентифікація, сесії, валідація введення), а процеси – принципам GDPR і приватності за дизайном [7–9].

Висновок. Поєднання практик Pomodoro/Deep Work із візуальним потоком робіт і «фрозумними» сповіщеннями створює інструмент, що знижує контекстні перемикання та підвищує якість планування. Автоматизовані звіти переводять сирі логи в керовані метрики й конкретні дії, а акцент на приватності робить систему прийнятною як для індивідуального, так і для командного використання.

Список використаних інформаційних джерел

1. Cirillo F. The Pomodoro Technique. 2006 (reprint 2018).
2. Newport C. Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World. Grand Central, 2016.
3. ISO 9241-210:2019. Human-centred design for interactive systems.
4. Nielsen J. Usability Heuristics for User Interface Design. Nielsen Norman Group.
5. Anderson D. J. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. Blue Hole Press, 2010.
6. Beyer B. та ін. Site Reliability Engineering: How Google Runs Production Systems. O'Reilly, 2016. (розділи про дизайн оповіщень)
7. Regulation (EU) 2016/679. General Data Protection Regulation (GDPR).
8. ISO/IEC 27701:2019. Privacy Information Management.
9. OWASP ASVS. Application Security Verification Standard.
10. Doerr J. Measure What Matters: OKRs. Portfolio, 2018.

КООПЕРАТИВНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ В СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ І БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

КООПЕРАТИВНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ УКРАЇНИ

*О. О. Губанова, здобувач вищої освіти ступеня магістра,
спеціальність Комп'ютерні науки, група 651*

*А. В. Костенко, канд. фіз.-мат. наук, доцент, науковий
керівник*

Львівський торговельно-економічний університет

Сучасні глобальні та безпекові виклики, спричинені повномасштабною війною, істотно вплинули на українську економіку, змусивши бізнес адаптуватися до нових умов і шукати шляхи сталого розвитку. Одним із прикладів успішного впровадження кооперативної моделі є діяльність компанії «Нова пошта» [1, 2], яка поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю та партнерством між бізнесом, державою й суспільством.

З перших днів повномасштабного вторгнення компанія стала логістичним партнером для державних структур, волонтерських організацій та малого бізнесу. Однією з найважливіших ініціатив стала програма релокації підприємств, у межах якої «Нова пошта» безкоштовно перевозила обладнання компаній із небезпечних регіонів у більш безпечні, сприяючи збереженню робочих місць і виробництв.

Значним напрямом кооперативної діяльності є проєкт «Гуманітарна пошта України», який із 2014 року, а особливо після 2022 року, став масштабним партнерством бізнесу та волонтерських фондів. Якщо до війни компанія співпрацювала з 85 фондами, то нині – із понад 1 600. Лише за час війни доставлено понад мільйон безкоштовних відправлень для військових і цивільних, що є прикладом соціальної кооперації, здатної ефективно реагувати на національні виклики.

Поряд із внутрішньою діяльністю компанія розвиває міжнародну кооперацію, відкриваючи представництва у країнах ЄС –

Польщі, Литві, Чехії, Румунії, Німеччині. Це не лише підтримує українців за кордоном, але й створює логістичний міст між Україною та Європою, сприяючи інтеграції українського бізнесу в європейський ринок.

Важливим елементом кооперативної моделі «Нової пошти» є партнерство з благодійними ініціативами. Так, компанія стала логістичним партнером проєкту «Символ незламності. Азов-сталь», доставляючи браслети по всьому світу, а отримані кошти спрямовувала на підтримку «Армії дронів». Також спільно з фондом «Повернись живим» компанія реалізувала кампанії «Запакуй небо – прокачай ППО» та «РЕБнемо так РЕБнемо!», завдяки яким зібрано сотні мільйонів гривень на посилення обороноздатності України.

Кооперація всередині самої компанії відображається у програмі «Свої для своїх», що об'єднує співробітників у волонтерський рух. Щомісяця вони збирають близько 1,5 млн грн для допомоги колегам, які служать у Збройних силах України. Понад 3 600 працівників компанії нині захищають державу на фронті.

Таким чином, досвід «Нової пошти» доводить, що кооперативна модель розвитку – це не лише економічна стратегія, а й соціальна філософія взаємодопомоги, довіри та спільної відповідальності. Партнерство між бізнесом, громадянським суспільством і державою формує основу економічної стійкості, сприяє відновленню країни та створює умови для розвитку навіть у час війни.

Список використаних інформаційних джерел

1. Як Нова пошта допомагає українському бізнесу під час війни. URL: <https://projects.liga.net/nova-poshta/>
2. Нова пошта в умовах війни: слідуємо за українцями або розвиток за будь-яких обставин. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html>.
3. Нова пошта: «Коли ми вкладаємо в суспільство, ми розуміємо, що це повернеться до нас». URL: <https://givingtuesday.ua/statti/nova-poshta/>
4. Вийжджали, щоб далі боротись на інформаційному фронті. Як Нова пошта евакуювала телеканал. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/article/uezjali-chtoby-dalshe-borotsya-na-informfronte-kak-novaya-pochta-evakuirovala-telekanal>.

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У СИСТЕМІ КООПЕРАТИВНОГО РОЗВИТКУ

І. Р. Гуртовий, спеціальність Економіка, група Е PhD-31;

Г. О. Шишов, спеціальність Економіка, група Е PhD-31

Т. А. Костишина, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Людський капітал у сучасній економічній науці розглядається як ключовий ресурс, що формує основу конкурентоспроможності організацій та визначає їх здатність до інноваційного розвитку. «Людський капітал – це економічна категорія, яка характеризує сукупність сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу» [1, с. 16].

У кооперативному секторі значення людського капіталу посилюється, оскільки кооперативи функціонують на принципах самоуправління, економічної та соціальної взаємодопомоги, колективної відповідальності та участі членів у прийнятті рішень. На відміну від традиційних комерційних структур, де людський капітал найчастіше оцінюється з позицій продуктивності праці та економічної віддачі, кооперативи поєднують економічний, соціальний і ціннісний аспекти розвитку людини, формуючи розширену модель людського капіталу.

У дослідженнях кооперація дедалі частіше трактується як багатовимірне явище, що охоплює соціально-економічні процеси, інституційні механізми та різні форми взаємодії учасників. Кооператив у цьому контексті виконує функцію інституційної структури, яка формалізує відносини співпраці в організаційну систему, забезпечуючи координацію та узгодження дій через визначені правила управління. Залежно від умов функціонування кооперативи можуть набувати ринкових, мережових чи ієрархічних форм, адаптуючи свої механізми координації до поточних економічних викликів. Така інституційна гнучкість дає змогу ефективно управляти специфічними активами, змен-

шувати трансакційні витрати та підтримувати організаційну стійкість, створюючи середовище, сприятливе для розвитку людського капіталу [2, с. 939].

У системі кооперативного розвитку людський капітал виконує подвійну, взаємодоповнювальну функцію, що визначає як економічну результативність кооперативу, так і його соціальну стійкість. З одного боку, людський капітал виступає продуктивним ресурсом, який формує основу операційної ефективності: компетентність працівників та членів кооперативу забезпечує належний рівень організаційного управління, впливає на якість вироблених товарів і послуг, визначає здатність організації впроваджувати технологічні та управлінські інновації.

У кооперативному секторі, де часто поєднуються виробничі, сервісні й управлінські функції, професійна підготовка, кваліфікаційна структура та креативний потенціал людського капіталу стають критично важливими для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації витрат і розвитку внутрішніх компетенцій.

З іншого боку, людський капітал є фундаментом соціальної стійкості кооперативу, оскільки ефективність його діяльності значною мірою залежить не лише від індивідуальних навичок, а й від рівня солідарності, довіри та колективної відповідальності учасників. Залученість членів до процесів управління, їхня готовність брати участь у колегіальному прийнятті рішень, підтримувати стратегічні зміни та взаємодіяти у спільних проєктах посилюють здатність кооперативу адаптуватися до ринкових коливань і зовнішніх ризиків.

Така соціальна згуртованість забезпечує стабільність внутрішніх комунікацій, мінімізує конфлікти інтересів, зміцнює організаційну культуру та створює підґрунтя для довгострокового розвитку. У результаті людський капітал у кооперативі проявляється не лише через продуктивність праці, а й через рівень соціального капіталу – довіру, взаємопідтримку, спільну мотивацію та орієнтацію на колективне благо, що є визначальними чинниками стійкості кооперативної моделі.

Особливістю кооперативів є те, що їхня ефективність значною мірою залежить від якості участі членів у процесах управління, а не лише від їхнього трудового внеску. Це означає, що

структура людського капіталу кооперативу охоплює не тільки професійні компетенції працівників, а й рівень економічної грамотності, управлінських навичок, соціальної активності, готовності до спільної відповідальності та стратегічного мислення.

Саме тому інвестиції у розвиток людського капіталу в кооперативних організаціях здійснюються не лише у формі професійного навчання, але й через освітні програми для членів кооперативу, участь у нарадах, семінарах, формування корпоративних цінностей та демократичних процедур.

Кооперативна модель розвитку передбачає підвищений рівень горизонтальної взаємодії між членами, що формує сприятливі умови для накопичення соціального капіталу – довіри, взаємної підтримки, обміну знаннями та координації дій. Таким чином, людський капітал у кооперативі не існує ізольовано, а взаємодіє із соціальним капіталом, утворюючи синергійний ефект. У результаті підвищується ефективність колективного прийняття рішень, зменшується ризик неузгоджених дій та конфліктів інтересів, а організація стає стійкішою до зовнішніх шоків.

Отже, людський капітал у системі кооперативного розвитку набуває статусу стратегічної категорії, що визначає не лише економічний результат діяльності кооперативу, а й його соціальну цінність, інституційну стійкість та здатність до інновацій. Ефективне управління людським капіталом у кооперативах потребує комплексного підходу, що поєднує професійний розвиток, посилення участі членів, формування кооперативних цінностей і розбудову соціального капіталу. Саме така інтеграція дозволяє кооперативам залишатися конкурентоспроможними, соціально орієнтованими та стійкими в умовах сучасної економіки.

Список використаних інформаційних джерел

1. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, КОО, 2001. 254 с.
2. Шаповалов В., Тужилкіна О., Гуртовий І., Рудич Ю. Інституційні координати економічної організації кооперативів. *Наукові перспективи*. 2024. № 12(54). С. 928–941. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-928-941](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-928-941).

СОЦІАЛЬНА ФУНКЦІЯ КООПЕРАЦІЇ В СИСТЕМІ СТІЙКОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

О. В. Юрченко, спеціальність Економіка та міжнародні економічні відносини, група ЕУПм-11

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

Полтавський університет економіки і торгівлі

Поняття «кооперація» є багатовимірним явищем, що охоплює процеси взаємодії, соціально-економічні явища, форми об'єднань та інституційні механізми, які забезпечують ефективну співпрацю учасників у досягненні спільних цілей [1, с. 931].

На відміну від традиційних ринкових структур, де провідну роль відіграє прибутковість, кооперативні об'єднання формуються на основі принципів демократичного управління, рівноправності та солідарної участі, що підсилює їхню спроможність забезпечувати соціально орієнтований розвиток територій і спільнот. Зміст соціальної функції кооперації полягає у поєднанні економічної ефективності з колективною відповідальністю, що робить кооперативи важливим інструментом формування інклюзивної економіки.

Сучасна кооперативна модель спирається на систему засад, сформульованих Міжнародним кооперативним альянсом, які визначають організаційно-ціннісну основу кооперативного руху. До них належать відкритість і добровільність вступу, демократичний характер управління, економічна участь членів у діяльності об'єднання, дотримання принципів автономності та незалежності. Важливе місце посідає також розвиток освітньої та інформаційної функції кооперативів, налагодження міжкооперативної взаємодії та орієнтація на суспільний добробут як ключовий результат діяльності [2].

Кооперація створює умови для підвищення якості життя населення, оптимізує доступ до ресурсів і зменшує соціально-економічні диспропорції. Завдяки демократичній природі та принципу «один член – один голос» кооперативи сприяють розвитку соціального капіталу, формуванню довіри та налагодженню горизонтальних зв'язків між учасниками. Це особливо важливо у регіонах із недостатнім рівнем економічної активності, де кооперативи компенсують структурні обмеження ринку та

відкривають можливості для участі в економічних процесах малих виробників, домогосподарств і локальних підприємств.

Соціальна функція кооперації проявляється також у перерозподілі вигід між членами спільноти та підвищенні економічної стійкості у довгостроковій перспективі. На відміну від корпоративних структур, орієнтованих на максимізацію прибутку акціонерів, кооперативи спрямовують надлишки на розвиток спільної інфраструктури, модернізацію виробництва, підтримку соціальних програм, професійний розвиток членів та формування резервів для протидії економічним ризикам. Такий підхід знижує вразливість до ринкових шоків, підвищує здатність спільнот адаптуватися до зовнішніх змін і сприяє сталому розвитку територій.

У контексті стійкого розвитку кооперація виконує важливу роль у формуванні інклюзивних економічних моделей. Завдяки механізмам участі та спільної відповідальності кооперативи інтегрують соціальні цілі у економічну діяльність, що забезпечує синергію між прибутковістю, екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю. Це особливо актуально для сільськогосподарських, енергетичних та фінансових кооперативів, у яких соціальна місія поєднується з високою економічною значущістю. Наприклад, енергетичні кооперативи сприяють розвитку відновлюваної енергетики, підвищують енергетичну автономію громад, а сільськогосподарські – підтримують продовольчу безпеку, сприяють справедливому розподілу доходів і розвитку місцевої інфраструктури.

Соціальна функція кооперації тісно пов'язана з механізмами інституційної взаємодії. Кооперативи формують інституційну архітектуру, яка поєднує ринкові стимули, соціальні норми та колективні правила взаємодії. Завдяки цьому вони здатні знижувати трансакційні витрати, підвищувати якість координації між учасниками та формувати передбачуване економічне середовище. Інституційні механізми кооперації забезпечують прозорість управління, участь членів у прийнятті рішень і відповідальність за результати діяльності, що зміцнює довіру та підвищує ефективність спільної роботи.

Важливим аспектом соціальної функції кооперації є її вплив на розвиток людського капіталу. Кооперативи створюють умови для підвищення кваліфікації, професійного навчання та засвоєння управлінських компетенцій. Члени кооперативів залучаються

до прийняття рішень, що сприяє розвитку лідерських навичок, відповідальності та здатності до колективних дій. Такі процеси формують активний тип економічної поведінки, що є ключовим ресурсом у системі стійкого розвитку. Завдяки розвитку людського капіталу кооперативи створюють соціальні мультиплікатори – ефекти, які підсилюють економічний і соціальний потенціал громад.

Соціальна функція кооперації має довгостроковий вплив на формування стійкості економічних систем. Кооперативи зменшують нерівність, сприяють згуртованості спільнот, підтримують локальну економічну активність і створюють альтернативні форми зайнятості. Вони відіграють роль стабілізатора в умовах криз, забезпечуючи додаткові механізми самозахисту та самоорганізації. У цьому контексті кооперацію можна розглядати як інституційний механізм, який підсилює соціально орієнтований вектор стійкого розвитку, забезпечуючи баланс між економічними результатами та соціальною відповідальністю.

Отже, соціальна функція кооперації є ключовою умовою стійкого економічного розвитку, оскільки забезпечує поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та інституційної стабільності. Кооперативи створюють середовище, де індивідуальні інтереси узгоджуються із колективними, а господарська діяльність набуває соціально орієнтованого змісту. Саме завдяки такій моделі кооперація формує стійкі структури, здатні забезпечити розвиток людського капіталу, зміцнити соціальну згуртованість і підвищити адаптивність економічних систем у довгостроковій перспективі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Шаповалов В., Тужилкіна О., Гуртовий І., Рудич Ю. Інституційні координати економічної організації кооперативів. *Наукові перспективи*. 2024. № 12(54). С. 928–941. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-928-941](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-928-941).
2. Cooperative identity, values & principles. *International Cooperative Alliance*. URL: <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>.

РОЛЬ АНАЛІТИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЛІДЕРА ЯК КЛЮЧ ДО ЕФЕКТИВНОГО ТАРГЕТИНГУ В КОНТЕКСТНІЙ РЕКЛАМІ

С. М. Козурман, аспірант Phd

*С. І. Нестуля, д-р пед. наук, професор, директор Навчально-наукового інституту лідерства – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах цифрового маркетингу ефективність контекстної реклами прямо залежить від точності даних, якості їх аналізу та швидкості ухвалення рішень. Проте навіть найкращі інструменти аналітики не дають результату без фахового лідера, який здатен інтерпретувати дані, формувати стратегічні висновки та спрямовувати команду у правильному напрямку (Нестуля, 2016).

Аналітична компетентність керівника стає вирішальним фактором для бізнесів, що працюють на ринку B2B, де цільові аудиторії вузькі, дорогі в залученні та вимагають персоналізованого підходу. У таких умовах саме лідер задає рамку для прийняття даних-орієнтованих рішень, визначає критерії ефективності рекламних кампаній та забезпечує командну узгодженість.

З огляду на інтенсивний розвиток AI-алгоритмів, автоматичних стратегій показів, поведінкових моделей користувача та багатоканальної аналітики (Google Ads, Google Analytics 4, CRM-системи тощо), здатність лідера читати, поєднувати та критично оцінювати дані стає стратегічною потребою бізнесу.

Цифровий маркетинг, як зазначає О. Лаврук, позиціонується як вид маркетингової діяльності, що за цифровими каналами цифровими методами дозволяє адресно взаємодіяти з цільовими сегментами ринку у віртуальному та реальному середовищах. Це сучасний маркетинг, якому властива дуальність через його гібридний характер: частина функцій виконується в онлайн, а частина в офлайн-середовищі (Лаврук, 2022).

Таргетована реклама являє собою маркетинговий інструмент, що дає змогу виокремити з усього масиву інтернет-користувачів цільову аудиторію за визначеними параметрами та адресно

просувати їй певний продукт для підвищення результативності рекламної діяльності. Використання таргетингу забезпечує більш раціональне розподілення рекламного бюджету та сприяє отриманню максимального ефекту від рекламної кампанії. Такий підхід застосовується у контекстній рекламі, банерних оголошеннях та соціальних мережах. Виникнення таргетованої реклами пов'язане з розвитком соціальних мереж, де вперше було реалізовано можливість точного налаштування показів аудиторіям з певними характеристиками (Янчук, Ольшевська, 2025).

На основі опрацювання наукових і навчально-методичних джерел, зокрема праць Т. Діброви, присвячених комунікаційній політиці підприємств; О. Лаврук, що розкриває практичні аспекти цифрового маркетингу; досліджень Г. Швиданенка та О. Ніколайчук щодо управління інтелектуальним капіталом як чинника інноваційного розвитку; а також наукового доробку Т. Янчук та В. Ольшевської, які аналізують тенденції таргетованої реклами у 2025 році, виокремлено роль аналітичної компетентності лідера у підвищенні ефективності таргетингу в контекстній рекламі.

Аналітична компетентність керівника виступає визначальним фактором формування стратегічних рішень у сфері контекстної реклами. Вона забезпечує здатність інтерпретувати великі масиви маркетингових даних, здійснювати їх критичну оцінку та формувати релевантні гіпотези щодо поведінки цільової аудиторії.

Ефективний таргетинг ґрунтується на поєднанні технологічних інструментів та управлінської аналітики. Внесок лідера полягає у встановленні логічних взаємозв'язків між даними з різних джерел (реklamних систем, CRM, веб-аналітики), що створює основу для точнішої сегментації потенційних споживачів.

Аналітична компетентність лідера забезпечує системність процесу сегментування аудиторій. Керівник визначає параметри диференціації користувачів та критерії їх пріоритизації, що дає змогу оптимізувати витрати на рекламні покази та підвищувати конверсійні показники в B2B-сегменті.

Формування лідером організаційної культури, орієнтованої на використання даних, підвищує ефективність роботи маркетингової команди. Упровадження принципів data-driven сприяє швидкій адаптації до змін ринку, підвищує обґрунтованість

управлінських рішень та посилює спроможність колективу проводити експериментальні дослідження.

Здатність лідера оперувати аналітичними моделями підвищує ефективність застосування алгоритмів автоматичного таргетингу. Розуміння принципів функціонування механізмів машинного навчання у рекламних платформах сприяє коректному налаштуванню стратегій автоматизованих ставок та моделюванню шляхів користувацьких конверсій.

Аналітична компетентність керівника сприяє зниженню ймовірності неефективних рекламних витрат. Використання прогностичних моделей, оцінювання сезонних коливань та аналіз конкурентного середовища забезпечують точнішу розстановку рекламних пріоритетів.

Підвищення якості таргетингу можливе за умови інтеграції маркетингових та збутових процесів, ініційованої лідером. Узгодження даних між рекламними кампаніями та CRM-системами дає змогу коригувати таргетинг відповідно до реальних показників результативності взаємодії з клієнтами.

Аналітично орієнтований лідер стимулює системне проведення експериментів та тестувань. Використання А/В тестування, оцінювання ефективності каналів та аналіз глибини взаємодії користувачів утворюють основу для безперервної оптимізації рекламних кампаній.

Глибоке розуміння лідером логіки проходження клієнтом маркетингової воронки підвищує точність таргетингу. Аналіз користувацьких маршрутів дає можливість формувати диференційовані рекламні стратегії для кожного етапу прийняття рішення.

Лідер визначає нормативно-етичні орієнтири використання даних у рекламі. Він формує підхід до відбору ключових показників ефективності та забезпечує прозорість аналітичних процесів, що підсилює довіру між учасниками команди.

Таким чином, аналітична компетентність лідера виступає базовою передумовою успішної реалізації контекстної реклами, оскільки визначає і якість управлінських рішень, і здатність організації адаптуватися до динамічних тенденцій цифрового середовища.

Список використаних інформаційних джерел

1. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика : навч. посібн. Київ : Видавничий дім Професіонал, 2015. 320 с.

2. Лаврук О. С. Цифровий маркетинг в дії («Digital Marketing In Action») : конспект лекцій з навчальної дисципліни для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент. Кам'янецьПодільський : К-ПНУ, 2022. 110 с.
3. Нестуля О. О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ–початок ХХІ ст.): навч. посіб. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля. – Полтава : ПУЕТ, 2016. – 375 с.
4. Швиданенко Г. О., Ніколайчук О. А. Управління інтелектуальним капіталом підприємства як головний фактор інноваційного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. С. 245–250.
5. Янчук Т. В., Ольшевська В. А. Таргетована реклама у 2025 році: можливості та виклики. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14738314>.

РОЛЬ СУЧАСНИХ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНИХ КОМАНД НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

А. В. Крилов, аспірант Phd

С. І. Нестуля, д-р пед. наук, професор, директор Навчально-наукового інституту лідерства – науковий керівник:
Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічністю, технологічними змінами, посиленням вимог споживачів та необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом втрачають результативність, а ключового значення набувають сучасні лідерські компетентності [2]. Вочевидь, розвинені лідерські компетентності керівників торговельних підприємств сприяють підвищенню залученості працівників, зниженню плинності кадрів, формуванню культури співпраці та інновацій, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Дослідження ролі сучасного лідерства у формуванні ефективних команд є важливим для вдосконалення управлінської практики, впровадження нових HR-підходів та розроблення рекомендацій щодо розвитку персоналу в умовах ринкових викликів.

«Лідерство, – пише А. Маркіна, – форма прояву впливу на поведінку людей, заснована на переважно соціально-психоло-

гічному контакті і соціально-психологічних методах управління в досягненні цілей організації за рахунок гармонізації інтересів організації та інтересів послідовників лідера і прагнення до досягнення синергетичного ефекту» [1, с. 90]. Це визначення, на нашу думку, відображає сутнісне розуміння лідерства як складного соціально-управлінського феномену, що ґрунтується не лише на формальній владі, а насамперед на здатності керівника впливати на поведінку працівників через соціально-психологічні механізми. У контексті формування ефективних команд на торговельних підприємствах таке трактування є надзвичайно актуальним, оскільки сучасне бізнес-середовище вимагає від лідерів уміння узгоджувати інтереси організації та персоналу, створюючи умови для їхньої мотивованої та скоординованої взаємодії. Орієнтація на гармонізацію інтересів та досягнення синергетичного ефекту підкреслює, що результативність команди залежить від якісної комунікації, довіри, розвитку корпоративних цінностей і здатності лідера забезпечити психологічний клімат, сприятливий для продуктивної спільної діяльності. Таким чином, наведене визначення правомірно розкриває лідерство як один із ключових факторів підвищення ефективності управління торговельними підприємствами та формування конкурентоспроможних команд.

Аналіз праць науковців (В. Вороніна, А. Маркіна, І. Дмитренко, О. Нестуля, С. Нестуля, Л. Скібіцька та ін.) уможливив виокремити ключові лідерські компетентності, що визначають результативність команд на торговельних підприємствах (рис. 1):



Рисунок 1 – Лідерські компетентності

Емоційний інтелект, який дозволяє керівнику розуміти потреби працівників, підтримувати атмосферу психологічної безпеки та забезпечувати конструктивну взаємодію в команді.

Комунікативні навички, що сприяють прозорості управління, довірі та своєчасному інформуванню персоналу щодо завдань, змін і очікувань.

Стратегічне мислення, яке забезпечує правильне формування командних цілей і узгодження їх зі стратегічними інтересами підприємства.

Уміння мотивувати та розвивати персонал, що проявляється в делегуванні повноважень, підтримці професійного зростання працівників та застосуванні індивідуального підходу.

Гнучкість та адаптивність, необхідні для оперативного реагування на зміни ринку, появу нових технологій і зміну поведінки покупця.

Роль сучасних лідерських компетентностей полягає в тому, що вони формують основу для створення згуртованих, мобільних і результативних команд, здатних досягати високих економічних і сервісних показників. Ефективний лідер не лише розподіляє завдання, але й формує сприятливий клімат співпраці, стимулює інноваційність, підтримує ініціативність та формує корпоративну культуру, орієнтовану на досягнення спільного результату.

Таким чином, у сучасних торговельних підприємствах лідерські компетентності стають одним із ключових факторів успішності, адже вони визначають якість командної роботи, ефективність управлінських процесів та здатність підприємства утримувати конкурентні позиції в умовах ринкових змін.

Список використаних інформаційних джерел

1. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88–91.
2. Нестуля О. О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.): навч. посіб. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля. – Полтава : ПУЕТ, 2016. – 375 с.
3. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
4. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової л-ри, 2019. 192 с.

АДАПТИВНІ МЕХАНІЗМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖЕРА У ХАРИЗМАТИЧНОГО ЛІДЕРА: ВИКЛИКИ ДЛЯ МОЛОДІ В УПРАВЛІННІ

Ю. В. Набасов, спеціальність Менеджмент, група МЕН PhD січ-21, здобувач ступеня доктора філософії
Ж. А. Кононенко, канд. екон. наук, доцент, в.о. завідувача кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

В умовах глобалізації та постійно нарощуваних темпів динамічних змін у соціально-економічних структурах постає критична необхідність у новому поколінні ерудованих, інтелектуальних провідників [1]. Класичні моделі управління, орієнтовані на стабільність, контроль та підтримання статус-кво, виявилися недостатніми для реагування на виклики ХХІ століття [1; 2]. Для випускників освітніх програм із менеджменту актуалізується проблема переходу від формальної ролі менеджера (того, хто робить речі правильно, концентруючись на системах і структурах) до ролі лідера (того, хто робить правильні речі, концентруючись на людях та інноваціях) [1; 2]. Найбільш ефективним інструментом впливу в динамічному середовищі є саме харизма, яка забезпечує не просто підкорення, а ентузіазм і відданість послідовників [2; 3]. Обґрунтуємо ключові адаптивні механізми та навички, необхідних молодому фахівцю в галузі менеджменту для свідомої трансформації у харизматичного лідера.

1. Харизма як механізм впливу. Харизматичне лідерство (ХЛ) є необхідною умовою для організацій, які прагнуть до інновацій та радикальних змін [1]. Харизма визначається як виняткова якість особистості, яка завдяки сильним емоційним проявам здатна мотивувати послідовників до екстраординарних дій [3]. Ключовими характеристиками ХЛ є:

- глибока впевненість у собі та рішучість [3];
- сильна потреба у владі, яка має бути спрямована на служінню інтересам організації (етична харизма) [3; 4];
- здатність формулювати чітке, візуалізоване бачення майбутнього, яке стає спільною місією [2; 3];
- готовність до ризику та використання нетрадиційних методів [4].

2. Вирішальна роль емоційного інтелекту. Згідно з дослідженнями, успішність лідера на вищих керівних посадах на 80–

90 % залежить від рівня його емоційного інтелекту (EQ), тоді як когнітивні навички (IQ) відіграють меншу роль [2; 4]. EQ є стратегічним важелем лідерства, оскільки дозволяє керувати власними емоціями та емоціями інших [2]. Розвинений EQ включає такі основні складові, що є основою харизми [2; 4]:

- самосвідомість – це розуміння власних емоцій, сильних і слабких сторін, цінностей [1];
- самоконтроль – це вміння опановувати руйнівні імпульси та емоції [1];
- соціальна чуйність – це здатність до емпатії (співпереживання) та розуміння позиції інших [1; 2];
- управління відносинами – це вміння впливати, надихати та вирішувати конфлікти [1].

3. Стили та розвиток лідерської компетентності. Харизматичні лідери часто використовують резонансні стилі лідерства (ідеалістичний, навчальний, товариський, демократичний), які створюють позитивний клімат і підвищують продуктивність [3]. Успішні менеджери можуть свідомо розвинути харизматичні навички, оскільки лідерство – це не вроджена якість, а результат навчання та важкої роботи [1–3].

Шлях трансформації менеджера у лідера передбачає постійне самовдосконалення (наприклад, за моделлю Р. Бояціса [4]), а також розвиток таких ключових практичних навичок:

- комунікативні навички – це вміння активно слухати, чітко передавати повідомлення та використовувати невербальні сигнали для створення атмосфери довіри [1; 2];
- цілісність та етика – це здатність демонструвати чесність і прямоту, адже довіра є основою будь-якого впливу та лідерства [2; 4];
- інноваційність – це готовність кидати виклик статусу-кво і шукати нестандартні рішення [1; 4].

Додатково варто підкреслити, що успішна трансформація менеджера у харизматичного лідера передбачає активне самоусвідомлення та регулярне отримання зворотного зв'язку від команди, що дає змогу корегувати власний стиль управління й підвищувати ефективність лідерства. Також лідер мусить не лише формулювати чітке та надихаюче бачення, а й ставити реалістичні, конкретні цілі, які мотивують колектив досягати високих результатів.

Велике значення має послідовність у діях та прозорість управлінських рішень, що сприяє побудові довіри та зміцненню етичної основи харизматичного впливу. Окрім того, психологічна гнучкість – здатність адаптуватись до змін і приймати невизначеність як ресурс для інновацій – виступає важливим фактором ефективності сучасного лідера.

Для більшої переконливості і мотивації молоді фахівці можуть скористатися прикладами сучасних харизматичних лідерів із різних сфер діяльності, що ілюструє практичну реалізацію теоретичних положень.

Отже, для молодого фахівця в галузі менеджменту трансформація у харизматичного лідера є необхідною умовою для досягнення довгострокового успіху в XXI столітті. Цей процес вимагає свідомого розвитку емоційного інтелекту, навичок ефективної комунікації та непохитної відданості етичним цінностям. Таким чином, молоді менеджери зможуть перетворити свою посадову владу на особистий вплив, необхідний для ведення команди за собою та реалізації інноваційних змін.

Список використаних інформаційних джерел

1. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 освіта. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10004/1/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%9F%D0%92%D0%A8-2020.pdf>.
2. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с. URL: <http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA.pdf>.
3. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків, 2017 р. 100 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/620d1bfe-e281-4652-93d5-34023456b9f3/content>.
4. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти : монографія / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, Н. В. Кононец. Полтава : ПУЕТ, 2021. 591 с.

ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ В СТУДЕНТІВ ПЕРШОГО КУРСУ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА»

В. Р. Самойленко, спеціальність *Готельно-ресторанна справа, група ГРС Б-11*

К. К. Пивоварська, канд. філос. наук, доцент, завідувач кафедри педагогіки та суспільних наук – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі

Актуальність нашої теми зумовлена тим, що лідерські якості у сучасному світі є одними із найзатребуваніших софт-скілів. Лідерство – це здатність людини впливати на інших, мотивувати їх і спрямовувати до досягнення спільних цілей [1, с. 15]. У сучасному суспільстві лідерство є однією з ключових компетентностей, необхідних для професійного зростання та ефективного управління колективом.

У сфері готельно-ресторанної справи (ГРС) лідерство має особливе значення, оскільки від нього залежить якість обслуговування, згуртованість команди й рівень довіри між працівниками [2]. Лідер у ГРС – це не лише керівник, а й особистість, здатна створити сприятливу атмосферу, підтримувати мотивацію колег та гостей. Тому формування лідерських якостей у студентів ГРС є важливим завданням навчально-виховного процесу у закладі вищої освіти.

Під час навчання у ПУЕТі студенти мають можливість розвивати свої лідерські здібності через різноманітні форми навчальної діяльності – групові проекти, презентації, дебати, ділові ігри [3, с. 42]. Такі завдання допомагають студентам проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність і вчитися координувати дії інших.

Викладачі сприяють розвитку лідерських рис, заохочуючи студентів виступати з доповідями, керувати роботою групи чи проекту. Завдяки цьому формується впевненість, вміння аргументовано відстоювати власну позицію, приймати рішення в умовах обмеженого часу [4, с. 103].

Освітньо-професійна програма в ПУЕТ передбачає оволодіння такими загальними компетентностями, як здатність діяти соціально відповідально та свідомо, реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності грома-

дянського (вільного демократичного) суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні; здатність працювати в команді; здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях [8]. Це неможливо без формування лідерських якостей.

Крім того, навчальні дисципліни спеціальності «Готельно-ресторанна справа» містять елементи менеджменту, психології спілкування, управління персоналом і сервісології. Ці курси формують у студентів розуміння природи лідерства, ролі комунікації та ефективної взаємодії в колективі [1, с. 67]. Таким чином, навчальний процес у ГРС є не лише джерелом професійних знань, але й важливою платформою для виховання майбутніх лідерів.

Велике значення для становлення лідерських якостей має участь студентів у позанавчальному житті університету. Саме під час організації культурних, спортивних і волонтерських заходів формується практичний досвід управління людьми та прийняття рішень [5].

Студентське самоврядування, участь у молодіжних ініціативах і благодійних акціях допомагають розвивати організаторські здібності, відповідальність, комунікабельність і вміння працювати в команді [6, с. 81]. Участь у таких заходах дає можливість студентам проявити себе як лідерів, навчитися домовлятися, розподіляти обов'язки та вирішувати конфліктні ситуації.

Для майбутніх фахівців готельно-ресторанної сфери особливо важливо вміти взаємодіяти з людьми різних культур і характерів, бути толерантними, уважними та доброзичливими. Саме тому позанавчальна діяльність відіграє значну роль у формуванні емоційної зрілості, стресостійкості та лідерського потенціалу студентів [7].

Отже, лідерство є однією з ключових характеристик сучасного фахівця у сфері готельно-ресторанної справи. Воно формується як у процесі навчання, так і в позанавчальній діяльності. Завдяки навчальним дисциплінам, командній роботі та активній участі у громадському житті університету студенти ГРС набувають рис справжніх лідерів – ініціативності, відповідальності, уміння працювати з людьми та приймати рішення. Таким чином, можна зробити висновок, що у студентів ПУЕТ спеціальності «Готельно-ресторанна справа» лідерство формується на достатньому рівні, що забезпечує підготовку компетентних і конкурентоспроможних фахівців у сфері гостинності.

Список використаних інформаційних джерел

1. Кузьмін О. Є. Менеджмент організацій : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Новий Світ-2000, 2019. – 352 с.
2. Лідерство у сфері гостинності. URL: <https://tourismedu.ua/leadership-hospitality>.
3. Шпак Н. Основи менеджменту : навч. посіб. / Н. Шпак. – Київ : Центр учбової л-ри, 2020. – 288 с.
4. Кравченко С. О. Психологія управління : навч. посіб. / С. О. Кравченко. – Харків : ХНЕУ, 2018. – 250 с.
5. Роль студентського самоврядування у розвитку лідерства. URL: <https://studentlife.org.ua/leadership>.
6. Мороз Л. Лідерство в освітньому процесі : монографія / Л. Мороз. – Одеса : Астропринт, 2021. – 190 с.
7. Психологічні аспекти лідерства студентів. URL: <https://edu-psychology.com/leadership>.
8. Полтавський університет економіки і торгівлі : програма навчальної дисципліни ОП-25-J2-B. – Полтава : ПУЕТ, 2025. URL: <http://www.grks.puet.edu.ua/files/op25-j2-b.pdf>.

ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ СТУДЕНТІВ – ФІЛОЛОГІВ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО НАВЧАННЯ

Д. І. Шкодюк, спеціальність Германські мови та літератури (переклад включно), перша – англійська, група ФІЛ Б-11
К. К. Пивоварська, канд. філос. наук, доцент, завідувач кафедри педагогіки та суспільних наук – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі

Актуальність нашої теми зумовлена великим інтересом до формування лідерських навичок студентів, у тому числі філологічних спеціальностей. Так, в освітньо-професійній програмі нашої спеціальності закріплені такі компетентності, як здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні, уміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми, здатність працювати в команді та автономно, здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях [1]. Усі вони неможливі без лідерських якостей студентів, які багато в чому формуються саме в процесі навчання.

Студенти-лідери не стоять на місці, їх незвичайна енергія невичерпна, вони у постійному русі вперед, успішні у спілкуванні, з розумінням ставляться до людей, викликають довіру, симпатію, є харизматичними особистостями [2, ст. 9]. Самі ці якості стають важливими, оскільки високий рівень конкуренції на ринку праці вимагає від філологів не лише глибоких знань мов та теорії, але й добре розвинених лідерських якостей, які включають здатність мотивувати, надихати та спрямовувати інших на досягнення спільних цілей, впевненість у собі, цілеспрямованість, ініціативність, відповідальність, емпатія, розумові здібності та організаторські навички виділяє філологів серед інших. Студент-перекладач, який працює з різними мовами та культурами, має цю гнучкість, що дозволяє йому впроваджувати зміни та інновації у робочий процес.

Крім того, у сучасному світі з постійними змінами, глобалізацією та швидким технологічним прогресом особливо в сфері перекладу, лідерські якості, такі як постійне самовдосконалення та покращення своїх навичок, допомагають філологам адаптуватися до нових викликів та вимог у сфері мовознавства, перекладу чи викладання. Навчання необхідно не лише для здобуття професійних знань у сфері філології, але й для формування особистісного розвитку, включаючи вміння приймати рішення, комунікувати, мотивувати і впливати на інших [3, ст. 357].

Лідерські якості студентів-філологів є ключовим фактором успіху не тільки в академічній сфері, але й у майбутній професійній кар'єрі та громадському житті. Саме тому, розвиток лідерських якостей у студентів сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності на ринку праці, забезпечує ефективну командну роботу та стимулює особистісний ріст. Лідери відіграють ключову роль у впровадженні інновацій, управлінні змінами та прийнятті рішень у різних сферах діяльності. В подальшій сфері діяльності, філологи часто працюють з освітніми, дослідницькими чи видавничими проектами. Тому вони можуть покращувати свої навички, ще навчаючись в університеті, «прокачуючи» лідерські якості. А студентські роки є вирішальним періодом для формування цих якостей, оскільки саме в цей час відбувається активне становлення особистості, розвиток навичок у сфері філології

Також для студентів, які спеціалізуються на перекладі, лідерські якості проявляються не тільки у вище сказаному а ще у

вмінні комунікації і умовах культурної різниці. Він виступає як медіатор, який запобігає конфліктів у середовищі культурного бар'єру [2, ст. 82].

Отже, численні дослідження вказують на позитивний вплив лідерських навичок і якостей на академічну успішність, психологічне благополуччя та професійний успіх випускників філологів. Саме тому в ПУЕТ вони отримують всебічну підтримку та розвиток.

Список використаних інформаційних джерел

1. Полтавський університет економіки і торгівлі. Освітньо-професійна програма зі спеціальності В11 Філологія (за спеціалізаціями) (Германські мови та літератури (переклад включно), перша – англійська. – Полтава : ПолтУЕТ, 2025. URL: <http://www.im.puet.edu.ua/files/op-b11-b25.pdf> (дата звернення: 31.10.2025).
2. Сидорук М. В. Розвиток лідерських якостей у студентів впродовж навчання : кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису / М. В. Сидорук. – Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. – 65 с.
3. Христюк С. Формування лідерських якостей особистості у вищих навчальних закладах / С. Христюк // Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія. – 2022. – Т. 10, № 1. – С. 81–88.
4. Куриця А. І. Психолого-педагогічні умови розвитку лідерських якостей студентів / А. І. Куриця, Д. І. Куриця // Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць КПНУ ім. Івана Огієнка, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – 2014. – Вип. 26. – С. 353–363.

КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Х. М. Бутим, спеціальність Маркетинг, група З111

О. М. Вовчанська, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу – науковий керівник

Львівський торговельно-економічний університет

У період цифрової трансформації, коли ринок переповнений пропозиціями, а увага споживача стала одним із найцінніших ресурсів, для малого бізнесу надзвичайно важливо не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати існуючих. На відміну від великих компаній, що мають доступ до масштабних маркетингових бюджетів, малі підприємства змушені покладатися на гнучкість, відкритість і здатність встановлювати емоційний контакт із аудиторією.

Соціальні мережі – це особливий простір, де бізнес має змогу будувати відносини з клієнтами не через прямі продажі, а завдяки довірі та спільним цінностям. Сучасні користувачі платформ, таких як Facebook, Instagram чи TikTok, дедалі частіше прагнуть не ідеальної реклами, а автентичності – правдивих історій, щирих емоцій і відкритості в комунікації. Саме така чесність і прозорість стають основою довіри, яка є ключовим активом у взаємодії з аудиторією.

Сучасний споживач все більше очікує уваги до своїх потреб і персоналізованого підходу – саме це забезпечує контент-маркетинг, який через змістовний і широкий контент допомагає встановити ближчий зв'язок між брендом та його аудиторією.

Контент-маркетинг – це особливий метод просування продукції, завдання якого – посилення довіри споживачів. Він відрізняється від традиційної реклами тим, що знайомить їх із продуктом ненав'язливо, пропонуючи їм корисну інформацію. Споживачі цінують, коли опис товару відповідає реальності та містить чіткі рекомендації щодо його використання. Такий підхід сприяє формуванню довіри до бренду і показує споживачам, що вони мають справу з професіоналами [3]. Якщо контент-маркетинг правильно впровадити в бізнес, можна отримати:

- довіру покупців;
- додаткову аудиторію;

- збільшення трафіку на сайті;
- просування торгової марки;
- приріст продажів

Контент-маркетинг відіграє ключову роль у розвитку бренду та побудові взаємин з аудиторією. Він дозволяє залучати потенційних клієнтів, поступово знайомлячи їх із продуктом і демонструючи його цінність, без прямого нав'язування. Завдяки корисному та релевантному контенту компанія формує довіру, підкреслює свій професіоналізм і позиціонує себе як експерт у сфері. Контент-маркетинг допомагає бізнесу виділятися серед конкурентів, підвищує впізнаваність бренду та сприяє лояльності споживачів. Крім того, він створює можливість органічного поширення інформації через аудиторію: користувачі діляться матеріалом, обговорюють його та рекомендують бренд іншим. Таким чином, контент-маркетинг не лише інформує, а й встановлює емоційний і довірчий зв'язок між компанією та її клієнтами, що безпосередньо впливає на зростання продажів і зміцнення позицій на ринку.

Для того щоб ефективно привернути увагу споживачів у сфері контент-маркетингу в соціальних мережах, малий бізнес застосовує низку дієвих стратегій:

- адаптація контенту під кожен платформу – створення матеріалів з урахуванням специфіки та формату кожної соціальної мережі;
- акцент на візуальну складову – використання якісних фото та відео, які здатні швидко зацікавити користувачів;
- стимулювання взаємодії – залучення аудиторії через запитання, опитування, конкурси та розіграші, що підвищують активність;
- застосування релевантних хештегів – правильний підбір хештегів допомагає розширити охоплення та привернути увагу зацікавлених користувачів;
- співпраця з інфлюенсерами – партнерство з блогерами та лідерами думок, які мають спільну цільову аудиторію, сприяє розширенню впливу та формуванню довіри до бренду [1].

Розглянемо ключові інструменти контент-маркетингу, які активно використовуються для залучення аудиторії. Перш за все – **текстові пости**, що можуть бути як інформативними, так і розважальними. Вони слугують ефективним способом привернення

уваги та донесення цінної інформації. Не менш важливим є **візуальний контент** – зображення, графіки, інфографіка, які покращують сприйняття повідомлення та підвищують візуальну привабливість. Особливої уваги заслуговують **відеоконтент** і **UGC (контент, створений користувачами)** – ці формати демонструють високу ефективність у підвищенні взаємодії з аудиторією. Також варто згадати **Stories (історії)** – короткотривалий контент, який дозволяє підтримувати постійний контакт із підписниками та створює відчуття ексклюзивності.

Щодо впливу контент-маркетингу на залучення, можна виділити кілька основних ефектів:

- зростання активності користувачів;
- підвищення рівня взаємодії;
- формування лояльності до бренду;
- розширення охоплення завдяки вірусному ефекту;
- збільшення конверсій [2].

Залученість – один із ключових показників ефективності контент-маркетингу. Соціальні мережі, такі як Instagram, TikTok і Facebook, працюють за алгоритмами, які віддають перевагу контенту з високим рівнем взаємодії. Чим активніше користувачі реагують на публікації, тим частіше ці матеріали з'являються у стрічках інших користувачів.

У сучасних умовах **контент-маркетинг у соціальних мережах** є потужним інструментом для побудови довготривалих відносин із клієнтами, підвищення впізнаваності бренду та зміцнення лояльності. Використання таких форматів, як короткі відео, контент від користувачів, інтерактивні елементи, співпраця з інфлюенсерами та персоналізовані повідомлення, дозволяє брендам ефективно привертати увагу аудиторії та утримувати її інтерес.

Список використаних інформаційних джерел

1. Альошина Т. В., Козенков Д. Е., Сало М. Д. Контент-маркетинг як сучасний елемент маркетингової стратегії підприємства. Економічний вісник. 2022. № 3. С. 59–68. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.059>.
2. Рябова Т. А. Використання соціальних медіа, контент-маркетингу та інших інструментів у цифровому середовищі в рамках цифрового маркетингу. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 3. <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.04>.

3. Що таке контент-маркетинг? Особливості та принципи формування контент-стратегії. URL: <https://wedex.com.ua/blog/shho-take-kontent-marketing-osoblivosti-ta-printsipi-formuvannya-kontent-strategiyi/>

МАРКЕТИНГОВІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В. Ю. Власенко, спеціальність Маркетинг, група М б-21

А. М. Захаренко-Селезнєва, старший викладач кафедри маркетингу – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасний ринок є одним із вагомих складових механізму господарювання, де щільно співпрацюють ринкова система із багатьма керуючими складовими економічної системи. Задля досягнення високих результатів у конкурентному ринковому середовищі та підвищення достатку країни, потрібна продуктивна діяльність підприємства шляхом поєднання інноваційних плідних технологій виробництва та сучасних досягнень в управлінні із застосуванням маркетингу.

Ринок промисловості за останні часи стрімко зростає в усіх країнах світу. Вимоги військово-промислового комплексу України тісно пов'язані із розвитком і конкуренцією промислових підприємств орієнтованих як на товари промислового призначення так і на продукцію споживчого характеру. Саме тому промисловий ринок є потужними і вагомими компонентами системи відносин у вітчизняній економіці.

З урахуванням того що конкурентоспроможність персоніфікує міру інтегральних рис промислового підприємства через розробку результативних стратегій застосування конкурентного потенціалу із залученням власних досягнень та адаптацією до умов конкурентного середовища [2].

Головні сторони конкурентоспроможного підприємства полягають у:

1) здатності виробляти товари та послуги які є більш привабливими для споживачів;

2) результативності пристосування підприємства до несприятливих умов конкурентного середовища;

3) багатополлярності яка включає наступні риси діяльності: технології, кваліфікація персоналу, систему управління, інновації, маркетингову політику і т. ін.

Питання підвищення та управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на перешкодах діяльності підприємства в складних умовах економічного середовища України. Відомі основні фактори які позначаються на рівні конкурентоспроможності підприємства (рис. 1) [1].

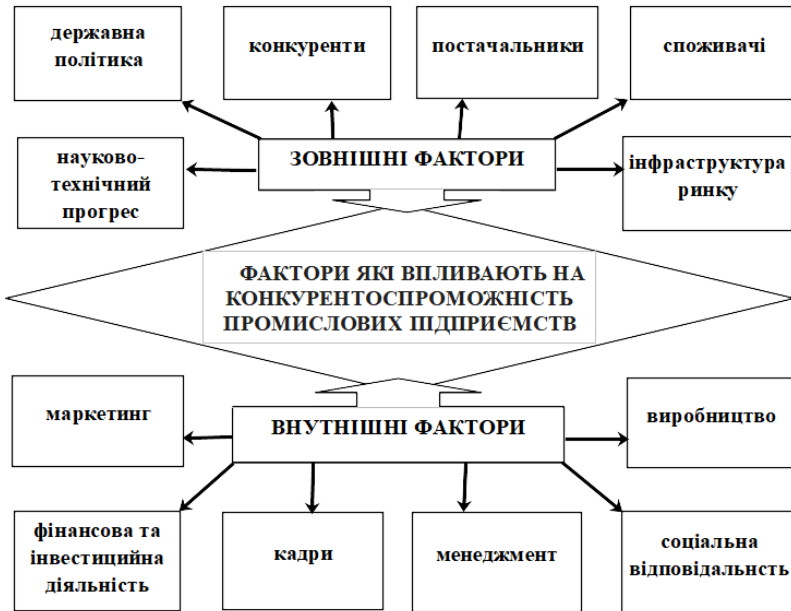


Рисунок 1 – Фактори які впливають на конкурентоспроможність промислового підприємства

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного дослідження.

Конкуренція з погляду бізнесу є незатишною річчю, але з іншої сторони завдяки їй відбувається потужні зміни які стимулюють розвивати власну справу. Завдяки дослідженню конкурентів промислове підприємство має можливість:

1. Виявити та посилити слабкі сторони.
2. Удосконалити маркетингові стратегії.
3. Покращити ступінь задоволеності клієнтів.
4. Сформувати унікальну пропозицію.
5. Опанувати нові ринки.

6. Значно обходити конкурентів на ринку [4].

Основними маркетинговими шляхами підвищення конкурентоспроможності можна визначити:

1. Інновації та вдосконалення продукції (розробка нової продукції, введення інновацій у виробничі та бізнес-процеси).

2. Формування гнучких цін.

3. Збутова політика та просування (використання комунікацій для інформування клієнтів, оптимізація каналів збуту, застосування ефективних стратегій просування).

4. Клієнтоорієнтованість (розробка унікальної торговельної пропозиції яка є більш конкурентоспроможною, посилення рівня задоволеності).

5. Аналіз та стратегія (аналіз сильних та слабких сторін конкурентів, розробка стратегії з урахуванням наявних і потенційних переваг власного промислового підприємства, посилення власних слабких сторін).

Шляхи підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства надають новий вектор розвитку завдяки змінам що призводять до різноманітних перетворень які покращують позиції підприємства на ринку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Дашко І. М. (2018). Шляхи підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в ринкових умовах. *Ефективна економіка. Електронне видання*. (6). URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/72.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
2. Іващенко М. (2023). Альтернативні погляди на конкурентоспроможність підприємств та персонал як її каталізатор. *Економіка та суспільство. Електронне видання*. (55). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2847/2771> (дата звернення: 25.10.2025).
3. Карпенко, Н. В., Педченко, Н. С., Олексюк, О. І., Шафалюк, О. К., Іванова, Л. О., Вовчанська, О. М., ... & Захаренко-Селезньова, А. М. (2021). Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. Частина 2. URL: <http://dSPACE.puet.edu.ua/handle/123456789/13366> (дата звернення: 25.10.2025).
4. Офіційний сайт MYRONIUK. URL: <https://www.myroniuk.com/competitiveness/> (дата звернення: 25.10.2025).

АРОМАМАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕМОЦІЙНОГО ВПЛИВУ НА СПОЖИВАЧА

С. С. Ділай, спеціальність Маркетинг, група 4112

О. М. Вовчанська, канд. екон. наук, доцент кафедри маркетингу, доцент – науковий керівник

Львівський торговельно-економічний університет

У сучасних умовах ринку, коли конкуренція зростає щоденно, класичні маркетингові інструменти поступово втрачають свою ефективність та потребують оновлення. Споживачі стають більш вимогливими та менш чутливими до стандартних рекламних повідомлень. Зважаючи на ці нові обставини популярності набуває сенсорний маркетинг, який має за мету формування емоційного зв'язку покупця з брендом шляхом залучення органів чуття людини. Одним з його ключових напрямів є ароамаркетинг – використання запахів для створення певного настрою, підвищення лояльності та стимулювання купівельної поведінки.

Людський нюх здатний розрізнити тисячі запахів. Аромати – це потужний та ефективний інструмент сучасних продажів. Вони сприяють виникненню у людей певного настрою, а приємні навіть покращують загальне самопочуття. Одні запахи заспокоюють, інші знімають утому, збільшують концентрацію уваги й активізують розумові процеси. Завдяки ароматам можна керувати підсвідомістю людей, адже запахи сприяють відродженню спогадів. Саме нюхова сенсорна система найбільше відповідає за поновлення спогадів у мозку порівняно із зоровими та слуховими системами. Людина запам'ятовує 35 % інформації, отриманої через запахи. Більше того, на підсвідомому рівні навіть своє оточення людина вибирає за запахом. Різні аромати можуть провокувати певні емоції, реакції, спогади й асоціації. На цьому принципі й ґрунтується механізм ароамаркетингу [2].

Ароамаркетинг – це використання спеціально підбраного запаху для компанії, який допомагає створити приємні враження та емоційний зв'язок зі споживачем. Цей аромат працює разом із товаром, ціною та місцем продажу, щоб зрештою збільшити прибуток.

Основними завданнями ароамаркетингу є:

1. Створення унікальної атмосфери бренду.
2. Підвищення часу перебування споживача у приміщенні.

3. Покращення сприйняття якості товарів чи послуг.
4. Формування емоційної прихильності до компанії.
5. Забезпечення конкурентних переваг.

Аромамаркетинг ефективніший за більшість видів реклами, оскільки він діє на базовому фізіологічному рівні. Люди можуть легко проігнорувати рекламу, відвернувши погляд від банера або вимкнувши звук. Однак, дихання і сприйняття запахів не можна зупинити. Приємний аромат, наприклад, свіжої випічки або цитрусових, притягує споживача інстинктивно, стимулюючи його бажання відвідати місце, де пахне комфортом чи свіжістю.

Важливість аромамаркетингу залежить від кількох факторів:

- 1) застосування хорошої якості повітря може свідомо допомогти змінити або покращити поточний настрій не лише клієнтів, але й працівників;
- 2) маркетинг ароматів позитивно впливає на клієнтів, змушує їх ставати щедрішими;
- 3) його розміщення дозволяє досягти збільшення продажів;
- 4) продукти та послуги пропонуються особливо вигідно [1].

Багато досліджень оцінювали ефект застосування ароматизаторів у магазині та виявили, що продажі продукту зросли на 14,8–15,9 %, час, проведений у магазині, також збільшився на 18,8 %, а також збільшився інтерес і бажання спілкуватися про куплені продукти. Усі ці фактори призводять до збільшення продажів і ступеня задоволеності клієнтів [3].

Аромамаркетинг має беззаперечні переваги, які пояснюють його швидке поширення в різних сферах бізнесу. Передусім, це інструмент, що діє на емоційному рівні, формуючи у споживача позитивні асоціації та відчуття комфорту. Приємний аромат здатний створити атмосферу, яка підсилює сприйняття бренду, стимулює бажання залишатися у приміщенні довше й навіть впливає на готовність витратити більше. Таким чином формується унікальний образ бренду, який споживач запам'ятовує на сенсорному рівні. Саме це робить аромамаркетинг ефективним доповненням до традиційних інструментів реклами та просування.

Разом із тим, варто зазначити й певні недоліки цього підходу. Сприйняття запахів є індивідуальним – аромат, який викликає приємні емоції у більшості клієнтів, може бути надто різким або небажаним для інших. Крім того, неправильне дозування запаху

або використання неякісних ароматичних речовин може спричинити дискомфорт чи навіть алергічні реакції. Впровадження аромамаркетингу потребує спеціального обладнання, постійного обслуговування та консультацій із фахівцями, що збільшує витрати компанії. Також певну етичну дискусію викликає те, що аромат впливає на людину підсвідомо, формуючи емоції, які вона не завжди може усвідомити.

Отже, аромамаркетинг є потужним, але водночас чутливим інструментом впливу. Його ефективність залежить від зваженого підходу до вибору аромату, дозування та відповідності філософії бренду. Лише гармонійне поєднання цих факторів забезпечує позитивний досвід для споживача і реальну користь для бізнесу.

Список використаних інформаційних джерел

1. Благополучна А., Штангеева Н., Ляховська Н. Вплив аромамаркетингу на поведінку споживачів. *Економічні горизонти*. 2022. № 4 (22). С. 4–11. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(22\).2022.267012](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267012).
2. Скригун, Н. П. Аромамаркетинг: сутність, інструменти та механізм дії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2019. – Ч. 2, вип. 28. – С. 106–110. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/28_2_2019ua/21.pdf.
3. Сокол П. М., Кухарчук, О. І. Аромамаркетинг як стимул реакції покупців на сприйняття товару. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка*. – 2016. – Т. 24, вип. 10(1). – С. 63–72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2016_24_10\(1\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2016_24_10(1)__10).

ТРАНСФОРМАЦІЯ РІШЕНЬ СПОЖИВАЧІВ ПІД ВПЛИВОМ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

І. І. Затхей, спеціальність Маркетинг, група 3111

***О. М. Вовчанська, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу – науковий керівник
Львівський торговельно-економічний університет***

Цифровий маркетинг – цілеспрямована та інтерактивна діяльність із просування товарів/послуг, що здійснюється за допомогою цифрових технологій і комунікаційних каналів з метою залучення потенційних клієнтів та підтримання їхньої лояльності як споживачів.

Цифровий маркетинг, як і будь-який інший вид маркетингової діяльності, має власні методи комунікації з потенційними споживачами. Головна мета цих методів полягає у формуванні позитивного уявлення про товар, підвищеного рівня обізнаності про нього та стимулювання інтересу до придбання (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні інструменти цифрового маркетингу

Інструмент	Характеристика
Пошукова оптимізація (SEO)	Комплекс заходів, спрямованих на покращення видимості ресурсу в пошукових системах і підвищення його ефективності. Виділяють внутрішню оптимізацію, яка охоплює роботу над контентом, структурою та технічними параметрами сайту, та зовнішню, що передбачає збільшення кількості якісних зовнішніх посилань на ресурс
Маркетинг у соціальних мережах (SMM)	Залучення користувачів і трафіку через соціальні платформи. У межах SMM виділяють приховану та відкриту стратегії просування, які найчастіше поєднують із SEO для досягнення максимальної ефективності
Оптимізація для соціальних мереж (SMO)	Сукупність дій спрямованих на залучення користувачів із соціальних мереж на веб-сайт підприємства. Метою є створення контенту, який легко поширюється у соцмережах і стимулює активність аудиторії
Цифрова реклама	Форма просування товарів і послуг у мережі. Її переваги: висока інтерактивність, відсутність територіальних обмежень, доступність для аудиторії, оперативна оцінка ефективності кампанії та масовому охопленні користувачів через Інтернет
Е-mail маркетинг	Розсилка електронних листів ефективний інструмент налагодження довірчих відносин зі споживачем. Поєднання рекламних, інформаційних матеріалів сприяє підвищенню впізнаваності бренду та стимулює повторні покупки
Мобільний маркетинг	Передбачає використання мобільних пристроїв для комунікації з клієнтами. Як і SMM або e- mail маркетинг, він забезпечує швидкий контакт із цільовою аудиторією, а також відкриває широкі можливості персоналізованої взаємодії з користувачами
SMS-маркетинг	Передбачає надсилання коротких текстових повідомлень із рекламним або інформаційним змістом. Перевагами цього методу є висока поширеність мобільних пристроїв, миттєве прочитання повідомлення, стислий формат подачі, простота створення та гарантована доставка

Інструмент	Характеристика
Маркетинг у мобільних додатках	Один із найважливіших інструментів цифрового маркетингу. Присутність бренду у мобільних застосунках дозволяє підтримувати постійний контакт з споживачем, підвищує рівень його залученості та сприяє формуванню лояльності

Джерело: складено автором на основі [1, 2].

Інструменти цифрового маркетингу безпосередньо впливають на всі етапи поведінки споживача:

- з розвитком цифрових технологій споживачі все частіше проводять час на онлайн-середовищах що впливає на їхні звички та поведінку під час здійснення покупок;
- завдяки цифровим інструментам компанії можуть створювати індивідуальні рекламні кампанії та пропозиції, які безпосередньо впливають на рішення споживачів;
- електронна комерція надає можливість швидко і комфортно здійснювати покупки онлайн, використовуючи смартфони, планшети чи інші пристрої;
- соціальні платформи стають важливим каналом взаємодії між брендом і споживачами, де користувачі діляться враженнями, відгуками та рекомендаціями щодо товарів;
- збір та аналіз даних про покупців через цифрові канали допомагає вдосконалювати маркетингові стратегії, підвищуючи їх ефективність і результативність [2].

Таким чином, цифрові технології сьогодні відіграють ключову роль у досягненні успіху та розвитку бізнесу, надаючи суттєві конкурентні переваги. Цифровий маркетинг дозволяє ефективно поєднувати різноманітні технології – соціальні мережі, мобільні додатки, веб-платформи, CRM-системи – з процесами продажу та обслуговування клієнтів, забезпечуючи стабільний і якісний контакт між брендом і споживачем. Основою цифрового маркетингу є аналіз даних про поведінку користувачів, що дає змогу інтегруватися в традиційні канали комунікації, привертаючи увагу аудиторії та залучаючи її до цифрового середовища. Персоналізація є важливою складовою цього процесу, оскільки вона посилює ефективність маркетингових інструментів у роботі з цільовою аудиторією.

Список використаних інформаційних джерел

1. Ажажа М., Венгер О., Фурсін О. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. *Humanities Studies*. 2023. №14 (91). С. 135–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-16>.
2. Балик У., Хилук В. Аналіз впливу цифрового маркетингу на споживацьку поведінку в електронній комерції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-129>.

ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ В АПТЕЧНИХ МЕРЕЖАХ

Є. С. Кордюков, спеціальність Маркетинг, група М ІМ 6-21
А. М. Захаренко-Селезнєва, старший викладач кафедри
Маркетингу – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Потужний розвиток економічних відносин пов'язаний із діджиталізацією ринкових процесів спричиняє потребу до систематичного удосконалення маркетингової політики метою якої є підвищення конкурентоспроможності підприємства через розробку та впровадження нових програм лояльності.

Одним із маркетингових інструментів, який заохочує та винагороджує постійних клієнтів за вірність бренду це програма лояльності. Її основним завданням є формування довготривалих відносин з клієнтами та збільшення прибутків.

Формування програми лояльності допомагає аптечній мережі розвиватись в умовах конкурентного середовища, робити власний бренд більш впізнаваним. Залучати нових клієнтів та збільшувати прибуток.

Основними вигодами від програми лояльності для підприємств можна вважати наступні:

1. Посилення позиції бренду (програми лояльності формують емоційний зв'язок між споживачами і брендом).

2. Покращення обслуговування (програми лояльності сприяють позитивному досвіду споживачів через індивідуальні підходи).

3. Накопичення даних про клієнтів (учасники програми лояльності надають свої дані, що покращує розуміння потреб та персоналізує пропозиції).

4. Зростання продажів (постійні споживачі готові купувати більше, що підвищує прибуток).

Лояльність проявляється у високому рівні прихильності та довіри клієнтів, що відображається у:

- 1) низький чутливості до пропозицій конкурентів;
- 2) рекомендаціях потенційним споживачам (органічний притік нових клієнтів);
- 3) повторні покупки та регулярні замовлення;
- 4) спроможність платити більше за очікувану якість.

Класична схема програми лояльності включає в себе наступні компоненти (рис. 1):

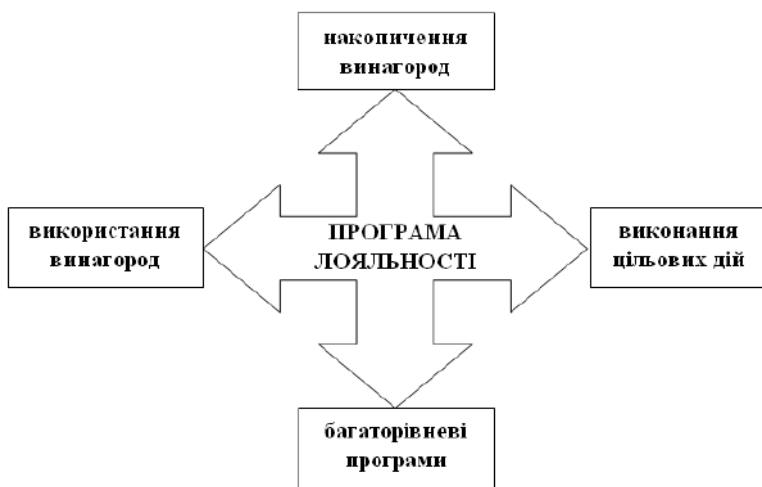


Рисунок 1 – Компоненти класичної програми лояльності

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного дослідження.

Певним способом сформувані тривалу лояльність клієнтів це налагодити відносини які створюються на підґрунті емоцій та довіри, пропозиції унікальності та привілеїв в рамках програми. Але в даному контексті матеріальні переваги будуть не стільки заохоченням, скільки просто частиною програми лояльності.

У вітчизняних аптечних мереж виникають дві проблеми: високий рівень конкуренції та зменшення купівельної спроможності клієнтів. Аптечний бізнес орієнтується на те що поштов-

хом для зростання попиту є саме лояльні клієнти [1]. Для них і створюються власні програми лояльності які допомагають вирішити наступні проблеми:

1. Визначити клієнтів через якісну базу контактів.
2. Досліджувати інформацію про поведінку різних груп покупців.
3. Стимулювати і утримувати споживачів які приносять найбільші прибутки.
4. Сприяти збільшенню «середнього чеку» та частоту придбання.
5. Зменшити витрат на маркетинг завдяки персоналізації та використанню діджитал-інструментів.
6. Спостерігати за змінами поведінки клієнтів і плідно впливати на неї.
7. Залучати лояльних споживачів до просування.
8. Посилювати довіру до бренду аптечної мережі і стимулювати обізнаність щодо нього.

Лідуючу позицію у формуванні програми лояльності займає мережа аптек «АНЦ» через використання сайту, мобільного застосунку, різноманітних чат-ботів. Інноваційне рішення яке набуло популярності та вбудувалося у програму лояльності це перший в Україні «ЛІКОМАТ» (автоматизована система для видачі та оплати онлайн замовлень). Також для клієнтів пропонується програма лояльності «ЛАЙК», учасниками якої є понад 19 млн українців які долучені до значних знижок та персональних пропозицій (таких як нагадування про закінчення препарату). Аптечна мережа «АНЦ» працює над впровадженням персоналізованих пропозицій для клієнтів, враховуючи їхні індивідуальні потреби [3].

Програми лояльності що формуються в аптечних мережах України характеризуються структурним підходом та направлені на довгострокові відносини які ґрунтуються на довірі та емоціях.

Список використаних інформаційних джерел

1. Антоніна Лівандовська. Програми лояльності в аптечних мережах: рецепти раціональних рішень. URL: <https://thepharma.media/uk/publications/articles/25643-programi-lojalnosti-v-aptechnih-merezhah-recepti-racionalnih-rishen> (дата звернення: 25.10.2025).

2. Маркетинг в галузях та сферах економіки України / Н. В. Карпенко, М. М. Іваннікова, Т. М. Білоусько, В. М. Трайно, А. М. Захаренко-Селезнєва // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* – Видавничий дім «Гельветика», 2022. – №2 (106). – С. 96–102.
3. Тетяна Паценко. Експертні рішення «АНЦ»: як мережа аптек інноваційно змінює ринок. *Каталог головних проєктів PRIVATE LABEL. Електронне видання* С. 42–44. URL: <https://trademaster.ua/im/zhurnal/2748194.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ

А. Б. Лізавчук, спеціальність Маркетинг, група 3111

О. М. Вовчанська, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу – науковий керівник

Львівський торговельно-економічний університет

Соціальні мережі представляють собою онлайн-платформи, де користувачі можуть створювати свої профілі, взаємодіяти зі спільнотами, обмінюватися думками та долучатися до обговорень. Вони відкривають можливості для відновлення зв'язків зі старими друзями, знайомства з новими людьми, а також для публікації і обміну різноманітним контентом, таким як фотографії, відеоролики чи інші матеріали.

Роль соціальних мереж у сучасній комунікації та обміні інформацією важко переоцінити. Вони забезпечують зручний і швидкий доступ до спілкування із людьми з різних куточків світу, незалежно від відстані чи місця проживання. Завдяки таким платформам ми можемо вести розмови, об'єднуватися у групи й спільноти, ділитися думками, ідеями та досвідом. Основні переваги соціальних мереж включають:

- зближення людей і розширення можливостей для взаємодії. Соціальні мережі полегшують підтримку зв'язків із давніми друзями та допомагають знайомитися з новими людьми незалежно від їхнього місця проживання. Спілкування за допомогою тексту, фото, відео чи аудіо в режимі реального часу дарує відчуття близькості навіть на великій відстані;

- поширення ідей і формування громадської думки. Сьогодні соціальні мережі – потужний інструмент для висловлення поглядів, поділу ідей і переконань. Вони дозволяють швидко поширювати інформацію серед величезної аудиторії. Завдяки

цьому такі платформи сприяють активізації суспільних обговорень, залученню до публічних дискусій і формуванню позицій стосовно важливих соціальних тем;

– можливість творчості та самовираження. Соціальні мережі пропонують безмежні можливості для реалізації творчих задумів і самовираження. Тут можна ділитися своїми роботами: фотографіями, малюнками, музикою, віршами тощо. Це не тільки сприяє розвитку талантів, а й допомагає знайти однодумців серед творчих людей, що стимулює натхнення та взаємний розвиток [1].

Сьогодні соціальні платформи перетворилися з інструменту для спілкування та вільного висловлення думок на потужний механізм для навчання, поширення інформації, просування товарів і формування суспільної думки. Враховуючи їх універсальність, сучасні маркетингові стратегії дедалі частіше інтегрують соціальні медіа у свою діяльність. Одним із ключових напрямів розвитку цифрового маркетингу є контент-маркетинг. Це не лише інструмент, а ціла стратегія, спрямована на залучення та утримання клієнтів шляхом створення якісного контенту, що відповідає інтересам та потребам цільової аудиторії.

Поведінка споживачів завжди викликала значний інтерес серед компаній, особливо для маркетологів. Її розуміння є критично важливим, оскільки дозволяє фахівцям краще усвідомити, як люди мислять, відчувають і обирають між різними варіантами, такими як продукти чи бренди. Також це дає можливість оцінити, як на них впливають різноманітні фактори: культура, соціум, особисті вподобання та психологічні аспекти. Хоча більшість із цих чинників не піддається прямому контролю з боку маркетологів, їх обов'язково потрібно враховувати при аналізі складності споживчої поведінки [2].

Споживча поведінка охоплює процеси вибору, придбання, використання або утилізації продуктів, послуг, ідей чи досвіду для задоволення власних потреб і бажань як окремих осіб, так і груп. У межах маркетингового контексту поняття «споживач» охоплює не тільки сам факт здійснення покупки, але й весь супутній процес, включаючи події до та після придбання. Зокрема, діяльність перед купівлею може включати усвідомлення потреб чи бажань, пошук і оцінку інформації про продукти або бренди. Натомість після покупки увага споживача концентрується на оцінці придбаного товару й зниженні потенційного занепокоєння щодо зробленого вибору. Кожен з етапів

цього процесу має значний вплив на рішення щодо придбання і повторних покупок, а маркетологи можуть впливати на них певною мірою. Споживча поведінка включає не тільки фактичні дії людей, але й внутрішні процеси, які формують їхній вибір та рішення щодо покупок [3].

У світі, переповненому інформацією, рекламою, відгуками та порадами численних користувачів з усього світу, аналіз впливу соціальних медіа на споживачів набуває особливого значення. Це відкриває нові можливості для бізнесу в розумінні своєї аудиторії, покращення комунікації та вивчення того, як цифрові платформи впливають на процеси прийняття рішень про покупку. Інтерес дослідників до впливу соціальних мереж на поведінку споживачів пояснюється вагомістю цього явища для маркетингу та бізнесу загалом. Хоча маркетологи не можуть врахувати всі індивідуальні характеристики кожного покупця, вони здатні визначати фактори, що впливають на більшість споживачів у передбачувані способи. Наприклад, відмінності у виборі товарів для особистої гігієни між чоловіками та жінками чи тенденції у харчових уподобаннях сімей із дітьми порівняно з бездітними парами свідчать про складність і багатогранність процесу прийняття рішень. Знання цих факторів допомагає маркетологам точніше прогнозувати споживчу поведінку.

Соціальні мережі відіграють важливу роль у цьому процесі, оскільки вони створюють унікальне середовище для взаємодії користувачів із контентом брендів [4]. Відмінність між новітніми медіа і соціальними медіа полягає в тому, що перші охоплюють широкий спектр сучасних технологій у сфері комунікацій, тоді як другі передбачають інтерактивність і можливість самостійно створювати контент. Успішне використання соціальних мереж вимагає активності та навичок роботи з інформаційними ресурсами від їхніх користувачів.

У підсумку, можемо висновувати, що розуміння механізмів впливу соціальних мереж на поведінку споживача дає компаніям інструменти для ефективнішого досягнення своїх бізнес-цілей. У сучасному світі – це невід’ємна складова успіху.

Список використаних інформаційних джерел

1. Вальковський Б. Як соціальні мережі впливають на суспільство та бізнес. URL: <https://inproject.org/vplyv-soczialnuh-merezh-na-suspilstvo-i-biznes/>

2. Досенко А. К. Вплив соціальних мереж на формування вподобань користувачів. *Інтегровані комунікації*, 2019 (7), 58-62. <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2019.7.9>.
3. Косенко О. П. Вплив соціальних мереж на ухвалення рішень про покупку споживачами. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1299/>
4. Філіна О. В. Тенденції використання соціальних мереж підприємства. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2478/2378>.

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Н. О. Мещенко, спеціальність маркетинг, група 8.03.075.010.D.24.1

М. І. Ус, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу – науковий керівник
*Харківський національний економічний університет імені
Семена Кузнеця*

Удосконалення маркетингової діяльності підприємства є важливим фактором функціонування та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Оскільки ринок постійно змінюється: з'являються нові технології, тренди, законодавчі норми, споживчі уподобання, то підприємствам постійно потрібно адаптовувати свої маркетингові підходи до цих змін. Успіх підприємства значною мірою залежить від його здатності конкурувати на ринку. Через те, що рівень конкуренції постійно зростає, підприємствам потрібно розвивати ефективні маркетингові стратегії, щоб вирізнятися серед конкурентів, залучати нових клієнтів, та пропонувати інноваційні рішення існуючим клієнтам.

Сучасний ринок харчової промисловості стикається з високою конкуренцією з боку внутрішніх виробників, імпортової продукції, міжнародних компаній, торгівельних мереж, що вимагає від компаній інноваційних маркетингових підходів спрямованих не лише на збут продукції, але й на формування довіри та прихильності споживачів. Удосконалення маркетингової діяльності стає важливим чинником не тільки для збереження позицій підприємства на ринку, а й для забезпечення його стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

Метою дослідження є вивчення теоретичних засад та практичних підходів до удосконалення маркетингової діяльності, а також визначення чинників, що впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Питаннями щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних науковців та економістів, серед них: Ю. Б. Іванов, Л. І. Піддубна, К. В. Павлюк, Л. В. Балабанова, А. В. Войчак, Л. В. Тарасович, С. В. Бреус, О. А. Гриценко та інші. Дослідивши їх праці, було зроблено висновок, що роботи мають переважно теоретичний характер та не практичні для впровадження і використання їх в діяльність підприємств. Для розробки практичної, досконалої маркетингової діяльності підприємства, необхідно спочатку проаналізувати показники діяльності підприємства і вже на основі аналізу формувати маркетингові заходи.

Маркетингова діяльність в першу чергу направлена на вирішення питань щодо розвитку ринку товарів та послуг, оцінює потреби споживачів та формує практичні заходи щодо задоволення цих потреб. Зростаюча конкуренція за споживача змушує торговельні підприємства приділяти велику увагу вивченню потенційних споживачів і вимогам ринку, на якому існують високі вимоги щодо якості продукції та її конкурентоспроможності [1].

Маркетингова діяльність представлена комплексом заходів, спрямованих на вивчення таких питань, як: аналіз споживачів як існуючих так і потенційних; аналіз зовнішнього середовища підприємства який визначає позитивні або негативні фактори для підприємства; розробка нових та вдосконалення старих продуктів; забезпечення формування попиту та стимулювання збуту шляхом поєднання інструментів маркетингу [2].

Конкурентоспроможність розглядається як властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або можливого задоволення певної потреби у порівнянні з подібними об'єктами, які існують на цьому ринку [3].

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від його здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати високу якість продукції. У цьому контексті маркетинг виконує роль ключового інструменту стратегічного розвитку, адже

саме він дозволяє виявити потреби споживачів, спрогнозувати тенденції ринку та сформувати ефективну стратегію позиціонування [4].

Маркетингова стратегія передбачає широкий та довгостроковий підхід, який спрямований на досягнення стійкої конкурентної переваги, шляхом ретельного аналізу потреб та побажань клієнтів, крім того включає визначення позиції компанії на ринку, розробку стратегій комунікації зі ЗМІ, партнерство, комплексний маркетинг та використання різних каналів та тактик [5].

Розробка маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства базується на виконанні наступних заходів: дослідження макро і мікросередовища підприємства і оцінка конкурентних виробників та їх товарів; розробка конкурентних стратегій; забезпечення узгодженості стратегій з місією підприємства та інтеграції їх у корпоративну стратегію.

Маркетингова стратегія, яка визначає загальний напрямок маркетингових зусиль підприємства, має величезний вплив на його діяльність. Ефективна стратегія дозволяє підприємству визначити своє унікальне конкурентне перевагу, виокремити свої продукти чи послуги серед інших на ринку. Завдяки стратегічному плануванню, підприємство може краще розуміти свої цілі, зростати та розвиватися.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємству слід звернути увагу на такі аспекти як, сегментація ринку (визначити цільових споживачів та їх потреби), розробка ефективної рекламної кампанії, відстежування змін податкоспроможності споживачів, відокремлення каналів збуту для асортименту підприємства (оптова торгівля, роздрібна).

Удосконалення маркетингової діяльності сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку, а й зростанню обсягів продажів, поліпшенню економічних показників, формуванню довгострокових відносин з клієнтами, поліпшенню іміджу підприємства. У сучасних умовах жорсткої конкуренції та стрімких змін на ринку харчової промисловості системний і всебічний підхід до маркетингу стає ключовим фактором стабільного розвитку та довгострокового успіху бізнесу.

Список використаних інформаційних джерел

1. Мусієнко Д. О. Сутність маркетингової діяльності на підприємствах // Молодой ученый. 2013. № 2. С. 83.

2. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf.
3. Ларка Л. Маркетингові дослідження як інформаційна основа діагностики маркетингової діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 1. С. 80–84. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-10>.
4. Конопляникова М. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 332–336.
5. Виноградня В. М., Черняєв О. С., Стеценко В. І. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств в сучасних умовах. Економічний вісник університету. 2022. Вип. 55. С. 24–29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2022_55_6.

ЗМІНА УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ: ЗОСЕРЕДЖЕННЯ НА CRM-МАРКЕТИНГУ ЗАМІСТЬ CRM-МАРКЕТИНГУ

***К. А. Перерва**, спеціальність Менеджмент, група АспМт-1-22
М. О. Базорка, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри маркетингу – науковий керівник
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

CRM-маркетинг став альфою та омегою для бізнесу та управління відносинами з клієнтами. Даний маркетинг створює персоналізовані розсилки, веде клієнта до взаємодії з бізнесом, створює спускові механізми, фіксує взаємодію споживач-бізнес у єдину систему управління. Проте, цифрові екосистеми набувають зрілості та морально старіють через зміну поведінки споживачів, такий підхід наразі демонструє обмеження.

Більшість споживачів приймають рішення скрізь призму власних емоцій та інтересів, бажань. CRM-система однаково сприймає будь-якого споживача, хоча є постійні клієнти, які стабільно здійснюють покупки, та є ті, хто здійснює покупки одноразово та більше не повернеться до повторних покупок. Тому, CRM-система буде відправляти усім сповіщення, ставити у чергу компанії, залучати всіх до «Retention Chain» незалежно від цінності клієнта [3].

В умовах інформаційного шуму, зайва реклама може викликати роздратування у споживачів та значних витрат. Тому,

більша частина бізнесу починає усвідомлювати необхідність корегування управління відносинами з клієнтами. Сьогодні розглядають CVM (Customer Value Management), де фокус – цінність клієнта, внесок у виручку, зростання.

CRM-маркетинг – це стратегія, що передбачає аналіз, контроль та управління взаємодії усіх клієнтів. Ця система являє собою програмним забезпеченням для автоматизації роботи з клієнтами. Механізм роботи полягає у тому, що один клік переходить в обробку автоматизації системи [4].

CVM-маркетинг – це стратегія, де вся увага направлена на цінність клієнта, його оцінку завдяки довготривалим відносинам, його історії здійснення купівлі. Розрахована на розумінні своїх клієнтів, розрахунок каналів майбутніх інвестицій, відстеження відтоку та втрати клієнтів, створення програм лояльності, які можуть повернути клієнта. Створює кращі умови та підвищує якість обслуговування клієнтів шляхом формування цінності для клієнта, що буде сприйнятливою для нього та самого бізнесу [1].

Згідно з даним описом систем маркетингу, CRM створює автономність та масовість, CVM оптимізує канали комунікації згідно з цінністю клієнта.

Перевагами використання CVM є:

- підвищення утримання та лояльності клієнтів. Утримання клієнта є критично важливим для будь-якого бізнесу. Регулярна оцінка потреб та очікування клієнтів, аналіз відгуків – це все допомагає впроваджувати зміни на основі цих даних, що зменшує ризик переходу клієнтів до конкурентів;

- збільшення доходів та прибутковості. Задоволені споживачі з більшою ймовірністю будуть рекомендувати товару чи послугу іншим. Визначивши, що є цінністю для споживачів, можна адаптувати власні пропозиції та збільшити продажі. Ефективне управління клієнтами (CVM) може значною мірою покращити рентабельність інвестицій (ROI);

- отримання конкурентної переваги. Розуміння власної конкурентної переваги через аналіз взаємодії зі споживачами надає можливість підкреслити унікальні пропозиції, залучити клієнтів, створювати репутацію, виділитися серед конкурентів;

- покращення ділових відносин та нетворкінгу. Ключовим аспектом успіху для бізнесу є міцні ділові стосунки. Система CVM розвиває ділові зв'язки з партнерами та клієнтами, зосереджується на взаємній взаємодії, що призводить до більш продуктивної праці [2].

Коли конкуренція є значною, потрібно створити систему, що має прогнозовані результати, управлінські рішення, що потребують мінімальних витрат, забезпечують високе залучення споживачів з лояльністю до бренду. Споживач повинен розуміти, що він є важливим та цінним для бізнесу.

Як висновок можна стверджувати, що використання CVM є важливим аспектом успіху сучасного бізнесу, адже потрібно змінювати власну парадигму та створювати нову, більш стійку модель розвитку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Галка Л. Як визначити цінність клієнта для бізнесу: гайд з CVM. Promodo. URL: <https://www.promodo.ua/blog/yak-viznachiti-cinnist-kliienta-dlya-biznesu-gayd-z-cvm> (дата звернення: 02.10.2025).
2. How does cvm work? Understanding its mechanisms and applications. Zorgle. URL: <https://zorgle.co.uk/how-does-cvm-work-understanding-its-mechanisms-and-applications/> (дата звернення: 02.10.2025).
3. What is customer value management? CVM vs CRM?. Customer Value Guy. URL: <https://customervalueguy.com/f/customer-value-management-the-basics> (дата звернення: 02.10.2025).
4. CRM маркетинг: переваги і приклади. SendPulse. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/crm-marketing> (дата звернення: 02.10.2025).

ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ В ІНТЕРНЕТІ ТА СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА

В. В. Самофал, спеціальність Маркетинг, група М б-41

В. М. Трайно, канд. екон. наук, доцент кафедри маркетингу – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасному світі роботодавець уже не просто компанія, яка платить зарплату. Це бренд, який має свій характер, цінності й репутацію. Якщо раніше люди обирали роботу за рівнем оплати, то сьогодні важливо, щоб компанія викликала довіру, повагу й бажання бути її частиною. Саме тому просування бренду роботодавця в інтернеті й соціальних мережах стає справжнім мистецтвом.

Бренд роботодавця – це сукупність уявлень, емоцій та асоціацій, які складаються у кандидатів і працівників про певну компанію як місце роботи.

Інтернет – це перше місце, куди звертається людина, шукаючи інформацію про компанію. Якщо сторінки у соцмережах виглядають свіжо, активно оновлюються й показують життя колективу, це створює позитивне враження. Молодь часто довіряє саме Instagram, TikTok чи LinkedIn, де компанії діляться «закуліссям» своєї роботи, успіхами працівників і корпоративними подіями [1–3].

Один з найкращих способів розповісти про себе – це щирість. Коли роботодавець показує реальних людей, а не лише рекламу, – це викликає довіру. Сторітелінг, короткі відео, відгуки працівників, рубрики на кшталт «наш день в офісі» або «історія успіху колеги» допомагають зробити бренд ближчим.

Просування бренду роботодавця у соціальних медіа має бути не лише гарним візуально, але й продуманим стратегічно. Важливо розуміти, хто твоя цільова аудиторія – студенти, фахівці певної галузі чи досвідчені менеджери. Під кожную групу треба адаптувати контент: для молоді – більше динаміки й креативу, для професіоналів – експертні пости, аналітика, новини про досягнення компанії.

Ще один тренд – співпраця з амбасадорами бренду. Це можуть бути власні працівники, які діляться своїм досвідом у соцмережах. Коли люди бачать справжніх співробітників, які з посмішкою розповідають про команду, атмосферу чи навчання – довіра зростає у рази. Так компанія виглядає не як бездушна корпорація, а як місце, де дійсно цінують людей.

Не менш важливо працювати з відгуками – як позитивними, так і негативними. Відкрита позиція та вміння визнавати помилки демонструють зрілість бренду. Крім того, аналіз відгуків допомагає зрозуміти, що варто покращити у внутрішній культурі компанії.

Сучасні технології також допомагають роботодавцям бути ближчими до кандидатів. Штучний інтелект може підбирати персонал за інтересами, а аналітика соцмереж дозволяє бачити, який контент справді захоплює людей. Але найголовніше – залишатись людьми, навіть у цифровому світі.

Отже, просування бренду роботодавця – це поєднання щирості, креативу та стратегії. Компанії, які не бояться показувати своє справжнє обличчя, завойовують серця не лише клієнтів, а й майбутніх працівників. І саме такий підхід формує сильний, впізнаваний бренд, що притягує таланти.

Список використаних інформаційних джерел

1. LinkedIn Talent Solutions. Global Recruiting Trends Report. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends>.
2. Minchington, B. Employer Brand Leadership: A Global Perspective. – Collective Learning Australia, 2019.
3. Баріс І. О. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця / І. О. Баріс, О. І. Кравчук, К. Є. Спіріна // Економіка та суспільство. – 2022. – № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1161>.

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ КОНСАЛТИНГУ

*Є. С. Ямбих, аспірант, спеціальність Менеджмент;
М. М. Колесніченко, аспірант, спеціальність Менеджмент
Н. В. Карпенко, д-р екон. наук, професор – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Актуальність теми дослідження щодо особливостей реалізації інноваційних моделей маркетингового менеджменту у сфері консалтингу зумовлена сучасними викликами, що постають перед бізнесом в умовах глобальної цифровізації, зростаючої конкуренції та динамічної мінливості ринкового середовища. Консалтинг як галузь є особливо чутливою до цих змін, адже саме він виступає провідником інноваційних рішень для інших компаній. Тому маркетинговий менеджмент у цій сфері не може ґрунтуватися на традиційних моделях, а потребує впровадження нових підходів, що поєднують технології, аналітику та клієнтоорієнтованість.

Сучасні клієнти очікують не просто порад, а комплексного партнерства, побудованого на персоналізації рішень, швидкості реакції та здатності передбачати тенденції. У цих умовах інноваційні маркетингові моделі дають можливість консалтинговим компаніям не лише підвищити ефективність просування своїх послуг, а й створювати додану цінність для клієнтів через інтеграцію штучного інтелекту, автоматизації та big data.

Окремого значення набуває формування бренду експертизи та довіри, оскільки консалтингова діяльність базується на знаннях. Маркетинг у цій сфері дедалі більше переходить у площину «маркетингу знань», що передбачає розвиток thought leadership,

активне поширення експертного контенту, використання сучасних комунікаційних платформ. Такі підходи дозволяють не лише залучати клієнтів, але й зміцнювати довгострокові партнерські стосунки.

У сфері глобальних викликів – економічних криз, воєнних конфліктів, пандемій – консалтингові компанії мають демонструвати гнучкість і здатність швидко адаптуватися. Інноваційні моделі маркетингового менеджменту стають необхідним інструментом для збереження конкурентоспроможності, посилення стійкості бізнесу та відповідності вимогам сталого розвитку й етичних стандартів.

Таким чином, актуальність дослідження інноваційних моделей маркетингового менеджменту у сфері консалтингу обумовлена не лише потребою підвищення ефективності діяльності консалтингових компаній, а й стратегічною роллю цих моделей у забезпеченні довгострокового розвитку галузі та формуванні нових стандартів взаємодії з клієнтами.

Інноваційний менеджмент як система управління розробленням, упровадженням, виробництвом та комерціалізацією інновацій базується на сучасних знаннях, моделях і технологіях інноваційного процесу. Одним із ключових джерел знанневих та інформаційних ресурсів у цій сфері виступає інноваційний консалтинг, який забезпечує підприємства новими підходами, методами та інструментами ефективної інноваційної діяльності.

Послуги інноваційного консалтингу мають комплексний характер і охоплюють усі етапи інноваційного процесу: від оцінювання та експертизи інноваційної ідеї до розроблення маркетингового комплексу інноваційної продукції. У цьому контексті важливе місце посідають інноваційні моделі маркетингового менеджменту, адже саме вони дозволяють бізнесу не лише створити конкурентоспроможний продукт, а й ефективно вивести його на ринок.

Інноваційний консалтинг функціонує на кількох рівнях [1].

✓ На стратегічному рівні він включає професійні послуги з розроблення інноваційної стратегії підприємства, вибору форм організації інноваційної діяльності та визначення шляхів комерціалізації нововведень.

✓ На проєктному рівні консультанти забезпечують супровід інноваційних проєктів, здійснюють їх експертизу, аналізують ризики та пропонують методи управління ними.

✓ На оперативному рівні консалтинг спрямований на поточне планування, організацію та контроль інноваційних заходів, зокрема у сфері маркетингу.

Особливе значення для маркетингового менеджменту має консалтинг діяльності на ринках інноваційних продуктів. Він включає аналіз цільового ринку, визначення пріоритетних напрямів розвитку бізнесу, розроблення маркетингової стратегії просування інновацій, вибір оптимальних каналів виведення нових продуктів та технологій на ринок. Таким чином, інноваційний консалтинг не лише допомагає підприємствам формувати стратегічні орієнтири, але й створює умови для ефективної комерціалізації інновацій.

Головною складовою сучасних моделей маркетингового менеджменту є консалтинг цифрових бізнес-моделей, стартап-консалтинг та підтримка створення цифрових фірм. Такі напрями дозволяють підприємствам інтегрувати новітні цифрові технології у власні бізнес-процеси, формувати інноваційні стратегії розвитку та посилювати конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Комплексність і багатофункціональність консалтингу інноваційного менеджменту забезпечують організаційну єдність управління інноваційною діяльністю підприємств. Поєднання знань та практичного досвіду управлінців і професійних консультантів формує синергетичний ефект, що посилює результативність бізнесу, пришвидшує комерціалізацію інновацій і сприяє формуванню стійких конкурентних переваг. У цьому контексті інноваційний консалтинг можна розглядати як особливу технологію управління розвитком бізнес-організацій, де маркетинговий менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні успіху інноваційних рішень.

Важливим елементом інноваційної моделі маркетингового менеджменту є застосування збалансованої системи показників (Balanced Scorecard). У сфері консалтингу особливу роль відіграє блок «клієнти», який включає рівень задоволеності клієнтів, їхню лояльність, залучення нових замовників, ефективність просування послуг та формування бренду довіри. Це дозволяє оцінювати не лише фінансові результати, але й стратегічний ефект від консалтингової діяльності.

Доцільно також враховувати різні рівні маркетингового менеджменту у консалтингу [2, с. 40–41]:

- глобальний – охоплює загальну маркетингову стратегію компанії;
- локальний – стосується окремих напрямів (наприклад, IT-консалтинг, фінансовий чи HR-консалтинг);
- індивідуальний – спрямований на роботу з конкретним клієнтом чи проектом.

Інноваційні моделі маркетингового менеджменту у сфері консалтингу забезпечують комплексний підхід, що інтегрує стратегію, аналітику, технології та комунікації. Їх впровадження сприяє створенню синергічного ефекту, коли управлінські та маркетингові рішення підсилюють одне одного, забезпечуючи консалтинговим компаніям конкурентоспроможність і стійкість у динамічному ринковому середовищі.

Інноваційні моделі маркетингового менеджменту у сфері консалтингу виступають важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та ефективності консалтингових компаній, оскільки поєднують клієнтоорієнтованість, гнучкість, системність і впровадження новітніх технологій. Використання інноваційних принципів, зокрема цифрових бізнес-моделей, аналітики даних, штучного інтелекту та збалансованої системи показників, дозволяє формувати довгострокові відносини з клієнтами, забезпечувати високу якість послуг і досягати синергії між управлінськими та маркетинговими рішеннями. Це створює основу для сталого розвитку консалтингових компаній та їх адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Список використаних інформаційних джерел

1. Левковець О. М. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації. *Економічна теорія та право*. 2018. № 4. С. 81–98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2018_4_7 (дата звернення: 10.06.2023).
2. Марченко О. С., Ярмак О. В. Консалтинг економічної безпеки підприємств: концептуальні та прикладні основи системного підходу. *Економічна теорія та право*. 2021. № 3 (46). С. 39–56. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-46-3-39>.

РОЛЬ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ

Т. С. Бевзюк, спеціальність Менеджмент ЗЕД, група М-22д
О. І. Бабчинська, д-р екон. наук, доцент – науковий керівник
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

У сучасному світі управління поступово виходить за межі суто організаційного процесу, перетворюючись на комплексну систему, де провідна роль належить особистості керівника. Від умінь менеджера керувати не лише підлеглими, а й самим собою великою мірою визначається результативність діяльності організації, її розвиток та конкурентоспроможність. Самоменеджмент стає основою внутрішньої гармонії керівника, його професійного зростання та вміння ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах постійних змін.

Самоменеджмент – це система саморегулювання, що включає планування часу, визначення пріоритетів, розвиток компетенцій і управління емоціями та стресом. Його значення виходить за межі особистої ефективності: він формує стиль керівництва, корпоративну культуру та відповідальність у колективі. Керівник, який володіє навичками самоменеджменту, уміє організовувати власну роботу, мотивувати команду й створювати умови для розвитку потенціалу працівників [1].

Управлінська діяльність передбачає постійну взаємодію із зовнішнім середовищем, що часто супроводжується стресовими ситуаціями, інформаційними перевантаженнями та необхідністю швидкого ухвалення рішень. У таких умовах самоменеджмент виступає інструментом внутрішньої стабільності керівника, допомагає зберігати ясність мислення, об'єктивність оцінок і виваженість дій. Людина, яка володіє здатністю до самоконтролю, вміє раціонально використовувати власні ресурси та формує більш послідовну й ефективну управлінську поведінку. Таким чином, самоменеджмент стає не просто допоміжним елементом управлінського процесу, а його системоутворюючим чинником, що забезпечує узгодженість між особистими та організаційними цілями [2].

Важливу роль у самоменеджменті керівника відіграє комунікація. Ефективне спілкування забезпечує не лише налагодження взаєморозуміння в колективі, а й допомагає самому менеджеру організувати власну діяльність. Завдяки відкритій та структурованій комунікації керівник може чітко формулювати завдання, делегувати обов'язки, забезпечувати ефективний обмін інформацією та оперативно вирішувати виникаючі труднощі. Уміння слухати, переконувати та доносити думку сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню стресу й конфліктів, а також підтриманню психологічного балансу. Таким чином, комунікація стає невід'ємною складовою самоменеджменту, адже допомагає керівнику ефективно взаємодіяти з оточенням і керувати собою в процесі професійної діяльності [3].

Проте справжнє значення самоменеджменту розкривається саме у сфері управління, де від ефективності самоорганізації керівника залежить стабільність і результативність усієї системи. Управління, позбавлене елементів самоменеджменту, втрачає послідовність, перетворюється на хаотичний процес, у якому рішення приймаються ситуативно, а ресурси використовуються нерационально.

Керівник, який володіє навичками самоменеджменту, здатен раціонально планувати роботу, визначати пріоритети, делегувати повноваження й контролювати виконання завдань без надмірного тиску. Такий підхід забезпечує ефективну комунікацію, дисципліну та довіру в колективі. Самоменеджмент допомагає не лише керувати процесами, а й створювати систему, у якій кожен співробітник усвідомлює свою роль і відповідальність, що формує культуру професіоналізму, ініціативності й взаємоповаги. Керівник, який уміє управляти собою, демонструє стабільність і впевненість, що позитивно впливає на атмосферу та ефективність команди. У результаті управління стає мистецтвом взаємодії, мотивації та розвитку потенціалу людей [4].

Отже, самоменеджмент – це не лише технологія особистої ефективності, а й філософія професійного розвитку, що поєднує раціональність, усвідомленість і відповідальність. Сучасне управління потребує лідерів нового типу – не просто адміністраторів, а самокерованих особистостей, здатних до саморозвитку, адаптації та натхнення інших. Самоменеджмент формує фундамент управлінської зрілості, перетворюючи керівника на носія цінностей сталого розвитку, ефективності та людяності. У

світі, де зміни відбуваються швидше, ніж будь-коли, саме вміння управляти собою залишається найстабільнішим і найціннішим ресурсом успішного менеджера.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бабчинська О. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.30> (дата звернення: 29.10.2025).
2. Чекмарьова І. В. Емоційний інтелект у професійній діяльності менеджера. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. 2020. № 2. С. 40–48.
3. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення / О. І. Бабчинська. Вінниця : Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2018. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27809.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).
4. Білик В. Вплив самоменеджменту на управління часом та ресурсами в організаціях / В. Білик, Є. Романенко. 2024. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes> (дата звернення: 29.10.2025).

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

О. В. Гасій, спеціальність *Менеджмент*, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, МА м-21
Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах ефективне управління бізнес-процесами підприємства розглядається як один із ключових чинників його конкурентоспроможності та здатності швидко реагувати на виклики цифрової економіки. Управління бізнес-процесами формує основу для системного розвитку організації, оскільки кожен бізнес-процес – від виробництва до збуту – впливає на загальний результат діяльності компанії. За відсутності чіткої координації процесів виникають дублювання функцій, втрати часу й ресурсів, а також знижується якість кінцевої продукції чи послуг.

Управління бізнес-процесами – це системний підхід до проектування, реалізації, моніторингу та вдосконалення діяльності підприємства, спрямований на досягнення його стратегічних цілей. Таке управління охоплює аналіз, оцінку, оптимізацію,

регламентацію та автоматизацію операцій, що забезпечує узгодженість і ефективність роботи всіх підрозділів. В умовах цифрової економіки управління бізнес-процесами виступає основою трансформації бізнесу, поєднуючи управлінські методики з сучасними ІТ-інструментами.

Сучасна концепція управління бізнес-процесами ґрунтується на принципах гнучкості, орієнтації на клієнта, прозорості та безперервного вдосконалення. Завдяки цифровим технологіям бізнес-процеси стали динамічними, керованими у реальному часі та здатними до адаптації.

Залежно від рівня автоматизації та стратегічних цілей, методи управління бізнес-процесами умовно можна поділити на чотири групи:

1) аналітичні – SWOT-аналіз, ABC/XYZ-аналіз, методи KPI та Balanced Scorecard, які допомагають виявити слабкі місця процесів і визначити напрями їх удосконалення;

2) моделювальні – створення процесних карт (BPMN, IDEF0, EPC), що дозволяють візуалізувати процеси, описати логіку взаємодії між підрозділами та встановити контрольні точки;

3) оптимізаційні – Lean Management, Six Sigma, Kaizen, Reengineering (BPR), що спрямовані на усунення втрат, скорочення часу виконання операцій і підвищення продуктивності;

4) цифрові – BPM-системи, ERP-рішення, CRM-платформи, системи RPA (роботизації процесів), інтелектуальна аналітика, які забезпечують інтеграцію бізнес-процесів і створюють єдине інформаційне середовище.

Ефективне управління бізнес-процесами підприємства зазвичай включає п'ять етапів:

1) ідентифікація – визначення ключових процесів, відповідальних і показників ефективності (KPI);

2) моделювання – створення візуальних моделей бізнес-процесів у вигляді діаграм BPMN;

3) аналіз ефективності – застосування кількісних і якісних методів (SWOT, ABC, KPI) для виявлення слабких місць та ризиків у діяльності підприємства;

4) оптимізація та реінжиніринг – удосконалення процесів шляхом усунення дублювання, автоматизації та перерозподілу функцій;

5) моніторинг і вдосконалення – постійний контроль і оновлення бізнес-процесів відповідно до змін ринку та впровадження інновацій.

Після завершення кожного циклу проводиться цифровий аудит бізнес-процесів, який забезпечує прозорість і підзвітність усіх дій.

Таким чином, методи управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації забезпечують підприємству стабільність, ефективність і швидке реагування на зміни середовища. Цифровізація дозволяє інтегрувати всі процеси в єдину систему, підвищити якість управлінських рішень, мінімізувати людський фактор і створити умови для сталого розвитку. Подальший розвиток ВРМ пов'язаний із впровадженням технологій штучного інтелекту, що зробить бізнес-системи здатними адаптуватися до змін середовища.

ПРИНЦИПИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОГО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

Є. В. Дідик, спеціальність Менеджмент, група М-22д

**О. І. Бабчинська, д-р екон. наук, доцент – науковий керівник
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ**

З огляду на швидкий темп життя сьогодні та зростаючу потребу в особистій ефективності, у нашому світі сьогодні самоменеджмент має особливе значення. Це система принципів, методів і інструментів, яка дозволяє людині раціонально планувати свій час, ресурси та дії для досягнення поставлених цілей. Ефективний самоменеджмент веде не лише до підвищення продуктивності, але й сприяє гармонійному поєднанню професійної діяльності з особистим життям. Щоб досягти успіху як спеціаліст сьогодні, слід вміти встановлювати пріоритети, контролювати власну мотивацію та приймати зважені рішення. Саме тому вивчення принципів та інструментів ефективного самоменеджменту є актуальним завданням для розвитку навичок самоорганізації та особистісного зростання.

Саморозвиток менеджерів пов'язаний з ідентифікацією та визначенням сильних і слабких сторін, подоланням ментальних стереотипів і зовнішніх бар'єрів, набуттям необхідних особистих якостей і нових професійних знань та навичок. Самовдосконалення менеджерів підприємств є основним чинником успіху організації. Керівництво організації повинно чітко розуміти, що працівників потрібно заохочувати до саморозвитку, оскільки це безсумнівно призведе до підвищення ефективності роботи

всього підприємства. Саморозвиток в першу чергу спрямований на самоорганізацію. Загалом, самоорганізація розуміється як фундаментальне поняття, що вказує на розвиток від менш складних об'єктів до більш складних і організованих форм матерії. У кожному конкретному випадку самоорганізація проявляється по-різному, залежно від складності та природи системи, що вивчається. Самоорганізація призначена для управління кількома ресурсами, головним чином часом, фінансами, комунікацією та робочим простором. Управління комунікацією в самоменеджменті полягає у створенні системи обробки інформації та обміну інформацією; тобто, посередництво та цілеспрямована взаємодія між двома або більше суб'єктами, здатність розуміти і бути зрозумілим, ефективне управління цими навичками: здатність говорити; здатність слухати; здатність бачити; здатність писати; здатність читати; здатність управляти інформацією. Управління часом на підприємстві – ефективне використання та управління робочим часом, виявлення нераціонально використаного часу, його переваг та способів реалізації. Тайм-менеджмент – це термін з англійської «time-management», що буквально перекладається як «управління часом». Система тайм-менеджменту має такі елементи: розвиток почуття часу; постановка цілей; планування та прийняття рішень; реалізація, а також організація; контроль [1].

Основна увага самоменеджменту зосереджена на максимізації особистих можливостей, свідомому контролю за ходом власного життя (самовизначення) та подоланні зовнішніх обставин у особистому та робочому житті. Кожен, особливо ті, хто навчається на менеджерів, повинен спочатку перетворити ситуацію неорганізованих дій, зумовлених зовнішніми обставинами, на ситуацію цілеспрямованих і досяжних завдань. Перш за все, самоменеджмент – це самоорганізація, здатність керувати собою та процесом управління – у найширшому сенсі цього слова – у часі, просторі, комунікації та бізнес-світі. Оволодіти цією наукою нелегко, і молодий лідер повинен почати з самоосвіти, і недостатньо просто дізнатися про це; також буде необхідна практична реалізація. Самоменеджмент – це дуже важка праця, тому людина повинна бути добре підготовлена до самовдосконалення [2].

Як і управління організацією, ефективне самоуправління дотримується тих самих принципів. На основі цих принципів

ефективного управління, підкреслених у статті Gincore, можна сформувати комплексну систему особистої самоорганізації. Перший принцип полягає в оволодінні ключовими управлінськими функціями – плануванням, організацією, лідерством і контролем (POLC). У контексті самоуправління це означає здатність ставити чіткі цілі, планувати дії, підтримувати самодисципліну та систематично оцінювати власні результати. Інший принцип – знання власних ролей і обов’язків. Так само, як менеджер виконує різні ролі в компанії, людина виконує кілька ролей у житті – професійну, сімейну, соціальну. Знання цього дозволяє розподілити свій час і зусилля, не перевантажуючи жодну сферу. Третій принцип – оптимізація ресурсів. Для управління це може бути у формі фінансів або людей, але в самоуправлінні це час, енергія, увага та знання. Важливо навчитися ефективно організовувати свій час, запобігати його марнуванню та використовувати інструменти, такі як матриця Ейзенхауера або трекери часу. Четвертий принцип – розвиток емоційного інтелекту (EI), щоб можна було розпізнавати та керувати власними емоціями, регулювати стрес і залишатися мотивованим, незважаючи на складні ситуації. Це ключовий інгредієнт самоконтролю, який неможливий без стабільної продуктивності. П’ятий принцип – стратегічне бачення – здатність бачити ширший сенс свого життя та кар’єри, створювати довгострокові цілі та вміти їх змінювати залежно від змін у навколишньому середовищі. Для цього рекомендується використовувати особистий SWOT-аналіз або план особистого розвитку [3].

Самоменеджмент, відповідно, є основою того, як виглядає успіх у професіях та особистому житті сьогодні. Це про ефективне використання свого часу, ресурсів та всіх потенціалів і може використовуватися як система принципів, методів та інструментів. Самоменеджмент базується на здатності до самоорганізації, самоконтролю, саморозвитку та прийняття свідомих рішень. Знання ключових концепцій менеджменту – планування, організації, лідерства та контролю – дозволяє людині здійснювати цілеспрямовані та ефективні дії та досягати результатів. Розвиток емоційного інтелекту, оволодіння здатністю керувати комунікацією та часом, а також наявність стратегічного бачення власного життя – все це допомагає сформувати основу для підтримання балансу між роботою та особистим життям.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бабчинська О. І. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151>.
2. Бабчинська О. І. Самоменеджмент як засіб покращення ефективної управлінської праці підприємства Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2014. С. 65. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Nvkhdn_en_2014_9%283%29_16.
3. П'ять принципів ефективного менеджменту. URL: <https://gincore.net/uk/blog/five-principles-of-great-management>.

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ СЕРВІСНИХ КОМПАНІЙ

*А. В. Дудченко, здобувач ступеня доктор філософії зі спеціальності Менеджмент, ОНП «Менеджмент»
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Управління корпоративною культурою в сервісних компаніях України набуває все більшого значення. Це не просто модний термін, а реальний інструмент, який впливає на ефективність бізнесу, мотивацію працівників і лояльність клієнтів. У сучасному світі, де технології змінюються швидше, ніж людські звички, саме культура стає тим стабілізуючим фактором, який дозволяє компанії зберігати свою ідентичність.

Сучасні українські компанії дедалі частіше усвідомлюють, що корпоративна культура – це не лише внутрішні правила, а атмосфера, яка формує поведінку, стиль спілкування та навіть спосіб мислення команди. Вона починається з цінностей, які транслює керівництво, і проявляється у щоденних діях кожного працівника. Це може бути як стиль листування, так і спосіб вирішення конфліктів.

У сервісному секторі, де головним ресурсом є люди, культура має вирішальне значення. Вона допомагає створити середовище, де працівники не просто виконують завдання, а відчують себе частиною чогось більшого. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції, нестабільності та постійного стресу, який супроводжує роботу з клієнтами.

Багато українських компаній вже мають яскраво виражену корпоративну культуру. Наприклад, деякі ІТ-компанії створюю-

ють відкриті офіси, де немає кабінетів керівників, щоб підкреслити рівність і доступність. Інші – впроваджують гнучкий графік, дні без нарад або навіть «дні поганого настрою», коли можна взяти вихідний без пояснень. Це формує довіру між працівником і роботодавцем.

Культура також проявляється у способі комунікації. Відкритість, чесність, підтримка – це не просто слова, а реальні практики. Компанії заохочують зворотний зв'язок, проводять регулярні зустрічі, де кожен може висловити свою думку, і навіть створюють внутрішні платформи для обміну ідеями. Це дозволяє уникати бюрократії та сприяє швидкому прийняттю рішень.

Управління культурою – це постійний процес. Воно включає адаптацію до змін, оновлення цінностей, навчання керівників і працівників. Компанії проводять внутрішні опитування, аналізують рівень задоволеності, організовують тренінги з емоційного інтелекту та командної роботи. Це дозволяє не лише підтримувати мотивацію, а й виявляти проблеми на ранніх етапах.

Важливим елементом є визнання. Коли працівники отримують подяку за свою роботу, навіть у дрібницях, це формує позитивну атмосферу. Деякі компанії мають традицію щотижневих «похвал», де кожен може відзначити колегу за допомогою чи гарну ідею. Це створює культуру вдячності, яка зміцнює командний дух.

Культура також впливає на зовнішній імідж компанії. Клієнти відчувають, коли команда працює злагоджено, коли працівники щасливі, і це створює довіру. У сервісному бізнесі, де контакт із клієнтом – щоденна реальність, це має величезне значення. Задоволений працівник – це задоволений клієнт.

Цікаво, що корпоративна культура може бути дуже різною. В одних компаніях вона більш формальна, з чіткими правилами та ієрархією. В інших – навпаки, панує свобода, креативність і мінімум контролю. Головне – щоб вона відповідала цінностям бізнесу та була зрозумілою для команди. Успішна культура – це та, яку розуміють і підтримують усі.

Успішні компанії не бояться експериментувати. Вони змінюють підходи, пробують нові формати роботи, створюють внутрішні клуби за інтересами, організовують корпоративні подорожі, вечірки, майстер-класи. Це не просто розваги – це спосіб зміцнити команду, створити емоційний зв'язок між працівниками та брендом.

Корпоративна культура – це також про відповідальність. Компанії, які дбають про екологію, підтримують благодійні проекти, допомагають армії чи місцевим громадам, формують у працівників відчуття причетності до важливих справ. Це створює глибший сенс роботи, який виходить за межі зарплати та кар'єрного росту.

Важливо, щоб культура була автентичною. Якщо вона існує лише на папері, а керівництво її не дотримується, це призводить до втрати довіри. Працівники швидко помічають фальш, і це негативно впливає на мотивацію. Тому керівники мають бути прикладом, носіями цінностей, які вони декларують.

Культура також включає елементи етики, дизайну офісу, дрес-коду, стилю ведення переговорів. Успішні компанії інтегрують ці аспекти у всі бізнес-процеси, створюючи цілісну систему, яка працює на результат. Це дозволяє уникати хаосу та забезпечує стабільність навіть у кризові періоди.

Зрештою, управління корпоративною культурою – це про людей. Про те, як вони почуваються на роботі, як взаємодіють, як розвиваються. І саме це визначає, чи буде компанія успішною не лише сьогодні, а й у майбутньому. Культура – це не витрати, а інвестиція, яка повертається у вигляді лояльності, продуктивності та репутації.

Список використаних інформаційних джерел

1. Лозова О. В. Корпоративна соціальна відповідальність, як чинник формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3 (82), URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu (дата доступу: 26.09.2025).

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

О. Г. Дундюк, спеціальність Менеджмент, освітня програма «Менеджмент і адміністрування», група МА м лис-21

В. А. Власенко, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

В умовах трансформації ринків збуту, що характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та зростанням конкурентного тиску, традиційні підходи до стратегічного управління

підприємствами часто виявляються недостатньо ефективними. Управлінські рішення, що зорієнтовані виключно на аналізі зовнішнього середовища, ігнорують головне джерело тривалої конкурентної переваги – унікальні внутрішні ресурси та здібності (компетентності) підприємства. У зв'язку з цим, дослідження особливостей управління ресурсним потенціалом підприємств набуває практично важливого значення.

Сучасні зміни в інформаційних технологіях, включаючи цифровізацію та необхідність швидкої адаптації до нових викликів, вимагають від бізнесу внутрішньої стійкості та здатності до інновацій. Це актуалізує необхідність детального вивчення та застосування ресурсного підходу до управління підприємствами різних галузей національної економіки.

Розглядаючи сучасну ресурсну теорію, необхідно відзначити, що практика управління підвищила роль і статус ресурсного забезпечення підприємств, керівництво яких прагне динамічно розвиватися та утримувати завойовані ринкові ніші. Ресурси, поряд із управлінськими здібностями, талантом і компетентностями топ-менеджерів, є важливими складовими потенціалу розвитку кожної соціально-економічної системи.

Еволюція ресурсного підходу пов'язана із працями відомих науковців Е. Пенроуза, Дж. Барні, Д. Тіса, Б. Вернерфельта [1–3].

У монографічному дослідженні за редакцією проф. Г. О. Швиданенко [6, с. 26–27] виокремлено основні напрями ресурсних концепцій:

- 1) класична ресурсна концепція, що передбачає: визначення ресурсів як основи конкурентних переваг (Д. Рікардо, Й. Шумпетер, Е. Пенроуз) та обґрунтування методів оцінювання ресурсів (Б. Вернерфельт, Д. Тіс, Р. Румельт, Дж. Барні);

- 2) концепція ключових компетенцій (Г. Хамел, К. К. Прахалад);

- 3) концепція динамічних здатностей (Д. Тіс, Р. Грант, Г. Пізано, Д. Колліз, С. Ментгомері та інші);

- 4) сучасна теорія ресурсних переваг (Ш. Хант, Р. Морган), що являє собою комбінаційні концепції ресурсної теорії.

На основі інтеграції різних ресурсних концепцій у 70-ті рр. ХХ ст. було сформовано ресурсний підхід до управління підприємством.

Варто наголосити на тому, що, відповідно до ресурсного підходу, основою довгострокового успіху підприємства є волю-

діння цінними, рідкісними, важко імітованими та незмінними ресурсами і здібностями. У контексті ринкових трансформацій особливого значення набувають такі специфічні ресурси:

1. Нематеріальні ресурси – це різновид активів підприємств, що в умовах цифровізації та зростання ролі інновацій виступають ключовими стратегічними ресурсами, включаючи технологічне «ноу-хау», бази даних клієнтів, репутацію (бренд) та корпоративну культуру, орієнтовані на навчання та гнучкість [2, с. 42–43].

2. Організаційні здібності – це не самі ресурси, а здатність підприємства ефективно комбінувати та використовувати наявні ресурси. В умовах трансформацій ринку критично важливими є динамічні здібності, що дозволяють підприємству швидко адаптуватися, інтегрувати нові знання та змінювати склад внутрішніх ресурсів відповідно до зміни чинників зовнішнього середовища [4, с. 992].

2. Формування бар'єрів імітації – ресурсний підхід наголошує на тому, що конкурентну перевагу забезпечують лише ті ресурси, які є важко імітованими. В умовах швидких ринкових змін це досягається через складність ресурсних комплексів, соціальну складність (наприклад, унікальні взаємовідносини в команді) та причинну невизначеність (неможливість конкурентам зрозуміти, що саме забезпечує успіх підприємства) [1, с. 1234–1235].

Застосування ресурсного підходу на практиці вимагає від апарату управління підприємством постійного ресурсного аудиту, спрямованого на ідентифікацію потенційно цінних ресурсів та значні капіталовкладення у їхнє накопичення і розвиток, а не просто на оптимізацію валових витрат. Це дозволить регулярно оцінювати ціннісні характеристики наявних ресурсів та приймати обґрунтовані інвестиційні рішення, що спрямовані на створення унікальних ресурсних комбінацій [5, с. 113].

На думку авторів, до характерних особливостей застосування ресурсного підходу у процесі управління підприємствами необхідно віднести:

- унікальність комбінації кожного виду ресурсів у межах системи управління підприємством;
- вичерпність ресурсів та складність відновлення початкового ресурсного потенціалу;

– матеріальну природу походження більшості видів ресурсів (матеріально-технічних, людських, фінансових та інформаційних);

– високу вартість залучення та підтримки на належному рівні ресурсних можливостей підприємства;

– формування системи ресурсів у процесі управління.

Таким чином, ресурсний підхід є необхідною методологічною основою для розробки адаптивної стратегії розвитку підприємства в умовах ринкових викликів. Він зміщує фокус із реакції на зовнішні загрози на формування внутрішньої стійкості та унікальності окремого суб'єкту ринку.

Для забезпечення стійкої конкурентної переваги керівництву кожного підприємства слід зосередитися на розвитку динамічних здібностей та нематеріальних активів, оскільки вони є найбільш рідкісними та важко імітованими ресурсами в умовах високої швидкості організаційних змін.

Список використаних інформаційних джерел

1. Barney J. B. Strategic Factor Markets : Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*. 1986. Vol. 32. № 10. P. 1231–1241.
2. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51 (1). P. 40–49.
3. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5. № 2. P. 171–180.
4. Winter S. G. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. 2003. Issue 24 (10). P. 991–995.
5. Кузьменко О. В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1 (40). С. 110–115.
6. Управління ресурсами підприємства : монографія / за заг. ред. к. е. н., проф. Г. О. Швиданенко. Київ : КНЕУ, 2014. 418 с.

КОНЦЕПЦІЯ БАНКІВСЬКОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА ПРИНЦИПАХ ESG

В. В. Кашкалда, спеціальність Менеджмент, здобувач ступеня доктора філософії
Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах посилюється потреба у переосмисленні ролі центральних банків і трансформації підходів до регулятор-

ної політики з урахуванням принципів сталого розвитку. Це зумовлює формування концепції банківського регулювання на засадах ESG, яка має поєднувати цілі фінансової стабільності з екологічною відповідальністю, соціальною орієнтованістю та належним управлінням. Банківська система, виступаючи ключовим елементом фінансового посередництва, через ефективне впровадження ESG-принципів здатна не лише забезпечувати стабільність, а й сприяти сталому розвитку територій, підвищенню інвестиційної привабливості та соціальній стійкості економіки [1–4].

У цьому контексті важливим завданням стає інтеграція принципів ESG у систему банківського регулювання, що передбачає переорієнтацію діяльності Національного банку України з акцентом на довгострокову фінансову, екологічну та соціальну стабільність. Такий підхід має забезпечити узгодженість монетарної політики з цілями сталого розвитку, стимулювати фінансові установи до впровадження відповідального інвестування, прозорого корпоративного управління та підтримки «зелених» проєктів. Тому концепція банківського регулювання на принципах ESG може розглядатися як інструмент підвищення ефективності фінансової системи та зміцнення економічної стійкості територій.

Реалізація такої концепції передбачає побудову механізму банківського регулювання, який не лише забезпечує фінансову стабільність, а й сприяє досягненню цілей сталого розвитку. Основні завдання концепції такого механізму полягатимуть у визначенні ролі банківської системи як інструмента фінансування регіонального розвитку, кредитній підтримці пріоритетних проєктів у сфері екології, інфраструктури, інновацій та соціальної сфери. Важливим напрямом стане створення ефективних інструментів стимулювання банків до участі у сталому фінансуванні, а також підвищення рівня фінансової інклюзії віддалених територій, особливо тих, що мають обмежений доступ до кредитних ресурсів. Такий підхід дозволить перетворити банківську систему на активного учасника процесів соціально-економічної трансформації, орієнтованої на збалансований розвиток держави.

На нашу думку, механізм банківського регулювання на принципах ESG являє собою сукупність інституційних, фінансових, правових та організаційних інструментів, які забезпечують

цільове спрямування банківських ресурсів на фінансування регіональних потреб із урахуванням екологічних, соціальних та економічних критеріїв сталості. Тому цілком логічно, що запропонований механізм може включати такі блоки:

1. Цільовий – визначення пріоритетів сталого розвитку територій у межах державної фінансової політики.

2. Нормативно-правовий – розробка законодавчих та інших нормативно-правових документів, що стимулюють банківську діяльність.

3. Інституційний – співпраця НБУ, Міністерства фінансів, місцевих адміністрацій, банків, фонду регіонального розвитку та донорських структур.

4. Фінансово-ресурсний – формування інструментів фінансування сталих проєктів (зелені кредити, муніципальні облігації, ESG-фонди).

5. Регуляторно-мотиваційний – запровадження дієвих стимулів для банків, які фінансують екологічно та соціально відповідальні ініціативи (зниження нормативів резервування, пільгові умови рефінансування).

6. Інформаційно-аналітичний – створення системи моніторингу фінансового стану регіонів, показників сталого розвитку та ефективності банківських інвестицій.

7. Контрольно-оцінювальний – аудит сталого фінансування, оцінка соціально-економічного ефекту банківських програм на рівні регіонів та держави.

У межах такого підходу кожен із запропонованих блоків набуває системного значення: цільовий блок спрямовує ресурси відповідно до пріоритетів регіонального розвитку; нормативно-правовий створює стабільне середовище для впровадження інноваційних фінансових інструментів; інституційний забезпечує синергію дій державних і приватних інститутів; фінансово-ресурсний генерує джерела «зеленого» та соціального інвестування; регуляторно-мотиваційний формує стимули для банків щодо участі в ESG-проєктах; інформаційно-аналітичний створює підґрунтя для ухвалення зважених управлінських рішень; а контрольно-оцінювальний – гарантує ефективність і прозорість процесу реалізації.

Таким чином, такий механізм може стати інтегрованим елементом фінансової екосистеми України, що забезпечуватиме не лише стабільність банківського сектору, а й довгострокову

соціально-економічну та екологічну стійкість розвитку територій.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гасій О. В., Луцишін О. Ю., Кашкалда В. В. Теоретичні засади сталого розвитку в контексті управління на муніципальному рівні. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4024/4059>.
2. Кашкалда В. В., Луцишін О. Ю. Політика НБУ для стимулювання залученості банків до фінансування проєктів з відбудови вітчизняної економіки. *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. 435–438. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14668>.
3. Гасій О. В., Кашкалда В. В. Імпакт-інвестування як фінансовий інструмент досягнення цілей сталого розвитку. Інвестиційні та інноваційні інструменти для ревіталізації деокупованих територій України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (ХДУ, 23–24 січня 2025 р.) / за ред. Мохненка А. С. Івано-Франківськ : ХДУ, 2025. С. 153–156.
4. Шиндер О. В. Соціальна роль банків у розвитку регіонів. *Економіка та держава*. 2010. Вип. 4. С. 97–99.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

А. В. Кобік, здобувач ступеня доктор філософії зі спеціальності *Менеджмент ОНП «Менеджмент»*
Полтавський університет економіки і торгівлі

У післявоєнний період економіка країни перебуватиме у стані глибокої трансформації. Підприємства стикаються з новими викликами, які вимагають не лише оперативного реагування, а й стратегічного переосмислення підходів до ведення бізнесу. У таких умовах формування бізнес-резильєнтності стає ключовим завданням для керівників, аналітиків та політиків, які прагнуть забезпечити стабільність і розвиток національного господарства. Актуальність дослідження бізнес-резильєнтності в Україні зумовлена необхідністю формування нової економічної парадигми, яка враховує не лише традиційні ринкові механізми, а й соціальні, безпекові та гуманітарні аспекти. Підприємства, які

зможуть інтегрувати ці чинники у свою діяльність, матимуть перевагу в умовах поствоєнної конкуренції.

Поняття резильєнтності охоплює здатність підприємства адаптуватися до змін, протистояти зовнішнім шокам, швидко відновлюватися після криз та зберігати функціональність у нестабільному середовищі. У повоєнний період ці характеристики набувають особливої ваги, оскільки підприємства змушені працювати в умовах порушених логістичних ланцюгів, дефіциту ресурсів, зміни споживчих пріоритетів та високої невизначеності [1]. Її сутність полягає в здатності підприємства зберігати функціональність, адаптуватися до змін та швидко відновлюватися після кризових ситуацій. Це не просто реакція на зовнішні виклики, а стратегічна здатність передбачати ризики, мінімізувати їхній вплив та забезпечувати безперервність бізнес-процесів. Резильєнтність охоплює як внутрішні ресурси підприємства, так і його здатність до взаємодії з зовнішнім середовищем, включаючи партнерів, клієнтів, державні інституції та громади [2].

До основних складових бізнес-резильєнтності належать управлінська гнучкість, фінансова стабільність, інноваційна спроможність, ефективна комунікація, кадрова стійкість та соціальна відповідальність [1]. Управлінська гнучкість передбачає здатність керівництва оперативно змінювати стратегії та адаптувати організаційну структуру. Фінансова стабільність включає наявність резервів, доступ до фінансування та здатність контролювати витрати. Інноваційна спроможність дозволяє підприємству впроваджувати нові технології та рішення, що підвищують його конкурентоспроможність.

Кадрова стійкість охоплює збереження ключових працівників, розвиток персоналу та підтримку ментального здоров'я. Ефективна комунікація забезпечує прозорість процесів, швидке реагування на зміни та згуртованість команди. Соціальна відповідальність проявляється у підтримці громад, участі в соціальних проєктах та формуванні позитивного іміджу підприємства. Усі ці складові взаємопов'язані та формують цілісну систему, яка дозволяє підприємству не лише виживати, а й розвиватися в умовах нестабільності.

Однією з важливих особливостей формування резильєнтності є переосмислення бізнес-моделей. Підприємства переходять від орієнтації на прибуток до орієнтації на стійкість, що включає

диверсифікацію постачальників, розвиток локального виробництва, впровадження цифрових технологій та гнучких форм зайнятості. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від зовнішніх факторів і підвищити автономність бізнесу.

Людський капітал відіграє вирішальну роль у забезпеченні резильєнтності. В умовах втрати кадрів, міграції, психологічного виснаження працівників, підприємства мають інвестувати в розвиток персоналу, створювати безпечне робоче середовище, підтримувати ментальне здоров'я та забезпечувати соціальну згуртованість. Відновлення довіри між працівниками та роботодавцем є основою ефективної командної роботи.

Лідерство в умовах кризи набуває нових рис. Керівники мають демонструвати стратегічне бачення, гнучкість, відкритість до змін та здатність до швидкого прийняття рішень. Вони стають носіями корпоративної культури, яка підтримує згуртованість колективу та орієнтацію на спільну мету. Ефективне лідерство сприяє формуванню внутрішньої мотивації та готовності до дій у складних умовах [3].

Фінансова стійкість є невід'ємною складовою бізнес-резильєнтності. Підприємства мають формувати фінансові резерви, оптимізувати витрати, шукати нові джерела фінансування, зокрема через державні програми, міжнародні гранти та партнерські проекти. Прозорість фінансової звітності та довіра з боку інвесторів стають критично важливими для забезпечення стабільності.

Соціальна відповідальність бізнесу у повоєнний період набуває особливого значення. Підприємства активно долучаються до відновлення інфраструктури, підтримки військових, допомоги постраждалим громадам. Така діяльність не лише підвищує репутацію компанії, а й формує нову модель взаємодії бізнесу та суспільства, засновану на солідарності та спільній відповідальності.

Інновації виступають рушієм резильєнтності. Підприємства, які впроваджують нові технології, автоматизують процеси, використовують аналітику для прийняття рішень, мають вищі шанси на адаптацію до нових умов. Співпраця з науковими установами, стартапами та освітніми платформами дозволяє прискорити процеси трансформації та підвищити конкурентоспроможність.

Цифрова трансформація бізнесу є необхідною умовою для забезпечення гнучкості та мобільності. Впровадження хмарних технологій, CRM-систем, онлайн-комунікацій дозволяє підприємствам зберігати ефективність навіть у разі фізичних обмежень. Цифрові рішення сприяють розширенню ринків збуту, оптимізації внутрішніх процесів та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Системний підхід до управління ризиками є основою формування бізнес-резильєнтності. Підприємства мають розробляти антикризові плани, проводити аудит ризиків, створювати внутрішні команди реагування на надзвичайні ситуації. Такий підхід дозволяє зменшити вплив зовнішніх шоків та забезпечити безперервність діяльності.

Успішні приклади українських компаній, які зуміли адаптуватися до умов війни, свідчать про важливість стратегічного мислення, гнучкості та соціальної відповідальності. Вони демонструють, що навіть у найскладніших умовах можливо зберегти бізнес, підтримати працівників і зробити внесок у відновлення країни.

Формування бізнес-резильєнтності у повоєнний період є не лише викликом, а й можливістю для підприємств переосмислити свої цінності, зміцнити внутрішні процеси та стати більш стійкими до майбутніх потрясінь. Такий процес потребує часу, ресурсів та політичної підтримки, але його результати можуть стати основою нової економічної моделі України.

Отже, у повоєнний період розвитку економіки України бізнес-резильєнтність виступає ключовим фактором стабільності та розвитку підприємств. Її формування потребує комплексного підходу, що охоплює управлінські, фінансові, соціальні та технологічні аспекти. Підприємства, які здатні адаптуватися, інвестувати в персонал, впроваджувати інновації та діяти відповідально, мають вищі шанси не лише вижити, а й стати лідерами нового економічного порядку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Інвестування у підприємства України як інструмент підвищення їхньої бізнес-резильєнтності: дорожня карта розвитку. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 1. С. 31. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-8>.

2. Kobik A. V., Yurobaev R. Key factors of business resilience of enterprises in the postwar economic recovery period // Наука і молодь у XXI сторіччі : зб. тез доп. Всеукраїнської молодіжної наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 28 листопада 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 438–441. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14716> (дата доступу: 27.09.2025).
3. Коломієць Б. «Принцип павербанку» як підхід до формування безпекоорієнтованого менеджменту підприємства в контексті підвищення рівня його резильєнтності в умовах війни // Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи : зб. матеріалів II-ї наук.-практ. конф. за міжнародною участю / за наук. ред. О. В. Чеплюк, В. Д. Філіппової, В. М. Демченка. Хмельницький : ХНТУ, 2025. Т. 1. 586 с. С. 233–236. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15041415>.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВИМИ ЗАГРОЗАМИ

Б. С. Коломієць, канд. пед. наук, докторант
Полтавський університет економіки і торгівлі

Удосконалення механізмів управління має ґрунтуватися на принципах адаптивності, інноваційності, інтеграції екологічних та соціальних аспектів, а також забезпечення довгострокової конкурентоспроможності університету. Важливим є врахування специфіки функціонування ПУЕТ як приватного закладу освіти у системі споживчої кооперації України, що формує особливі вимоги до фінансової та репутаційної стійкості.

У цьому підпункті розглянуто концептуальні підходи до удосконалення системи управління безпековими загрозами, визначено ключові принципи формування безпекоорієнтованої культури в університеті та окреслено напрями, що забезпечують інтеграцію управлінських рішень у контексті сталого розвитку.

Ключові принципи удосконалення управління безпековими загрозами такі: принцип адаптивності, принцип інноваційності; принцип інтегрованості, принцип сталості, принцип соціальної відповідальності, принцип репутаційної прозорості, принцип превентивності [1]. Дотримання даних принципів підкреслює, що удосконалення управління – це не хаотичні заходи, а система, заснована на принципах.

Ґрунтуючись на використанні даних принципів нами розроблено модель удосконаленої системи управління безпекови-

ми загрозами для Полтавського університету економіки і торгівлі.

Удосконалена система управління безпековими загрозами в університеті має бути багаторівневою та інтегрованою у стратегію сталого розвитку. Вона включає такі ключові блоки:

- аналітичний блок (моніторинг зовнішніх і внутрішніх загроз: аналіз статистики та прогнозування; проведення соціологічних опитувань студентів і персоналу); організаційно-управлінський блок (створення системи внутрішніх політик і регламентів щодо управління ризиками; формування кризових штабів та груп швидкого реагування; удосконалення комунікаційних каналів);

- економічний блок (диверсифікація джерел доходів (платні послуги, гранти, бізнес-проекти): оптимізація витрат, насамперед енергоефективність; створення фондів фінансової стабільності);

- соціально-психологічний блок (програми психологічної підтримки студентів та викладачів: розвиток наставництва й менторських практик; формування корпоративної культури довіри й взаємоповаги);

- технологічний блок (цифровізація освітнього процесу: захист даних і кібербезпека; впровадження платформ дистанційного та змішаного навчання);

- екологічний блок (реалізація концепції «зелений університет»; впровадження енергоощадних технологій;

- екологічна просвіта студентів і персоналу) репутаційний блок (підвищення відкритості діяльності університету; участь у міжнародних рейтингах і конкурсах; активна робота зі ЗМІ та соціальними мережами.

У цій моделі кожен блок має свої цілі та інструменти, але всі вони взаємопов'язані й працюють на головну мету – підвищення безпекової стійкості та забезпечення сталого розвитку ПУЕТ.

Запропонована модель удосконаленої системи управління безпековими загрозами ПУЕТ відображає комплексний підхід до забезпечення сталого розвитку університету. Центральне місце посідає університет як об'єкт управління, а навколо нього формуються сім взаємопов'язаних блоків: аналітичний, організаційно-управлінський, економічний, соціально-психологічний, технологічний, екологічний та репутаційний [2].

Кожен із блоків виконує власні функції, проте у взаємодії вони створюють єдину систему, здатну забезпечувати стійкість закладу до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз.

Модель підкреслює, що удосконалення управління має здійснюватися не фрагментарно, а шляхом інтеграції економічних, соціальних, екологічних і технологічних заходів у єдину стратегію сталого розвитку.

Аналітичний блок, забезпечує системний моніторинг внутрішніх і зовнішніх загроз. Передбачає використання статистичного аналізу, соціологічних опитувань та експертних оцінок. У ПУЕТ такий блок може реалізовуватися через регулярний аудит показників діяльності, аналіз ризиків та прогнозування сценаріїв розвитку.

Організаційно-управлінський блок, формує управлінську структуру протидії загрозам. Включає розробку внутрішніх регламентів, створення кризових штабів, удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень. Для ПУЕТ це означає впровадження політик ризик-менеджменту та оперативних процедур реагування.

Економічний блок спрямований на забезпечення фінансової стійкості університету. Передбачає диверсифікацію джерел доходів (платні освітні програми, гранти, бізнес-проекти), оптимізацію витрат та впровадження енергоефективних технологій. Для ПУЕТ це особливо важливо, зважаючи на залежність від плати за навчання.

Соціально-психологічний блок забезпечує комфортне середовище для студентів та викладачів. Включає програми психологічної підтримки, розвиток наставництва, формування культури довіри й корпоративної солідарності. У ПУЕТ важливо розвивати центри психологічного консультування та менторські програми.

Технологічний блок фокусується на цифровізації освітніх і управлінських процесів. Включає впровадження LMS (системи управління навчанням), кіберзахист, розвиток дистанційних платформ. Для ПУЕТ актуальним є підсилення кібербезпеки та розширення можливостей онлайн-освіти.

Екологічний блок спрямований на впровадження концепції «зелений університет». Це означає використання енергозберігаючих технологій, сортування та утилізацію відходів, екологічні освітні ініціативи. Для ПУЕТ це може бути «зелений кампус», програми еко-менеджменту та енергоефективності.

Репутаційний блок забезпечує формування позитивного іміджу університету. Включає відкритість комунікацій, розвиток бренду, участь у міжнародних рейтингах, роботу зі ЗМІ та соцмережами. Для ПУЕТ це важливо, оскільки приватний статус потребує додаткових зусиль для зміцнення довіри з боку студентів, партнерів і громади.

Світова практика управління безпековими загрозами в закладах вищої освіти демонструє, що ключовим чинником успіху є інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне управління університетами. Так, у країнах Європейського Союзу активно впроваджується концепція «green campus», яка передбачає не лише енергоефективність та екологізацію освітнього середовища, а й формування безпечної інфраструктури для студентів і персоналу. В Ізраїлі значна увага приділяється системам кризового менеджменту у сфері освіти, що дозволяє університетам забезпечувати безперервність освітнього процесу навіть в умовах воєнних викликів. У США і Канаді розвинені практики ризик-менеджменту в освіті, які базуються на цифровізації управлінських процесів, захисті даних та побудові систем моніторингу загроз.

Адаптація цього досвіду до умов ПУЕТ може передбачати поєднання екологічних ініціатив («зелений університет») з розвитком цифрових платформ управління та впровадженням внутрішніх механізмів кризового реагування. Це забезпечить університету не лише підвищення стійкості до ризиків, а й формування позитивного іміджу сучасного приватного закладу освіти, орієнтованого на європейські стандарти сталого розвитку.

Отже, удосконалення управління загрозами має здійснюватися на основі системного підходу, що інтегрує економічні, соціальні, технологічні та екологічні аспекти у єдину стратегію сталого розвитку. Разом із концептуальним підґрунтям постає завдання практичної реалізації механізмів протидії виявленим загрозам. У наступному підпункті буде представлено комплекс практичних інструментів та заходів, спрямованих на удосконалення управління безпековими загрозами ПУЕТ у контексті сталого розвитку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Кушнір, О., Завада, О., Сазонова, Т., Свідер, О., Баула, О., & Коломієць, Б. (2024). Моделювання організаційно-управлінської

безпеки фінансового та кадрового забезпечення інноваційного агропідприємництва. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(58), 534–552. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.58.2024.4590>.

2. Vovk M., Zubro T., Omarov E., Kolomiiets B. Modelling the efficiency of technological management of agricultural enterprises in economic security. *Agricultural and Resource Economics*, 2025 URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57442506100> (дата доступу: 26.09.2025).

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ю. Я. Косенко, спеціальність Менеджмент ЗЕД, групи М-22д
О. І. Бабчинська, д-р екон. наук, доцент – науковий керівник
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

В умовах динамічного розвитку технологій, економіки та суспільства ефективне управління персоналом стає надзвичайно важливим і актуальним. Організації стикаються із високою конкуренцією, необхідністю швидкої адаптації до ринкових змін, підвищенням вимог до продуктивності праці та зростаючими очікуваннями співробітників щодо умов роботи та розвитку. У цих умовах ефективність діяльності колективу безпосередньо залежить від професійної підготовки, особистісної дисципліни та рівня організованості керівника. Самоменеджмент виступає фундаментальною передумовою успішного управління персоналом, оскільки дозволяє керівнику контролювати власну діяльність, усвідомлено планувати робочий процес, приймати обґрунтовані рішення та ефективно взаємодіяти з підлеглими [1].

Самоменеджмент – це система прийомів, методів і принципів, спрямованих на управління власним часом, ресурсами, поведінкою та емоціями з метою досягнення особистих і професійних цілей. У практичному управлінні він забезпечує не лише організаційну ефективність, а й формування стратегії взаємодії з командою, визначення пріоритетів та оперативне вирішення проблем. Керівник, який володіє навичками самоменеджменту, може критично оцінювати результати своєї діяльності та діяльності колективу, виявляти слабкі місця, впроваджувати корективи та підвищувати загальну продуктивність організації [2].

Особливе значення самоменеджмент має у формуванні лідерського стилю управління. Керівник, який організовує власну

роботу та демонструє послідовність, відповідальність і професіоналізм, слугує прикладом для підлеглих. Це формує позитивний психологічний клімат, підвищує довіру, стимулює працівників до активної участі у досягненні спільних цілей та зменшує ризик конфліктів. Самоменеджмент керівника також допомагає підтримувати емоційну стабільність колективу та запобігати професійному вигоранню працівників, що особливо важливо у стресових або швидкозмінних умовах [3].

Крім організаційних аспектів, самоменеджмент тісно пов'язаний із мотивацією та розвитком команди. Керівник, який активно вдосконалює свої навички, ефективно планує свій час та ресурси, стимулює підлеглих до підвищення кваліфікації та досягнення результатів. Працівники схильні переймати активний приклад лідера, що сприяє формуванню культури відповідальності, дисципліни та прагнення до саморозвитку [4].

Для підтвердження цих висновків було проведено опитування на підприємстві серед 30 співробітників шоуруму, серед яких 23 жінки та 7 чоловіків. Респондентів питали про рівень організованості керівника та її вплив на робочий процес. 87 % опитаних зазначили, що чітка організація роботи керівника сприяє більш продуктивній взаємодії в колективі, а 76 % відзначили, що приклад лідера стимулює їхню мотивацію та дисципліну. Лише 13 % респондентів відчували нестачу підтримки через недостатню організованість керівника. Ці результати наочно демонструють, що високий рівень самоменеджменту керівника безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом, підвищує продуктивність команди та формує сприятливий психологічний клімат [5].

Особливо актуальним самоменеджмент стає в умовах цифровізації та автоматизації бізнес-процесів. Керівник повинен одночасно контролювати великі обсяги інформації, координувати віддалені команди, ефективно використовувати ресурси та підтримувати високий рівень продуктивності. Самоорганізація, управління пріоритетами, делегування завдань та ефективне розподілення часу стають критично важливими навичками для стабільного розвитку організації та забезпечення стратегічних цілей.

Таким чином, самоменеджмент є не просто індивідуальною компетенцією керівника, а стратегічною основою ефективного управління персоналом. Він поєднує особисту організованість

керівника з потребами колективу, формує культуру професійного розвитку, підтримує мотивацію працівників і забезпечує досягнення високих результатів діяльності організації. Ефективне управління персоналом починається з уміння керувати собою, а розвиток навичок самоменеджменту дозволяє керівнику створити продуктивну, згуртовану та орієнтовану на результат команду.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бабчинська О. І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.30> (дата звернення: 29.10.2025).
2. Петренко Л. А. Психологічні аспекти самоменеджменту керівника в умовах трансформації ринку праці. *Менеджмент та інновації*. 2021. № 3. С. 74–78.
3. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення / О. І. Бабчинська. Вінниця: Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. 2018. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27809.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).
4. Соколова І. М. Самоменеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності керівника *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 4. С. 56–60.
5. Хоменко О. І. Розвиток самоменеджменту як умова професійного зростання сучасного керівника. *Науковий вісник Університету менеджменту освіти*. 2022. № 3. С. 112–117. URL: <https://ume.edu.ua> (дата звернення: 29.10.2025).

МОТИВАЦІЯ ЯК ПРЕВЕНТИВНА МІРА УНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*А. В. Кочерга, аспірант, спеціальність Менеджмент
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Необхідно розуміти гостру потребу в превентивній практиці, як комплексу дій, цілеспрямованих і на попередження, і на запобігання появи небажаних причин, обставин та умов, які стають первопричинами конфліктної ситуації. Цей проактивний напрямок намагається абсорбувати проблему до її постання, не агресивно реагувати на виникнення гострого питання, мінімізувати ризики народження конфлікту в колективі промислового підприємства.

У даному ракурсі пріоритетними ілюстраціями превентивної діяльності можемо вважати постійний профілактичний аналіз внутрішньої ситуації в колективах різних рівнів управління, неодмінний керівний догляд за атмосферою в групах працівників, дипломатію при веденні запобіжних гострим ситуаціям переговорах, професійну та психологічну удосконалену освіту всіх учасників можливого конфлікту, неодмінне проведення підстраховуючих і попереджаючих агресію заходів та при необхідності використання превентивного удару попереджувального штучно створеної менш болючої конфліктної ситуації.

Ключові моменти мотиваційної превентивної діяльності спрямовані на не допуску появи гострої ситуації між працівниками, на усуненні провокуючих агресію першопричин і зовнішніх умов, на професійну психологічну та соціальну планомірну роботу з більш войовничо налаштованими особами, на проведення загально професійних та спеціально особистих координаційних заходів і серед керівників різних рівнів управління, і серед щільно контактуючих працівників одного розрядного рівня. Раціональне професійне проведення постійно діючих превентивних заходів вагомою мірою безпосередньо залежить від рівня відповідного фахового компетентного регулювання.

Таким чином, під превентивними діями що до створення мотиваційної основи запобігання конфліктної ситуації в колективі промислового підприємства слід розуміти цілий ряд спланованих, послідовних, професійно підготовлених заходів, які в першу чергу цілеспрямовані на усунення виявлених причин конфлікту та на створення відповідних умов, які безпосередньо впливають на нервово не стабільних учасників конфлікту, пом'якшують загальний психологічний клімат між учасниками та знижують емоційний градус ситуації.

А утім Ф. Герцберг наголошував, що матеріальна винагорода взагалі не є запорукою значного ступеня розвитку внутрішньої мотивації, але саме її брак спричиняє роздратування. Така плата самостійно не стимулює розвиток мотивованої активної поведінки, проте її недостатній рівень сприяє емоційній невідноженості та може зумовлювати причини не стабільної емоційної ситуації [2]. Через те доцільним вважається втілення на практиці комплексного підходу в якому щільно переплітаються матеріальні з не матеріальними факторами мотивації. Треба розуміти, що існують варіанти нематеріальної мотивації, такі як:

суспільне визнання, професійна самореалізація, посадове зростання. І це вони несуть за собою емоційне задоволення вищих ідейних бажань людини. А до першорядних нематеріальних мотивацій підходять корпоративне сприяння, гарантія трудової зайнятості, можливість підвищувати кваліфікацію, участь в тренінг програмах пошуку рівноваги між роботою і особистим життям («work-life balance»), можливість оздоровлення за рахунок бонусів від підприємства. Фундаментально проблемою розробки ефективного мотиваційного механізму контролю та управління учасників виробничого процесу займався Д. О. Бабенко.

Механізм мотивації у переважній більшості країн з постійно розвиваючою зростаючою ринковою економікою вважається основою утворюючою складовою системи планового управління колективом підприємств. Необхідність його введення на сучасних промислових підприємствах спричинене гострою потребою в пристосуванні до постійно зростаючого рівня конкуренції, до повсякчас втілення інновацій, безупинне впровадження підприємницького новаторського підходу до системної професійно продуманої організації промислової діяльності. І це все в поєднанні з результативним реагуванням на стрімко змінними коливаннями оточуючого економічного та політичного середовища.

Результативність мотиваційного механізму певним чином зумовлюється наявністю багатогранної всеохоплюючої системи заохочування, що всебічно суміщає як матеріальні так і нематеріальні складові, спрямовані з одного боку на всебічне задоволення особистих бажань працівників, а з іншого мають націлений вектор на успіх перспективних довгострокових спланованих завдань підприємства [3].

Враховуючи світову практику та особливості українського економічного середовища, на виробничих підприємствах ТОВ «Сільпо-Фуд» втілили оригінальну мотиваційну модель, яка фактично базується на принципі професійної компетентності (коучинг, індивідуальні особистісні та кваліфікаційні плани розвитку, колективні навчальні програми для створення ефективного кадрового резерву, менторство), на принципі направленому на кінцевий результат (вектор конкретної визначеної SMART цілі, втілення в роботу оцінок ефективності KPI, запровадження прозорих еталонів винагород) та на принципі інноваційності творчого середовища та новаторських особистих міркувань з врахуванням як нематеріальних так і матеріальних стимулів [1].

Таким чином, можна впевнено стверджувати, що до стрижневих мотиваційних факторів слід відносити інноваційну орієнтовану будову діяльності на виробничому підприємстві, розвиток сучасних новаторських продуктів і модерних технологій, загальний в середині колективний підприємницький настрій, постійна стратегічна і тактична гнучкість виробничого процесу з гармонізацією зацікавленості працівників із векторними корпоративними загальними цілями.

Список використаних інформаційних джерел

1. Леміш К. М., Суслик А. В., Швачко В. А. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506> (дата звернення: 14.10.2025).
2. Лівощко Т. В., Ткачук Н. Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2019. Вип. 4. С. 59–62. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf (дата звернення: 4.09.2025).
3. Причепя І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. Ефективна економіка. 2019. Вип. 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> (дата звернення: 3.09.2025).

ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA У СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

**О. В. Кравець, PhD, ст. викладач кафедри менеджменту
Львівський торговельно-економічний університет**

У сучасних умовах цифровізації та глобальної конкуренції інформація стає ключовим стратегічним ресурсом. Технології Big Data дозволяють підприємствам збирати, обробляти та аналізувати величезні обсяги різномірних даних у режимі реального часу. Це дає змогу приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати ринкові тенденції та формувати ефективні стратегії розвитку.

Big Data перетворює традиційний стратегічний менеджмент, надаючи інструменти для глибокого аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Використання алгоритмів машинного навчання та аналітичних платформ дає змогу:

- виявляти приховані закономірності у поведінці споживачів;
- прогнозувати попит на товари та послуги;
- визначати конкурентні переваги;
- оптимізувати бізнес-моделі та операційні процеси.

Дослідження останніх років фокусуються на створенні нових алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту (ШІ), які допомагають менеджерам швидко й ефективно аналізувати великі масиви інформації. Аналітика на основі машинного навчання дозволяє прогнозувати поведінку споживачів і ринкові тренди, зокрема публікації Семененко Ю. С. [1], Вечерковська А. С., Поперешняк С. В., Бондар Б., Гордійчук-Бублівська О. В. У працях Cavanillas J., Curry E., Wahlster W. Підкреслюється, що великі дані (Big Data) покращують процеси стратегічного управління на глобальному рівні – від аналізу ринків до оптимізації ресурсів.

Провідні світові компанії, такі як: Amazon, Google, Netflix використовують Big Data для персоналізації клієнтського досвіду та формування довгострокових стратегій.

В українському бізнесі Big Data поступово інтегрується у банківський сектор, телекомунікації, e-commerce та рітейл. Основні напрями застосування відображено на рис. 1.

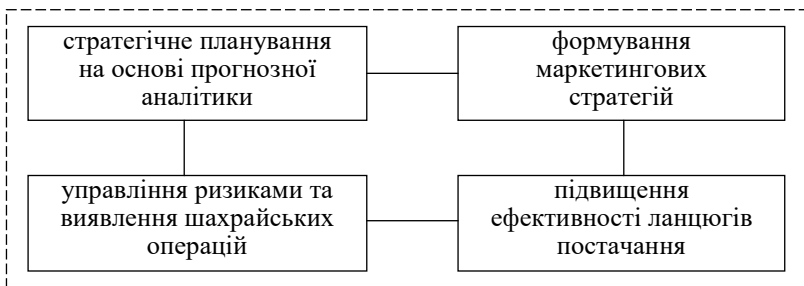


Рисунок 1 – Основні напрями застосування Big Data у стратегічному менеджменті

Переваги використання Big Data у стратегічному менеджменті полягають у розширенні можливостей для аналізу та прогнозування. Аналітичні моделі, що базуються на реальних даних, підвищують точність прогнозів і дозволяють мінімізувати ризики, плануючи діяльність на основі обґрунтованих сценаріїв.

Технології забезпечують швидке реагування на зміни та моніторинг попиту, конкурентів і внутрішніх показників у режимі реального часу. Водночас Big Data поглиблює розуміння клієнтів і дає змогу створювати персоналізовані продукти, а також оптимізувати витрати, зосереджуючи ресурси на найбільш перспективних напрямках.

Разом із тим існують виклики: висока вартість впровадження технологій, дефіцит фахівців у сфері Data Science та проблеми з безпекою даних. Ризики витоків інформації чи кібератак можуть підірвати довіру клієнтів. Тому для ефективного використання Big Data організації повинні поєднувати інвестиції у технології з розвитком кадрів і систем захисту.

Big Data перетворюється на стратегічний інструмент менеджменту, що забезпечує конкурентоспроможність та інноваційний розвиток компаній. Аналітика великих даних дає змогу прогнозувати ринкові тренди, управляти клієнтським досвідом і оптимізувати бізнес-процеси. Завдяки швидкій обробці інформації у реальному часі керівники можуть приймати більш обґрунтовані рішення та своєчасно реагувати на зміни середовища [2].

Ефективне використання Big Data потребує не лише сучасних технологій, але й трансформації управлінської культури. Важливо формувати підхід «data-driven», коли стратегія базується на перевірених аналітичних даних, а не лише на досвіді чи інтуїції. Це вимагає розвитку компетенцій персоналу у сфері Data Science та кібербезпеки.

Компанії, які інтегрували Big Data у свої стратегії, демонструють вищі темпи зростання, швидше адаптуються до криз і отримують переваги на глобальному ринку.

Таким чином, Big Data є не лише технологією, а стратегічним ресурсом, що визначає нову модель управління.

Список використаних інформаційних джерел

1. Семененко Ю. С. Оптимізація бізнес-процесів відділу маркетингу за допомогою інформаційних технологій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 95–103.
2. Cavanillas J. M. Curry E., Wahlster W. New Horizons for a Data-Driven Economy. A Roadmap for Usage and Exploitation of Big Data in Europe. *Big Data Usage. Springer, Cham. World Wide*. URL: <https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-21569> (дата звернення: 03.10.25).

LOGISTICS, SUPPLY, AND RECOVERY OF ENTERPRISES IN WARTIME CONDITIONS

V. O. Kuchmenko, specialisation Management, group 210-SL-D24
O. V. Sementsova, Associate Professor of the Department of Management, Public Administration and HR Technologies, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor – Research Supervisor
Ukrainian State University of Railway Transport

The ongoing war in Ukraine has created unprecedented challenges for the national economy, particularly in the field of logistics and enterprise supply systems. The destruction of transport infrastructure, the blocking of supply routes, shortages of fuel and raw materials, and risks to personnel safety have significantly disrupted the continuity of supply and the efficiency of production processes. Under such circumstances, logistics is no longer merely a technical component of business activity but becomes a strategic tool for the survival and subsequent recovery of enterprises.

Logistics management during wartime requires exceptional flexibility, adaptability, and the ability to respond quickly to external changes. Enterprises are forced to rebuild their supply chains, redirect transportation routes, find alternative suppliers, and optimize warehouse stocks. In these conditions, the principle of supply chain diversification becomes particularly important, as it reduces dependence on a single source and strengthens the overall resilience of the logistics system.

One of the key directions in the development of modern logistics is the digitalization of supply management processes. The use of information systems, transportation monitoring platforms, real-time cargo tracking technologies, and analytical tools for demand forecasting allows enterprises to make informed decisions even under complex wartime conditions. Digital solutions not only improve transportation efficiency but also reduce resource losses, optimize costs, and ensure transparency in interactions with partners.

At the same time, the security of logistics operations becomes critically important. Transporting goods in high-risk zones requires reliable protection of cargo, vehicles, and personnel. This demands coordinated actions between enterprises, military authorities, and local administrations, as well as the development of special safety protocols for transport operations in conflict areas.

The process of enterprise recovery after destruction or relocation of production facilities is also directly linked to logistics. Rebuilding infrastructure, re-establishing supply routes, and returning to stable production cycles require a comprehensive and coordinated approach. In this context, logistics serves not only as a tool for maintaining operational activity but also as a strategic factor for the economic recovery of regions and the country as a whole.

A crucial role in post-war reconstruction is played by partnerships between businesses, the state, and international organizations. Coordinating efforts in rebuilding transport networks, ports, and railway and road systems creates the foundation for restoring production and exports. Effective logistics thus becomes not only an element of economic stabilization but also a prerequisite for Ukraine's integration into global markets.

In conclusion, logistics, supply, and recovery form an integrated system of management tasks aimed at ensuring the sustainability, adaptability, and competitiveness of enterprises. Their effective interaction requires the use of modern digital technologies, strategic planning, flexible risk management, and a high level of interorganizational cooperation. The development of innovative logistics solutions today is not merely an issue of economic efficiency but a fundamental condition for Ukraine's reconstruction and long-term economic growth.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

*О. Ю. Луцишін, здобувач ступеня доктор філософії зі спеціальності Менеджмент, ОНП «Менеджмент»
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Будівельна галузь України посідає вагоме місце в національній економіці, забезпечуючи розвиток інфраструктури, створення житлових та соціальних об'єктів, формування робочих місць і розвиток суміжних секторів. У післявоєнних умовах саме будівництво визначається однією з пріоритетних сфер для відновлення держави. За офіційними даними Державної служби статистики у 2024 році обсяг виконаних будівельних робіт перевищив 200 млрд грн, що свідчить про поступове зростання попиту на відповідні послуги та підвищення потреби у кваліфі-

кованому персоналі. Разом з тим, динаміка розвитку будівельних компаній відбувається в умовах нестабільного ринку праці, значного дефіциту кадрів та жорстких вимог до якості й безпеки.

Сучасна практика управління людськими ресурсами у будівельній галузі характеризується суперечливими тенденціями. З одного боку, простежується посилення ролі HR-функції, орієнтація на використання цифрових технологій у кадрових процесах, поява систем обліку робочого часу, інтеграція елементів BIM-технологій у проектуванні та виконанні робіт. Певні компанії впроваджують внутрішні навчальні програми, розвивають практику наставництва, удосконалюють системи охорони праці відповідно до міжнародних стандартів. З іншого боку, низка суттєвих проблем залишається невирішеною. Серед ключових слід виокремити хронічний кадровий дефіцит, пов'язаний із масовим відтоком робітничих спеціальностей за кордон, високий рівень плинності кадрів через сезонність та нестабільність зайнятості, низьку мотивацію працівників через обмежені соціальні пакети та невисокий рівень заробітної плати, а також недостатню увагу до системного професійного розвитку персоналу [1].

Окремої уваги потребує проблема організації безпеки праці. Будівельні роботи відносяться до категорії підвищеної небезпеки, однак у багатьох компаніях система охорони праці зводиться до формальних інструктажів, що призводить до високих показників виробничого травматизму. Крім того, поширеною є практика неформальної або тимчасової зайнятості, яка не лише погіршує соціальний захист працівників, а й негативно позначається на якості робіт та рівні відповідальності виконавців.

Вітчизняні будівельні підприємства стикаються з низкою перешкод на шляху до ефективної реалізації мотиваційної політики. Одним із ключових бар'єрів є нестача фінансових ресурсів, що обмежує можливість для підвищення рівня заробітної плати та запровадження системи бонусів. Значною проблемою виступає фрагментарність навчання: замість системної підготовки персонал здебільшого проходить разові тренінги чи інструктажі, які не формують цілісної компетентнісної бази. Також спостерігається відсутність усталеної культури кар'єрного планування, унаслідок чого працівники не мають чіткого бачення власних перспектив розвитку в компанії. Важливим викликом є

трудова міграція, яка призводить до відтоку кваліфікованих кадрів за кордон і знижує довіру працівників до довгострокових програм розвитку на українських підприємствах.

Запровадження сучасних підходів до мотивації та розвитку персоналу дозволяє досягти низки позитивних результатів. Передусім це зниження рівня плинності кадрів на 15–20 %, що зменшить витрати підприємства на підбір і адаптацію нових працівників. Також можна очікувати зростання продуктивності праці на 10–12 %, оскільки залучений та мотивований персонал демонструє вищі результати. Важливим наслідком є підвищення рівня задоволеності працівників роботою, що сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії на ринку праці. У довгостроковій перспективі це підвищить привабливість роботодавця для молодих спеціалістів і знизить ризики дефіциту кадрів.

Міжнародні практики демонструють ефективність комплексного підходу до формування мотиваційних систем. Зокрема, компанія Lendlease (Австралія) створила «Leadership Academy» для підготовки керівників середньої ланки, що дозволяє формувати кадровий резерв і підвищувати якість управління. Французька компанія Vinci Construction реалізувала програму «My Career», яка надає кожному співробітнику можливість планувати власну кар'єрну траєкторію в межах корпорації та отримувати доступ до індивідуальних програм розвитку. У свою чергу, Skanska (Швеція) застосовує стратегію EVP, що поєднує фінансові стимули з розвитком компетенцій і підтримкою балансу «робота–життя». Ці приклади свідчать, що інтеграція фінансових, кар'єрних і нематеріальних стимулів забезпечує високий рівень залученості персоналу та формує довгострокову конкурентоспроможність компаній.

Крім матеріальних стимулів, важливе значення мають нематеріальні інструменти мотивації, що формують емоційну прихильність працівників до підприємства. До таких інструментів належать програми визнання досягнень («Кращий працівник місяця», відзнаки за інноваційні пропозиції), проведення корпоративних заходів і тимбилдінгів, запровадження гнучких графіків для певних категорій співробітників. Важливим стимулом є також надання медичного страхування та програм добробуту (well-being), які включають консультації з ментального здоров'я, спортивні активності та підтримку сімей працівників. У комплексі такі заходи створюють сприятливий соціально-психологічний клімат і підвищують лояльність до компанії.

Віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR) стають потужними інструментами для практичного навчання персоналу. Вони дозволяють відтворювати робочі умови та потенційно небезпечні ситуації без ризику для життя працівників. Наприклад, у VR можна змодельовати роботу на висоті, аварійні ситуації з технікою чи правильні дії при обваленні конструкцій. Такий підхід сприяє кращому засвоєнню матеріалу та зниженню рівня виробничого травматизму. Для будівельних підприємств це має особливу цінність, адже поєднує безпеку з розвитком професійних компетенцій.

Ще одним інноваційним напрямом є впровадження мікронавчання – коротких модулів тривалістю 5–10 хвилин, які можуть проходити у форматі мобільних додатків. Це дозволяє інтегрувати навчання у щоденну роботу без значного відриву від виробничого процесу. Додатковим стимулом виступає гейміфікація – застосування ігрових елементів, таких як бейджі, рейтинги, командні змагання. Вона підвищує мотивацію працівників, сприяє внутрішній конкуренції та формує культуру постійного вдосконалення.

Сучасні HR Tech-платформи дозволяють збирати та аналізувати дані не лише про результати діяльності, а й про потенціал працівників. Використання People Analytics забезпечує можливість прогнозувати, які співробітники можуть стати майбутніми керівниками, а також своєчасно виявляти ризики звільнень. Це створює основу для формування кадрового резерву та управління талантами (talent management). Для будівельних підприємств це надзвичайно актуально, адже дозволяє заздалегідь планувати кадрові потреби відповідно до портфеля проєктів.

Сучасний підхід до розвитку персоналу включає турботу про психологічне та фізичне благополуччя працівників. Програми well-being охоплюють організацію корпоративних спортивних заходів, доступ до медичних і психологічних консультацій, управління стресом, формування балансу між роботою та особистим життям. Вони сприяють зниженню емоційного вигорання, підвищенню залученості та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Інноваційним інструментом розвитку персоналу є створення корпоративних інкубаторів, де працівники можуть презентувати власні ідеї щодо покращення виробничих процесів, впровадження нових технологій чи оптимізації управління. Такі

ініціативи можуть набувати форми внутрішніх стартапів, які компанія підтримує фінансово та організаційно. Це стимулює креативність, підвищує залученість працівників і сприяє формуванню культури інновацій.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гасій О. В., Луцишин О. Ю., Кашкалда В. В. Теоретичні засади сталого розвитку в контексті управління на муніципальному рівні. Червень 2024 р. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. Електронний журнал «Ефективна економіка». Ефективна економіка. 2024. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4024/4059> (дата доступу: 25.09.2025).

КОНЦЕПЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО TOOLBOX ДЛЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»: СУЧАСНЕ БАЧЕННЯ ТА ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ

***Р. В. Молько**, здобувач ступеня доктор філософії зі спеціальності Менеджмент, ОНП «Менеджмент»;*

***В. В. Ястреба**, здобувач ступеня доктор філософії зі спеціальності Менеджмент, ОНП «Менеджмент»*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Управління кризовими ситуаціями в сучасному бізнес-середовищі потребує системного підходу, заснованого на інтеграції аналітичних, управлінських та комунікаційних інструментів. Особливої актуальності це питання набуває в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, що характеризується геополітичними конфліктами, економічною нестабільністю, інформаційними ризиками та соціальними трансформаціями. У цьому контексті розробка та впровадження антикризового toolbox – структурованого набору інструментів для реагування на кризу – є необхідною умовою забезпечення життєздатності підприємства. Запропонована концепція антикризового toolbox для ТОВ «Нова пошта» є відповіддю на потребу в системному управлінні кризами, орієнтованому на швидкість, адаптивність та узгодженість управлінських дій.

Антикризовий toolbox розглядається як спеціалізована платформа, що об'єднує управлінські, аналітичні, комунікаційні та психологічні інструменти, інтегровані в єдине операційне поле управління. Його функціональне призначення полягає у забезпе-

ченні ефективної реакції на кризу, пом'якшенні її наслідків, стабілізації ситуації та плануванні виходу з неї. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного реагування до системного управління кризовими процесами.

До складу toolbox можуть входити моделі кризового аналізу (VUCA, BANI, SCARF), сценарне планування, матриці прийняття рішень в умовах невизначеності (наприклад, поєднання Eisenhower Matrix з оцінкою ризиків), комунікаційні протоколи, інструменти стрес-менеджменту для команд, а також кейси та чек-листи, апробовані в попередніх кризах (COVID-19, війна, енергетичні шоки) [1]. Така структурованість дозволяє забезпечити швидке застосування інструментів без необхідності їх розробки в умовах обмеженого часу.

Ключовими принципами побудови toolbox є модульність, контекстність, рівневість та людиноцентричність. Модульність передбачає адаптацію інструментів до стадії кризи (шок, стабілізація, адаптація, трансформація). Контекстність забезпечує врахування специфіки галузі, території, людських ресурсів та культурного середовища. Рівневість дозволяє застосовувати інструменти на стратегічному, тактичному та операційному рівнях управління. Людиноцентричність орієнтує систему не лише на процеси, але й на психологічну динаміку в команді та у керівника.

Використання toolbox сприяє підвищенню швидкості реагування, зменшенню емоційного тиску, забезпеченню єдності дій команди, легітимізації управлінських рішень та накопиченню інституційного досвіду. Формалізація процесу прийняття рішень дозволяє перенаправити увагу з емоцій на структуру, що є критично важливим у кризових умовах. Узгодженість дій усіх учасників процесу управління знижує рівень хаосу та сприяє ефективному функціонуванню організації.

Антикризовий toolbox також виконує функцію навчального та адаптаційного ресурсу. Його використання дозволяє формувати управлінську культуру, орієнтовану на проактивність, системність та відповідальність. У процесі накопичення досвіду toolbox трансформується в інституційну пам'ять організації, що забезпечує сталість управлінських практик.

У контексті діяльності ТОВ «Нова пошта», яка функціонує в умовах високої динаміки ринку логістичних послуг, впровадження антикризового toolbox є стратегічно обґрунтованим

рішенням. Компанія стикається з багатовекторними ризиками – від репутаційних до операційних – і потребує системного інструментарію для їх нейтралізації. Toolbox дозволяє інтегрувати управлінські дії в єдину логіку реагування, забезпечуючи гнучкість, швидкість та ефективність.

Концептуальна модель toolbox передбачає його використання як платформи для стратегічного планування, оперативного реагування та посткризового аналізу. Вона дозволяє формувати структуру прийняття рішень в умовах невизначеності, забезпечувати узгодженість дій усіх зацікавлених сторін, підвищувати гнучкість та переходити від виживання до розвитку.

Висновки. Антикризовий toolbox, розроблений для ТОВ «Нова пошта», є інноваційною управлінською концепцією, що поєднує структурованість, адаптивність та системність. Його впровадження дозволяє забезпечити ефективне реагування на кризові ситуації, підвищити якість управлінських рішень та сформувати стійку організаційну культуру. Універсальність toolbox полягає у його здатності адаптуватися до різних типів криз, що робить його релевантним інструментом сучасного антикризового менеджменту.

Список використаних інформаційних джерел

1. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Сценарна оцінка управлінських рішень у будівельній сфері в контексті її сталого розвитку та інноваційного управління людськими ресурсами в умовах проактивного та кризового менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 408–414. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-408-414> (дата доступу: 27.09.2025).

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

*С. І. Олійник, аспірант, спеціальність Менеджмент;
М. М. Колесніченко, аспірант, спеціальність Менеджмент
Є. С. Ямбих, аспірант, спеціальність Менеджмент
Полтавський університет економіки і торгівлі*

На тлі повномасштабної війни в Україні спостерігаються стійка тенденція суттєвої зміни поведінки та купівельних пріоритетів українських споживачів, що бізнес, відповідно, має враховувати в своїй діяльності [4]. В умовах війни розробка й апробація інноваційної моделі (інструментів) управління поведінкою

споживачів, які дозволяють стимулювати економічну активність, забезпечити стійкість попиту та підтримати соціально-економічні пріоритети в умовах воєнного конфлікту є надзвичайно складною, і в той же час актуальною проблематикою [1, 2]. У цих умовах виробники та продавці товарів повинні вносити зміни у свої товарні асортименти, цінову політику, перерозподіляти маркетингові та логістичні бюджети на регіони, в які емігрують українці; активізувати збутову та комунікаційну політику у напрямі використання інструментів цифрового маркетингу, враховуючи зміну потреб та мотивів закупівлі товарів споживачами [3].

При виборі інноваційної моделі управління поведінкою споживачів в умовах війни варто пам'ятати, що основою їх поведінки є потреби та мотиви [5]. Виходячи з того, що поведінка споживача може бути раціональною і нераціональною (емоційною), то сьогодні така поведінка є здебільшого раціональною з чіткими пріоритетами, а саме збереження фізичного і ментального здоров'я власного та родини, засоби гігієни, товари для дітей, паливо [5]. Ще одним маркером в умовах війни став розвиток e-commerce та перевага вітчизняному виробнику [5].

Тому, на нашу думку, розгляд такої багатогранного напрямку варто умовно розділити на розкриття теоретичних підходів до інноваційних моделей управління поведінкою споживачів, обґрунтування конкретних методичних прийомів з цього напрямку та ідентифікацію практичного інструментарію. Щодо розкриття теоретичних підходів до інноваційних моделей управління поведінкою споживачів, то такі імітаційні моделі дозволять відповісти на ряд запитань, серед яких:

- які зміни в поведінці споживачів породжує війна (переорієнтація потреб, пріоритезація безпеки, економія тощо);
- які інноваційні інструменти (цифрові, психологічні, регуляторні, фінансові) найбільш ефективні для управління поведінкою споживачів у цих умовах;
- як вимірювати та моделювати ефект таких інструментів (коротко- й довгостроковий);
- які етичні й соціальні обмеження слід враховувати при застосуванні управлінських впливів у воєнний період?

Для отримання відповіді на запропоновані питання варто визначитися з теоретичними межами й концепціями, котрі можуть бути використані в процесі дослідження, а саме теорія раціонального вибору, теорія довіри та інституційної легітим-

ності, модель прийняття інновацій, наративи ризику й поведінкова економіка в кризах та соціальний капітал і локальні мережі як канали інформаційного впливу.

Серед інноваційних моделей (інструментів) управління поведінкою споживачів варто відзначити цифрові nudge-платформи, гейміфікація локального попиту, соціальні норми та інфлюенсери, пільгові механізми, інформаційно-прозорі механізми довіри, адаптивні ціноутворювальні механізми та комбіновані «соціально-економічні пакети».

У напрямку обґрунтування конкретних методичних прийомів в управлінні поведінкою споживачів, то варто звернути увагу на переваги й можливості використання:

- анкетного опитування споживачів за умови формування репрезентативної вибірки за регіонами (безпечні, умовно-безпечні, прифронтові);

- глибинних інтерв'ю з представниками бізнесу, місцевих громад, NGO;

- експериментів в полі (field experiments/RCTs) за допомогою тестування nudge-повідомлень, купонів, гейміфікації на реальних вибірках;

- аналізу цифрових слідів через mobile app data, транзакції, пошукові запити, соціальні мережі з метою ідентифікації поведінкових патернів;

- кейс-стаді успішних локальних ініціатив (best practices).

У напрямі ідентифікації практичного інструментарію інноваційної моделі управління поведінкою споживачів пропонується використання метод побудови гіпотези:

- персоналізовані цифрові nudge-повідомлення значно підвищують ймовірність придбання локальних послуг у безпечних регіонах;

- поєднання матеріальних стимулів (ваучери) з соціальними сигналами для синергічного ефекту;

- рівень довіри до джерела інформації пом'якшує вплив безпекових ризиків на поведінку споживача.

При цьому слід визначати такі показники ефективності (KPI) як зростання ймовірності покупки (приріст), збільшення середнього чека (частоти відвідувань), ROI інтервенції (витрати на стимул по відношенню до додаткового доходу), індекс довіри (опитування) та частки локальних підприємств, що відновили продажі через інтервенцію.

В умовах реалізації інноваційної моделі (інструментів) управління поведінкою споживачів, важливою складовою є етичні й правові аспекти, зокрема такі як забезпечення добровільності, інформованої згоди при опитуваннях, лояльний підхід до вразливих груп (ВПО, постраждали). Також привертаємо увагу до використання таких практик, що маніпулюють страхом, забезпечуємо прозорість у використанні даних (GDPR-подібні практики; анонімізація).

Практичною складовою реалізації інноваційної моделі управління поведінкою споживачів є пілотне опитування та формування фокус-групи (локальні регіони), розробка й тестування цифрових інструментів (А/В тест), економетричний аналіз та АВМ для сценарного прогнозування й розробка рекомендації для впровадження бізнесу.

Список використаних інформаційних джерел

1. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
2. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія / за наук. ред. Н. В. Карпенко). – Полтава : ПУЕТ, 2021. Ч 2. – 344 с.
3. Косар Н. С., Мамчин М. М. Баран А. О. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-68>.
4. Кутліна І. Ю., Герлян Я. С. Окремі аспекти поведінки споживача в Україні під час війни. URL: <https://ekonomics.com.ua/s119-okremi-aspekti-povedinki-spojivacha-v-ukrayini-pid-chas-viyini>.
5. Краузе О., Голда Н., Тимошів М. Зміни поведінки споживача в умовах війни. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46672/2/ColMon_2024_Krause_O-Changes_in_consumer_behavior_492-503.pdf.

КУЛЬТУРА БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ: ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ

Я. Б. Пиріг, аспірант, спеціальність Менеджмент;
М. В. Лавецький, аспірант, спеціальність Менеджмент
О. О. Горячова, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Кожне підприємство, яке є частиною сучасного ринку харчових продуктів та їх виробництва повинно дотримуватися вимог щодо забезпечення безпечності харчових продуктів. Ці вимоги

визначені на рівні міжнародних та національних стандартів, а також вимог законодавства та є основою досягнення безпечності харчових продуктів та забезпечення складових їх якості.

Основні нормативні вимоги спрямовані на досягнення безпечності харчової продукції, і розглядаються як результат синергії прийнятих організаційних рішень та ефективності впровадження системи управління безпечністю. За цих умов важливо також враховувати поведінкові особливості людей, що безпосередньо залучені або дотичні до технологічних процесів, фактори, що формують типи поведінки персоналу, зміни за різних умов діяльності, особисті цінності кожного конкретного працівника та їх взаємозв'язок із корпоративними цінностями організації. Саме це переводить забезпечення безпечності харчових продуктів на новий рівень – формування культури безпечності.

Необхідність та актуальність генезису культури безпечності базується в першу чергу на основі тез, озвучених під час доповіді про проблеми світової продовольчої безпеки: «Країни повинні будувати свої системи управління безпечності харчових продуктів шляхом розвитку людського та інфраструктурного потенціалу, шляхом створення активної культури безпечності харчових продуктів».

В Україні впровадження культури безпечності наразі приділяється недостатньо уваги, про що свідчить обмеженість ґрунтовних досліджень з цієї проблематики в сфері харчового виробництва та торгівлі. Також проблемним питанням залишається процес та складові елементи при оцінюванні культури безпечності харчових продуктів.

Менеджмент безпечності відіграє ключову роль у харчовій промисловості, оскільки в сучасних умовах значна частина розвиненого світу залежить від масового виробництва, глобального виробництва, обробки та розповсюдження харчових продуктів, що є складовими елементами продовольчої безпеки кожної країни. Сучасна система харчового виробництва функціонує за міжнародно визнаним принципом «від лану до столу», де головну роль операторами ринку харчових продуктів є впровадження вимог стандартів та належних практик поводження щодо забезпечення складових безпечності харчових продуктів та оцінювання ризиків. Відповідність харчової продукції, що виробляється та реалізується, встановленим вимогам досягається шля-

хом впровадження вимог міжнародних стандартів, а при оцінюванні рівня культури безпечності необхідно відштовхуватися від візії кожного підприємства. Від того, наскільки чітко сформульовано бачення організації мети своєї діяльності та існування, наскільки повноцінно це є орієнтиром діяльності як для керівництва, так і для працівників, і наскільки сумлінно ці принципи дотримуються при харчовому виробництві визначатиме ефективність реалізації підходу культури безпечності.



Рисунок 1 – Приклад прогресивного характеру рівнів зрілості культури харчової безпечності організації

Кожне підприємство, дотичне до харчового виробництва повинно дотримуватися основ процесу зрілості та підтримувати постійне вдосконалення своєї культури харчової безпечності, що носить назву «Цикл PDCA» (Plan-Do-Check-Act). Як визначає PAS 320 реалізація цього циклу включає, в першу чергу, визначення та формулювання візії та місії організації, які мають бути чітко сформованим та чітких завдань, зрозумілих для усіх ланок структури, виконання яких дозволить наблизитись до бажаного рівня культури безпечності, а базовими подальшими складовими елементами, що мають повинні бути інтегровані на підприємствах є людські ресурси, стабільність, гнучкість, а також усвідомлення небезпек та ризику.

У новій редакції BRCGS Food Safety (версія 9) культура безпечності харчових продуктів включено до складових елементів фундаментального розділу щодо зобов'язань керівництва, оскільки основна увага приділена ролі вищого керівництва та

безперервному розвитку культури безпечності харчових продуктів, поряд із постійним удосконаленням систем управління якістю та безпечністю. Також у шостій редакції FSSC 22000 відображено появу нових нормативних вимог, серед яких: культура безпечності харчових продуктів і якості, управління обладнанням, контроль якості, регулювання комунікації, а також управління втратами та відходами харчових продуктів.

Тож, в сучасних умовах в Україні питання впровадження культури безпечності харчових продуктів розглядаються доволі обмежено – переважно в контексті реалізації системи HACCP, але з розширенням процесів євроінтеграції реалізовуватимуться зміни, що сприятимуть формуванню культури безпечності на всіх рівнях для операторів ринку харчових продуктів та споживачів.

Список використаних інформаційних джерел

1. PAS 320:2023. Developing and sustaining a mature food safety culture – Guide. URL: <https://www.bsigroup.com/en-ID/Standards/pas-320/>
2. Nyarugwe Shingai P. An intercontinental analysis of food safety culture in view of food safety governance and national values. Food Control. 2020. Vol. 111. P. 127–175. URL: <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2019.107075>.
3. FSSC 22000: About us. URL: <https://www.bsigroup.com/en-IN/FSSC-22000-Food-Safety-Systems/>

ДО ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

***К. І. Пономаренко**, спеціальність Менеджмент, аспірант
3 року навчання*

***І. О. Пінчук**, д-р пед. наук, професор, професор кафедри педагогіки і психології початкової освіти – науковий керівник
Глухівський національний педагогічний університет імені
Олександра Довженка*

У сучасному світі глобальних викликів (війни, екологічні проблеми, цифровізація, масові міграції, соціальна напруга) актуальною проблемою є розвиток інноваційної сприйнятливості вчителів ЗЗСО, що, своєю чергою, вимагає від них високого рівня обізнаності інноваційних технологій. Проте педагоги

мають були не лише обізнані з ними, а й продуктивно використовувати їх в освітньому процесі, а саме – вміти послуговуватися інноваційними технологіями у взаємозалежному, мультикультурному, технологічно розвиненому суспільстві.

Сучасні чинні вітчизняні документи доводять потребу в оволодінні інноваційною компетентністю педагогами. Зокрема у Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року одним з провідних завдань розвитку України зазначено «здійснення ефективного менеджменту державних установ, зокрема зміни до підходів управління закладами вищої освіти чи інших суб'єктів національної інноваційної екосистеми» [6].

Швидкий розвиток уявлень про знання, роль освітніх технологій та потреби учнів і студентів свідчать про те, що інновації є важливими в сучасній освіті. Однак багато факторів упливають на те, яким чином відбуваються й упроваджуються освітні інновації. Велика кількість як вітчизняних, так і зарубіжних учених досліджували цю проблему. Зокрема зарубіжні науковці [1] провели дослідження серед викладачів-інноваторів та визначили п'ять вимірів, які слугували для підтримки чи обмеження педагогічних інновацій: викладач, навчальний заклад, колеги, студенти та освітнє середовище.

Колектив інших зарубіжних дослідників [2] доводить, що розвиток цифрової компетентності є важливим складником підготовки майбутніх учителів. Вони підкреслюють, що цей складний процес містить у собі цілий ряд різних стратегій, які варто брати до уваги в поєднанні всіх їх у єдиний підхід у процесі підготовки майбутніх вчителів до використання освітніх технологій. У результаті дослідження вчені виділили чотири окремі кластери пов'язаних стратегій, що й склало новий інтегрований підхід до розвитку цифрових компетентностей у підготовці вчителів. Зокрема, для поліпшення досвіду майбутніх учителів у розвитку цифрової компетентності необхідні багатонаправлені та динамічні взаємозв'язки у стратегіях.

Зарубіжний учений А. Тодорут [4] наголошує на тому, що освітнє благополуччя – це інноваційна, багатовимірна, складна, надихаюча та мінлива концепція, яка сприяє підвищенню ефективності на індивідуальному та інституційному рівнях і безпосередньо впливає на якість життя. Окрім того, це може стати викликом і відповідальністю для керівництва закладів освіти,

оскільки для досягнення успіху в галузі освітнього благополуччя в умовах дедалі більш ворожих, нестабільних, мінливих і неоднозначних середовищ, з якими стикається сучасний світ, необхідно розробляти та застосовувати інноваційні методи, інструменти та практики. Саме тому благополуччя стало важливою галуззю наукових досліджень в освіті, що вимагає соціальної та емоційної перебудови всіх залучених учасників, щоб навчання було стійким та ефективним, базуючись на досягненні мотивації, задоволенні від роботи та життя. Тому, вчений пропонує розроблення механізмів, відносин, правил, ресурсів та управлінських процесів, за допомогою яких діяльність, що сприяє благополуччю, буде добре продумана та контролюватиметься з метою оптимального розподілу всіх категорій ресурсів для досягнення поставлених цілей. У роботі запропоновано розроблення інноваційного процесу управління та лідерства, заснованого на людських цінностях, що сприяють створенню оптимального соціального та психологічного клімату для розвитку благополуччя в будь-якій школі чи університеті, як передумови, що генерує цінність, ефективне навчання та сталий розвиток. А. Тодорут розробив модель благополуччя, що базується на основних чотирьох напрямках: навчання, підтримка, робота та життя.

Погоджуючись з ученим, ми теж вважаємо, що благополуччя стало важливою галуззю наукових досліджень в освіті, оскільки сьогодні в Україні триває реформування освітньої галузі, і тому вона зазнає глибоких і швидких перетворень на всіх рівнях суспільного життя. В контексті створення культури благополуччя в усіх освітніх закладах варто зацентрувати увагу на необхідності визначення цілей, пріоритетів та ключових зацікавлених сторін, що призведе до розроблення стратегії та плану реалізації, а також моніторингу прогресу щодо розвитку інноваційної сприйнятливості педагогів закладів загальної середньої освіти.

Відповідно вбачаємо необхідність у розвитку цифрової компетентності сучасних педагогів як важливого складника інноваційної сприйнятливості вчителів. Розвиток цифрової компетентності безпосередньо сприяє підвищенню інноваційної сприйнятливості педагогів, оскільки: підвищує рівень інформаційної культури, що дозволяє швидше адаптуватися до нових технологічних і методичних змін; розширює професійні можливості,

забезпечуючи доступ до сучасних ресурсів, курсів, платформ (Google Workspace for Education, Moodle, Canva, Kahoot тощо); формує позитивне ставлення до інновацій, адже цифрові технології спрощують процеси навчання, оцінювання та комунікації; сприяє розвитку креативності, необхідної для створення інтерактивних матеріалів, цифрових уроків, віртуальних лабораторій.

Вітчизняна науковиця В. Мисик [3] зазначає, що управління подіями стає однією з найдинамічніших підсистем управління будь-яким закладом, що функціонує паралельно з іншими підсистемами (зокрема, підсистемами фінансового менеджменту, управління виробництвом, управління якістю, управління персоналом, управління інноваціями, управління зовнішньоекономічною діяльністю, управління інформацією, управління ризиками, управління проектами тощо). Темпи розвитку івент-індустрії зростають з кожним роком, як в Україні, так і в усьому світі, все більшої популярності й результативності набувають проведення різноманітних ініціатив з управління бізнес-подіями (ділові зустрічі, ярмарки, виставки, конференції, конгреси, маркетингові заходи, соціальні ініціативи тощо), а також тімблдинговий характер управління діяльністю закладів освіти охоплює концепція управління подіями. У роботі авторка пропонує розроблення моделі позиціонування івент-менеджменту в управлінні компанією, розглядаючи його з двовимірної точки зору: зосередження на процесах та зосередження на майбутньому, залежно від рівня інтеграції івент-менеджменту в загальну систему управління компанії.

У результаті дослідження, ґрунтуючись на наукових доробках вище названих учених, вважаємо ефективним засобом розвитку інноваційної сприйнятливості проведення івент-подій різного рівня для педагогів ЗЗСО та хочемо зацентувати увагу на тому, що ці події мають базуватися на розвитку благополуччя вчителів та освітньої галузі загалом. Важливим також є розвиток інноваційності не лише окремих учителів, а й установ, що можуть краще підтримувати педагогічні інновації. Тому метою нашого наступного дослідження є вивчення взаємозв'язків між стратегіями розвитку інноваційної компетентності майбутніх учителів. Перспективами подальших досліджень вбачаємо вивчення способів розвитку інноваційної сприйнятливості, які сприятимуть викладачам-інноваторам реалізувати свої задуми на практиці.

Список використаних інформаційних джерел

1. Gilbert, A., Tait-McCutcheon, S., & Knewstubb, B. (2020). Innovative teaching in higher education: Teachers' perceptions of support and constraint. *Innovations in Education and Teaching International*, 58(2), 123–134. URL: <https://doi.org/10.1080/14703297.2020.1715816>.
2. Howard, S. K., Tondeur, J., Ma, J., & Yang, J. (2021) What to teach? Strategies for developing digital competency in preservice teacher training January 2021 *Computers & Education* 165(4):104149 DOI: 10.1016/j.compedu.2021.104149. URL: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104149>.
3. Mysyk, V. (2022). Improvement of event management positioning in enterprise management. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 9(1), 34-43. URL: <https://doi.org/10.56318/eem2022.01.034>.
4. Todorut, A. V. (2025). Enhancing Well-Being Education Through Innovative Management. In: Nicolescu, O., Oprean, C., Titu, A. M., Vaduva, S. (eds) *Romanian Management Theory and Practice. Contributions to Management Science*. Springer, Cham. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-60343-3_12.
5. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>.
6. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#n14>.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ІМЕРСИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: ДОСВІД СВІТОВИХ ІТ-КОМПАНІЙ

А. В. Ропавка, аспірант

Ю. С. Матвієнко, канд. пед. наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

У наш час іммерсивні технології викликають підвищений інтерес не тільки в індустрії розваг, але й у багатьох інших сферах суспільства, таких як промисловість, медицина та освіта. Провідні світові компанії – Ford, Boeing, Mercedes, Walmart, Jaguar, Huawei та Haier – впроваджують нові технології в різні бізнес-процеси [1].

Одним з найновіших, але вже успішних інструментів у багатьох бізнес-сегментах (включаючи HR-сферу) сьогодні є AR та

VR. Віртуальна реальність пропонує HR-працівникам новий спосіб забезпечити цікавий досвід для кандидатів та співробітників через основні HR-процеси – найм, адаптацію, навчання, організацію роботи [4, 5].

За даними Goldman Sachs Global Investment Research, IDC, Perkins Coie та інших джерел, спостерігається активний розвиток smart-технологій. Grand View Research прогнозує зростання ринку до 435,36 млрд доларів США при середньорічних темпах зростання 27,5 % з 2023 по 2030 рік [2].

На рис. 1 представлено розподіл використання VR та AR технологій у різних бізнес-секторах та їх прогнозоване зростання до 2025 року.

На рис. 1 представлено розподіл використання VR та AR технологій у різних бізнес-секторах та їх прогнозоване зростання до 2030 року.

Згідно з опитуванням експертів у галузі AR/VR (табл. 1), очікується зростання інвестицій у такі сектори, як освіта (навчання персоналу), охорона здоров'я, нерухомість, маркетинг, виробництво та автомобільна промисловість [6].

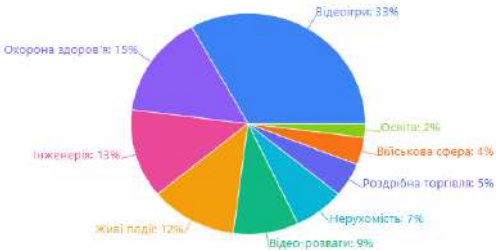


Рисунок 1 – Розподіл ринку AR/VR за секторами станом на 2025 рік

Таблиця 1 – Сектори з найбільшими інвестиціями AR/VR

Сектор	Вересень 2025	Вересень 2027
Ігри	49 %	44 %
Освіта	11 %	15 %
Охорона здоров'я	24 %	26 %
Нерухомість	6 %	4 %
Маркетинг та реклама	15 %	20 %

Сектор	Вересень 2025	Вересень 2027
Живі події	19 %	17 %
Кіно та ТБ	22 %	20 %
Роздрібна торгівля	17 %	19 %
Виробництво та автопром	23 %	25 %

Як зазначають експерти AR/VR технології мають безпосереднє практичне значення особливо в наступних напрямках.

Рекрутинг та підбір персоналу. AR/VR дозволяє компаніям ефективно презентувати свій бренд роботодавця. Наприклад, у 2014 році представники Hershey's використали AR-додаток на виставці вакансій для передачі цінностей компанії [1]. Jaguar розробив додаток змішаної реальності для залучення талантів та тестування навичок, створивши AR-гру, яка перевіряла кандидатів [1].

Адаптація та навчання. General Mills використовує VR шоломи Oculus для проведення віртуальних турів по штаб-квартирі компанії для новачків. Siemens розробив Facebook-гру Plantville, де користувач керує віртуальною фабрикою, наймає та розвиває персонал, управляє ресурсами [3].

Організація віртуального робочого середовища. VR-інструменти дозволяють проводити зустрічі з співробітниками або бізнес-партнерами, розташованими в будь-якій точці світу. За допомогою VR можна демонструвати презентації колегам та візуалізувати проекти.

Результати аналізу теоретичних та інформаційних джерел показують, що в останні роки спостерігається активний розвиток та зростання інвестицій у VR та AR-бізнес. Кількість користувачів VR зростає як у США, країнах ЄС, Китаї, так і в усьому світі.

Технології AR/VR є ефективними та корисними в управлінні корпоративними бізнес-процесами, насамперед HR та основними операційними процесами. Зростання споживання інтернет-технологій, експорту IT та мобільних продуктів свідчить про перспективи розвитку AR/VR у світі.

Важливо відзначити частковий відтік інвестицій із західного регіону світу (США) до азіатського регіону, зокрема до Китаю. Це свідчить про перспективи китайської індустрії VR/AR та можливе глобальне лідерство в недалекому майбутньому.

Розроблені у технологічно просунутих країнах моделі розвитку компаній можуть бути рекомендовані для використання в процесі побудови операційних бізнес-моделей вітчизняних компаній, у структурі яких VR/AR може бути представлена у вигляді цифрової технології, здатної усунути слабкі місця в операційних процесах, а також покращити процеси рекрутингу, розвитку персоналу, брендингу та розробки стратегій лідерства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Goldman, S. Global Investment Research. 2019. URL: <https://www.goldmansachs.com/careers/divisions/global-investment-research/>
2. Virtual Reality (VR) Market (2023–2030). Grand View Research. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/virtual-reality-vr-market>.
3. Facebook Research. AR/VR-Facebook Research. 2019. URL: <https://research.fb.com/category/augmented-reality-virtual-reality/>
4. Adobe Blog. The 10 VR Trends We'll See in 2018. 2019. URL: <https://theblog.adobe.com/10-vrtrends-well-see-2018/>
5. Korenková, V.; Závadský, J.; Lis, M. Linking a performance management system and competencies: Qualitative research. Eng. Manag. Prod. Serv. 2019, 11, 51–67.

MANAGING DIGITAL CHANGE IN FINANCIAL INSTITUTIONS

*Artem Ryzhkov, postgraduate student, specialty Management
Alona Sokolova, Associate Professor, Candidate of Economic
Sciences – scientific advisor
Poltava University of Economics and Trade*

The digital transformation of the financial sector is not only about introducing innovative technologies, but also about profound changes in the way of thinking, corporate culture, and customer behavior. In today's world, where payment security is becoming a priority, managing digital change in financial institutions is key to ensuring sustainability, trust, and competitiveness. The development of financial, digital, and cyber literacy among the population is becoming a particularly important factor for success.

Digital change management is understood as a systematic process of implementing new digital solutions, which encompasses not only technology, but also organizational culture, staff training, customer communications, and legal regulation [1].

For banks, insurance companies, and fintech companies, this means: automating operations and reducing paper document flow; the introduction of remote service channels (mobile banking, online payments, digital signatures); improving customer data protection and preventing cyber threats; using analytics, artificial intelligence, and Big Data to predict customer behavior [2].

Managing these changes requires flexible management based on a strategy of «digital trust» – that is, transparency, accountability, and preparing users for a secure digital environment.

Many countries have become examples of effective management of digital change in the financial sector [3]. International experience shows that digital transformation is not just a technological challenge – it is a matter of social culture, legislation, and mass education.

Ukraine is actively developing a national digital transformation strategy, in which programs from the National Bank of Ukraine, the Ministry of Digital Transformation, and the Diya project play an important role. In particular: the Diya.Education platform has been created to develop digital literacy; payment security programs (#ШахрайГудбай) are in place to teach safe online behavior; banks are implementing multi-level authentication systems, biometric identifiers, and artificial intelligence technologies to monitor transactions.

Modern education must integrate the basics of financial and digital literacy from the early grades. Students should not only know how to use a bank card or online payment, but also: recognize fraudulent schemes, fake websites, and fake job offers; understand the importance of personal data and password security; and be aware of the risks of «easy money» on the internet.

Educational initiatives are extremely important because they shape a generation of users who are able to act responsibly in the digital environment.

It is the combination of technological competence and ethical responsibility that gives rise to a true digital culture.

Therefore, managing digital change in financial institutions is a multi-level process in which success depends not only on technology, but also on the level of literacy, trust, and participation of citizens. International experience shows that without the development of a digital culture in society, even the most modern financial systems remain vulnerable. Ukraine has all the prerequisites for creating a national ecosystem of digital financial security, centered

on the educated user. From the level of financial literacy to the analytical platforms of banks, this path is the foundation for sustainable digital development and economic independence of the state

References

1. Shterma, T., Honcharuk, Ya., & Leschuk, V. (2025). Trends in the digitalization of the financial sector and challenges for legal regulation. *Economy and Society*, Vol. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-109>.
2. Babych, O. (2023). Influence of digitalization on financial institutions. *Kyiv Economic Scientific Journal*, № 3. P. 7–13. DOI 10.32782/2786-765X/2023-3-1.
3. Volkova, N., & Kuzmynskiy, Ye. (2025). Trends in the digitalization of the financial sector and challenges for legal regulation. *Economy and Society*, Vol. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-43>.

ЦИФРОВА ЕТИКА ЯК ОСНОВА ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН У ФАНДРАЙЗИНГОВИХ ПРОЄКТАХ

О. С. Соколов, спеціальність Менеджмент, група МЕН PhD січ-21

А. М. Соколова, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Процеси діджиталізації безсумнівно впливають на всі сфери життєдіяльності населення країни та національної економіки в цілому. Зокрема, впровадження цифрових технологій в усі галузі докорінно змінило форму спілкування та трансформувало логіку побудови стратегій моделей бізнесу, особливо щодо формування довіри та механізмів партнерської взаємодії, що, наразі, є однією з конкурентоспроможних переваг ефективного розвитку суб'єктів господарювання. Це надзвичайно актуально для сфери фандрайзингу, яка базується на вмінні переконати, зацікавити й утримати увагу потенційних інвесторів або донорів. Для стартапів – новостворених, динамічних, але часто нестійких проєктів – ефективна ділова комунікація стає одним із ключових важелів розвитку та підтримки, як і сама інноваційна ідея [1]. Водночас, в сучасних умовах всебічної цифровізації, етичний компонент комунікації набуває нового змісту: у цифровому середовищі етика стає гарантом довіри, що є визначальним фактором успішного фандрайзингу.

Цифровізація бізнесу призвела до розмиття меж між приватним і публічним, особистим і професійним. Якщо раніше етичні норми реалізовувалися у форматі безпосередніх ділових контактів, то сьогодні вони набули нового виміру – цифрової етики [2].

Етичність у цифровому фандрайзингу проявляється у прозорості збору коштів, достовірності інформації, захисті персональних даних, чесності та відкритості комунікації з донорами [3]. Імідж стартапу, окрім забезпечення відповідної якості продукту чи наданої послуги, тепер залежить ще й від етичності поведінки засновників у цифровому просторі: від публікацій у соціальних мережах до способу подання презентації для пітчінгу. Оскільки порушення етичних принципів легко та швидко відслідковується та фіксується цифровим середовищем, що у часи відкритих платформ, прозорих відгуків та рейтингових систем, можуть призвести до фатальних репутаційних втрат, зокрема для молодих стартапів. Отже, етика перетворюється на стратегічний капітал, який формує довіру інвесторів, партнерів і команди.

Цифровий фандрайзинг, як мистецтво переконання в умовах цифрової комунікації, набуло нових форм прояву. Онлайн-пітчінг, краудфандінгові платформи, e-mail маркетинг, відео-презентації, LinkedIn-нетворкінг – інструменти фандрайзингу, що включають їх синтез та інтеграцію з цифровими та інноваційно-комунікативними технологіями [3] та потребують особливої майстерності міжособистісного впливу, побудови довіри та цифрового етикету.

У цифровому форматі комунікації часто виникають ризики нерозуміння та викривлення змісту повідомлення, оскільки зникає більшість невербальних сигналів (жести, міміка, погляд). Тому особливо важливою стає структурованість, емоційна грамотність і точність мовлення.

У бізнес-комунікації цифрового фандрайзингу варто актуалізувати увагу на трьох принципах: автентичності (чесній та відкритій позиції, що демонструє прозорість намірів та відповідальність перед донорами), когерентність (відповідність слів, дій та візуального контенту), рефлексія (вміння адаптувати комунікаційні стратегії відповідно до зворотного зв'язку аудиторії на основі аналізу їх реакції).

Ефективна фандрайзингова діяльність у сфері стартапів включає такі *hard skills*, як фінансова грамотність, стратегічне

планування, знання технологій, проте в умовах цифрового середовища, вони уже не гарантують успіху, на противагу *soft skills*. «М'які навички» відіграють ключову роль та забезпечують результативність комунікації і взаєморозуміння. У цифровому фандрайзингу найактуальнішими, наразі, є: емоційний інтелект (EQ), комунікативна гнучкість, цифровий етикет та грамотність, критичне мислення, міжкультурна компетентність тощо. Остання, зокрема, – *must have* для стартапів, що виходять на глобальні платформи, розуміння культурних кодів і комунікативних особливостей різних країн. Для підвищення рівня грамотності з цифрового фандрайзингу, доцільно та актуально інтегрувати у бізнес-освіту навчання цим навичкам, наприклад, проведення тренінгів з цифрової комунікації, курсів з етичного нетворкінгу, симуляцій онлайн-пітчів, воркшопів з командної взаємодії у віртуальних середовищах.

Цифрові комунікації, попри свої переваги, несуть і суттєві ризики: маніпуляції інформацією, втрата автентичності, міжкультурні непорозуміння, комунікаційне вигорання тощо.

Таким чином, в умовах діджиталізації, бізнес-етика та ділові комунікації перетворюються на ключову складову успішної фандрайзингової діяльності. Етична основа комунікацій визначає, наскільки стартап-підприємець зможе побудувати довіру, зберегти репутацію, утримати партнерів у довгостроковій перспективі та уникати деструктивних комунікативних стратегій. Розвиток цифрової етики та *soft skills* стає не «додатком» до *hard skills*, а головним супроводженням сталого бізнесу в умовах гібридної комунікації. Збалансування та поєднання професійної компетентності, етичної зрілості та комунікативної майстерності допоможе майбутнім підприємцям не просто акумулювати кошти та інші ресурси, а створювати базовий фундамент для успішної діяльності – довіру – найціннішу перевагу сучасного цифрового світу.

Список використаних інформаційних джерел

1. Квачевська О. О. Етичні аспекти фандрайзингу: проблеми та перспективи. *Перспективи. соціально-політичний журнал*, 2024. № 3. С. 191–198. URL: http://perspektyvy.pdpu.od.ua/3_2024/25.pdf.
2. Компанієць В. В., Крацер В. В. Актуальні проблеми цифрової етики бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2021. № 74. С. 150–166. URL: https://www.researchgate.net/publication/371468138_AKTUALNI_PROBLEMI_CIFROVOI_ETIKI_BIZNESU.

3. Соколова А. М., Соколов О. С., Маслак Т. А., Гасій О. В., Сидоренко-Мельник Г. М. Сутність та роль фандрайзингу в сучасних реаліях України. *Наукові перспективи*. 2024. № 12 (54). С. 883–897. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/14545/1/%d0%a4%d0%b0%d0%bd%d0%b4%d1%80%d0%b0%d0%b9%d0%b7%d0%b8%d0%bd%d0%b3.pdf>.

ІНТЕГРОВАНІ СТРАТЕГІЇ ПРОАКТИВНОГО КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

І. Ф. Суржиков, здобувач ступеня доктор філософії зі спеціальності Менеджмент, ОНП «Менеджмент»
Полтавський університет економіки і торгівлі

Інтегровані стратегії проактивного кризового менеджменту формуються на основі результатів діагностики та передбачають гармонійне поєднання різних напрямів управління, що забезпечують системний захист підприємства від кризових загроз.

Основні складові інтегрованої стратегії [1]:

1. Фінансова стратегія. Фінансова стійкість є фундаментом для функціонування підприємства у кризових умовах. Вона передбачає:

- створення резервного фонду (наприклад, відрахування певного відсотка від прибутку щокварталу), який забезпечить мінімальну платоспроможність у разі раптових втрат доходів;
- диверсифікацію джерел фінансування, що дозволяє уникнути залежності від одного кредитора чи інвестора;
- страхування ключових активів (будівель, обладнання, ІТ-інфраструктури), що знижує фінансові втрати у разі надзвичайних ситуацій;
- систему фінансового моніторингу – регулярний аналіз cash-flow, показників ліквідності та кредитного навантаження з використанням ВІ-систем.

Очікуваний результат – підприємство зберігає платоспроможність навіть у кризових умовах і може фінансувати ключові напрями діяльності.

2. Кадрова стратегія. Людський капітал є вирішальним фактором у кризових ситуаціях. Кадрова стратегія включає:

- створення кризового комітету з представників ключових підрозділів, які мають право приймати оперативні рішення;

- підготовку персоналу до кризових дій через тренінги, симуляційні вправи та навчання антикризовим комунікаціям;
- програми психологічної підтримки (коучинг, консультації, антикризові ментальні практики), що допомагають зберегти мотивацію співробітників у стресових умовах;
- систему резервування кадрів – визначення співробітників, здатних виконувати дублюючі функції у разі вибуття ключових працівників.

Очікуваний результат – підприємство має згуртовану команду, здатну діяти швидко та скоординовано під час криз.

3. Організаційна стратегія. Організаційна складова інтегрованих стратегій визначає механізми управління процесами у кризових умовах:

- план безперервності бізнесу (BCP) – документ, який описує порядок дій підприємства у разі критичних збоїв;
- регулярне тестування кризових сценаріїв у форматі тренувань (table-top exercises, simulation training), що дозволяє перевіряти готовність системи;
- впровадження risk-management системи на рівні структурних підрозділів, що забезпечує превентивне виявлення локальних ризиків;
- алгоритм швидкого прийняття рішень у кризових умовах (скорочені погоджувальні процедури, делегування повноважень).

Очікуваний результат – безперервність основних бізнес-процесів навіть у разі виникнення кризових загроз.

4. Інформаційна стратегія. Комунікація в умовах кризи є критичним фактором для збереження довіри клієнтів, партнерів і суспільства:

- антикризовий PR-протокол – набір правил і повідомлень для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів;
- єдина інформаційна платформа для співробітників (наприклад, корпоративний портал або чат-бот), де розміщуються інструкції та актуальна інформація;
- система зовнішніх комунікацій (прес-релізи, соцмережі, офіційний сайт), що забезпечує оперативність і прозорість;
- моніторинг інформаційного середовища (у тому числі соціальних мереж) для виявлення фейків та репутаційних загроз.

Очікуваний результат – своєчасне інформування зацікавлених сторін, мінімізація паніки та збереження довіри до підприємства.

5. Інноваційно-технологічна стратегія. Цифровізація та новітні технології стають основою проактивного управління кризами:

- цифрові дашборди ризиків для моніторингу ключових показників у реальному часі;
- штучний інтелект і машинне навчання для прогнозування кризових подій і виявлення слабких сигналів;
- технології кіберзахисту (багаторівнева автентифікація, резервні дата-центри, шифрування даних);
- хмарні сервіси для безперервної роботи команди у разі фізичної загрози офісам;
- інновації в логістиці та операційних процесах (наприклад, автоматизація складів, безпілотні рішення, цифровий трекінг доставки).

Очікуваний результат – підвищення точності прогнозування, швидкості реагування та загальної стійкості підприємства.

Таким чином, кожна складова інтегрованих стратегій підсилює інші, утворюючи єдину систему проактивного кризового менеджменту, яка забезпечує підприємству фінансову стабільність, організаційну гнучкість, психологічну підтримку персоналу та технологічну адаптивність.

Список використаних інформаційних джерел

1. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Сценарна оцінка управлінських рішень у будівельній сфері в контексті її сталого розвитку та інноваційного управління людськими ресурсами в умовах проактивного та кризового менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 408–414. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-408-414> (дата доступу: 25.09.2025).

ANALYSIS OF SERVICE SUPPORT FOR AGRICULTURE – CULTURE – TOURISM INTEGRATION IN RURAL REVITALIZATION

Liu Shuxin, specialty Management, group ADM 2401m

*T. O. Kharchenko, Associate Professor of the Public Management and Administrative Department, Doctor of science in Public Management, Associate Professor – Scientific advisor
Sumy National Agrarian University*

Against the backdrop of the nation-wide Rural Revitalization Strategy, the deep integration of agriculture, culture and tourism (hereafter “ACT integration”) has become a key driver for invigo-

rating rural economies and improving rural governance. Shandong Province – both a major agricultural province and a region rich in cultural and tourism resources – has made ACT integration a pillar of its “Qilu Model of Rural Revitalization.” As one of the first demonstration cities for rural revitalization in the province, Qingdao has issued policies such as the Measures for Promoting Deep Integration of Culture and Tourism to Foster High-Quality Tourism Development, leveraged its unique mountain – sea endowments, and established ten municipal-level rural revitalization zones. Typical models include the red-eco fusion of Yangjia Mountain, the tea – culture – tourism linkage in Haiqing Town, and the fishing-culture experience in Mount Lao. These initiatives render Qingdao’s public-service support both regionally representative and illustrative of common development challenges [1–3].

Focusing on the public-service support system for agriculture–culture–tourism (ACT) integration projects in Qingdao, first applies documentary analysis to review policy texts such as the Qingdao 14th Five-Year Plan for Agricultural and Rural Modernization (2021–2025) and the Qingdao 14th Five-Year Plan for Tourism Development, together with the relevant academic literature. Second, field investigations were conducted in three types of representative sites: the Yangjia-shanli rural-revitalization zone, the Haiqing tea – culture – tourism base, and the core area of the Laoshan tea-culture, fishing-culture and homestay integration system. Semi-structured interviews were carried out with 10 local-government officials and 20 homestay operators and farming households. Third, a comparative case-study approach was adopted to identify differences in service provision across ACT projects. Taken together, the analyses systematically map the current state of public-service support for ACT integration in Qingdao, pinpoint core problems, and propose optimization pathways [4, 5].

From the perspective of construction status, Qingdao has established a public-service support system featuring “government funding as the lever, projects as the driver, and demonstration zones as showcases,” forming a multi-dimensional coverage pattern [6, p. 92].

Infrastructure: In 2024 alone, the municipal government pooled RMB 530 million from city-level and higher fiscal sources to finance over 1,400 rural public-welfare projects – such as village-road hardening and drainage-ditch improvement – laying a solid foundation for ACT integration [7, p. 120].

Service facilities: City-wide scenic spots have invested a cumulative RMB 600 million to upgrade 6,750 basic service facilities, build or renovate 29 visitor centres, and retrofit 81 public toilets to Grade-II standard or above, pushing the qualified-toilet ratio beyond 95 %.

a. In the flagship Yangjia Mountain zone, 11 eco-parking lots and eight hardened access roads have been completed, together with “zero-carbon village” smart bins; the zone hosted more than 600,000 tourists in 2024 and generated tourism revenue exceeding RMB 100 million.

b. Haiqing Town has built a 30-km colour tourism highway that links up tea – culture – tourism festivals.

c. The Laoshan tea area’s smart guiding system now covers over 85 % of core sites, with emergency medical points achieving full coverage within a 3-km service radius.

Cultural facilities: Cultural service provision has been upgraded in tandem. The city now boasts 144 museums; all 136 township/sub-district cultural stations meet Grade-II or above, 65 of which are rated top-grade – the highest number in Shandong Province. Annual intangible-heritage exhibitions and performances exceed 500, creating a “cultural venue + tourism site” linkage service model.

The study finds that Qingdao has put in place a preliminary public-service framework of “basic guarantees plus featured services” for agriculture–culture–tourism integration, yet three major problems persist:

1) Supply – demand mismatch: during peak season Yangjia Mountain receives over 1,000 visitors per day, saturating its parking lots, while in the off-season more than 40 % of facilities lie idle.

2) Single funding channel: road widening and sewage-treatment projects in northern townships such as Pingdu and Laixi rely excessively on government budgets, with private-capital participation below 15 %.

3) Fragmented management: divergent service-planning standards among the bureaus of agriculture & rural affairs, culture & tourism, and natural resources produce chaotic signage systems in cross-district projects.

To solve the identified problems, this study proposes three optimization strategies grounded in public-goods theory and service-oriented government theory:

1) Build a “differentiated-supply mechanism” that tailor’s interventions to the resource endowments of hot-spot versus lagging areas.

a. In core zones such as Laoshan and the West Coast, earmark special funds – leveraging the provincial VR-experience centre subsidy – to deploy an intelligent parking-management system.

b. For northern townships like Daze Mountain (Pingdu) and Jiangshan (Laixi), tilt fiscal-linkage money toward road hardening and telecom towers and replicate the Liunwang (West Coast) “road + service station” model by installing multi-functional rest stops that also market local farm products.

2) Create diversified financing instruments that use public money to crowd-in private capital.

a. Ring-fence 15 percent of the city’s RMB 340 million “smart-agriculture” fund for ACT service upgrades; offer three-year interest subsidies and seed-equity stakes to social-capital projects.

b. Deepen government – bank – enterprise cooperation by listing ACT service facilities on the “Qingrong-tong” platform and linking them to the “Qindao” loan, which raises the credit line for homestays from RMB 0.5 million to 0.8 million.

c. Replicate the West Coast model where RMB 110 million of fiscal money triggered 38 projects: extend the “common-prosperity company + cooperative” structure so that Yangjia Mountain can bring private firms into the operation of smart bins under a “government-build, enterprise-run, profit-share” formula.

3) Establish a cross-agency collaboration platform.

a. Following the West Coast New Area’s Implementation Opinions on the Coordinated Development of Culture–Tourism Integration and Rural Revitalization, set up a joint conference chaired by the Municipal Party Committee’s Rural Work Committee, with agriculture & rural affairs, culture & tourism, natural resources, transport and other bureaus meeting monthly to coordinate planning.

b. Introduce “one set of standards + one account book”: unify data interfaces for tourism signage and smart guiding systems; publish a power list that assigns infrastructure to the Agriculture & Rural Affairs Bureau, service functions to the Culture & Tourism Bureau, and spatial planning to the Natural Resources Bureau.

c. Integrate all data through the “Qingnong Cloud-Brain” platform so that construction progress, visitor flows and complaint handling are shared in real time and make cross-district project perfor-

mance an appraisal item – any agency that lags faces a “one-strike veto”.

This study offers a replicable “Qingdao model” for public-service provision in agriculture – culture – tourism integration across Shandong Province and nationwide and provides practical guidance for public-management agencies on optimizing service delivery and enhancing governance performance under the Rural Revitalization Strategy.

References

1. National Rural Revitalization Administration. Strategic Plan for Rural Revitalization (2021–2025). Beijing: People’s Publishing House, 2021.
2. Qingdao Municipal People’s Government. Qingdao 14th Five-Year Plan for Tourism Development. Qingdao: Qingdao Municipal Government Service Portal, 2021.
3. Qingdao Municipal Bureau of Culture and Tourism. 2024 Work Report of the Qingdao Municipal Bureau of Culture and Tourism. Qingdao: Qingdao Government Affairs Network, 2024.
4. Qingdao Municipal Bureau of Agriculture and Rural Affairs. Qingdao Rural Revitalization Development Report 2024. Qingdao: Qingdao Municipal Bureau of Agriculture and Rural Affairs, 2024.
5. China Agriculture Network. Innovating investment and financing mechanisms to accelerate rural revitalization. 2024-11-27.
6. Wang Jian & Li Na. Dilemmas and countermeasures of public-service provision for agriculture–culture–tourism integration under the Rural Revitalization Strategy. *Journal of Public Management*, 2023, 20(2): 89-102.
7. Zhang Li. A Study on the Innovation of Rural Public Service Supply Mechanism from the Perspective of Service-Oriented Government. *Beijing: China Social Sciences Press*, 2022: 112-135.

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF GREEN LOGISTICS ON THE PATH TO ACHIEVING THE COMPETITIVENESS OF DOMESTIC BUSINESS

K. O. Taran, specialisation: Management, group 210-SL-D24

O. V. Sementsova, Associate Professor of the Department of Management, Public Administration and HR Technologies, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor – Research Supervisor

Ukrainian State University of Railway Transport

In the context of globalization and the ecological transformation of the economy, green logistics has become not only an instrument

for reducing environmental harm but also a strategic factor in enhancing the competitiveness of enterprises.

Currently, many global organizations – including DHL, Maersk, UPS, FedEx, IKEA, and Amazon – are actively implementing green logistics strategies. Green logistics involves the integration of sustainable development principles into supply chain management, transportation, warehousing, and packaging. It aims to minimize greenhouse gas emissions, optimize resource utilization, and reduce waste generation. In this context, companies that actively implement environmental initiatives gain both reputational and financial advantages. A general overview of the reputational and financial benefits of green logistics is presented in Table 1.

Table 1 – Reputational and Financial Advantages of Green Logistics

Criterion	Reputational Advantages	Financial Advantages
Consumer Perception	Formation of a positive image of a responsible brand	Attraction of environmentally conscious customers, which contributes to increased sales
Competitiveness	Differentiation among competitors due to ecological orientation	Cost reduction enables offering more attractive prices
Partnership Opportunities	Increased chances of cooperation with international companies and participation in tenders	Access to new markets where environmental requirements apply
Investment Attractiveness	Strengthened trust from investors guided by ESG indicators	Opportunities to receive grants, subsidies, and tax incentives
Corporate Culture	Reinforcement of corporate responsibility and employee engagement	Improved efficiency of internal processes and reduced resource costs
Technological Image	Reputation of an innovative company implementing modern eco-technologies	Optimization of logistics through digital solutions reduces operating costs
Long-Term Sustainability	Positioning as a company that cares about the future of the planet	Reduction of risks associated with regulatory changes and rising energy prices

The concept of green logistics encompasses all stages of the logistics process – from the selection of environmentally friendly modes of transport and route optimization to the use of energy-efficient warehouses and biodegradable packaging materials. Green logistics also includes waste management, reverse logistics (i.e., the return of goods or packaging for reuse), as well as digital tools for monitoring emissions and planning deliveries.

An important aspect of green logistics is its role in ensuring sustainable development. It enables enterprises not only to reduce their environmental impact but also to enhance competitiveness, adapt to new regulatory requirements, and strengthen their reputation among environmentally conscious consumers. Thus, green logistics is not merely a response to environmental challenges but a strategic direction for development that integrates innovation, efficiency, and social responsibility.

Among domestic companies that demonstrate experience in implementing green logistics is Nova Poshta, which integrates electric vehicles into urban delivery, modernizes its logistics infrastructure, and introduces digital solutions for route optimization. These measures not only reduce greenhouse gas emissions but also improve operational efficiency, illustrating the interconnection between environmental orientation and innovation dynamics.

One example of international best practice is the experience of IKEA, which implements green logistics strategies that include furniture reuse and the development of packaging solutions based on biomaterials. Such initiatives demonstrate how environmental imperatives can stimulate the development of new materials, technologies, and business models.

Therefore, green logistics is not only a response to current environmental challenges but also a powerful driver of strategic business development. Its implementation enables companies to adapt to changes in the external environment, strengthen their market position, and ensure sustainable economic success.

Despite the obvious advantages of green logistics, its implementation is accompanied by a number of challenges that limit the activity of some enterprises in this area. One of the key barriers is:

1) significant capital investment required at the initial stage of integrating environmental technologies into logistics processes. The high cost of electric vehicles, infrastructure modernization, and the introduction of digital management systems often becomes a restraining factor for small and medium-sized businesses;

2) insufficient development of environmental infrastructure, particularly the limited number of charging stations for electric trucks, creates additional difficulties for large-scale transitions to alternative types of transport. This is especially relevant for intercity transportation, where technical limitations – such as restricted driving range and high battery costs – can complicate logistics planning.

However, the growing interest of both public institutions and the private sector in the greening of logistics contributes to the gradual overcoming of these obstacles. The development of incentive programs, investment in infrastructure, and support for innovative solutions create the preconditions for green logistics to become a viable alternative to traditional supply models. In this context, it represents not only an environmentally justified choice but also a strategic direction for development that combines technological progress with social responsibility.

In conclusion, the development and implementation of green logistics represent an important step toward sustainable and competitive business growth. Despite existing challenges, such as high initial investments and insufficient infrastructure, the transition to environmentally oriented logistics systems offers significant long-term benefits. By integrating innovative technologies, optimizing resource use, and adhering to the principles of sustainability, enterprises can not only reduce their environmental impact but also strengthen their market position and reputation. Therefore, green logistics should be viewed as a strategic priority for domestic businesses seeking to enhance their competitiveness and align with global trends in sustainable economic development.

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN BUSINESS DECISION-MAKING

M. Timokhin, International School Premjers, Riga, Latvia; IB Diploma Programme (DP2), student

M. M. Salun, Head of Entrepreneurship, Trade and Tourism Business Department, Doctor of Science in Economics, Professor, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics – Scientific Supervisor

Artificial Intelligence (AI) has become a central instrument in transforming managerial decision-making in contemporary business. It empowers organizations to move from intuition-driven manage-

ment to data-informed strategies, enabling more precise forecasting, resource allocation, and performance evaluation. Unlike earlier automation waves focused primarily on operational efficiency, the modern use of AI penetrates the strategic layer of decision-making by analyzing patterns, detecting correlations, and producing insights that humans might overlook due to cognitive limitations or the complexity of data environments [3].

However, AI does not replace the human decision-maker. It functions as a complementary mechanism that enhances analytical depth, accelerates the evaluation process, and improves scenario modeling. For instance, predictive analytics models used in logistics and retail rely on multi-source data integration – from sales trends to climatic factors – to improve forecast accuracy and ensure better inventory turnover. According to recent research, when AI-based models are properly trained on validated datasets, they can reduce demand uncertainty by up to 25%, enabling companies to optimize their supply chains with less capital tied up in excess stock [0]. Yet, the successful implementation of these systems depends not only on algorithms but also on governance, data quality, and the presence of human oversight capable of questioning automated recommendations.

The challenge for modern managers lies in integrating AI without losing the “human sense” of context and ethical responsibility. As noted in the Artificial Intelligence Risk Management Framework by the National Institute of Standards and Technology [4], organizations must establish structures for accountability, transparency, and trustworthiness. These structures should define the limits of algorithmic autonomy, describe the escalation procedures for unusual outputs, and ensure that all stakeholders understand how AI-based recommendations are formed. Such an approach protects businesses from bias amplification, privacy violations, and unanticipated socio-economic impacts. Furthermore, ethical AI design is becoming an increasingly integral part of corporate sustainability strategies, as stakeholders and regulators demand that organizations demonstrate responsible data practices and effective risk mitigation policies.

AI also plays a decisive role in reshaping competitive dynamics. The ability to make faster and better-informed decisions becomes a differentiating factor, particularly in industries where timing and adaptability are key to success. In aviation and tourism, reinforcement learning models are being tested for dynamic pricing, which

adjusts tariffs based on behavioral data and market signals [2]. These models continuously learn from consumer responses, enabling revenue optimization without requiring explicit manual intervention. However, this process raises critical managerial questions: What level of autonomy should be granted to pricing algorithms, and how can fairness be preserved in markets that are sensitive to price discrimination? Studies show that combining automated systems with human monitoring ensures a balance between profitability and customer trust.

The implications extend beyond financial performance. By embedding AI in their decision frameworks, companies foster a culture of analytical literacy and experimentation. Managers start to view data as a living asset that must be continuously audited, contextualized, and reinterpreted. Human judgment shifts from routine operational control to higher-order evaluation – assessing model assumptions, understanding uncertainty, and interpreting causal relationships. This new paradigm suggests that the next generation of business leaders will be defined not by their technical coding abilities but by their ability to bridge algorithmic logic with organizational purpose.

In conclusion, AI significantly enhances managerial decision-making when implemented within a framework that respects human judgment, ethical integrity, and measurable objectives. Future managers must not only learn how to apply AI tools but also understand their epistemic limitations. They should cultivate the ability to ask the right questions, define valid metrics, and ensure that data-driven insights remain aligned with organizational values. For young entrepreneurs, the practical recommendation is to begin with narrow, well-scoped pilot projects – such as sales forecasting, resource scheduling, or customer segmentation – and then expand them iteratively, ensuring that every stage includes mechanisms for bias testing, human feedback, and ethical evaluation [0–4].

References

1. Douaioui, K.; Oucheikh, R.; Benmoussa, O.; Mabrouki, C. Machine Learning and Deep Learning Models for Demand Forecasting in Supply Chain Management: A Critical Review. *Appl. Syst. Innov.* 2024, 7, 93. DOI: <https://doi.org/10.3390/asi7050093>.
2. Seongbae Jo, Gyu M. Lee, Ilkyeong Moon. Airline dynamic pricing with patient customers using deep exploration-based reinforcement

- learning. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*. Vol. 133, Part A, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2024.108073>.
3. McKinsey & Company. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value (Global survey report). 2025. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai?utm_source.
 4. National Institute of Standards and Technology. Artificial Intelligence Risk Management Framework. 2023. DOI: <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1>.

ANALYSIS OF CHINESE CONSUMERS' PREFERENCES FOR STARBUCKS COFFEE

Wang Xiuying, specialty Management, group ADM 2401m
T. O. Kharchenko, Associate Professor of the Public Management and Administrative Department, Doctor of science in Public Management, Associate Professor – Scientific advisor
Sumy National Agrarian University

As China's coffee market continues to expand, consumers' choices of coffee brands are becoming increasingly diverse. Starbucks, as a global coffee chain giant, has significant consumer preference characteristics that inform market research [1, p. 58]. The survey was conducted among Chinese consumers. A total of 1,028 valid questionnaires were collected, encompassing diverse demographics, including gender, age, occupation, income, and city-level groups [2, p. 47; 3, p. 24]. The data is highly representative and provides a reliable basis for analyzing consumers' consumption preferences, satisfaction, and demand for Starbucks.

In terms of gender, male consumers accounted for 50,78 %, and female consumers accounted for 49,22 %. The gender distribution is relatively balanced, indicating that Starbucks has similar appeal among both male and female consumer groups. In terms of age, groups aged 19–25 (28,21 %), 26–35 (26,36 %), and 36–45 (23,44 %) combined account for more than 75 % of the main consumer groups, while those aged 18 and under (5,74 %) and 46 and above (16,25 %) account for a relatively low proportion, reflecting that Starbucks' consumer group is mainly composed of young and middle-aged people.

In terms of occupations, corporate white-collar workers (25,29 %) have the highest proportion, students (19,75 %), freelancers (17,7 %), and professionals (14,49 %) also have a certain proportion,

while civil servants/public institution staff (9,92 %), entrepreneurs (8,37 %), and retirees (4,47 %) have relatively lower proportions. In terms of income, more than 80 % of Starbucks consumers' income is concentrated in the middle – and low-income range, with incomes of \$ 3,000 and below (32 %), \$ 3,001 to \$ 5,000 (22,76 %), and \$ 5,001 to \$ 8,000 (26,07 %), and less than 20 % of the high-income group (over \$ 8,001). New first-tier cities (37,06 %) have the highest share, followed by first-tier cities (26,36 %), second-tier cities (23,54 %), and third-tier and below cities (13,04 %), indicating that Starbucks has a higher penetration rate in large and medium-sized cities.

In terms of consumption frequency, 50,49 % of consumers consume 1–3 times a week (24,32 % 2–3 times a week + 26,17 % once a week), 16,54 % consume 4 times a week or more, and more than 30 % consume monthly or less, indicating that some consumers have formed regular consumption habits, but there is still considerable room for improvement. In terms of consumption periods, the afternoon work/study period (68,97 %), the post-dinner period (52,82 %), and the morning work/study period (48,15 %) are the main consumption periods, while the breakfast period (29,96 %) and the evening period (22,28 %) account for a relatively low proportion.

In terms of purchasing channels, Starbucks APP/mini-program takeout delivery (65,37 %) accounted for the highest proportion, followed by third-party takeout platforms (50,68 %) and in-store ordering (50,39 %). Online takeout became the mainstream purchasing method, reflecting consumers' pursuit of convenience. In terms of spending amount, the 31–80 yuan range accounted for 58,08 % (31–50 yuan 28,99 % + 51–80 yuan 29,09 %), which was the mainstream consumption range, while 30 yuan and below (15,37 %) and over 80 yuan (26,56 %) accounted for relatively less.

In terms of product preferences, tea drinks (59,92 %) were the most popular among beverage categories, followed by specialty coffee (54,67 %) and frappuccino (47,76 %), while classic coffee (30,45 %) accounted for a relatively low proportion. In terms of coffee concentration preferences, high concentration (34,34 %) and medium concentration (29,77 %) accounted for more than 60 %, while low concentration (24,03 %) accounted for a relatively small proportion. In terms of temperature preferences, hot drinks (31,23 %) and cold drinks (29,38 %) account for similar proportions, and seasonal preferences (23,54 %) also make up a certain proportion. In terms of food pairings, 53,41 percent of consumers often or every

time pair food. Cakes and desserts (78,6 percent) are the most popular food category, followed by light meals (64,3 %). In addition, 66,15 percent of consumers purchase peripheral products, reflecting that Starbucks' peripheral products have a certain degree of market recognition.

When consumers choose Starbucks, price (70,43 %), health attributes (65,56 %), and seasonal/limited edition attributes (44,94 %) are the top concerns, followed by taste and quality (41,83 %) and appearance level (35,12 %). The consumption scenarios are mainly casual (66,54 %), social gatherings (56,61 %), and work/study assistance (52,92 %).

In terms of satisfaction, 66,05 % of the store environment was rated 3–5 and 33,95 % was rated 1–2. In terms of service quality satisfaction, 3 to 5 points accounted for 66,64 %, 1 to 2 points accounted for 33,37 %; In terms of satisfaction with the membership system, 52,53 % scored 3–5 points, 40,27 % scored 1–2 points, and 7,2 % of consumers were unaware of the membership system, indicating that there is still room for improvement in Starbucks' promotion of the membership system and service optimization.

The main shortcomings perceived by consumers at Starbucks include insufficient product innovation (66,15 %), the need for improvement in service attitude (62,16 %), long queues at stores (47,76 %), and high prices (43,87 %). Among those who did not purchase Starbucks, 58,85 percent were not interested in the taste, 57,68 percent were not interested in the store location, 53,99 percent were not interested in the high price, and 47,67 percent preferred other brands. In terms of future improvement needs, consumers are most concerned about taste diversity (73,74 %), brand awareness (62,65 %), and ease of consumption (57,78 %).

The survey reveals that Starbucks has a broad consumer base in the Chinese market, with young and middle-aged individuals, as well as those from low- to middle-income backgrounds, and consumers in large and medium-sized cities being the primary force. Online delivery is the primary purchasing channel, and tea beverages, cakes, and desserts are popular; however, there are deficiencies in product innovation, service quality, pricing, and the membership system. It is suggested that Starbucks increase its product innovation efforts and introduce more products that meet consumers' tastes and health needs; Optimize service processes, shorten store queues and improve service attitude; Adjust pricing strategies reasonably to enhance cost-

effectiveness; Strengthen the promotion of the membership system to enhance the appeal of membership benefits [4]. At the same time, optimize store layouts and improve store convenience to enhance consumer satisfaction and market competitiveness.

References

1. Li Zhiqiang, Wang Li. Research on Characteristics and Influencing Factors of Consumer Coffee Consumption Behavior. *Commercial Economic Research*, 2024 (12): 56-60.
2. Zhang Min. Analysis of Marketing Strategies of International Coffee Brands in the Chinese Market: A Case Study of Starbucks. *Enterprise Economics*, 2023 (8): 45-52.
3. Chen Chen. Research on the Impact of City-level Differences on Coffee Consumption Preferences. *Market Research*, 2023 (10): 23-27.
4. Wang Hao. Research on Consumer Satisfaction with Chain Coffee Brands and Improvement Needs. Shanghai: Shanghai University of Finance and Economics, 2023.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ВІДНОВЛЕННЯ

В. О. Хорольський, спеціальність Менеджмент, освітня програма «Менеджмент і адміністрування», група МА м-21

В. А. Власенко, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Малий бізнес в Україні у поствоєнний період виступатиме каталізатором економіки відновлення, забезпечуючи швидке насичення ринку товарами та послугами, створення робочих місць та відродження економічної активності на деокупованих та постраждалих територіях. Однак, стратегічний розвиток підприємств малого бізнесу та мікропідприємств у цей період зіштовхується із серйозними викликами: зруйновані колишні ланцюги постачання, наявний дефіцит інвестиційного капіталу, міграція робочої сили та високі темпи інфляції. У зв'язку з цим, проблема управління стратегічним розвитком малих підприємств є актуальною та практично значущою.

Необхідно відзначити, що в умовах економічної нестабільності та наявності загроз з боку зовнішнього середовища традиційні стратегії, що орієнтовані на стабільне економічне зрос-

тання малих підприємств, не можуть бути застосовані у чистому вигляді. У перспективі потрібні інноваційні, кризостійкі моделі управління, що поєднують принципи Lean-менеджменту з акцентом на забезпечення фінансової стійкості та швидкої реконфігурації ресурсів.

На нашу думку, стратегічний розвиток малих підприємств у період економічного відновлення має фокусуватися на двох ключових сферах:

1. Фінансова та операційна стійкість. На першому етапі стратегія розвитку повинна бути спрямована на мінімізацію непередбачуваних витрат та забезпечення безперервності діяльності малих підприємств. Тут доцільно застосувати Lean-підхід, що буде спрямований на:

- управління ліквідністю – здійснення жорсткого контролю грошових потоків та оптимізація дебіторської (кредиторської) заборгованості [3, с. 146–147];

- диверсифікацію постачальників – створення резервних каналів постачання, щоб уникнути простоїв через пошкодження інфраструктури.

2. Швидка адаптація та використання можливостей розвитку. Підприємства малого бізнесу повинні використовувати нововідкриті ніші, що виникли внаслідок руйнування великих гравців або зміни логістичних шляхів. Для цього потрібні динамічні здібності, що дозволять забезпечити [2, с. 93]:

- швидке перепрофілювання – оперативний перехід на виробництво (надання послуг, виконання робіт), що користуються попитом у період відновлення (будівництво, ремонт, енергозабезпечення тощо);

- цифрову акселерацію – використання Е-комерції та маркетплейсів для швидкого відновлення продажів та виходу на нові ринки, компенсуючи втрату фізичних потужностей.

Успішна діяльність малих підприємств в умовах відновлення національної економіки залежить від впровадження «подвійної стратегії», що одночасно забезпечує поточну ефективність (Lean) і майбутню гнучкість (Agile). Складовими такої стратегії виступають:

1) Agile-управління проектами – передбачає застосування коротких ітераційних циклів для швидкого тестування нових продуктів чи виходу на нові локальні ринки з мінімальними

інвестиціями (принцип мінімально життєздатного продукту – MVP) [1, с. 238–239];

2) стратегія партнерства – малі підприємства повинні активно шукати партнерство з іншими малими або середніми підприємствами (стратегія горизонтальної інтеграції) для спільного використання логістики, обладнання або складських приміщень, що дозволить знизити індивідуальні ризики та капітальні витрати;

3) переорієнтація людського капіталу – стратегічний розвиток включає швидке перенавчання персоналу для роботи із новими технологіями або у нових сегментах ринку, зважаючи на наявність дефіциту кваліфікованих співробітників.

Поряд з цим, критичним елементом запропонованої стратегії є залучення зовнішнього фінансування. В умовах обмеженого доступу до традиційного банківського кредитування, стратегічні джерела капіталу для малих підприємств у майбутньому повинні передбачати:

1. Грантові програми – необхідне цілеспрямоване використання коштів міжнародних донорів та урядів на відновлення, релокацію та розвиток експортного потенціалу економіки України.

2. Міжнародні інвестиції – потрібне залучення цільового фінансування під проекти, що мають високий соціальний або інфраструктурний ефект (наприклад, проекти у сфері енергоефективності або відбудови) [4].

3. Державні програми підтримки – варто здійснювати ефективне використання доступних кредитних програм (наприклад, урядова програма кредитування «5–7–9 %»), адаптованих до потреб підприємств малого бізнесу та мікропідприємств у період воєнного часу та подальшого економічного відродження.

Варто наголосити на тому, що успішна реалізація стратегії розвитку залежить від здатності апарату управління малих підприємств швидко змінювати різні варіанти комбінацій людського, фінансового та матеріального капіталу відповідно до пріоритетів відновлення країни. Сучасний стратегічний підхід для малих підприємств передбачає також формування системи компетенцій для швидкої їх адаптації до мінливого середовища.

Таким чином, стратегічний розвиток підприємств малого бізнесу в умовах економіки відновлення вимагає комбінації кризового управління (Lean-фокус) та адаптивного розвитку (Agile-

фокус), спрямованого на швидке захоплення нових ринкових ніш. Критичними елементами такої стратегії є формування стійких ланцюгів постачання, цифрова трансформація як інструмент операційної гнучкості та залучення грантового (міжнародного) фінансування.

Список використаних інформаційних джерел

1. Ries E. The Lean Startup : How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York : Crown Business, 2011. 336 p.
2. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford : Oxford University Press, 2009. 304 p.
3. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking : Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York : Free Press, 2003. 397 p.
4. Нечипорук О. Проблема залучення іноземних інвестицій в Україні під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2714/2628> (дата звернення: 15.09.2025).

STRATEGIC HR MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENHANCING ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS

A. Shved, Associate Professor at the Department of Management and Public Administration, Candidate of Economic Sciences, Docent

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

The current business environment is characterized by rapid change, intensifying global competition, and the growing importance of human capital as a key resource for organizations. In such circumstances, traditional human resource management approaches, which focus primarily on administrative control and compliance with formal procedures, are no longer effective enough. There is a growing need for strategic HR management that integrates human resources into the overall strategy of the organization and promotes its long-term competitive advantages.

Strategic HR management requires a systematic approach to personnel planning, development, and motivation, in which human capital is seen not only as a resource but also as a key factor in the organization's value creation. Particular attention is paid to competence development, talent retention, shaping corporate culture, and

increasing employee commitment. In the context of global competition and constant change, a strategic approach to human resource management is an important tool for improving the efficiency, innovation, and adaptability of an organization.

By aligning human resource practices with long-term organizational goals, strategic HR management enables companies to respond proactively to market challenges and strengthen their competitive position.

Strategic HR management requires the integration of human resources into the overall strategy of the organization, enabling the alignment of business objectives and staff development. One of the most important tasks is to create a talent management system that includes career development planning, employee training and skills development, as well as motivation and engagement. This approach promotes the creation of a highly adaptable and productive team that can respond quickly to changes in the external environment.

A key part of strategic HR is assessing staff effectiveness and using data analytics tools. Implementing such practices enables management to make informed management decisions, set development priorities, and optimize resources. At the same time, strategic HR management involves building a corporate culture that encourages innovation, teamwork, and high employee engagement.

Another important element is the development of leadership competencies among middle and senior management. Managers who have a strategic vision and understand the value of human capital can effectively implement HR policies and create synergy between the organization's goals and the needs of employees. This has a direct impact on the company's competitiveness, as it ensures high productivity, innovation capacity, and rapid adaptation to market changes.

Strategic HR management is therefore a versatile tool that combines talent management, corporate culture, leadership development, and analytical practices. Its implementation enables organizations not only to improve the efficiency of internal processes, but also to strengthen their position in the market and ensure a sustainable competitive advantage.

Modern organizations are actively adapting HR management to the conditions of digitalization and artificial intelligence integration. The implementation of technological solutions covers all key HR processes – from recruiting to staff development and retention – and is becoming a prerequisite for effective management in the context of rapid changes in the labor market.

Digital platforms and big data analytics improve the accuracy of management decisions, optimize the assessment of candidates and employees, and ensure transparency and fairness in interactions with staff. The integration of artificial intelligence into recruiting, incentive systems, and training helps to improve the efficiency of HR processes and creates an additional competitive advantage for the organization.

It is critically important to develop flexible and sustainable HR strategies that allow adaptation to a dynamic business environment. The development of digital competencies among HR professionals, organizational readiness for change, and simultaneous adherence to ethical standards for the use of technology ensure a balance between innovation and social responsibility [1].

Thus, the strategic integration of digital technologies into HR management contributes to improving the effectiveness of personnel management and strengthening the competitiveness of the organization in the context of global and rapidly changing market conditions.

Human resource management today is a strategic tool for increasing an organization's competitiveness. The quality of personnel, their professional competencies, and motivation directly affect the company's productivity and sustainability in the long term. Modern economic and technological transformations, in particular digitalization and the integration of innovative solutions, place new demands on the HR system, particularly in terms of the adaptability of personnel policy and the continuous development of personnel.

Modern HR management is focused on creating an environment that stimulates professional growth, increases employee engagement, and supports a corporate culture focused on innovation and efficiency. The integration of strategic approaches to personnel management allows an organization not only to meet its needs for competent personnel, but also to create competitive advantages through process optimization, talent development, and the formation of highly productive teams [2].

Strategic HR management is a key tool for improving the competitiveness of modern organizations. Its effective implementation ensures consistency between business goals and staff development, forms highly adaptive and productive teams, and increases employee motivation and engagement.

Modern approaches to HR management contribute to the formation of a corporate culture focused on innovation, training, and

continuous staff development. Strategic human resource management in a dynamic and globalized business environment allows organizations to adapt to change, maintain stability, and achieve long-term competitive advantages.

Therefore, the development of strategic HR management, combined with the introduction of innovative technologies and the formation of sustainable HR strategies, is becoming a critically important factor in ensuring the effectiveness, sustainability, and success of an organization in today's market.

References

1. Олійник І. В. Стратегії адаптації HR-менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114>.
2. Кладова О. О., Зачосова Н. В. Методичні підходи до формування системи HR-менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. *Молодий вчений*. 2024. № 5 (129). С. 128–133. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-24>.

ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Б. А. Шевчук, спеціальність Підприємництво та торгівля, освітня програма «Логістичний менеджмент», група ЛМ м-21

В. А. Власенко, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

В умовах посилення глобальної конкуренції та динамічних ринкових трансформацій, логістика перестає бути виключно функцією операційного управління, перетворюючись на стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємства. Ефективність функціонування сучасного бізнесу прямо залежить від здатності суб'єкту ринку оптимізувати свої матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, мінімізувати витрати та підвищуючи швидкість обслуговування клієнтів. У зв'язку з цим, проблема формування ефективної логістичної стратегії на підприємстві набуває першочергового значення.

Логістична стратегія у сучасних реаліях виступає ключовою складовою загальної корпоративної стратегії, що визначає довгострокові цілі та шляхи їх досягнення в управлінні ланцюгом постачання. Актуальність теми зростає з огляду на необхідність інтеграції цифрових технологій (Industry 4.0, Big Data) та вимог концепції сталого розвитку у логістичні процеси [1, с. 65]. Несистемний підхід або відсутність чіткої логістичної стратегії призводить до зростання операційних ризиків, збільшення складських запасів, зниження якості обслуговування та, як наслідок, до втрати ринкових позицій.

Необхідно наголосити на тому, що логістична стратегія являє собою генеральний план управління всіма потоками (вхідними, внутрішніми та вихідними) з метою досягнення «Семи Правил Логістики»: наявність потрібного продукту, у потрібній кількості, у потрібному стані, у потрібному місці, у потрібний час, для потрібного клієнта, із потрібними витратами [2, с. 231–232].

При цьому, практичне формування цієї стратегії базується на аналізі:

- зовнішнього середовища – проведення аналізу ринку (вивчення вимог клієнтів, каналів дистрибуції і конкурентів) та макросередовища (дослідження технологій, законодавства, екологічних обмежень тощо);

- внутрішнього середовища – здійснення аудиту логістичних функцій, ресурсного потенціалу, технологічної бази та компетентності персоналу логістичного підприємства.

До ключових типів логістичних стратегій (залежно від пріоритетів) науковці відносять [3, с. 318–321]:

- 1) стратегію мінімізації витрат – передбачає концентрування фокусу уваги керівництва на досягненні максимально низьких логістичних витрат за рахунок оптимізації транспортування, складування та управління запасами. Її часто застосовують на висококонкурентних ринках;

- 2) стратегію підвищення рівня обслуговування – передбачає надання пріоритету параметрам швидкості, надійності та гнучкості постачання (наприклад, доставка продукції точно в строк – Just-in-Time). Ця стратегія використовується для створення нецінової конкурентної переваги;

- 3) стратегію гнучкості та стійкості – забезпечує здатність швидко адаптуватися до непередбачуваних змін у ланцюзі постачання (особливо є актуальною в умовах геополітичної нестабільності та фінансово-економічних криз).

Процес формування логістичної стратегії є циклічним і включає такі етапи:

1. Стратегічний аудит – здійснення оцінки поточного стану логістичної системи, ідентифікація «вузьких місць», аналіз розриву між поточною ефективністю та цільовими показниками.

2. Вибір напрямку (позиціонування) – передбачає визначення того, чи буде стратегія орієнтована на витрати, сервіс чи унікальність (наприклад, екологічність логістики).

3. Розробка функціональних підстратегій – відбувається деталізація рішень за ключовими логістичними функціями (управління запасами, транспортування, складування, інформаційні потоки). На цьому етапі визначається необхідність використання аутсорсингових послуг.

4. Впровадження та реалізація – передбачає забезпечення організаційних змін, навчання персоналу, капіталовкладення в інфраструктуру та технології [4, с. 298–299].

З метою здійснення контролю за успішністю формування та реалізації логістичної стратегії, необхідно використовувати систему ключових показників ефективності (КПІ), що повинні бути інтегрованими у загальну систему управління підприємством (наприклад, збалансована система показників) [5, с. 68].

На думку авторів, до основних КПІ логістичної стратегії підприємства в умовах економічної нестабільності повинні належати:

- фінансові – сукупність загальних логістичних витрат (або як відсоток від продажу), оборотність запасів та рівень дебіторської заборгованості;

- операційні – точність виконання замовлень, час циклу замовлення, коефіцієнт використання складських площ;

- якості обслуговування – рівень задоволеності клієнтів, відсоток повернень товару, оперативність доставки продукції (запасів) за системою «точно в строк».

Разом з тим, проведення систематичного моніторингу цих показників дозволить своєчасно коригувати логістичну стратегію, забезпечуючи її відповідність ринковим умовам.

Таким чином, реалізація ефективної логістичної стратегії є важливим джерелом створення реальних конкурентних переваг підприємства. Процес її формування вимагає застосування інтегрального підходу, що поєднуватиме аналіз зовнішніх вимог та унікальних внутрішніх ресурсів.

Вибір логістичної стратегії повинен бути синхронізований із загальною корпоративною стратегією підприємства в умовах структурних зрушень на ринку, виступаючи в якості її функціональної підтримки.

Список використаних інформаційних джерел

1. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 5th ed. London : Pearson Education Limited, 2016. 320 p.
2. Lambert D. M., Stock J. R., Ellram L. M. Fundamentals of Logistics Management. Columbus, Ohio : Irwin/McGraw-Hill, 1998. 624 p.
3. Porter M. E. Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance. New York : The Free Press, 1985. 557 p.
4. Маселко Т. Є., Генік О. В. Особливості формування логістичної стратегії на меблевих підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.1. С. 297–302.
5. Шишкін В. О., Оверченко А. І. Впровадження логістичної стратегії як умова ефективного функціонування виробничого підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 66–72.

МЕТА ТА ФУНКЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

М. О. Безрідний; Р. О. Закладний, спеціальність Економіка, аспіранти

*А. І. Мілька, канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Головною метою фінансового контролю у сфері соціального забезпечення є «сприяння ефективній реалізації конституційного права людини на соціальне забезпечення та соціальний захист. Задля досягнення зазначеної мети фінансовий контроль у сфері соціального забезпечення населення України має виконувати певні функції» [1].

Основними такими функціями, на нашу думку, є:

– регулююча, яка спрямована на те, щоб у разі виявлення розходжень між заданими й фактичними діями, шляхами, образами для досягнення мети, можна було прийняти рішення й спрямувати його на виправлення ситуації.

В. Авер'янов підкреслює, що «така функція контролю наявна в діяльності органів контролю, наділених повноваженнями вирішувати питання корегування самостійно чи інформувати інший орган про необхідність усунення невідповідності між завданнями й станом їх розв'язання чи допущеними помилками» [2]. Регулююча функція фінансового контролю у сфері соціального забезпечення дозволяє оперативно вирішити питання, які виникають у сфері соціально-забезпечувальних відносин;

– профілактична, направлена на попередження порушення законодавства, яке спрямоване на регулювання сфери соціального забезпечення. Дана функція не лише направлена усунути правопорушення, але й виявити причини й умови, за яких були скоєні ці правопорушення у зазначеній сфері. В. Авер'янов зазначає, «профілактична функція фінансового контролю дає можливість на початкових стадіях проаналізувати шляхи вико-

нання поставлених завдань і попередити можливі недостатньо обґрунтовані кроки в їх розв'язанні» [2];

– правоохоронна. В. Осадчий вважає, «що правоохоронна функція – це гарантування функціонування суспільних відносин, урегульованих правом» [3]. Вважаємо, що правоохоронна функція фінансового контролю у сфері соціального забезпечення населення України полягає в тому, щоб «припинити неправомірні дії відповідних органів та їхніх посадових осіб, а також щоб забезпечити реалізацію й захист конституційного права людини на соціальне забезпечення. Ця функція тісно пов'язана з притягненням до юридичної відповідальності та із застосуванням заходів державного примусу» [1];

– інформаційна, «надає можливість суб'єктові управління отримати інформацію про стан справ у сфері його інтересів, про результати управлінського впливу, відповідність діяльності об'єкта чи об'єктів управління визначеним завданням, установленим межам» [2].

Отже, можемо стверджувати, що фінансовий контроль у сфері соціального забезпечення населення України має досить важливе значення, оскільки він дозволяє: «попередити порушення конституційного права людини на соціальне забезпечення, а також дозволяє повною мірою скористатися цим правом; з боку держави – ефективне здійснення фінансового контролю за цією сферою дозволить збільшити рівень довіри населення до держави та її органів, а також підвищити рівень життя її громадян». Щоб фінансовий контроль за зазначеною сферою був ефективним, він повинен здійснюватися в рамках чинного законодавства України, мати систематичний характер, проводитися своєчасно, а головне – бути результативним.

Список використаних інформаційних джерел

1. Лисяк Л. В. Розвиток державного фінансового контролю в Україні. Економічний вісник університету. 2015. Вип. 26 (1). С. 200–206.
2. Піхоцький В. Ф. Система державного фінансового контролю в Україні: концептуальні засади теорії та практики : монографія / за ред. В. Ф. Піхоцький. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 334 с.
3. Хмельков А. В. Державний фінансовий контроль : підручник. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 228 с.

**НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ТА ДІЇ АУДИТОРА
ВІДПОВІДНО МСА 250 (ПЕРЕГЛЯНУТОГО)
«РОЗГЛЯД ЗАКОНОДАВЧИХ ТА НОРМАТИВНИХ
АКТІВ ПІД ЧАС АУДИТУ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ»
У ФІНАНСОВОМУ МОНІТОРИНГУ**

Є. О. Белозьоров, аспірант;

*Л. М. Грицак, спеціальність Облік і оподаткування, група
ОА м-21*

*О. В. Артюх-Пасюта, канд. екон. наук, доцент, доцент ка-
федри бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У Законі України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» визначено, що «фінансовий моніторинг – це сукупність заходів, що вживаються уповноваженими суб'єктами у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, що здійснюються у формі державного фінансового моніторингу й первинного фінансового моніторингу» [3].

Відповідно ч. 2 ст. 6 «Система та суб'єкти фінансового моніторингу» розділу II «Система фінансового моніторингу» зазначеного законодавчого акту передбачено перелік суб'єктів первинного фінансового моніторингу. До них, окрім традиційних фінансових установ (банків, кредитних спілок й інших фінансових установ) до суб'єктів первинного фінансового моніторингу законодавець додав «суб'єкти аудиторської діяльності, бухгалтери, суб'єкти господарювання, що надають послуги з бухгалтерського обліку, суб'єкти господарювання, що здійснюють консультування з питань оподаткування» [3].

Аудитори, аудиторські фірми, як спеціально визначені суб'єкти первинного фінансового моніторингу, при наданні послуг, у т. ч. послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності, можуть допомогти протистояти таким злочинам, як несплата податків, фінансування тероризму, шахрайство, корупція та хабарництво, отримання доходів, одержаних у будь який злочинний спосіб тощо.

При здійсненні оцінки відповідності фінансової звітності законодавству, включаючи норми фінансового моніторингу аудитори, аудиторські фірми повинні застосовувати МСА 250 (переглянутий) «Розгляд законодавчих та нормативних актів під час аудиту фінансової звітності» (МСА 250 (переглянутий) [1, с. 106–112; 2, с. 180–195].

Напрями застосування та дії аудитора відповідно МСА 250 (переглянутого) у фінансовому моніторингу наведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Напрями застосування та дії аудитора відповідно МСА 250 (переглянутого) у фінансовому моніторингу

Напрями застосування МСА 250 (переглянутий)	Дії аудитора
Оцінка відповідності законодавству	Аудитор має переконатися, що підприємство дотримується вимог законодавства про фінансовий моніторинг, зокрема щодо виявлення та звітування про підозрілі операції, повідомляє про них відповідним органам, а також проводить перевірки клієнтів
Виявлення порушень	Аудитор повинен визначити, чи виявляє підприємство потенційні порушення нормативно-правових актів, які можуть призвести до штрафів та інших санкцій
Оцінка впливу порушень	Аудитор оцінює вплив порушень на фінансову звітність підприємства та перевіряє, чи були ці порушення відображені відповідно до МСА
Зв'язок з іншими МСА	МСА 200 «Загальні цілі незалежного аудитора та проведення аудиту відповідно до Міжнародних стандартів аудиту», МСА 220, «Контроль якості аудиту фінансової звітності», МСА 260 (переглянутий) «Повідомлення інформації тим, кого наділено найвищими повноваженнями», МСА 315 (переглянутий), «Ідентифікація та оцінювання ризиків суттєвого викривлення через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища», МСА 570 (переглянутий) «Безперервність діяльності», МСА 580 «Письмові запевнення», МСА 701 «Повідомлення інформації з ключових питань аудиту в звіті незалежного аудитора»,

Напрями застосування МСА 250 (переглянутий)	Дії аудитора
Зв'язок з іншими МСА	МСА 705 (переглянутий) «Модифікації думки у звіті незалежного аудитора», МСА 706 (переглянутий) «Пояснювальні параграфи та параграфи з інших питань у звіті незалежного аудитора», МСА 800 (переглянутий) «Особливі положення – аудити фінансової звітності, складеної відповідно до концептуальних основ спеціального призначення»

Джерело: 1, с. 106–112; 2, с. 180–195.

Використання МСА 250 (переглянутий) передбачає, що аудитори та аудиторські фірми, які є суб'єктами первинного фінансового моніторингу, повинні оцінювати ефективність системи внутрішнього контролю, яка забезпечує дотримання законодавчих вимог щодо протидії відмиванню коштів. Крім того, вони мають перевіряти, чи своєчасно суб'єкти господарювання вживають заходів для запобігання фінансовим злочинам і чи належно повідомляють про підозрілі операції, що підлягають фінансовому моніторингу.

МСА 250 (переглянутий) уперше надає аудиторам можливість на недотримання своїх зобов'язань щодо збереження конфіденційності, встановлених Міжнародним кодексом етики професійних бухгалтерів, з метою інформування відповідних державних органів про випадки NOCLAR. Зміни до МСА 250 (переглянутий) спрямовані на підвищення рівня відповідальності аудиторів та аудиторських фірм, зокрема в контексті повідомлення про підозрілі операції, захист зацікавлених осіб і суспільства від значних збитків через порушення законів та нормативних актів, а також на зміцнення довіри до аудиторської професії. Упровадження цього стандарту разом зі змінами в українському законодавстві останніх років дозволить професійним бухгалтерам і аудиторам ефективніше долучатися до міжнародної боротьби з такими явищами, як фінансове шахрайство, відмивання коштів і корупція.

Список використаних інформаційних джерел

1. Мілька А. І., Плаксієнко В. Я., Артюх-Пасюта О. В., Любимов М. О. Міжнародні стандарти аудиту: підручник. Полтава: ПУЕТ, 2024. 438 с.

2. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2020 року, частина I. 2024. 1285 с. URL: https://zakon.help/files/article/14640/%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%96_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8E_%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96_%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D1%83_2020_%D1%871.pdf.
3. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>.

ПІДХОДИ НАУКОВЦІВ ДО ТРАКТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ «ТОВАР»

*М. О. Дакало, спеціальність 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*

Товар є «важливою складовою комплексу ефективних засобів впливу на споживачів, продуктом праці, виготовленим для реалізації, має матеріальну форму, утримується підприємством та пропонується на ринок з метою його подальшого продажу, використання або споживання» [1].

Економічна категорія «товар» передує «іншим економічним категоріям (грошам, капіталу та ін.) не лише логічно, але й історично, оскільки товарне виробництво існувало до капіталістичних відносин. Тривалий час виготовлені матеріальні блага не вважалися товаром, а виступали в якості речей, оскільки були призначені безпосередньо для споживання» [2].

Економічну категорію «товар» досліджували науковці, зокрема: Ф. Ф. Бутинець, Ю. А. Василенко, Ю. А. Верига, В. Л. Вороніна, В. В. Гливенко, М. В. Кужельний, В. Г. Лінник, А. І. Мілька, Н. В. Хоменко тощо.

Дослідження підходів науковців до трактування змісту «товар», дозволили виокремити основні сутнісні ознаки даної економічної категорії (табл. 1).

Таблиця 1 – Підходи науковців до трактування економічної категорії «товар»

Підхід	Автори
Матеріальний виріб, придбаний чи отриманий від юридичних чи фізичних осіб і призначений для продажу	О. С. Бакаєв, Ю. А. Василенко, Г. А. Вознюк, А. Г. Завгородній, М. С. Пушкар, Б. А. Райзберг, Т. С. Смовженко, В. В. Сопко, Н. М. Ткаченко, Н. В. Чебанова
Все те, що може задовольнити певну потребу	О. Б. Білий, В. Г. Герасимчук, Й. С. Завадський, Г. Н. Климко, Л. А. Мороз, В. П. Нестеренко, Г. В. Осовська, О. О. Юшкевич
Матеріальна або нематеріальна власність, яка призначена для реалізації	Ф. Ф. Бутинець, О. М. Діденко, О. Ф. Іткін, Ф. Котлер, В. Г. Федоренко
Продукт праці, що реалізують на ринку, об'єкт купівлі-продажу	А. С. Гальчинський, П. С. Єщенко, А. А. Зайцев, М. А. Мочерний, Ю. І. Палкін

Результати проведеного дослідження науково-методичних підходів до трактування економічної категорії «товар» дозволяють стверджувати про наявність значної їх кількості. Вважаємо, це спричинено існуванням протиріч у змістовному наповненні даної категорії, що призводить до несистемного та неоднозначного її розуміння. Деякі автори розглядають товар точки зору економічної теорії, що є не завжди доцільним при визначенні товару як оборотного активу. Інші науковці ототожнюють товари та готову продукцію, що є помилковим твердженням з точки зору формування вартості товарів, шляхів їх надходження на підприємство та напрямів використання. Однак, більшість авторів дотримуються думки, що товари утримуються на підприємстві з метою їх подальшої реалізації (продажу) для отримання прибутку та задоволення потреб споживачів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Вороніна В. Л., Мілька А. І. Роздрібний товарооборот як економічна категорія та його значення для управління. 2018. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/1674/1>.
2. Хоменко Н. В. Товарні запаси: проблеми обліку, контролю та звітності : монографія / Н. В. Хоменко, О. В. Карпенко, Ю. А. Верига. – Полтава : ПУСКУ, 2008. – 153 с.

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ БАЛАНС: ЕТАПИ ЙОГО РОЗВИТКУ

А. С. Дашевський; М. Р. Піскун, спеціальність Облік і оподаткування, група ОА м-21

*А. І. Мілька, канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Баланс – це не просто складова методу бухгалтерського обліку, його елемент; це найважливіший документ бухгалтерської звітності, суттєве джерело інформації для управління, планування, організації виробництва, нормування, аналізу, контролю.

Баланс є «обліковою категорією, синтезом облікових записів, а тому його треба вміти читати і критично оцінювати з погляду змісту, будови, раціонального використання даних» [4].

Вважаємо, що перший етап розвитку балансу розпочався ще в стародавні часи. Так, О. Р. Сьоміна стверджує, що «матеріальні баланси широко використовувалися у Стародавньому Китаї для забезпечення контролю за рухом і збереженням цінностей» [1, с. 45].

Другий етап розвитку балансу розпочався з моменту появи подвійної бухгалтерії в містах Італії. Вважається, що слово «баланс» вперше зустрічається у фінансових звітах у 1427 р., хоча деякі вчені ведуть мову про появу балансу лише в звіті банку Медічі за 1495 рік [1, с. 53].

Третій етап розвитку бухгалтерського балансу пов'язаний з появою новоіталійської форми. Зокрема, Ф. Гаратті «запровадив розмежування рахунків на синтетичні й аналітичні, причому аналітичні рахунки велись в окремих допоміжних книгах. Операції з первинних документів відображалися в журналі хронологічних записів, потім інформація розносилася за рахунками головної книги, узагальнювалася в оборотній відомості, на підставі якої складали баланс» [3, с. 171].

На четвертому етапі розвитку балансу формуються школи бухгалтерського обліку, які мали свій погляд на поняття «баланс», «рахунки» і «подвійний запис».

Так, серед французьких вчених слід назвати Ж. Саварі (1622–1690), який «поділяв кінцевий баланс на інвентарний і конкурсний, та доводив необхідність застосування різних підходів до складання балансу залежно від потреб управління. Інвентарний передбачав оцінку за собівартістю, а конкурсний – за продажними цінами на день складання балансу» [4].

Підтримуємо думку Кулик В. А., яка «пропонує виокремлювати п'ять основних етапів розвитку бухгалтерського балансу, що ілюструють еволюцію даного поняття, набуття ним характерних ознак та властивостей, починаючи з балансу як економічної категорії та, закінчуючи балансом як елементом методу бухгалтерського обліку і формою фінансової звітності:

I етап – зародження балансу як економічної категорії;

II етап – зародження балансу як облікової категорії;

III етап – розвиток балансу у межах різних наукових напрямів;

IV етап – розвиток балансу у межах облікових концепцій;

V етап – уніфікація бухгалтерського балансу» [Ошибка!

Источник ссылки не найден., с. 26–27].

З огляду на зазначене, можна стверджувати що на початку свого існування бухгалтерський баланс використовувався як контрольно-обліковий прийом, а його широке застосування у практичній діяльності підприємств викликало потребу в поглибленні наукових досліджень у цьому напрямі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Сьоміна О. Р. Бухгалтерський баланс: його сутність, історія виникнення та технологія складання / Т. П. Погорелова, О. Р. Сьоміна // Агросвіт. – 2017. – № 1. – С. 44–48.
2. Довбуш В. І. Баланс підприємства: історія виникнення, розвитку та становлення / В. І. Довбуш // Незалежний аудитор. – 2013. – № 6. – С. 52–59.
3. Василенко І. О. Історія формування балансу як форми фінансової звітності / І. О. Василенко, М. В. Єрмолаєва // Економічні науки. – 2012. – № 9. – С. 169–175.
4. Кулик В. А. Бухгалтерський баланс: минуле, сучасне, майбутнє : монографія / В. А. Кулик. – Полтава : ПУЕТ, 2010. – 186 с.

РОЛЬ БУХГАЛТЕРА В УМОВАХ КІБЕРЗАГРОЗ: ЗАХИСТ ФІНАНСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Т. Д. Джугалик, спеціальність Облік і оподаткування, група ОА м-11;

А. А. Пономаренко, спеціальність Облік і оподаткування, група ОА м-11;

С. А. Пономаренко, спеціальність Облік і оподаткування, група ОА м-11

*М. О. Любимов, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасному економічному житті в еру глобальної цифровізації бухгалтерський облік зазнає суттєвих трансформаційних впливів. Автоматизовані системи, хмарні сервіси, електронний документообіг і дистанційний доступ до фінансової інформації стали нормою для більшості підприємств. Однак паралельно з технологічним прогресом зростає і рівень кіберзагроз. Фінансова інформація є однією з найцінніших цілей для хакерів, тому бухгалтер, як носій доступу до критичної інформації, опиняється на передній лінії кіберзахисту.

На жаль, станом на 2021 рік у рейтингу країн Європи за рівнем забезпечення кіберзахисту Україна посідала лише 39 місце, а в глобальному – 78 [2, с. 7].

Сучасні кіберзагрози можуть мати різні форми: фішингові листи, вірусні програми, спроби зламу корпоративних акаунтів, викрадення даних через злам хмарних сервісів, блокування бухгалтерських баз із подальшим вимаганням викупу. Окремо варто згадати соціальну інженерію – психологічні методи впливу, коли зловмисники намагаються отримати доступ до інформації, представляючись керівниками або офіційними органами. Бухгалтери особливо вразливі до таких атак, оскільки працюють із розрахунками, клієнтськими базами, електронними підписами та банківськими системами.

Одним із найпоширеніших інструментів кіберзлочинців залишається фішинг. Підроблені повідомлення з логотипами державних установ, банків чи постачальників програмного забезпечення можуть містити посилання, що ведуть на підроблені сайти для збору даних доступу або зараження комп'ютера шкідливим ПЗ. Водночас небезпека існує і зсередини підприємства – необе-

режність працівників або недостатня інформаційна культура часто стають причиною витоку даних.

У цих умовах роль бухгалтера значно зростає. Тепер він не лише відповідає за ведення обліку, контроль первинних документів і складання звітності, а й має володіти базовими знаннями з інформаційної безпеки. Насамперед це означає дотримання правил кібергігієни: створення складних паролів, регулярна зміна облікових даних, включення багатофакторної автентифікації, перевірка електронних листів та веб-адрес перед відкриттям. Також бухгалтер повинен працювати лише в ліцензійному програмному забезпеченні, уникати встановлення невідомих додатків і користуватися антивірусними системами.

Особливе значення сьогодні мають хмарні бухгалтерські рішення. Вони спрощують доступ до інформаційних баз і забезпечують мобільність, однак вимагають високого рівня захисту. Бухгалтер має контролювати налаштування конфіденційності, права доступу для співробітників, використання шифрування та резервне копіювання інформації. У разі кібератаки саме наявність резервних копій дозволяє швидко відновити робочі процеси та уникнути фінансових втрат.

Крім технічних аспектів, у значну роль у кібербезпеці відіграють організаційно-процедурні. Бухгалтер повинен брати участь у розробці внутрішніх політик інформаційної безпеки, знати порядок дій у випадку кіберінциденту, розуміти принципи захисту персональних даних відповідно до законодавства. Важливим є також уміння визначати ризикові операції та підозрілі фінансові транзакції, які можуть свідчити про шахрайство або втручання сторонніх осіб.

Слушною є думка В. Муравського, який пропонує використовувати Безпекові регламенти в обліковій політиці підприємства та внутрішніх нормативних документах [2, с. 131].

Не менш суттєвим чинником є постійне професійне навчання. Технології розвиваються надзвичайно швидко, тому бухгалтер має регулярно оновлювати свої знання – як у сфері стандартів обліку, так і у сфері кібербезпеки. Сьогодні все частіше проводяться спеціалізовані тренінги та вебінари для бухгалтерів, присвячені захисту даних, роботі з електронним підписом, безпечному документообігу. Компанії, які інвестують у підвищення цифрової грамотності персоналу, суттєво знижують ризики кіберінцидентів.

Отже, у сучасних умовах бухгалтер – це не лише обліковий спеціаліст, а й учасник системи кіберзахисту підприємства. Він відповідає за безпеку фінансової інформації, конфіденційність інформації та безперервність фінансових процесів. Саме від його обізнаності, уважності й цифрової компетентності залежить стійкість бізнесу до кіберзагроз. Підприємства, які усвідомлюють важливість ролі бухгалтера в інформаційній безпеці та забезпечують відповідні інструменти та навчання, отримують вагому конкурентну перевагу в умовах цифрової економіки.

Список використаних інформаційних джерел

1. 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.
2. Муравський Володимир. Облік та кібербезпека : монографія. Тернопіль : ЗУНУ. 2023. 200 с.
3. Нестеренко, Катерина. «Правила кібербезпеки для бухгалтера: які кіберзагрози існують та як їх попередити». Фінансова Академія «Актив», 31 січня 2024. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/pravila-kiberbezpeki-dlya-buhgaltera>.

ДЕФІНІЦІЯ ПОНЯТТЯ КРЕДИТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

О. В. Жарова, спеціальність Облік і оподаткування, група ОА м-21

О. В. Артюх-Пасюта, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі

У процесі фінансово-господарської діяльності будь-яке підприємство здійснює розрахунки за придбані товари, виконані роботи та надані послуги, а також сплачує податки, що зумовлює виникненню кредиторської заборгованості. Від точного визначення сутності цієї заборгованості залежить коректність відображення інформації через систему бухгалтерського обліку у фінансовій звітності підприємства.

Підходи до розуміння економічної суті та змісту кредиторської заборгованості у фаховій літературі досі мають неоднозначний характер.

Так, на погляд Чебанової Н. В. та Василенко Ю. А. «кредиторська заборгованість – це зобов’язання, що виникає під час

господарських відносин, та підлягає поверненню в певний строк, погашення якого призведе до зменшення економічних вигід підприємства» [9, с. 413].

У дослідженнях Сурніної К. С. кредиторська заборгованість представлена «як сума, яку повинно сплатити підприємство (організація) в установлений термін юридичним або фізичним особам (кредиторам) внаслідок отримання ним коштів в грошовій або інших формах» [8, с. 6].

Власова І. О. розглядає кредиторську заборгованість як «суму заборгованості підприємства кредиторам на визначену дату» [3, с. 8].

Гончарук Р. П. пропонує кредиторську заборгованість визначати як «складову кругообігу капіталу, котра виступає предметом обов'язкових правовідносин між боржником і його кредитором, що виникли на стадії постачання і мають гривневий еквівалент» [5, с. 49].

Кредиторська заборгованість, на думку Бутинця Ф. Ф. та Горецької, «форма розрахунку за товари і послуги, які придбають у процесі операцій компанії, що періодично повторюються і використовуються у виробництві чи для перепродажу» [1, с. 387].

С. Ф. Голов та В. М. Костюченко кредиторська заборгованість пов'язують із «сумами, які нараховуються постачальникам за купівлю у них товарів або послуг в кредит» [4, с. 320].

Поділяємо думку Партина Г. О. та Загороднього А. Г., які наголошують, що «кредиторська заборгованість – це заборгованість підприємства іншим юридичним і фізичним особам, що виникла у результаті здійснених раніше дій (подій), оцінена в гривнях і щодо якої у підприємства існують зобов'язання її погашення в певний строк» [9, с. 112].

Відповідно НП(С)БО 11 «Зобов'язання» «кредиторська заборгованість може виникати як за матеріальні цінності, виконані роботи, отримані послуги, так і за всіма видами платежів до бюджету, зокрема податками з працівників, з оплати праці (враховуючи депоновану заробітну плату), за внутрішньовідомчими розрахунками, а також за іншу заборгованість за поточними зобов'язаннями» [6].

Варто зауважити, що наявність, розмір та структура кредиторської заборгованості по-різному впливають на результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Цей вплив як з позитивного, так і з негативного боку (табл. 1).

Таблиця 1 – Вплив кредиторської заборгованості на результати фінансово-господарської діяльності підприємства

Позитивний вплив	Негативний вплив
- додаткове джерело фінансування активів та зростання обсягів діяльності підприємства; - зменшення витрат на залучення позикового капіталу; - можливості компенсації втрат від імобілізації оборотного капіталу в дебіторську заборгованість; - отримання додаткового доходу і прибутку; - зменшення ризику втрат від інфляції тощо	- зростання величини зобов'язань; - втрати за рахунок неотриманих знижок на продукцію, товари, роботи й послуги, які підприємство купує; - нарахування штрафних санкцій за несвоєчасне погашення зобов'язань перед кредиторами; - можливості розірвання договірних відносин і втрати репутації перед партнерами; - зниження платоспроможності і фінансової стійкості підприємства тощо

Джерело: складено автором на підставі [2, с. 30].

Таким чином, підсумовуючи дослідження праць учених із цієї проблеми, пропонуємо розглядати кредиторську заборгованість як правові відносини між сторонами, що підкріплені документально підтвердженими фактами про тимчасове використання підприємством фінансових ресурсів, які йому не належать.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бутинець Ф. Ф., Горецька Л. Л. Бухгалтерський облік у зарубіжних країнах : навч. посіб. Житомир : ПП «Рута», 2003. 544 с.
2. Воронко Р. М., Гаталяк Я. С., Готра Ю. М. Сутність кредиторської заборгованості і методичні підходи до її оцінювання та контролю в цілях управління. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. № 81, 2025. С. 27–36
3. Власова І. О. Облік розрахунків з дебіторами та кредиторами : автореф. канд. екон. наук : 08.06.04. Донецьк, 2005. 20 с.
4. Голов С. Ф., Костюченко В. М. Бухгалтерський облік та фінансова звітність за міжнародними стандартами : посібник. Київ : Лібра, 2004. 880 с.
5. Гончарук Р. П. Сутність та класифікація кредиторської заборгованості: колізії наукових підходів. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2012. № 1(59). С. 48–51.

6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання»: наказ Міністерства фінансів України від 31.01.2000 р. № 91. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text>.
7. Партин Г. О., Загородній А. Г. Управлінський облік: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 303 с.
8. Сурніна К. С. Удосконалення обліку дебіторської і кредиторської заборгованості промислових підприємств: автореф. ... канд. екон. наук: 08.06.04. Луганськ: Східноукраїнський нац. ун-т ім. В. Даля, 2002. 19 с.
9. Чебанова Н. В., Василенко Ю. А. Бухгалтерський фінансовий облік: посібник. Київ: Видавничий центр «Академія», 2002. 672 с.

ІНФОРМАЦІЙНО-ОБЛІКОВА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

В. С. Крамаренко, спеціальність *Економіка*, аспірант;
Г. Я. Тюріна; О. С. Шевченко, спеціальність *Облік і оподаткування*, група *ОА м-21*
А. І. Мілька, канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри
бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Для ефективного управління прибутком підприємств необхідне «удосконалення існуючих інструментів та підходів до управління, розробка нової інформаційно-облікової моделі, здатної оперативно та якісно задовольняти різноманітні потреби системи управління в процесі розробки та прийняття оптимальних управлінських рішень» [1].

Формування системи інформаційних показників управління прибутком підприємств «залежить від галузевих особливостей їх діяльності, організаційно-правової форми господарювання, напрямів діяльності, обсягу й рівня диверсифікації господарської діяльності, обраної облікової політики тощо».

На думку Мільки А. І. «основу інформаційного забезпечення механізму управління прибутком становлять показники фінансового обліку, що мають наступні якісні характеристики: уніфікованість (базуються на загальноприйнятих стандартизованих принципах обліку); надійність (форми звітності надаються як внутрішнім, так і зовнішнім користувачам, підлягають зовнішньому контролю); доступність (інформація є зрозумілою для сприйняття користувачами, які мають достатні знання та заці-

кавлені в її отриманні; регулярність формування (у чітко визначені терміни), порівнянність (є співставними у різних звітних періодах у зв'язку із послідовним застосуванням обраної облікової політики)» [2].

Також важливою складовою механізму управління прибутком підприємства є правове поле його реалізації (Кодекси, Закони України, нормативні акти органів державного регулювання). Разом з тим, суб'єкти господарювання можуть приймати свої внутрішні розпорядчі документи, які спрямовані на вирішення організаційних питань, що входять до компетенції підприємства.

Пропонуємо інформаційно-облікову модель управління прибутком підприємств (рис. 1).



Рисунок 1 – Інформаційно-облікова модель управління прибутком підприємств

Запропонована інформаційно-облікова модель управління прибутком підприємств надасть можливість забезпечити стабільний розвиток підприємства у перспективі, достатній рівень самофінансування власної діяльності, конкурентоздатність на ринку, захист від кризових ситуацій та стане певним гарантом діяльності підприємств.

Список використаних інформаційних джерел

1. Мілька А. І., Чижик Т. В. Інструментарій управління підприємствами в контексті підвищення ефективності їх діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. – № 3 (20). – С. 285–291.
2. Плаксінко В. Я., Кулик В. А., Мілька А. І. Інформаційно-облікова модель управління прибутком підприємств : монографія. Житомир, 2020. С. 155–162.

СУТНІСТЬ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ВИДИ

С. О. Криворучко, спеціальність Облік і оподаткування, група ОА м-21;

О. О. Коцюруба, спеціальність Облік і оподаткування, група ОА м-11

О. В. Артюх-Пасюта, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Успішне функціонування та розвиток підприємства значною мірою залежить від раціонального та ефективного використання всіх його ресурсів, зокрема й фінансових.

Існує безліч різних визначень поняття «фінансові ресурси», однак серед вчених-економістів досі не існує узгодженої думки з цього приводу (табл. 1).

Таблиця 1 – Сутність фінансових ресурсів підприємства

Автор, джерело	Фінансові ресурси – це...
Козачок І. А. [1, с. 277]	сукупність усіх грошових ресурсів, які надійшли на підприємство за певний період або на певну дату під час реалізації продукції, товарів, робіт та послуг (операційна діяльність), основних і оборотних засобів (інвестиційна діяльність) і видачі зобов'язань (майнових і боргових – фінансова діяльність)
Пристемський О. С., Ковальов В. В. [2, с. 77]	фінансові ресурси є складовою виробничих відносин які відбуваються в суспільстві; формуються та використовуються фінансових ресурсів відбувається в процесі фінансових

Автор, джерело	Фінансові ресурси – це...
Пристемський О. С., Ковальов В. В. [2, с. 77]	відносин які виникають між ланками фінансової системи; фінансові ресурси використовуються суб'єктами господарювання для досягнення поставленої мети
Пойда-Носик Н., Грабарчук С. [3, с. 97]	сукупність усіх грошових ресурсів, що надійшли на підприємство на дату у процесі реалізації продукції або за певний період, основних та оборотних засобів і видачі зобов'язань
Рибалко Н. О. [4, с. 29]	сукупність активів підприємства, які сформовані із зовнішніх та внутрішніх джерел, котрі знаходяться в розпорядженні підприємства на правах власності або тимчасового володіння і які використовуються для погашення фінансових зобов'язань та забезпечення безперервності функціонування підприємства являють собою фінансові ресурси підприємства
Сіліна І. В., Хацер М. В. [5, с. 87]	джерела засобів підприємства, що спрямовуються на формування його активів, по суті, представляють собою грошовий капітал, що використовується підприємством для формування власних активів і здійснення виробничо-господарської діяльності
Яременко В. Г. [6, с. 160]	кошти, що наявні в розпорядженні підприємства та поділяються за наступними ознаками: за їх видами та складом; за джерелами їх виникнення (формування)

Класифікація фінансових ресурсів формується на основі визначеного критерію, що має бути значущим і відображати особливості процесу функціонування фінансових ресурсів суб'єкта господарювання. Науковці створюють її, спираючись на ознаки, які вважають важливішими для аналізу та оцінки даних ресурсів [2, с. 75–76].

Підтримуємо точку зору Яременка В. Г. та Салманова Н. М., які, здійснивши порівняльний аналіз теоретичних досліджень та узагальнивши наукові підходи до класифікації фінансових ресурсів, запропонували систематизовану класифікацію (табл. 2).

Таблиця 2 – Класифікація фінансових ресурсів підприємства

Ознака	Складові
За терміном залучення	власні фінансові ресурси; термінові (термін залучення яких більше одного року; фінансові ресурси, термін залучення до одного року)
За характером використання	ресурси вкладені в основні засоби, які постійно забезпечують виробничий процес; ресурси які знаходяться в обігу, обслуговуючи окремий виробничий процес
За джерелами покриття активів	власний капітал; поточні зобов'язання; забезпечення майбутніх витрат і платежів; довгострокові зобов'язання
За видами сформованих активів	необоротні активи; оборотні активи; витрати майбутніх періодів
За об'єктом інвестування	в реальні інвестиційні об'єкти; в фінансові інструменти
За правом власності	власні кошти підприємства; залучені засоби; позикові фінансові ресурси
За призначенням	для виконання фінансових зобов'язань; для забезпечення розширеного відтворення; для забезпечення господарських та інших
За організаційно-правовою формою	акціонерні; пайові; індивідуальні
За матеріально-речовою структурою	матеріалізовані оборотні активи
За ступенем ліквідності активів	найбільш ліквідні; швидко реалізовані; повільно реалізовані; важко реалізовані
За ознакою платності	безоплатні; платні
За джерелами формування	внутрішні; зовнішні
За видами господарської діяльності	операційні; інвестиційні; фінансові

Ознака	Складові
За характером участі в господарському процесі	активні; пасивні
За терміном погашення зобов'язань	термінові зобов'язання; короткострокові пасиви; довгострокові пасиви; постійні пасиви

Джерело: сформовано автором за [7, с. 159].

Запропонована класифікація фінансових ресурсів підприємства дозволяє визначити оптимальне співвідношення між власними та позиковими ресурсами. Це сприятиме покращенню фінансової стійкості підприємства та створить ефективний механізм управління ними.

У дослідженні розглянуто теоретичні аспекти сутності фінансових ресурсів підприємства та їх різновиди.

Список використаних інформаційних джерел

1. Козачок І. А. Формування та управління ефективним використанням фінансових ресурсів підприємства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2011. № 47. С. 277–283.
2. Пристемський О. С., Ковальов В. В. Дефініція та класифікація фінансових ресурсів суб'єктів господарювання: збір. наук. пр. ТДАТУ імені Дмитра Моторного. 2023. № 2 (48). С. 71–77.
3. Пойда-Носик Н., Грабарчук С. Фінансові ресурси підприємства. *Фінанси України*. 2003. № 1. С. 96–103.
4. Рибалко Н. О. Фінансові ресурси – основа діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 3 (94). С. 27–29.
5. Сіліна І. В., Хацер М. В. Управління фінансовим станом підприємства в кризових умовах. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 85–88.
6. Яременко В. Г. Сутність поняття та особливості класифікації фінансових ресурсів підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Т. 19/3. С. 158–162.
7. Яременко В. Г., Салманов Н. М. Сутність поняття та особливості класифікації фінансових ресурсів підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(3). С. 158–162.

ОСОБЛИВОСТІ РОЗПОДІЛУ ПРИБУТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Н. В. Ткач, спеціальність Облік і оподаткування, група ОА м-21

Н. В. Прохар, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Прибуток сільськогосподарських підприємств за звітний період обчислюється як різниця доходів та витрат від здійснення діяльності підприємства, а саме операційної, фінансової та інвестиційної, що потребує відповідного відображення інформації у звітності. Однак в економічній літературі є дві спірні концепції прибутку, серед яких – концепція поточної операційної діяльності та включення всіх статей. Вони передбачають різну методику розрахунку прибутку, який в подальшому підлягатиме розподілу та прийняття різних управлінських рішень.

Облік фінансових результатів та розподілу прибутку сільськогосподарських підприємств досліджені у працях науковців, серед яких М. В. Кужельний, Г. А. Лисий, Н. М. Малюга, В. Я. Плаксієнко, В. С. Совінський, П. Я. Хомин, Р. Л. Хом'як, В. Г. Швець та інші.

Проведене дослідження свідчить, що прихильники концепції поточної операційної діяльності стверджують, що прибуток повинен включати лише доходи і витрати від звичайної діяльності підприємства, всі інші доходи та витрати повинні прямо відноситися до складу нерозподіленого прибутку; у свою чергу, прихильники концепції включення всіх статей доводять необхідність порівняння доходів та витрат як від звичайної діяльності підприємства, так і від надзвичайних подій, що особливо актуально в умовах воєнного стану в Україні.

Проаналізовані концепції в умовах надзвичайних подій або коригування фінансового результату на суми доходів і витрат, що не відображені у попередніх звітних періодах, призводять до маніпулювання прибутком, який підлягатиме розподілу.

Чинними П(С)БО передбачене використання концепції, яка близька до концепції включення всіх статей доходів і витрат. Різниця лише в тому, що сукупні коригування попередніх періодів і зміна облікової політики сільськогосподарського підприємства не впливають на чистий прибуток, а відображаються у складі нерозподіленого прибутку.

Розподіл прибутку в сільськогосподарській галузі передбачає його поділ між сторонами, що забезпечують процес його створення. Тому спершу здійснюється розподіл між державою та підприємством у вигляді сплачених податків та зборів до бюджету. Від розподілу прибутку залежить виконання державою її суспільних функцій. Прибуток, що залишається після оподаткування, надходить у повне розпорядження підприємства і використовується відповідно до статуту та рішень власників. Дослідження свідчить, що методика розподілу прибутку залежить від конкретних соціально-політичних умов і підлягає регулюванню державою в прямій або непрякій форм.

Так, у 60-х роках прибуток сільськогосподарських підприємств розподілявся за такими напрямками [1, с. 117]: неподільний фонд в основних засобах і пайові внески; фонд на капіталовкладення і капітальний ремонт; фонд власних оборотних коштів; фуражний фонд; фонд інших матеріальних запасів; фонд майбутніх витрат; фонд на покриття витрат незвершеного виробництва; фонд авансування колгоспників; спеціальні фонди.

Перевагами цього розподілу є формування фондів шляхом акумуляції вільних грошей на окремому рахунку й фондів у натуральному вираженні, що забезпечує їх безперерйне і швидке використання, а недоліком – спрямування залишкової частини прибутку на поповнення статутного фонду, що унеможливило його подальше використання.

У 90-х роках перед сільськогосподарськими підприємствами постала альтернатива нормативного розподілу прибутку. Перша модель передбачала проведення за рахунок прибутку розрахунків з бюджетом і вищими органами, виплату процентів за кредит. Залишковий надходив у розпорядження трудового колективу, з нього за встановленими нормативами формувалися фонди розвитку виробництва, науки і техніки; соціального розвитку; матеріального заохочення, інші фонди аналогічного призначення.

Друга модель була заснована на нормативному розподілі доходу, що одержаний після компенсації з доходу лише матеріальних і прирівняних до них витрат. За рахунок доходу проводилися розрахунки з бюджетом і вищими органами, сплачувалися проценти за кредит. Потім формувався госпрозрахунковий дохід колективу. Фонд оплати праці утворювався як залишок доходу колективу після створення з нього фондів розвитку

виробництва, науки і техніки, соціального розвитку чи інших фондів аналогічного призначення [1, с. 145].

З прийняттям П(С)БО традиційне розуміння розподілу прибутку суттєво звузилося, оскільки створення фондів накопичення і споживання показується у Звіті про фінансові результати (звіті про сукупний дохід) опосередковано, за видами діяльності, а розподіл чистого прибутку відображається у Звіті про власний капітал.

Однак, на нашу думку, найскладнішим етапом розподілу прибутку сільськогосподарських підприємств є розрахунок податку на прибуток, що відрізняється за даними фінансового й податкового обліку через відмінності складу доходів і витрат. З метою зменшення кількості цих відмінностей, для обчислення прибутку у Податковому кодексі України [2] використано бухгалтерський підхід, однак, з коригуванням фінансового результату на податкові різниці.

Таким чином, послідовний розподіл прибутку (покриття збитків) сільськогосподарських підприємств відображається у Звіті про фінансові результати (звіті про сукупний дохід), чистий прибуток переноситься у Звіт про власний капітал. Враховуючи попередні міркування, вважаємо доцільним виключити зі Звіту про власний капітал рядок «Виправлення помилок» та перенести його до Звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід). Враховуючи сезонний характер діяльності, доцільним є виділення у складі нерозподіленого прибутку, власне, нерозподіленого прибутку та його асигнованої частини, що може обліковуватися на субрахунку 444 «Прибуток асигнований» і спрямовуватися на створення забезпечень, закупівлю насіння на посадкового матеріалу, паливно-мастильних матеріалів, добрив тощо.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бухгалтерський облік в сільському господарстві : підручник для вузів / П. Я. Хомин, Г. А. Лисий, В. С. Совінський та ін. ; за ред. Ю. Я. Литвина. – Київ : Вища школа, 2020. – 607 с.
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.

МАНІПУЛЯЦІЯ З ПРЕДМЕТАМИ НА ЗАНЯТТЯХ З МАТЕМАТИКИ ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ ПЕРЦЕПТИВНИХ ДІЙ ДОШКІЛЬНИКІВ

А. О. Бондаренко, спеціальність Дошкільна освіта, група ДО25м

О. О. Нікітіна, канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри дошкільної та початкової освіти – науковий керівник Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка

У сучасній системі дошкільної освіти особлива увага приділяється формуванню передумов математичної компетентності, що ґрунтується на сенсорному досвіді та практичній діяльності дитини. Одним із ефективних засобів розвитку пізнавальної активності та сенсорного сприймання є маніпуляція з предметами у процесі математичної діяльності, яку науковці розглядають не лише як елемент гри, а як психолого-педагогічну технологію розвитку пізнавальних процесів і сенсорного досвіду дитини.

Маніпуляції з предметами забезпечують формування передумов логіко-математичного мислення, розвивають сприймання, увагу, пам'ять, мислення, мовлення, а також сприяють переходу від конкретних дій до узагальнених розумових операцій. Такі дії є складовою діяльнісного підходу, що лежить в основі концепції Нової української школи та програм розвивального навчання.

У працях психологів підкреслено, що маніпуляції з предметами є вихідною формою дитячої діяльності, у процесі якої формуються культурно зумовлені способи дій і відбувається розвиток вищих психічних функцій. Дослідники вважають, що через практичну взаємодію з предметами дитина засвоює їх суспільне значення та способи використання.

Подібної позиції дотримувався Ж. Піаже, який у межах когнітивної теорії розглядав маніпуляції як сенсомоторні дії, що виступають основою побудови інтелектуальних структур мислення (Piaget, 2013). Згідно з його концепцією, пізнання починається з дії: дитина мислить, діючи руками, а кожна операція з предметом формує новий рівень узагальнення.

Відповідно до діяльнісного підходу, будь-яка дія має предмет і мотив, тому саме предметна активність створює умови для розвитку перцептивно-рухового досвіду. Предметні маніпуляції розглядаються як механізм сенсорного розвитку, що сприяє вдосконаленню аналізаторних систем і формуванню перцептивних еталонів.

У концепції розвивального навчання зазначено, що оволодіння новими знаннями починається не з пояснення, а з дії з матеріальним об'єктом, яка поступово переходить у внутрішній, розумовий план. Отже, матеріальна дія з предметом є передумовою формування теоретичного мислення.

Сучасні українські науковці розвивають цю ідею в контексті дошкільної педагогіки. Так, К. Крутій (2021) трактує маніпуляції з предметами як технологію сенсорного та математичного розвитку, що поєднує пізнавальну, ігрову та комунікативну діяльність. На думку Н. Лисенко (2022), предметні дії є ефективним дидактичним інструментом формування елементарних математичних уявлень, а також стимулюють розвиток логічного мислення й довільної уваги. О. Савченко (2018) підкреслювала, що діяльнісний підхід передбачає самостійне відкриття дитиною способів дії, тому маніпуляції є основою самостійного пізнання.

Узагальнюючи наукові підходи, можна визначити, що маніпуляція з предметами – це педагогічна технологія, спрямована на організацію навчально-пізнавальної діяльності дітей через практичні дії з реальними об'єктами, у процесі яких формується сенсорний досвід, розвиваються перцептивні дії та логіко-математичне мислення. Застосування цієї технології сприяє інтеграції сенсорного, інтелектуального та мовленнєвого розвитку дитини, забезпечує активну взаємодію з довкіллям і готує її до подальшого системного навчання у школі.

Маніпулятивна діяльність виступає провідним механізмом переходу від наочно-дійового до наочно-образного мислення. У процесі взаємодії з предметами діти здійснюють аналіз, порівняння, групування, узагальнення та класифікацію об'єктів, що сприяє розвитку перцептивних дій – уміння сприймати форму, величину, колір, просторове розташування, кількість. Такі дії забезпечують формування уявлень, необхідних для подальшого засвоєння математичних понять.

Використання предметних маніпуляцій на заняттях з математики відповідає діяльнісному підходу, який є провідним у

концепції Нової української школи та програмах розвивального навчання. Згідно з поглядами психологів, розвиток дитини відбувається у процесі спільної діяльності з дорослими, а засвоєння понять здійснюється через практичні дії з реальними об'єктами. У цьому контексті педагог виступає не лише носієм знань, а й організатором умов для самостійного відкриття дітьми нових способів дії.

На заняттях з математики доцільно використовувати вправи з класифікації предметів за ознаками, створення моделей із геометричних фігур, вимірювання довжини, маси, об'єму тощо. Наприклад, завдання типу «Порахуй кубики і побудуй вежу вищу на один елемент», «Знайди фігури однакової форми, але різного розміру» або «Склади візерунок за зразком» розвивають не лише математичні уявлення, а й сенсорну чутливість, просторове мислення, дрібну моторику та довільну увагу.

Завдяки систематичному використанню маніпуляцій з предметами у математичній діяльності створюються умови для формування перцептивних еталонів – стабільних образів форми, кольору, величини, які є основою подальшого пізнання. Це, у свою чергу, сприяє розвитку логіко-математичного мислення та переходу до вищих рівнів узагальнення.

Отже, маніпуляція з предметами є не лише дидактичним прийомом, а й важливим психолого-педагогічним засобом розвитку перцептивних дій дошкільників. Вона забезпечує зв'язок сенсорного, пізнавального та мовленнєвого розвитку, сприяє формуванню інтелектуальної готовності до навчання у школі та відповідає вимогам сучасних освітніх стандартів і концепції розвивального навчання.

Список використаних інформаційних джерел

1. Крутій К. Л. (2021). *Сенсорний розвиток дітей раннього та дошкільного віку: методичний посібник*. Запоріжжя : ТОВ «ЛПІС» ЛТД.
2. Крутій К. Л., & Коваленко О. В. (2020). *Дошкільник і математика: інтеграція розвивального середовища*. Київ: Генеза.
3. Лисенко Н. В. (2022). Розвиток логіко-математичної компетентності дітей дошкільного віку в умовах реалізації Концепції Нової української школи. *Дошкільна освіта*, 4, 35-40.
4. Програма розвитку дитини дошкільного віку «*Я у Світі*» (оновлена редакція, 2020) / за ред. К. Л. Крутій. Київ : Генеза.

ІНТЕГРАЦІЯ ІСТОРИКО-ДЕМОГРАФІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ СОТЕННИХ МІСТЕЧОК ГЕТЬМАНЩИНИ XVIII СТ. У ВИКЛАДАННЯ ІСТОРІЇ УКРАЇНИ

О. О. Бурік, спеціальність *Готельно-ресторанна справа, група ГРС фмб (9)-11*

Полтавський фаховий коледж Полтавського університету економіки і торгівлі

Т. О. Костиренко, викладач, асистент кафедри педагогіки та суспільних наук

Полтавський університет економіки і торгівлі

Для дослідження історико-демографічних характеристик та соціально-демографічної поведінки населення Гетьманщини XVIII ст. можна використовувати облікові документи. Вони відображають кількісний склад населення, їхній вік, стать, сімейний стан, соціальні групи, релігійну приналежність. Використання таких джерел не лише збагачує історико-демографічні дослідження, а й відкриває широкі можливості для застосування у викладанні освітніх компонентів «Історія українського державотворення», «Історія та культура України», «Історія: Україна і світ (експериментальний інтегрований курс)». Водночас інтеграція матеріалів історико-демографічного дослідження у викладання історії активізує пізнавальну діяльність студентів і розвиває їхні аналітичні здібності.

Для дослідження обрано сповідні розписи трьох парафій сотенних містечок Гетьманщини – Свято-Миколаївської церкви у Великих Будищах, Свято-Троїцької церкви в Старих Санжарах та церкви Святого Архистратига Михаїла в Нових Санжарах. Належний стан збереженості документів дозволив висвітлити соціально-демографічну історію цих населених пунктів станом на 1775 р. [4].

У парафії Святого Архистратига Михаїла проживало 1 214 осіб (596 чоловіків та 618 жінок), у Свято-Троїцькій – 918 осіб (446 чол. та 472 жін.), а у Свято-Миколаївській – 698 осіб (334 чол. та 364 жін.). У сповідних розписах фіксуються відомості про мешканців дворів духовенства, козаків, посполитих, а також бездворових, що дозволяє визначити соціальну структуру населення.

Жінки кількісно переважали чоловіків, що відображено у коефіцієнтах фемінізації: 109 – у Свято-Миколаївській парафії, 106 – у Свято-Троїцькій, 104 – у парафії Святого Архистратига Михаїла. Статеві-вікові співвідношення показують, що жінки переважали в більшості вікових груп, а особливо у старшому віці.

Середній вік населення становив 21,2 р. у Свято-Троїцькій, 22,8 р. – у парафії Архистратига Михаїла, 23,9 р. – у Свято-Миколаївській. Це свідчить про переважання молодого населення, характерного для традиційного суспільства ранньомодерної доби. За класифікацією шведського демографа Акселя Зундберга, тип вікової структури визначено як прогресивний: дитяча група (0–14 р.) становила 33–47 %, а частка старших вікових груп (60+) – до 4 % [4].

Для визначення рівня старіння населення застосовано шкалу Ж. Боже-Гарньє та вдосконалену Е. Россетом, за якою коефіцієнт старіння нижче 8 свідчить про демографічну молодість [2, с. 132]. У досліджуваних парафіях цей показник не перевищував 4. Отже, населення характеризувалося високими показниками народжуваності та смертності, низькою тривалістю життя й переважанням молодих вікових груп [4].

Населення поділено за біологічним та економічним типом, відповідно до класифікації французьких демографів Луї Анрі та Алана Блюма [1, с. 16]. Біологічний тип засвідчує, що молодь (0–19 рр.) становила 1 463 особи, а працездатне населення (15–64 рр.) – 1 653 особи. Найбільша частка молоді зафіксована у Свято-Троїцькій парафії (57 %), а частка людей продуктивного віку – у Свято-Миколаївській (62,8 %). Літніх осіб (60+) налічувалося 95, тобто близько 3 % загальної кількості вірян [4].

Соціально-демографічні показники відображають загальну нестабільність життя населення другої половини XVIII ст. Часті міграції, посухи, неврожаї, епідемії, пожежі та війни зумовлювали коротку тривалість життя й високу дитячу смертність. Наприклад, у 1766, 1773–1774 рр. Гетьманщина потерпала від посух, а в 1779 р. жителі Нових Санжар стикнулися з нашествиям сарани, що знищила посіви. У 1786–1787 рр. суворі морози призвели до голоду [3, с. 56].

Історико-демографічне дослідження сотенних містечок Гетьманщини XVIII ст. має значний потенціал для формування у

студентів навичок критичного аналізу історичних джерел і розуміння соціально-демографічних процесів минулого.

На практичних заняттях з «Історія українського державотворення», «Історія та культура України», «Історія: Україна і світ (експериментальний інтегрований курс)» ці матеріали можуть бути використані у таких формах:

1) групова робота з фрагментами документів, де студенти визначають соціальні групи, демографічні характеристики, склад домогосподарств і родин;

2) побудова статеві-вікових пірамід, обчислення коефіцієнтів фемінізації, середнього віку населення, рівня старіння населення;

3) порівняльний аналіз соціальної структури парафій;

4) проектна діяльність, у межах якої студенти представляють результати власних досліджень у презентаціях або створюють мапи думок (англ. mind map);

5) дискусійні завдання, сократівська бесіда.

Такі форми роботи формують міждисциплінарний підхід у викладанні на рівні історії України, історичної демографії, соціології, економіки й історії релігії. Під час роботи зі сповідними розписами студенти вчаться не лише аналізувати показники, а й розвивають наукове мислення, що вимагає інтерпретації даних, їхнього зіставлення та критичної оцінки достовірності. Це готує студентів до проведення власних досліджень і виховує повагу до історії.

Список використаних інформаційних джерел

1. Волошин Ю. В. Статеві-вікова та шлюбна структура населення міста Полтави в другій половині XVIII століття. *Історична пам'ять*. 2011. №1. С. 5–24.
2. Гладун О. М. Нариси з демографічної історії України XX століття : монографія. НАН України, Ін-т демограф. та соціальн. дослідж. імені М. В. Птухи. Київ, 2018. 222 с.
3. Острась Е. С. Врожайність зернових культур, хлібні ціни та забезпечення населення хлібом в Лівобережній Україні в другій половині XVIII ст. Донецьк : Донецький національний університет, 2003. 80 с.
4. ЦДІАК України. Ф. 990. Оп. 2. Спр. 34. Арк. 804–1097. URL: <https://surl.li/lonxkz> (дата звернення: 20.10.2025).

ІГРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МОЛОДШИХ ШКОЛЯРІВ У ЗАКЛАДАХ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

С. А. Іноземцев, аспірант 3 року навчання, спеціальність Початкова освіта

Л. Я. Бірюк, д-р пед. наук, професор – науковий керівник ННІ Педагогіки та психології, кафедра педагогіки та психології, Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка

Формування екологічної компетентності молодших школярів сьогодні є одним із ключових завдань освіти, оскільки від екологічної культури підростаючого покоління залежить майбутнє суспільства та стан довкілля. Важливу роль у цьому процесі відіграють заклади позашкільної освіти, які забезпечують умови для організації навчально-виховної роботи у вільніший і творчій формі. Одним з ефективних засобів активізації пізнавальної діяльності учнів є впровадження ігрових технологій [1].

Ігрова діяльність природно відповідає віковим особливостям молодших школярів. Гра не лише викликає емоційний відгук, але й сприяє розвитку мислення, формуванню умінь співпрацювати, приймати рішення, діяти відповідально. У поєднанні з екологічним змістом вона перетворюється на дієвий інструмент екологічного виховання. Залучення дітей до ігрових форм роботи дозволяє формувати в них систему знань про природу, навички екологічно безпечної поведінки та ціннісне ставлення до довкілля [2].

У практиці позашкільних закладів результативними виявляються такі види ігрових технологій:

- **екологічні рольові ігри** («Я – лісник», «Юні захисники природи»), які допомагають учням відчувати власну причетність до вирішення екологічних проблем;
- **екологічні квести та вікторини**, що активізують пізнавальну діяльність, стимулюють пошук інформації та сприяють розвитку логічного мислення;
- **настільні ігри з екологічним змістом**, які поєднують розвагу з навчанням, допомагаючи закріпити поняття та терміни;
- **інтерактивні ігри з використанням цифрових технологій** (онлайн-тести, мобільні додатки, VR-симуляції), які підсилюють мотивацію та роблять навчання сучасним і привабливим [3].

Особливе значення має поєднання ігрових технологій з експериментально-дослідницькою діяльністю. Наприклад, під час екологічних дослідів («Чиста вода», «Рослина-дослідник») можна вводити ігрові елементи, що стимулюють активність учнів та підтримують їх інтерес. Такі форми роботи дають змогу інтегрувати навчання і виховання, поєднувати знання з практикою [4].

Результати досліджень показують, що використання ігрових методів у формуванні екологічної компетентності молодших школярів підвищує рівень їхньої мотивації, сприяє розвитку комунікативних навичок, формує вміння діяти в команді та приймати екологічно доцільні рішення [5].

Висновки. Отже, ігрові технології у позашкільній освіті виступають дієвим засобом формування екологічної компетентності молодших школярів. Вони забезпечують:

- 1) природну відповідність віковим особливостям дітей;
- 2) поєднання навчального та виховного компонентів;
- 3) створення позитивної мотивації до екологічної діяльності;
- 4) формування практичних умінь екологічно безпечної поведінки;
- 5) розвиток емоційно-ціннісного ставлення до природи.

Таким чином, ігрові технології не лише роблять освітній процес більш захопливим, але й підвищують його результативність, сприяючи становленню екологічно свідомої особистості молодшого школяра.

Список використаних інформаційних джерел

1. Вербицький В. В. Педагогічні умови формування екологічної культури учнів. *Початкова освіта*, 2020. № 4. С. 33–38.
2. Гончаренко Т. В. Ігрові методи у формуванні екологічної компетентності молодших школярів. *Педагогічні науки*, 2021. № 2. С. 72–78.
3. Іноземцев С. А. Методологія формування екологічної компетентності молодших школярів у закладах позашкільної освіти. *Педагогічна майстерність*, 2024. № 1. С. 137–144.
4. Коберник Г. І. Екологічне виховання дітей молодшого шкільного віку у позашкільній діяльності. *Екологічна педагогіка*, 2021. № 2. С. 18–24.
5. Лук'яненко Н. І. Використання інтерактивних ігор у процесі формування екологічних знань учнів початкової школи. *Початкова школа*, 2022. № 7. С. 15–20.

СПОВІДНІ РОЗПИСИ ЯК ІСТОРИЧНЕ ДЖЕРЕЛО ТА ЗАСІБ НАВЧАННЯ З ІСТОРІЇ УКРАЇНИ XVIII ст.

*А. В. Лісна, спеціальність Комп'ютерні науки, група КН 6-21
Т. О. Костиренко, викладач, асистент кафедри педагогіки
та суспільних наук
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Вивчення історії Гетьманщини має вагоме значення для формування національної пам'яті та ідентичності українського суспільства. Зокрема, вивчення соціальної структури, господарського життя та релігійної поведінки населення дає змогу глибше зрозуміти ранньомодерну добу. Особливу цінність становлять архівні документи – сповідні розписи, що відображають соціально-демографічні характеристики парафій. Використання цих джерел відкриває нові можливості для історико-демографічних досліджень та освітнього процесу.

Гетьманщина – політичне та адміністративне утворення на українських землях у складі Московської держави (а згодом Російської імперії), що постала внаслідок подій Національно-визвольної війни середини XVII століття. Протягом другої половини XVII–XVIII століття її соціально-економічний устрій зазнав значної еволюції: від відносної самостійності та збереження традицій козацької демократії до глибокої інтеграції в імперську систему зі зростаючою соціальною нерівністю та втратою автономії.

Соціальна структура населення Гетьманщини зазнала глибоких трансформацій. Козацька старшина перетворилася на еліту, що зосередила в своїх руках великі земельні володіння, але з правами російського дворянства. Козаки поділялися на заможних (мали землю, іноді кріпаків, брали участь в управлінні) та зубожілих (втрачали свої привілеї, особливо після ліквідації полково-сотенного устрою, стаючи найманими працівниками або селянами). Селяни з 1783 р. були закріпачені. Міщани займалися торгівлею і ремеслом. Духовенство мало значний авторитет серед населення, проте ставало інструментом імперської політики [1].

Важливим джерелом для дослідження соціальної структури є сповідні розписи, які запроваджені синодальним указом 1735 р. Ці документи укладалися священнослужителями з фіскальною метою та для контролю за виконанням парафіянами сповіді й

причастя. У них фіксувалися імена, вік, стать, сімейний стан, соціальний статус мешканців парафій. На відміну від компутів і ревізій, сповідні розписи охоплювали всіх парафіян, у тому числі жінок і дітей, що робить їх незамінними у демографічних і генеалогічних дослідженнях [3, с. 104].

Під час вивчення тем «Гетьманщина другої половини XVII – першої половини XVIII ст.», «Українські землі в XVIII ст.» на заняттях з Історії України для I курсу можна використовувати матеріали Переяславсько-Бориспільської духовної консисторії. Вони зберігаються у фонді № 990 Центрального державного історичного архіву України, м. Київ. Прикладом може слугувати справа № 34 зі сповідними розписами 1775 р. трьох парафій сотенних містечок Полтавського полку – Свято-Миколаївської церкви у Великих Будищах, Свято-Троїцької церкви в Старих Санжарах та церкви Святого Архистратига Михаїла в Нових Санжарах [4].

Ці документи дають змогу простежити на практичних заняттях і семінарах: статеву-вікову структуру парафій; кількісний склад родин та типи домогосподарств; соціальні стани (духовенство, військові, посполиті та ін.); релігійну поведінку парафіян (дотримання таїнств сповіді та причастя) [2, с. 5].

Аналіз сповідних розписів сприятиме: формуванню і розвитку навичок критичного мислення в студентів; розвитку умінь статистичного та демографічного аналізу; вихованню інтересу в студентів до родинної історії та краєзнавства Полтавщини; популяризації архівних матеріалів в університетській освіті. Використання стратегії «джигсоу», або роботи в малих групах, або проєктної технології дасть можливість студентам аналізувати різні парафії та презентувати результати, формуючи навички командної роботи.

Усі справи фонду № 990 мікрофільмовано у межах співпраці ЦДІАК з міжнародною організацією FamilySearch. Це дасть можливість студентам працювати з оригінальними джерелами через вебсайт FamilySearch, інтегрувати цифрові методи навчання в освітній процес [4].

Сповідні розписи мали усталену структуру. Записи здійснювалися за соціальними групами, відповідно до церковних приписів. Спочатку фіксувалися домогосподарства духовенства (протоієреї, священники, диякони, дячки, паламарі, псаломщики), далі – домогосподарства військових (генерали, козаки), а вже після них – домогосподарства посполитих [3, с. 104].

Сповідні розписи дозволяють визначити співвідношення дорослих чоловіків і жінок, частку дітей, підлітків і людей похилого віку. Це дає підстави для аналізу рівня старіння та тривалості життя [4].

Отже, сповідні розписи 1775 року є унікальним джерелом, що відображає історико-демографічні, соціальні та релігійні аспекти сотенних містечок Гетьманщини XVIII ст. Водночас ці документи мають значний потенціал в освітньому процесі. Використання сповідних розписів 1775 р. в інтерактивному освітньому процесі дозволить поєднати академічні знання з практичними вміннями, розвивати у студентів дослідницький інтерес, історичну компетентність.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бойко О. Д. Історія України : посібник. 2-ге вид., допов. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 656 с.
2. Волошин Ю. В. Статеві-вікова та шлюбна структура населення міста Полтави в другій половині XVIII століття. *Історична пам'ять*. 2011. № 1. С. 5–24.
3. Дмитренко В. А. Родина священиків села Шкурати Пирятинської пргопопії: спроба реконструкції за матеріалами сповідних розписів другої половини XVIII ст. *Краєзнавство*. 2010. № 3. С. 104–108.
4. ЦДІАК України. Ф. 990. Оп. 2. Спр. 34. Арк. 804–1097. URL: <https://surl.li/lonxkz> (дата звернення: 25.04.2025).

ДІЯЛЬНІСНИЙ ПІДХІД У НАВЧАННІ МАТЕМАТИКИ УЧНІВ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ В УМОВАХ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ (НА ПРИКЛАДІ ПРОГРАМИ «РОСТОК»)

О. С. Луньова, спеціальність Початкова освіта та організація виховної роботи, група ПО22Б (41)

*О. О. Нікітіна, канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри дошкільної та початкової освіти – науковий керівник
Центральноукраїнський державний університет імені
Володимира Винниченка м. Кропивницький*

Вступ. Діяльнісний підхід є одним з основних напрямів у розвитку та реформуванні сучасної початкової школи, який передбачає активну участь здобувачів в освітньому процесі, формування у них умінь самостійно здобувати знання, аналізувати зроблене та застосовувати їх у дії. Із запровадженням основоположних ідей Нової української школи (НУШ) даний підхід

набуває нових значень та розширень у застосуванні, адже змінює навчальний процес від «пояснив-закріпив-перевірив» до «відкритого завдання-запитання-роботи в команді-власного пошуку-обґрунтування власної думки-радості від процесу навчання і відповідальності за те, що я можу, хочу, буду, знаю і вмію». [1] Однією із моделей реалізації діяльнісного підходу є програма «Росток», яка забезпечує розвивальне навчання учнів молодшого шкільного віку, зокрема у галузі математики.

Теоретичні засади діяльнісного підходу та розвивального навчання базуються на активній позиції учнів щодо навчання, усвідомленні мети своєї роботи та здатності до рефлексії власних дій. Суть процесу навчання у тому, що учень не отримує знання у готовому вигляді з усіма розв'язками та висновками, а здобуває у процесі власних послідовних дій та досліджень, емоційної та мотиваційної діяльності, що дає можливість для кращого засвоєння та застосування набутих знань у подальшому навчанні [2].

Розвивальне навчання так само, як і діяльнісний підхід спрямоване на розвиток мислення, пізнавальної активності та творчих здібностей кожного учня, а не лише на засвоєння певного об'єму знань. Основою є створення умов та середовища, за яких дитина самостійно для себе відкриває щось нове, сама визначає послідовність своїх дій і вчиться бути в нових для себе ситуаціях.

За таких умов навчання має випереджувальний характер – не пристосування до рівня знань учня, а стимул для засвоєння, вивчення більшого. Реалізація підходу вимагає чіткості від кожного етапу уроку та визначеності мети, яка спрямована на активну участь у ній учня. Учителю виступає як наставник, який не дає готових відповідей, а спрямовує на пошук їх самостійно, організовуючи пізнавальну діяльність дітей.

Діяльнісний підхід як і будь який інший має свої переваги та недоліки, які необхідно враховувати вчителю під час етапів уроку спрямованих на формування практичних навичок з метою уникнення некоректних результатів діяльності учнів.

Перевагами можна зазначити зможу здобувачів отримувати інтелектуальний досвід через практичну діяльність, мотивацію знаходити рішення, здатність аналізувати інформацію та процедури, які наразі необхідні для вирішення практичних завдань, розвиток соціальної взаємодії та опанування навички

взаємного навчання, забезпечення успішного розвитку індивідуальних когнітивних та лінгвістичних навичок кожної дитини та творчу діяльність кожної дитини.

Недоліками даного підходу є значна витрата часу на підготовку, вільне володіння вчителем інформацією, упевненість та здатність вирішувати проблеми, підтримка дисципліни на уроці, особливість структури уроку. [4] Успішне застосування розвивальних технологій потребує знаходження балансу між перевагами та недоліками задля якісної реалізації діяльнісного підходу.

Реалізацію діяльнісного підходу можна спостерігати в альтернативній програмі «Росток», яка розроблена відповідно до Державного стандарту початкової освіти й спрямована на формування та розвиток ключових компетентностей здобувачів, зокрема математичної. Зміст цієї програми визначається такими цілями:

- розвиток особистості учня на засадах створення цікавої, змістовної та значущої з позицій загальних уявлень про навколишній світ системи математичних понять;
- навчання молодших школярів побудови, дослідження та застосування математичних моделей світу;
- формування в учнів спеціальних умінь і навичок, необхідних у повсякденному житті, а також для оволодіння систематичними курсами алгебри та геометрії [3].

Дидактичною основою є нова модель навчання, під час якої забезпечується синтез ідей розвивального навчання, які не конфліктують між собою та дають опис організації взаємодії між учителем та учнем у процесі навчання.

Дидактична система включає в себе: принцип безперервності, принцип цілісного уявлення про світ, принцип мінімакса, принцип психологічної комфортності, принцип варіативності, принцип творчості принцип діяльності проявляється у тому, що формування особистості учня і його особистісний розвиток здійснюється не тоді, коли він сприймає готове знання, а в процесі його власної діяльності, яка направлена на «відкриття» ним нового знання.

Реалізація діяльнісного підходу за програмою «Росток» проявляється в організації активної, пізнавально-дослідницької діяльності учнів. Учитель не дає готового розв'язку, а організовує обговорення та уточнення незрозумілого. Діти самостійно

формують спосіб розв'язування, аналізують та порівнюють різні підходи. Учні вчаться аргументувати, слухати інших, перевіряти правильність суджень, що є ефективним способом розвитку критичного мислення. Бачать зв'язок між математикою і реальним життям, розуміють практичне значення знань, цей аспект краще всього реалізує принцип діяльнісного підходу, який сприяє підвищенню навчальної мотивації, оскільки учні усвідомлюють користь отриманих знань.

Висновок. Упровадження активного підходу до навчання математики в межах програми «Росток» забезпечує перехід від засвоєння заздалегідь визначених знань до самостійного відкриття учнями через активну пізнавальну діяльність. Основою такого навчання є моделювання, дослідження та аналіз реальних ситуацій, які формують розуміння дітьми сутності математичних понять. Учні вчаться логічно мислити, узагальнювати, робити висновки та застосовувати знання для вирішення практичних задач. Рефлексія – здатність оцінювати власні дії, розпізнавати помилки та шукати шляхи їх виправлення – є надзвичайно важливою. Зміст програми сприяє розвитку математичних, логічних та інформаційних компетенцій, а також розвитку критичного мислення та творчих здібностей. Тому діяльнісний підхід у процесі реалізації програми «Росток» створює умови для розвитку в учнів не лише міцних математичних знань, але й готовності до самостійного навчання, дослідження та ефективного застосування математики в реальних життєвих ситуаціях.

Список використаних інформаційних джерел

1. Освіта.ua. Більше, ніж гра: діяльнісний підхід у Новій українській школі. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/school/method/85081/> (дата звернення: 26.10.2025).
2. Ковальова Н. М. «Діяльнісний підхід як основа реалізації розвивального навчання: інтеграція когнітивного розвитку, суб'єктної позиції учня та формування ключових компетентностей». URL: <https://vseosvita.ua/library/stattia-diialnisnyi-pidkhd-iak-osnova-realizatsii-rozvyvalnoho-navchannia-intehratsiia-kohnityvnoho-rozvytku-subiektnoi-pozytsii-uchnia-ta-formuvanni-988332.html> (дата звернення: 26.10.2025).
3. ОСВІТНЯ ПРОГРАМА за педагогічною технологією «Росток». Чинний від 2024-07-03. Вид. офіц. URL: <https://rostok.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/osvitnya-programa-pochatkovoyi-shkoly->

rostok-1-2-klassy-zamina-na-informatyku-z-novymy-gryfamy-ta-nakazom-dsyao-2024r..pdf (дата звернення: 26.10.2025).

4. Діяльнісний підхід в освіті. Formula. URL: <https://formula.education/wp-content/uploads/2024/08/prezentacziya-diyalnisnyj-pidhid-v-osviti-.pdf> (дата звернення: 27.10.2025)

ДОСЛІДНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ СТАРШИХ ДОШКІЛЬНИКІВ НА ЗАНЯТТЯХ З МАТЕМАТИКИ

О. В. Мозолєвська, спеціальність Дошкільна освіта, група ДО25м

*О. О. Нікітіна, канд. пед. наук, доцентка, доцентка кафедри дошкільної та початкової освіти – науковий керівник
Центральноукраїнський державний університет імені
Володимира Винниченка*

У сучасній дошкільній педагогіці все більшої актуальності набуває проблема формування у дітей дослідницької компетентності як передумови пізнавальної самостійності та готовності до навчання у школі. Реформування змісту освіти в межах Концепції Нової української школи та оновленого Базового компонента дошкільної освіти (2021) орієнтує педагогів на створення умов для розвитку активного, самостійного, мислячого дошкільника, здатного до спостереження, аналізу, висування припущень та перевірки результатів.

Одним із ефективних засобів реалізації цієї мети є організація дослідницької діяльності на заняттях з математики, що сприяє інтеграції пізнавального, мовленнєвого й логіко-математичного розвитку дітей. Математика у дошкільному віці постає не лише як система знань про кількість, форму та величину, а як інтелектуальний простір для пошуку, експериментування та відкриття нових способів дій.

Проблему формування дослідницьких умінь дітей розробляли Ж. Піаже, Дж. Брунер, К. Крутії, Н. Лисенко та ін. Пізнання дитини розвивається у зоні найближчого розвитку через спільну діяльність з дорослими. Ж. Піаже (2013) вважав, що дитина – «маленький дослідник», який вибудовує власне розуміння світу шляхом активних експериментів із предметами.

Дослідницька діяльність у дошкільному віці визначається як свідомий процес пошуку, відкриття нових знань або закономірностей на основі практичних дій, спостережень, порівнянь і

висновків. За К. Крутій (2021), це цілеспрямована діяльність, у якій діти самостійно або під керівництвом педагога ставлять проблемні питання, висувають гіпотези та перевіряють їх шляхом практичних експериментів.

У старшому дошкільному віці дитина вже здатна до елементарного аналізу, узагальнення та міркування. Математичний зміст створює сприятливі умови для організації дослідів і експериментів, оскільки передбачає роботу з величинами, формами, простором, часом, кількістю, закономірностями.

Дослідницька діяльність у межах занять з математики може проявлятися через:

- практичні досліді (порівняння об'єктів за довжиною, об'ємом, масою; пошук закономірностей у послідовностях; побудова моделей із геометричних фігур);
- проблемні ситуації («Як можна виміряти воду без мірного посуду?», «Чому куб не котиться, а куля – так?»);
- ігрові експерименти («Знайди всі способи поділу кола навпіл», «Побудуй найвищу вежу з кубиків»);
- дослідницькі проекти («Форма і місткість», «Математика в природі», «Пори року у числах»).

Такі види роботи сприяють формуванню у дітей навичок пізнавальної активності, розвитку логічного мислення, мовлення, уміння аргументувати власну думку.

Педагог виступає не джерелом готових знань, а організатором і партнером у процесі відкриття. Його завдання – створити пізнавальну ситуацію, яка спонукатиме дитину до пошуку відповіді, і забезпечити супровід у процесі експериментування.

Використовуючи діяльнісний підхід, вихователь сприяє розвитку дослідницьких умінь шляхом:

- постановки відкритих запитань («Що буде, якщо...?»);
- підтримки гіпотетичного мислення («Як ти думаєш, чому це сталося?»);
- заохочення до спостережень і самостійних висновків;
- рефлексії результатів діяльності («Що ми дізналися?», «Як можна це перевірити?»).

Такі умови формують у дітей основи наукового мислення – вміння помічати проблеми, спостерігати, аналізувати, робити висновки, що вважається провідною метою дошкільної математичної освіти.

Отже, дослідницька діяльність старших дошкільників на заняттях з математики є важливим чинником розвитку пізнавальної самостійності, мислення й творчості. Вона забезпечує перехід від відтворювальної до пошукової моделі навчання, стимулює логічні операції, розвиває перцептивні дії та навички співпраці. Використання дослідницьких методів у математичній освіті дозволяє реалізувати принципи діяльнісного, особистісно орієнтованого та компетентнісного підходів, що відповідає сучасним вимогам дошкільної освіти в Україні.

Список використаних інформаційних джерел

1. Крутії К. Л. Дослідницька діяльність дітей дошкільного віку: теорія і практика. Запоріжжя : ТОВ «ЛПКС» ЛТД, 2021.
2. Лисенко Н. В. Розвиток логіко-математичної компетентності дітей дошкільного віку в умовах Нової української школи. Дошкільна освіта, 4, 35–40, 2022.
3. Базовий компонент дошкільної освіти (нова редакція, 2021). Затверджено наказом МОН України № 33 від 12.01.2021.
4. Piaget, J. The Construction of Reality in the Child. London: Routledge, 2013.
5. OECD. Starting Strong VI: Supporting Meaningful Interactions in Early Childhood Education and Care. Paris: OECD Publishing, 2022.

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ ФОНЕТИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МОЛОДШИХ ШКОЛЯРІВ

*М. Є. Родіна, спеціальність Початкова освіта, група ПО22Б
Л. Г. Кіндей, канд. філос. наук, доцент, доцент кафедри
дошкільної та початкової освіти – науковий керівник
Центральноукраїнський державний університет імені
В. Винниченка*

Сучасна освіта перебуває на етапі активної трансформації, що зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій. Одним із найперспективніших напрямів модернізації освітнього процесу є впровадження інструментів штучного інтелекту, які відкривають принципово нові можливості для індивідуалізації навчання та підвищення його ефективності. Особливої актуальності це набуває в контексті початкової освіти, де закладаються фундаментальні мовленнєві навички, зокрема фонетична компетентність учнів.

Навчання грамотно говорити та чітко вимовляти звуки рідної мови є одним із важливих завдань початкової школи. Саме в цей період формується артикуляційна база, яку пізніше коригувати значно складніше. Водночас традиційні методи навчання фонетики не завжди дозволяють забезпечити достатню кількість індивідуальної практики для кожного учня в умовах класно-урочної системи. Згідно з Державним стандартом початкової освіти, учень 2-го класу повинен правильно вимовляти загальноживані слова, а до завершення початкової школи – вимовляти з правильною інтонацією різні за метою висловлювання речення [4]. Типові освітні програми конкретизують ці вимоги через поступове формування фонетичних умінь: від диференціації голосних і приголосних звуків у 1 класі до дослідження фонетичних закономірностей та дотримання орфоепічних норм у 3–4 класах [5; 6].

Щоб зрозуміти, як саме штучний інтелект може допомогти в досягненні освітніх цілей, спершу важливо окреслити зміст фонетичної компетентності учнів. Метою навчання фонетичного матеріалу є формування слухово-вимовних і ритміко-інтонаційних навичок на початковому рівні. Слухово-вимовні навички включають два взаємопов'язані компоненти: рецептивний (автоматизоване сприймання звуків – фонематичний слух – та розуміння інтонаційних конструкцій) і продуктивний (вимова звуків і слів з правильною артикуляцією та інтонацією) [2; 3]. Іншими словами, фонетичні навички охоплюють як здатність чути й розуміти фонему та інтонації, так і вміння їх правильно відтворювати – чітко артикулювати звуки й коректно інтонувати фрази. Маючи чітке уявлення про компоненти фонетичної компетентності та вимоги освітніх стандартів, можемо проаналізувати те, як сучасні технології штучного інтелекту можуть підтримати її формування. Штучний інтелект (ШІ) – це галузь комп'ютерних наук, яка займається створенням систем і програм, здатних виконувати завдання, що потребують інтелектуальної діяльності людини [7]. У контексті освіти ШІ відкриває нові можливості для роботи над вимовою, оскільки забезпечує індивідуалізацію навчання, автоматично адаптуючи завдання під потреби учня та надаючи миттєвий зворотний зв'язок. У контексті мовного навчання штучний інтелект активно застосовують для перевірки вимови, аналізуючи мовлення учня за допомогою голосових алгоритмів. Уявімо практичну ситуацію:

учень 2 класу вимовляє слово «їжачок» у мікрофон планшета. Якщо дитина пропускає звук [й], програма миттєво підсвічує проблемне місце, показує анімацію правильної артикуляції та пропонує повторити спробу. Такі інструменти забезпечують автоматичну перевірку та корекцію в реальному часі, що неможливо в умовах традиційного фронтального навчання.

Особливо перспективним є використання чат-ботів і голосових асистентів для практики вимови. Учні можуть тренувати фонетику та інтонацію у формі гри без страху помилки чи осуду. Психологічний аспект тут надзвичайно важливий: діти часто соромляться вимовляти слова вголос перед однокласниками, тоді як бот – терплячий співрозмовник, який дозволить повторювати одне й те саме слово необмежену кількість разів. Такі системи забезпечують необхідну надлишкову практику, яку неможливо організувати в рамках 45-хвилинного уроку з 25 учнями.

Гейміфікація навчального процесу становить ще один важливий аспект використання ШІ, оскільки перетворюють виконання вправ на вимову у захопливу гру через бали, значки та віртуальні нагороди [1]. Це особливо ефективно для молодших школярів, адже елемент гри викликає природну цікавість і стимулює займатися частіше й старанніше. Мобільні застосунки можуть пропонувати короткі фонетичні завдання у форматі щоденних сесій, де дитина поступово «прокачує» свій мовний профіль, а вчитель бачить автоматичні звіти про успішність вправ.

Серед конкретних інструментів варто виділити програми розпізнавання мовлення, які відстежують артикуляцію і підказують, як коригувати звуки. Учнів пропонується повторити звук або слово, а програма показує помилки – виділяє проблемні фонетики або відображає графік інтонаційної кривої [3]. Адаптивне навчання дозволяє миттєво отримувати індивідуальні рекомендації: система оцінює вимову, підсвічуючи слова з неточною артикуляцією, і самостійно підлаштовує складність вправ під рівень учня. Цей підхід відкриває можливість реально диференціювати завдання в одному класі: кожна дитина працює у власному темпі, а вчитель контролює процес, допомагаючи там, де потрібна людська участь.

Переваги систем штучного інтелекту полягають насамперед у високій мотивації й індивідуальній підтримці кожного учня [7]. На відміну від вчителя, який фізично не може приділити кожній

дитині стільки часу, скільки потрібно, III-асистент доступний цілодобово. Миттєвий зворотний зв'язок також є суттєвою перевагою: алгоритм реагує моментально, що дозволяє дитині одразу побачити результат і виправитися. Однак серед недоліків варто назвати відсутність емоційного контакту: для молодших школярів емоційна підтримка вчителя критично важлива для формування мотивації та самооцінки [7]. Існує також ризик поверхового навчання без глибокого розуміння фонетичних закономірностей та залежність від техніки, що залишається суттєвою перешкодою для багатьох українських шкіл.

Зважаючи на це, оптимальний підхід є інтегрованим: класичні методи формують структуровану основу та глибоке розуміння, а інструменти штучного інтелекту закріплюють знання на практиці через багаторазове повторення й ігрові механіки. Штучний інтелект може корисно оцінити артикуляційні помилки чи згенерувати різноманітні вправи, але пояснити дитині фонетичну природу звуку, продемонструвати положення органів мовлення, емоційно підтримати – це все ще прерогатива «живого» вчителя.

Таким чином, штучний інтелект не може замінити вчителя – він стає його головним союзником у навчанні, зокрема фонетики. Сучасні III-технології забезпечують те, що раніше було неможливим: індивідуальний підхід до кожного учня навіть у великому класі, необмежену кількість практики та миттєвий зворотний зв'язок. Проте успіх залежить від правильного балансу: технології ефективні лише тоді, коли вони підсилюють, а не замінюють живе спілкування з педагогом. Учителю залишається тим, хто пояснює фонетичні закономірності, мотивує особистим прикладом і підтримує емоційно, натомість III бере на себе рутинні тренування та адаптацію вправ під індивідуальні потреби. За такого інтегрованого підходу початкова школа отримує ефективний інструмент для формування міцної фонетичної компетентності учнів – того фундаменту правильної вимови та інтонації, на якому будуватиметься вся подальша комунікативна успішність здобувача початкової освіти.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гейміфікація освітнього процесу з використанням інформаційно-комунікативних технологій в початковій школі. URL: <https://surl.lt/pskhbm>.

2. Методика навчання української мови в початковій школі : навч.-метод. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / за наук. ред. М. С. Васьуленка. Київ : Літера ЛТД, 2011. 364 с.
3. Навчання фонетичного матеріалу. URL: <https://surl.li/tvyavn>.
4. Про затвердження Державного стандарту початкової освіти. URL: <https://surl.cc/xpwwkza>.
5. Савченко О. Я. Типова освітня програма для закладів загальної середньої освіти. 3–4 клас : затв. наказом Міністерства освіти і науки України від 12.08.2022 р. № 743-22. Київ, 2022.
6. Шиян Р. Б. Типова освітня програма для 3–4 класів закладів загальної середньої освіти : затв. наказом Міністерства освіти і науки України від 12.08.2022 р. № 743-22. Київ, 2022.
7. Штучний інтелект в освіті: застосування та переваги Lionwood.software. URL: <https://surl.li/izzesx>.

ФОРМУВАННЯ НАСКРІЗНИХ УМІНЬ (SOFT SKILLS) У МОЛОДШИХ ШКОЛЯРІВ В УМОВАХ ПОЗАШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

А. А. Федоренко, спеціальність Початкова освіта, аспірант 3 року навчання

*І. О. Пінчук, д-р пед. наук, професор, професор кафедри педагогіки і психології початкової освіти – науковий керівник
Глухівський національний педагогічний університет імені
Олександра Довженка*

Сучасна система освіти орієнтується на формування цілісної, соціально активної особистості, здатної до співпраці, критичного мислення й саморозвитку [1]. Поряд із засвоєнням академічних знань зростає роль наскрізних умінь (soft skills), які забезпечують гнучкість мислення, вміння працювати в команді, ефективно спілкуватися, приймати рішення, керувати емоціями [2].

Особливого значення розвиток soft skills набуває у молодшому шкільному віці, коли формуються базові соціальні навички, моральні орієнтири, комунікативна культура [3]. Одним із важливих середовищ для реалізації цього потенціалу є позашкільні навчальні заклади, де створюються умови для творчості, взаємодії та неформального навчання [4].

Поняття soft skills у науковій літературі визначається як «сукупність надпредметних компетентностей, що сприяють ефективній діяльності людини в соціумі» [5]. До основних наскрізних умінь відносять:

- комунікацію,
- співпрацю,
- критичне та креативне мислення,
- емоційну грамотність,
- самоорганізацію і лідерство [6].

Для молодших школярів ці навички є фундаментом подальшого особистісного й пізнавального розвитку. У цьому віці діти навчаються взаємодіяти, виражати думки, брати участь у груповій діяльності. Саме тому формування soft skills має стати наскрізним принципом усієї виховної та освітньої роботи [7].

Позашкільна освіта є унікальним простором для розвитку особистості дитини. На відміну від шкільного середовища, вона надає більшу свободу вибору, гнучкість форм і методів роботи, практичну спрямованість навчання [8].

Заняття у гуртках, секціях, творчих студіях сприяють:

- розвитку комунікативних і соціальних навичок;
- навчанню через досвід і гру;
- командній взаємодії;
- розвитку креативності та емоційного інтелекту [9].

Педагогічний досвід роботи в позашкільлі доводить, що систематична участь у діяльності позашкільного закладу підвищує рівень впевненості, відповідальності та самостійності здобувачів початкової освіти.

Запропонована зарубіжним ученим модель [10] передбачає три основні етапи формування наскрізних умінь:

1) мотиваційно-підготовчий, що має на меті створення позитивного ставлення до спільної діяльності, знайомство з поняттям soft skills, визначення особистих цілей;

2) діяльнісно-творчий, що передбачає участь у групових проєктах, рольових іграх, майстер-класах; розвиток комунікативних і організаційних навичок;

3) рефлексивно-оцінювальний, що має на меті розвиток самооцінювання, аналіз досягнень, визначення напрямів подальшого вдосконалення.

Ефективними формами роботи є: тренінги з командної роботи, творчі проєкти, ігри, соціальні акції, дослідження. Формування наскрізних умінь буде результативним, якщо створено партнерські взаємодії між педагогом і дитиною. Йде інтеграція ігрових і проєктних методів у навчально-виховний процес. Рефлексивна діяльність ведення щоденників успіху та самоаналізу і

обговорення результатів. Також підвищення компетентності педагогів позашкільних закладів у сфері розвитку наскрізних умінь soft skills.

Педагогічний експеримент, проведений у гуртках, показав позитивну динаміку розвитку наскрізних умінь. Після впровадження запропонованої моделі кількість дітей із високим рівнем сформованості soft skills зросла у кілька разів, із середнім рівнем незначно знизилась, а з низьким рівнем зменшилася. Отримані результати свідчать про ефективність інтеграції тренінгових, проектних і рефлексивних технологій у позашкільну діяльність.

Формування наскрізних умінь (soft skills) у молодших школярів є одним із провідних напрямів сучасної освіти. Позашкільні навчальні заклади мають високий потенціал для розвитку цих умінь завдяки неформальному, діяльнісному та творчому підходам. Запропонована модель формування soft skills забезпечує системність і результативність педагогічного процесу. Подальші дослідження будуть спрямовані на цифрову підтримку розвитку soft skills та підготовку педагогів до роботи в цьому напрямі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Кузьмінський А. І. Педагогіка : навч. посіб. Київ : Знання, 2020.
2. Гончаренко С. У. Філософія освіти і педагогічна практика. Харків : Основа, 2018.
3. Пометун О. І., Пироженко Л. В. Сучасний урок: інтерактивні технології навчання. Київ : А.С.К., 2019.
4. Савченко О. Я. Розвиток особистості молодшого школяра. Київ : Педагогічна думка, 2021.
5. Heckman J., Kautz T. Hard evidence on soft skills. Labour Economics, 2012, Vol. 19(4).
6. OECD. Future of Education and Skills 2030: OECD Learning Compass. Paris : OECD, 2019.
7. Равен Дж. Компетентність у сучасному суспільстві. Київ : КМ Академія, 2002.
8. Ляшенко О. І. Позашкільна освіта: сучасні тенденції. Київ : Педагогічна преса, 2020.
9. Коломієць Л. Розвиток творчої особистості в позашкільній освіті. Львів : Сполом, 2019.
10. Zimmerman B. Becoming a self-regulated learner. Theory Into Practice, 2002.

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

НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ В ПУЕТ

Н. К. Кожушко, спеціальність Комп'ютерні науки, група КН 6-11

К. К. Пивоварська, канд. філос. наук, доцент, завідувач кафедри педагогіки та суспільних наук – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі

Актуальність нашої статті зумовлена тими внутрішніми та зовнішніми викликами, які постали перед Україною в цей час. Національно-патріотичне виховання дітей та молоді – це комплексна, системна і цілеспрямована діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, закладів освіти, сім'ї, громадських об'єднань та благодійних організацій, релігійних організацій та інших інститутів щодо формування у молодого покоління високої патріотичної свідомості, почуття вірності, любові до Батьківщини, турботи про благо свого народу, готовності до виконання громадянського і конституційного обов'язку із захисту національних інтересів, цілісності, незалежності України, сприяння становленню її як правової, демократичної, соціальної держави. Найважливішим пріоритетом національно-патріотичного виховання є формування ціннісного ставлення особистості до українського народу, Батьківщини, держави, нації [1].

Національно-патріотичне виховання – це важлива складова формування особистості сучасного студента. Воно спрямоване на виховання любові до своєї країни, поваги до історії, культури, традицій, та відповідальності за майбутнє України. Таке виховання допомагає зрозуміти, що бути патріотом – це не тільки слова, а й конкретні вчинки, готовність допомагати своїй державі у будь-які часи.

Патріотичне виховання спрямоване на формування у молодого покоління національної свідомості, любові до України, турботи про благо українського народу, вміння цивілізованим шляхом відстоювати права й свободи громадян, сприяти громадянському миру та злагоді в суспільстві. Патріотичне виховання – це розвиток особистості, з високою національною самосвідомістю.

містю, готовністю до виконання громадянського та конституційного обов'язку із захисту національних інтересів, незалежності та цілісності України, утвердження національного суверенітету держави [3].

У ПУЕТ велика увага приділяється саме національно-патріотичному вихованню. Університет постійно організовує різні заходи – благодійні ярмарки, збори допомоги для військових, волонтерські акції, тренінги з громадянської активності. Також студенти беруть участь у заходах до державних свят, Дня Незалежності, Дня захисників і захисниць України. Такі події об'єднують студентів, навчають командній роботі та повазі до своїх співгромадян [2].

Крім цього, наш університет підтримує ініціативи студентів, пов'язані з розвитком української культури – це різні виставки, вечори пісні, патріотичні флешмоби. Студенти самі можуть проявити свою активність, організовуючи проекти на підтримку української армії або участь у волонтерстві. Це виховує не тільки любов до Батьківщини, а й людяність, доброту та відповідальність.

Наш освітній компонент «Тренінг: Моя громадянська позиція», який вивчається у 1 семестрі 1 курсу, також сприяє цьому процесу. На заняттях ми вчимося усвідомлювати свою роль у суспільстві, розуміти, що кожен може впливати на зміни, навіть маленькими справами. Через обговорення, вправи і командну роботу ми формуємо власну громадянську позицію, яка базується на патріотизмі, повазі та активності [4].

Таким чином, національно-патріотичне виховання в ПУЕТ – це не просто слова, а реальна діяльність. Воно допомагає студентам зрозуміти цінність незалежності, відчувати гордість за свою державу і бути активними громадянами. Адже саме молодь – це майбутнє України, і від нас залежить, якою вона буде далі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Про деякі питання національно-патріотичного виховання в закладах освіти України та визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства освіти і науки України від 16.06.2015 № 641 : Наказ Міністерства освіти і науки України від 06 червня 2022 р. № 527.
2. Полтавський університет економіки і торгівлі (ПУЕТ) : офіц. сайт URL: <https://puet.edu.ua> (дата звернення: 30.10.2025).

3. Дудка, І. «Патріотичне виховання студентської молоді як складова громадської діяльності вищого навчального закладу». URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/5617/1/Dudka.pdf> (дата звернення: 30.10.2025).
4. Матеріали занять з дисципліни «Тренінг: моя громадянська позиція». Полтава : ПУЕТ, 2025.

РОЛЬ ВИКЛАДАЧА У ФОРМУВАННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ УЧНІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Є. І. Чередник, спеціальність Цивільна безпека, група ЦЗк-22-1

А. С. Мельниченко, доктор філософії, доцент, доцент кафедри організації і проведення аварійно-рятувальних робіт – науковий керівник

Національний університет цивільного захисту України

Вступ. Формування національної ідентичності учнів є ключовим завданням сучасної освіти, особливо в умовах глобалізації, яка інтенсифікує культурні обміни, але й загрожує локальним традиціям. В Україні, де глобалізація поєднується з викликами воєнного стану та європейської інтеграції, роль викладача як носія національних цінностей набуває стратегічного значення для забезпечення національної безпеки [1]. Національна ідентичність включає усвідомлення історичної спадщини, мови, культури та громадянської відповідальності, що формується через педагогічний процес.

Актуальність теми зумовлена тим, що глобалізація, через мас-медіа, соціальні мережі та міграцію, може призводити до культурної асиміляції молоді. За даними ЮНЕСКО, у 2020 році 70 % молоді в країнах Східної Європи зазнавали конфлікту між глобальними та національними цінностями [2]. В Україні, за опитуванням Київського міжнародного інституту соціології (КМІС), 45 % школярів у 2021 році вважали глобальну культуру пріоритетнішою за національну [1]. Викладач, як ключовий актор освітнього процесу, може протидіяти цьому, інтегруючи патріотичні елементи в навчання, що сприяє стійкості суспільства.

Роль викладача у формуванні національної ідентичності. Викладач є центральною фігурою у формуванні національної ідентичності, виступаючи моделлю поведінки та провідником цінностей. Через уроки історії, літератури та мови педагог може

розкривати національну спадщину, стимулюючи емоційний зв'язок з Батьківщиною.

У позакласній роботі викладач організовує проекти, такі як культурні фестивалі чи волонтерські акції, що розвивають громадянську активність. У школах Києва та Львова пілотні програми 2021 року показали, що такі заходи збільшують участь учнів у патріотичних ініціативах на 25 % [1]. Викладач також протидіє стереотипам, обговорюючи глобальні тренди в контексті української культури, демонструючи її унікальність.

У цифрову еру викладач використовує онлайн-ресурси для поширення національного контенту: платформи як «Освіторія» пропонують уроки з української міфології чи фольклору, що робить навчання інтерактивним [1]. Таким чином, педагог не лише передає знання, але й формує емоційний та етичний фундамент ідентичності, сприяючи національній єдності.

Виклики глобалізації для формування ідентичності. Глобалізація створює виклики для викладача, оскільки масова культура витісняє національні традиції. Соціальні мережі, де 85 % української молоді проводить понад 3 години щодня, поширюють англomовний контент, що послаблює мовну ідентичність [3]. За даними КМІС, 35 % школярів у 2021 році вважали англійську «престижнішою» за українську, що ускладнює виховання мовної лояльності [2].

Міграція та трудова мобільність батьків призводять до культурного розриву: діти емігрантів стикаються з ідентифікаційним конфліктом, де глобальні цінності (індивідуалізм) конфліктують з національними (колективізм) [2]. Викладач часто не має інструментів для роботи з такими групами, а програми підготовки педагогів рідко включають модулі з міжкультурної освіти [3]. У воєнний стан виклики посилюються: дезінформація в медіа підриває довіру до національної історії.

Ці виклики вимагають від педагога гнучкості та креативності для балансу між глобальним і національним.

Перспективи ролі викладача в умовах глобалізації. Перспективи формування національної ідентичності пов'язані з інтеграцією глобальних інструментів у національний контекст. Викладач може використовувати цифрові платформи для створення гібридного контенту: наприклад, TikTok-челенджі з українськими традиціями чи VR-тури по Карпатах, що залучають 60 % молоді. У 2022 році проєкт «Цифрова спадщина» в

школах Харкова охопив 10 000 учнів, підвищивши інтерес до фольклору на 40 % [2].

Європейська інтеграція відкриває можливості: Болонський процес дозволяє адаптувати програми, включаючи модулі з громадянської освіти, де викладач формує ідентичність через порівняльний аналіз культур. Перспективи включають підготовку педагогів через онлайн-курси, що дозволить протидіяти асиміляції [1].

У воєнний стан роль викладача посилюється: психологічна підтримка через патріотичні наративи допомагає учням справлятися з травмами, формуючи стійкість. За прогнозами, до 2030 року 80 % освіти буде гібридним, де викладач стане фасилітатором ідентичності [1].

Рекомендації щодо посилення ролі викладача. Для ефективного формування ідентичності рекомендується інтегрувати національний контент у 20 % уроків, з акцентом на проєктне навчання. Програми підготовки педагогів повинні включати 40-годинний модуль з глобальної компетентності. Співпраця з НГО, як «Освіторія», дозволить створювати ресурси для цифрового патріотизму. У воєнний стан – психологічні тренінги для вчителів та гнучкі програми для евакуйованих учнів [2]. Моніторинг через опитування КМІС забезпечить оцінку ефективності.

Висновки. Роль викладача у формуванні національної ідентичності є критичною в умовах глобалізації, дозволяючи балансувати між світовими тенденціями та національними цінностями. Виклики асиміляції та цифрового впливу долаються через креативні методи та підготовку педагогів. Наукова новизна полягає в моделі гібридного виховання ідентичності, адаптованої до воєнних реалій України, з рекомендаціями щодо інтеграції цифрових інструментів та оцінки ефективності.

Список використаних інформаційних джерел

1. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
2. Київський міжнародний інститут соціології. (2021). Опитування молоді щодо національної ідентичності. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1080>.
3. Klymanska, N. (2020). National-patriotic education of students in the context of the Russian-Ukrainian war. *Journal of Educational Sciences*,

УКРАЇНСЬКИЙ КІНЕМАТОГРАФ – ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ПАТРІОТИЧНОЇ ПОЗИЦІЇ МОЛОДІ

С. О. Яковенко, студентка спеціальності Готельно-ресторанна справа, група ГРСб-12

К. К. Пивоварська, канд. філос. наук, доцент, завідувач кафедри педагогіки та суспільних наук – науковий керівник: Полтавський університет економіки і торгівлі

Актуальність нашої теми зумовлена тим, що кінематограф завжди відігравав величезну роль в формуванні світогляду, особливо для молодих людей. Навіть сьогодні, з поширенням соцмереж, він продовжує бути потужним інструментом впливу на цінності, погляди та переконання. Український кінематограф сьогодні відіграє важливу роль у формуванні світогляду молодого покоління. Через образи, сюжети та героїв фільмів молодь бачить приклади справжньої відданості, мужності й любові до рідної землі.

За 8 місяців 2023 року частка українського кіно в прокаті склала історичний 21 %. Крім того, за цей час українські фільми зібрали 192 млн грн, що на 12 млн грн більше, ніж у 2019 році. У 2022 році тільки на українські фільми припадало 27 % зборів, тоді як до війни цей показник коливався в межах 4–7 % [1].

Не лише грошима вимірюється популярність українського кіно. Підсилений війною тренд на все українське не оминув і індустрію кіно: якщо до початку повномасштабного вторгнення регулярно дивилася українські фільми 29 % опитаних українців, то зараз число поціновувачів вітчизняного кінематографу зросло до третини (33 %). Таке зростання відбулося в тому числі через перетікання тих, хто дивився українські фільми іноді (до повномасштабного вторгнення таких було 59 %, а зараз – 50 %), у тих, хто дивиться їх регулярно. І лише 14 % декларують, що не споживають такий контент. Найбільш популярним варіантом для перегляду українського кіно є сервіси перегляду фільмів онлайн на кшталт Megogo, SweetTV, Netflix та ін. – онлайн-кінотеатрам надають перевагу близько двох третіх опитаних українців (61 %). Ними переважно користується аудиторія 18–34 роки.

Другим вибором для перегляду українських фільмів є телебачення – 56 % респондентів дивляться вітчизняне кіно по ТБ. Цьому носію в більшій мірі надають перевагу глядачі віком 55–60 років. До офлайн кінотеатрів ходять 14 % опитаних, що можна пояснити як складною безпековою ситуацією в країні, так і їх меншою доступністю. При цьому варто відмітити, що вони користуються особливою популярністю серед молоді – частка українців віком 18–24, що зазвичай дивиться українські фільми в кінотеатрах, майже втричі більша за вибірку загалом (41 % vs 14 %) [2].

Серед сучасних фільмів, що відображають події війни та боротьбу за незалежність, можна назвати «Маріуполь», «Кіборги», «Мирний-21». Вони показують правду про події в Україні, формують почуття гордості та єдності. Такі стрічки допомагають зрозуміти, що патріотизм – це не лише слова, а й дії, готовність підтримати свою країну.

Молодь також дивиться розважальні шоу чи комедії, як-от «Холостяк», але навіть у таких програмах простежується популяризація української культури, мови й сучасних цінностей. Це свідчить, що інтерес до вітчизняного контенту зростає, а українська мова стає природною частиною повсякденного життя.

Опитування студентів показують, що більшість із них переглядають українські фільми й серіали, особливо ті, що мають патріотичний зміст. Таким чином, кіно стає потужним засобом впливу на формування національної свідомості молоді.

Український кінематограф є ефективним засобом виховання патріотизму серед молоді. Через мистецтво кіно формується почуття гордості за країну, розуміння її історії та бажання робити свій внесок у розвиток держави.

Список використаних інформаційних джерел

1. «Український кінопрокат встановлює рекорди попри війну та закриття кінотеатрів: дослідження» / Поліна Горlach. – Київ : «Суспільне Культура», 30 серпня 2023. URL: <https://susplne.media/culture/562231-rekordi-ukrainskogo-kinoprokatu-popri-vijnu-ta-zakritta-kinoteatriv-doslidzenna> (дата звернення: 31.10.2025).
2. «Українці почали частіше дивитися українське кіно» / Gradus Research. – Київ : Gradus Research, квітень 2023. URL: <https://gradus.app/ru/open-reports/ukrainians-started-watching-ukrainian-movies-more-often> (дата звернення: 31.10.2025).

КУЛЬТУРНИЙ КОНТЕКСТ ВЗАЄМОДІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА УКРАЇНИ

Є. В. Вісич, спеціальність *Право, група ПР 6-41*

В. А. Орел, старший викладач кафедри правознавства
Полтавський університет економіки і торгівлі

З початком російсько-української війни перед українським суспільством постали нові виклики. Починаючи з 2022 року росіяни намагаються знищити культурні цінності українців. У цьому ж році Україна офіційно стала кандидатом на членство в Європейському Союзі, що значно впливає на культурну політику України. У процесі інтеграції України у Європейське Співтовариство наша держава обмінюється досвідом з іншими країнами, органи державної влади вивчають та аналізують нові виклики, проблеми, а також прогалини у нормативно-правових актах.

З набуттям Україною статусу офіційного кандидата на членство у Європейському Союзі в червні 2022 року Європейська Комісія підтримує український сектор культури та креативних індустрій (ККІ) України за допомогою цільового фінансування, проєктів та політичних ініціатив. Одна з таких ініціатив була започаткована за координації Cultural Relations Platform, що фінансується ЄС [3, с. 7]. 18 березня 2024 року український уряд ухвалив План України – стратегічний документ для відновлення, відбудови та модернізації України. Питанню ККІ відведено місце у розділі «Людський капітал». Європейська Комісія схвалила План України 15 квітня 2024 року та створила спеціальний інструмент фінансування у розмірі 50 мільярдів євро – Ukraine Facility – для підтримки реалізації Плану України [3, с. 12]. У світлі нових реформ пропонується сприяння наданню культурних послуг населенню шляхом, адаптації законодавства, покращення доступу до культури на індивідуальному та громадському рівнях. В межах реформування буде розвиватися міжнародна співпраця з Європейським Союзом, міжнародними організаціями, а також залучення іноземних інвестицій для розроблення, покращення і поширення «українського культурного продукту» [5, с. 149].

Від початку повномасштабного вторгнення росії в Україну станом на 21 липня 2025 року через російську агресію в Україні

зруйновано та пошкоджено 1 528 пам'яток культурної спадщини та 2 359 об'єктів культурної інфраструктури. Загалом пошкодження зафіксовано в 18 областях. Найбільших руйнувань зазнали пам'ятки у Харківській області – 336, Херсонській – 289, Одеській – 179, Донецькій – 173, Київській області та м. Києві – 111. Водночас внаслідок обстрілів та бойових дій постраждали 2359 об'єктів культурної інфраструктури, з яких 471 – повністю знищено [4]. Це не просто наслідки війни, це цілеспрямоване знищення росіянами українських культурних цінностей.

Прикладом актів вандалізму з боку російської федерації є обстріли міст України. 6 липня 2023 року, коли російські війська обстріляли місто Львів, внаслідок чого зазнав ушкоджень будинок – пам'ятка архітектури, розташований у буферній зоні об'єкта всесвітньої спадщини «Львів – ансамбль історичного центру». За приклад також можемо взяти 23 липня 2023 року. Під час масованого обстрілу російськими військами українського міста Одеси, було пошкоджено 29 пам'яток національного та місцевого значення, зокрема, найбільший православний храм міста – Спасо-Преображенський собор, а також пам'ятки культурної спадщини в межах об'єкта всесвітньої спадщини «Історичний центр Одеси» та його буферної зони. Внаслідок російської агресії історико-культурне надбання України перебуває в небезпеці, а культурна спадщина, у тому числі об'єкти, включені до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, – під загрозою знищення [1]. 11 липня 2025 року Європейський Союз та кілька держав-членів запустили першу ініціативу Team Europe щодо культурної спадщини в Україні. Ця ініціатива спрямована на захист культурних артефактів та розвиток потенціалу фахівців із питань спадщини. У межах цієї ініціативи Team Europe, починаючи з 2025 року, буде запущено понад 60 заходів, у тому числі цільове навчання й стипендії, а також підтримку щодо зберігання, демонстрації та збереження культурних артефактів, що перебувають під загрозою зникнення. «Якщо ви хочете знищити націю, ви атакуєте її культуру. Наша підтримка культурного та креативного секторів України залишається непохитною, – зазначив єврокомісар із питань справедливості між поколіннями, молоді, культури та спорту Гленн Мікаллеф під час Конференції з питань відновлення України в Римі [2].

Підбиваючи підсумки з вищевикладеного можемо дійти висновку, що співпраця України з Європейським Союзом перед-

бачає спільну роботу над захистом і розвитком культурного розмаїття, підтримкою культурної спадщини та можливостями впровадження нових міжнародних конвенцій. Така співпраця забезпечує взаємопідтримку, вчить толерантності та поваги до різних народів та їх культури. Обмін досвідом між Україною та країнами Європейського Союзу дозволить покращити політику культури як на національному рівні, так і на міжнародному. Співпраця України з ЄС у сфері культури не лише сприяє відбудові, але й формує правові стандарти захисту культурної спадщини, релевантні для сучасного міжнародного права.

Список використаних інформаційних джерел

1. Про Звернення Верховної Ради України до Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО), парламентів та урядів держав – членів цієї міжнародної організації про необхідність позбавлення російської федерації членства в ЮНЕСКО : Постанова Верховної Ради України від 28 липня 2023 р. № 3282-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3282-20#Text>.
2. ЄС посилює підтримку культури й культурної спадщини України. URL: <https://euneighbourseast.eu/uk/news/latest-news/yes-posylyuye-pidtrymku-kultury-j-kulturnoyi-spadshhyny-ukrayiny/> (дата звернення: 12.09.2025).
3. Культура та креативні індустрії в Україні: стійкість, відновлення, інтеграція з ЄС. Підсумковий звіт червень 2024 року. URL: <https://www.cultureinexternalrelations.eu/wp-content/uploads/2024/07/DGEAC-CRP-UA-Report-July-2024-UA.pdf> (дата звернення: 12.09.2025).
4. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/1528-pamyatok-kulturnoyi-spadshhyny-ta-2359-obyektiv-kulturnoyi-infrastruktury-postrazhdaly-v-ukrayini-cherez-rosijsku-agresiyu/> (дата звернення: 12.09.2025).
5. План для Ukraine Facility 2024–2027. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> (дата звернення: 12.09.2025).

ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «БУДІВНИЦТВО» В ЗАКОНОДАВСТВІ УКРАЇНИ

*М. А. Гуренко, канд. юрид. наук, асистент кафедри економічного права та економічного судочинства
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

У законодавстві України зустрічаються різні поняття, що характеризують зміст будівельної діяльності. В ст. 1 Закону

України «Про регулювання містобудівної діяльності» міститься поняття «будівництво», під яким розуміється нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт об'єкта будівництва [1]. В Цивільному кодексі України відсутнє пряме визначення даного поняття, однак, наприклад, опосередковано, виходячи з поняття «договору будівельного підряду» (ч. 2 ст. 875 Цивільного кодексу України) будівництвом є проведення нового будівництва, капітального ремонту, реконструкції (технічного переоснащення) підприємств, будівель (зокрема житлових будинків), споруд, виконання монтажних, пусконаладжувальних та інших робіт, нерозривно пов'язаних з місцезнаходженням об'єкта [2]. В ст. 5 Закону України «Про архітектурну діяльність» зазначено таким чином частину правової норми: «...будівництво (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт)» [3]. В п. 3.2.2 ДБН А.2.2-3:2014 «Склад та зміст проектної документації на будівництво» будівництвом є нове будівництво, реконструкція, капітальний ремонт та технічне переоснащення об'єктів будівництва [4]. Національний класифікатор видів економічної діяльності України (КВЕД 2010) передбачає будівництво як самостійний вид економічної діяльності та відводить секцію «F» для будівництва, при цьому визначає будівельну діяльність як діяльність, яка включає нове будівництво, ремонтні роботи, розширення та реконструкцію, зведення будівель зі збірних конструкцій на місці ведення робіт, а також будівництво тимчасових об'єктів [5]. В Постанові Кабінету Міністрів України № 668 стаття 1 містить норму, через яку також визначається поняття будівництва: «...порядок укладення та виконання договорів підряду на проведення робіт з нового будівництва, реконструкції, реставрації та капітального ремонту об'єкта будівництва (далі – будівництво)» [6]. До речі, раніше дана постанова містила поняття «капітальне будівництво» та регулювала договори, що укладаються в капітальному будівництві. На сьогодні законодавець вніс зміни до постанови та змінив повністю назву «капітальне будівництво» на «будівництво». Таким чином можна припустити, що законодавець можливо намагається уніфікувати поняття «будівництво» шляхом ліквідації такого правового інституту як капітальне будівництво. Однак варто звернути увагу, що в Постанові Кабінету Міністрів України № 1764 все ще передбачено поняття «капітальне будівництво», яке визначається як процес створення

нових, а також розширення, реконструкція, технічне переоснащення діючих підприємств, об'єктів виробничого і невиробничого призначення, пускових комплексів (з урахуванням проєктних робіт, проведення торгів (тендерів) у будівництві, консервації, розконсервації об'єктів, утримання дирекцій підприємств, що будуються, а також придбання технологічного обладнання, що не входить до кошторису об'єктів) [7].

Список використаних інформаційних джерел

1. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17 лютого 2011 р. № 3038-VI // Відомості Верховної Ради України. 2011. № 34. Ст. 343.
2. Цивільний Кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV // Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44. Ст. 356.
3. Про архітектурну діяльність: Закон України від 20.05.1999 р. № 687-XIV // Відомості Верховної Ради України. 1999. № 31. Ст. 246.
4. ДБН А.2.2-3:2014 «Склад та зміст проєктної документації на будівництво. Зі Зміною № 1 та Зміною № 2»: наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.12.2021 № 365; наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.01.2022 № 22; наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 08.04.2022 № 62; наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 16.05.2022 № 72; наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 29.06.2022 № 1169. URL: https://e-construction.gov.ua/files/new_doc/3022061165539755805/2023-01-24/e1b8ce85-2a40-4095-a380-9e5d9c637912.pdf (дата звернення: 23.10.2025).
5. Класифікація видів економічної діяльності дк 009:2010: Національний класифікатор України // Наказ Держспоживстандарту України 11.10.2010 № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#text> (дата звернення: 23.10.2025).
6. Про затвердження загальних умов укладення та виконання договорів підяду в капітальному будівництві: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2005 р. № 668 // Урядовий кур'єр. 2005. № 163.
7. Про затвердження Порядку державного фінансування капітального будівництва: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2001 р. № 1764 // Урядовий кур'єр. 2002. № 111.

АКТУАЛЬНЕ ПИТАННЯ ВИЗНАЧЕННЯ СПЕЦІАЛЬНИХ ЮРИДИЧНИХ ГАРАНТІЙ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

К. В. Плугатор, спеціальність Право, курс 4

*Н. В. Теремцова, канд. юрид. наук, доцент, доцент кафедри теорії та історії права та держави – науковий керівник
Навчально-наукового Інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

Спеціальні (юридичні) гарантії правопорядку розглядаються як законодавчо закріплені засоби та механізми, які спрямовані на забезпечення, охорону, захист і відновлення правового порядку. Їхня сутність полягає не лише в наявності відповідних норм, а й у здатності цих норм реально впливати на поведінку суб'єктів права та забезпечувати належну реакцію держави на порушення. Характерними ознаками таких гарантії є нормативність, системність, комплексний підхід, сталість дії, юридична надійність та практична реалізованість. Лише при наявності всіх цих компонентів гарантії можуть виконувати свою функцію ефективно [2].

Існування та дієвість спеціальних юридичних гарантії передбачає правову організацію держави, засновану на принципах верховенства права, поділі влади та взаємній відповідальності держави і особи. У таких умовах гарантії набувають як нормативно-правової форми (через закони та інші нормативні акти), так і організаційно-інституційної (через структури й процедури діяльності органів влади). Важливо підкреслити, що гарантії не є статичними: вони повинні адаптуватися до змін соціальних відносин, технологічного прогресу, а також до викликів, пов'язаних із євроінтеграційними процесами та імплементацією міжнародних стандартів у національне законодавство.

Класифікація гарантії є корисним інструментом для їх системного дослідження й практичного застосування. На практиці доцільно виділяти правові (нормативно-правові) гарантії, які формулюють правила та санкції; організаційні гарантії, що стосуються організації та процесів роботи державних інститутів; процесуально-правові гарантії, які закріплені у процесуальних кодексах і забезпечують порядок провадження; а також міжнародно-правові гарантії, що виникають унаслідок імплементації міжнародних договорів, рішень міжнародних судів та стандар-

тів. Кожна з цих груп виконує свою роль, але найефективніша система гарантій – та, де вони взаємодіють і доповнюють одна одну.

Процесуально-правові гарантії заслуговують окремої уваги, оскільки від їхнього рівня залежить реальність доступу до правосуддя та захисту прав. Такі гарантії забезпечують учасникам кримінального, адміністративного чи цивільного процесу можливість реалізовувати свої процесуальні права і обов'язки, а також передбачають механізми контролю за дотриманням процедур. Вони гарантують посадовим особам публічної влади інструменти для виконання службових функцій та водночас захищають громадян від свавілля й неправомірних рішень. Конкретизація цих гарантій здійснюється на підставі Конституції України, яка виступає джерелом базових прав і свобод, і які знаходять своє відображення в галузевому процесуальному законодавстві.

Реалізація гарантій передбачає взаємодію законодавчої, виконавчої та судової гілок влади, а також активну участь громадянського суспільства. Процес реалізації включає три взаємопов'язані етапи: прийняття та узгодження нормативно-правових актів, забезпечення фактичного виконання прийнятих норм і створення механізмів прозорості й підзвітності державних органів. На першому етапі ключовим є формулювання чітких, зрозумілих і взаємоузгоджених норм, що зменшує ризик неоднозначного тлумачення і підвищує передбачуваність правовідносин. На другому – питання імплементації, контролю за виконанням і відповідальності за порушення. На третьому – забезпечення відкритості процедур, інформування громадськості та можливостей для громадського контролю, що підвищує довіру до інститутів влади та стимулює правосвідомість населення.

Практичні заходи щодо посилення ролі спеціальних юридичних гарантій можуть включати: системну гармонізацію національного законодавства з конституційними засадами та міжнародними стандартами; підвищення професійного рівня кадрів у правових інституціях через навчання й підготовку; розвиток механізмів міжвідомчої координації; впровадження сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності роботи судів і правоохоронних органів; а також забезпечення незалежних механізмів контролю та підзвітності, включно з інститутами громадянського суспільства й незалежними аудитами діяльності публічних служб.

У підсумку слід констатувати, що спеціальні юридичні гарантії є невід’ємною складовою механізму забезпечення правопорядку. Їхня ефективність залежить від якості законодавчого забезпечення, організаційної спроможності державних інституцій і рівня суспільної довіри. Тому системне дослідження, урахування реалій реформування правової системи та практичні заходи з підвищення прозорості, узгодженості і доступності правових механізмів є необхідною умовою для посилення правопорядку в демократичному правовому суспільстві.

Список використаних інформаційних джерел

1. Загальна теорія права. Нормативний курс підруч. для студ.-юристів / кол. авт. С. В. Бобровник, В. В. Костицький, Н. М. Оніщенко, Ж. О. Дзейко, Н. В. Теремцова та інші ; за ред. д-ра юрид. наук, проф. С. В. Бобровник. Київ : Юрінком Інтер, 2021. С. 70–87.
2. Заворотченко Т. М. Гарантії реалізації конституційних політичних прав і свобод людини й громадянина в Україні. Часопис Київського університету права. 2013. № 4. С. 95–99.

РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ ЦИВІЛЬНОМУ НАСЕЛЕННЮ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Д. Ю. Кулик, спеціальність Екстремальна та кризова психологія група ЕКПс-23-2

Ю. В. Панімаш, канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри управління у сфері цивільного захисту – науковий керівник Національний університет цивільного захисту України

Повномасштабна війна проти України надзвичайно загострила проблему захисту ментального здоров'я населення. Чинники, такі як перебування в прифронтовій зоні, окупації, постійні обстріли, втрата почуття безпеки, переміщення, побутові та фінансові труднощі, соціальна ізоляція, невпевненість у майбутньому та тривога за близьких, значно підвищують уразливість українців до психосоціального стресу та сприяють поширенню психічних розладів, зокрема депресії, тривоги та посттравматичного стресового розладу (ПТСР).

Прогнозована кількість людей, які потребуватимуть допомоги, є значною: військовослужбовці та ветерани: 1,8 млн; люди старшого віку: 7 млн; діти та підлітки: близько 4 млн; загалом на первинному рівні медичної допомоги прогнозується 27 млн звернень. При цьому близько 3–4 млн українців матимуть психічні розлади помірної або тяжкої форми.[1]

Дослідження показують, що 71 % українців відчують стрес або сильну знервованість, основними причинами яких є війна (72 %) та фінансові труднощі (44 %). Близько 42 % відчували потребу в психологічній допомозі, але лише 5 % звернулися за нею. Прогнозується, що через психоемоційне напруження, спричинене війною, українці можуть «постаріти» на 10–15 років, тобто хвороби, притаманні літньому віку, виникатимуть раніше [1].

Найбільш характерною загрозою для психіки під час війни є ПТСР, який може розвинутиися після переживання травматичної події, що загрожувала життю. Частота ПТСР невисока в момент надзвичайної ситуації, але якщо стресор має тривалу дію (наприклад, окупація або постійні обстріли), ймовірність його розвитку зростає. ПТСР часто супроводжується депресією, тривожними розладами та залежностями. Крім того, психічні розла-

ди можуть підвищувати ризик соматичних захворювань, зокрема серцево-судинних та онкологічних [1].

Існує низка проблем в методологічному, організаційному та кадровому забезпеченні системи охорони психічного здоров'я. Лише 50 % громад надають п'ять із 17 базових соціальних послуг. Попит на послуги серед внутрішньо переміщених осіб у 1,7 раза перевищує обсяг наданих у 2022 році. Ще однією проблемою є «соціальна стигма» щодо психічних розладів. У суспільстві існує стереотип, що «сильні не ходять до психотерапевта», що призводить до пізнього звернення за допомогою, коли хвороба вже прогресувала [1].

Підтримка психічного здоров'я стала одним із пріоритетних завдань державної політики. У межах Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?», ініційованої першою леді Оленою Зеленською, психологічні послуги стали значно доступнішими [2]. Завдяки інтеграції послуг на первинну ланку, пацієнти можуть звернутися за психологічною допомогою до свого сімейного лікаря. Психологічна допомога надається на всіх рівнях медичної допомоги: амбулаторно, стаціонарно, а також мобільними мультидисциплінарними командами [2].

Незважаючи на впровадження державних програм, існує потреба в подальшому розвитку системи. Розповсюдження психічних розладів після війни буде проблемою для держави та суспільства. Для психологічної реабілітації населення може знадобитися багато років. Психічні розлади впливають на продуктивність людей та економіку країни. Дослідження показують, що ранні діагностичні та лікувальні втручання можуть знизити поширеність ПТСР серед осіб, які зазнали травми. Це підкреслює важливість системного підходу до надання психологічної допомоги та подолання соціальної стигми.

Список використаних інформаційних джерел

1. Підтримка ментального здоров'я в часи війни // Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-mentalnoho-zdorovya-v-chasy-viyny?utm_source.
2. Як під час війни отримати безоплатну психологічну та психіатричну допомогу // Міністерство охорони здоров'я України. URL: https://moz.gov.ua/uk/jak-pid-chas-vijni-otrimati-bezoplatnu-psihiologichnu-ta-psihiatrichnu-dopomogu-?utm_source.

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ДИРИГЕНТСЬКО-ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ МУЗИЧНОГО МИСТЕЦТВА

*М. С. Мирошниченко, аспірант кафедри початкової і професійної освіти
Харківський національний педагогічний університет імені
Г. С. Сковороди*

Професія вчителя музичного мистецтва є однією з найскладніших і водночас найгуманніших сфер педагогічної діяльності. Вона потребує не лише ґрунтовних знань із музичної теорії, історії, методики навчання, а й високого рівня психологічної культури, педагогічної інтуїції, емоційної врівноваженості та здатності до керівництва творчим процесом.

Сучасний педагог музичного профілю має бути не лише виконавцем чи теоретиком, але й **харизматичним лідером**, який здатний об'єднати клас, оркестр чи хор навколо спільної мети – створення художнього образу, розвитку естетичних почуттів, формування культури слухання і творчого самовираження.

Як зазначає І. Щербак, вчитель музики виступає не лише координатором, а й джерелом натхнення у процесі художньо-творчої діяльності. Його лідерські здібності, емоційна чутливість і комунікативна майстерність впливають не тільки на ефективність навчального процесу, а й на формування особистості учня, зумовлюючи виховний характер музичного спілкування. [3, с. 261–262].

Лідерські якості вчителя музичного мистецтва виявляються у його здатності впливати на емоційно-естетичну сферу учнів, керувати груповою діяльністю, створювати атмосферу творчого піднесення й мотивації.

На нашу думку, диригентсько-лідерські якості – це інтегрована характеристика особистості педагога, яка поєднує музично-художню інтерпретаційну майстерність із психологічними механізмами керівництва творчим колективом. Вони проявляються у: емоційній чутливості до музичного образу й стану учнів; здатності передавати свій творчий імпульс іншим; умінні організовувати художній процес; розвитку комунікативної довіри та підтримки в колективі.

Як підкреслює О. Переверзева, лідерство педагога-музиканта ґрунтується не на авторитарному контролі, а на **емоційній**

взаємодії, натхненні та діалозі, що формують духовну єдність учителя й учня [2].

Науковий аналіз свідчить, що формування лідерського потенціалу майбутнього вчителя музичного мистецтва зумовлене низкою психологічних чинників, які взаємодіють у процесі навчання, самоосвіти та творчої практики. До провідних належать:

- 1. Емоційний інтелект** – це здатність усвідомлювати, розуміти та регулювати власні й чужі емоції. Для вчителя музики емоційний інтелект є основою педагогічного впливу, адже саме через емоційне переживання він формує у дітей ставлення до музики. Учитель з високим рівнем емоційного інтелекту створює позитивну атмосферу, стимулює інтерес і мотивацію до навчання.
- 2. Комунікативна компетентність**, охоплює вміння ефективно спілкуватися, слухати, переконувати, аргументувати, зберігаючи доброзичливий тон і повагу до співрозмовника. У музично-педагогічній діяльності комунікація часто набуває невербального характеру – через жести, інтонацію, погляд, тому здатність «читати» емоційні стани учнів є критично важливою.
- 3. Рефлексія** – допомагає майбутньому вчителю усвідомити власний стиль викладання, аналізувати успіхи та труднощі, удосконалювати професійні дії. Саме рефлексія забезпечує самоконтроль, виваженість і здатність до саморозвитку.
- 4. Емпатія** – здатність співпереживати, відчувати внутрішній стан учня, розуміти його емоційні реакції. Високий рівень емпатії дозволяє вчителю музики налагодити гармонійні стосунки з учнями, підтримати їх у моменти невпевненості, допомогти розкрити творчий потенціал.
- 5. Креативність** – творчість у педагогічній діяльності проявляється у вмінні знаходити оригінальні методичні рішення, адаптувати програму до індивідуальних можливостей учнів, використовувати міждисциплінарні підходи (музика, поезія, театр, живопис). Креативний педагог стимулює творчість у своїх вихованців, формує в них смак і здатність до художнього мислення.

Ефективність формування диригентсько-лідерських якостей у студентів музично-педагогічних спеціальностей залежить від створення відповідних умов у закладах вищої освіти:

✓ **Інтеграція психолого-педагогічних знань** у навчальний процес. Зміст курсів має передбачати вивчення психології творчості, емоційної регуляції, лідерства, конфліктології.

✓ **Розвиток емоційно-комунікативної культури** через практичні тренінги, дискусії, рольові ігри.

✓ **Використання проєктних і сценічних форм діяльності**, де студенти виступають не лише виконавцями, а й організаторами мистецьких заходів.

✓ **Педагогічна практика**, що забезпечує можливість апробації лідерських умінь у реальних умовах роботи з дітьми.

На основі узагальнення результатів дослідження можна визначити психологічний портрет учителя-лідера у сфері музичного мистецтва. Такий педагог характеризується гармонійним поєднанням вимогливості та доброзичливості, здатністю надихати колектив замість того, щоб примушувати його до дії. Він уміє емоційно згуртовувати учасників творчого процесу, водночас зберігаючи самовладання і внутрішню рівновагу. Для нього притаманні відкритість до нового, готовність до педагогічних і мистецьких експериментів, а також висока культура спілкування, толерантність і почуття гумору, що створюють сприятливу атмосферу співтворчості в колективі.

Формування диригентсько-лідерських якостей є важливою складовою професійної підготовки майбутніх учителів музичного мистецтва. Їх розвиток визначається низкою психологічних чинників: емоційним інтелектом, емпатією, креативністю, комунікативною компетентністю та рефлексією. Розвиток цих якостей сприяє становленню педагога нового типу – **інтелектуально-гуманістичного лідера**, який здатний не лише навчати, а й надихати учнів, формувати їхні естетичні і моральні цінності.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гетманець, Н. Ю. (2020). Формування лідерських якостей у майбутніх учителів музичного мистецтва в контексті диригентсько-хорової підготовки. *Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний, європейський та національний виміри змін*. С. 110–113.
2. Переверзева, О. (2022). Формування професійної самосвідомості майбутнього педагога-музиканта в процесі диригентсько-хорової підготовки. *Актуальні питання гуманітарних наук*, 3(47). С. 290–294.
3. Щербак, І. В. (2023). Професійні якості майбутнього вчителя музичного мистецтва. *The IX International Scientific and Practical Conference. Promising ways of information technology development*. С. 261–267.

ХОБІ ЯК МЕТОД САМОВІДНОВЛЕННЯ ДЛЯ ФАХІВЦІВ З ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я

В. М. Платонов, науковий співробітник навчально-наукової лабораторії екстремальної та кризової психології навчально-наукового інституту оперативно-рятувальних сил, доктор філософії з психології

Національний університет цивільного захисту України

В умовах сучасних соціальних криз та викликів фахівці з психічного здоров'я стикнулися із значними обсягами населення, яке потребує психологічної допомоги та підтримки. Для психологічного супроводу цієї категорії постраждалих психологам доводиться залучати більше особистісних ресурсів для того, щоб надати допомогу більшій кількості людей, а тому й збільшується час роботи психолога. Перебування в постійному емоційному навантаженні, робота з людьми які переживають горе та наслідки психологічної травматизації, необхідність зберігати емпатію та водночас уникнути емоційного вигорання створюють потребу у регулярному відновленні власних ресурсів, яке можливо через не тільки через супервізії, але й через методи самовідновлення [3].

На сьогодні тематика самовідновлення поки не є поширеною в Україні, хоча набуває більшого обговорення та актуалізації в науковому полі закордонних психологів. Одним із напрямів сучасних підходів до психологічного самовідновлення відновлення є практика комплексних програм самодопомоги, заснованих на інтеграції тілесних, емоційних, когнітивних і енергетичних практик [1].

Важливою складовою процесу самовідновлення є формування культури усвідомленої самопідтримки. Ефективність таких підходів підтверджується сучасними дослідженнями, які підкреслюють важливість практики різних технік та методів. Їхня практика сприяє відновленню психічної рівноваги, покращує самопочуття та підвищує здатність протидіяти стресовим впливам. Особливу роль відіграє усвідомлення власних меж, можливості відчувати потреби тіла та емоцій, що дозволяє людині відновлювати власні ресурси без зовнішнього втручання.

Одним із ефективних способів самовідновлення психологічних ресурсів є заняття хобі, тобто діяльністю, що приносить задоволення, не має обов'язкового характеру та сприяє емоційному розвантаженню й обрано людиною самостійно [4].

Науковцями вже неодноразово наголошувалося, що хобі як метод самовідновлення виконує кілька важливих функцій: релаксаційну, компенсаторну, мотиваційну та терапевтичну. Через творчу або фізичну активність фахівців з психічного здоров'я отримує можливість відновити порушену рівновагу між роботою та особистим життям, переключити увагу з проблем людей на власні потреби, підвищити загальний рівень резильєнтності [2].

Цікавою тенденцією у дослідженнях є розгляд хобі як ресурсу психологічного відновлення. Регулярне повернення до заняття своїми хобі сприяє зниженню рівня стресу, швидкому відновленню біоенергетичних ресурсів, покращенню якості сну, підвищенню настрою та когнітивної ефективності, дозволяє швидше відновити свої ресурси. Особливо корисними для фахівців психологічного профілю є види діяльності, пов'язані з творчістю (малювання, музика, фотографія), спортом (біг, йога, плавання) або природою (садівництво, туризм, риболовля).

Заняття творчою або фізичною діяльністю сприяє не тільки самовираженню, а й зменшенню рівня тривожності, відновленню відчуття контролю над життям та емоційної стабільності. Хобі виходить за межі звичного дозвілля, набуваючи значення терапевтичного інструменту саморегуляції.

В інших наукових дослідженнях наголошується, що регулярна участь у самооглядових або самовідновлювальних активностях, зокрема хобі, значно підвищує психологічне благополуччя фахівців з психічного здоров'я, дозволяючи отримати емоційну розрядку, відновити свої ресурси для співчуття та можливості в подальшому надати підтримку. Визначається, що наявність у фахівців хобі характеризується як один із ключових чинників професійної стійкості та профілактики емоційного вигорання: послаблюються прояви деперсоналізації та інші симптоми негативних психічних станів, знижується рівень тривожності, депресії та сприяє покращенню якості життя.

Крім того, заняття своїм хобі створює умови для самопізнання, розширення емоційного досвіду та формування нових соціальних контактів, що є важливими аспектами підтримки психічного здоров'я. Саме завдяки цим видам діяльності фахівці з психічного здоров'я можуть зберегти емоційну стабільність, оптимізм і здатність до ефективної професійної взаємодії навіть у складних умовах роботи.

Отже, систематичне застосування та включення практик самовідновлення через хобі має стати невід'ємним елементом

професійної культури фахівців з психічного здоров'я. Визнання власних потреб, турбота про себе та підтримання емоційної рівноваги не лише підвищують якість життя спеціаліста, а й сприяють ефективності його професійної діяльності у сфері допомоги іншим. Така тенденція відображає важливість особистості фахівця, його стійкість, здатність до самовідновлення та готовність ефективно діяти в умовах значних навантажень.

Список використаних інформаційних джерел

1. Tsilmak O. Basic Self-Help Technologies in the Process of Psychological Practice. *Ūridična psihologija*. 2022. Vol. 30, № 1. P. 37–47. URL: <https://doi.org/10.33270/03223001.37>.
2. Колосова Н. В. Практики самовідновлення психічного здоров'я. Актуальні питання відновлення ментального здоров'я у психологічному вимірі : матеріали I Всеукр. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Київ, 11 жовтня 2024 р.) / [редкол.: Ю. О. Бохонкова (голова), О. Г. Лосієвська, Ю. В. Сербін]. – Київ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 231–234.
3. Оніщенко Н., Михлюк Е., Косолапов О., Найпак К. Апробація програми психологічного відновлення та профілактики емоційного вигорання психологів ДСНС з прифронтових територій України. Проблеми екстремальної та кризової психології. 2024. № 2 (8). С. 16–26. <https://doi.org/10.52363/dcpp-2024.2.2>.
4. Платонов В. М. Хобі як інструмент в процесі психологічного відновлення працівників ДСНС України. Проблеми психології діяльності в особливих умовах : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., м. Черкаси, 23 квіт. 2025 р. Харків : ФОП Супрун Т. О., 2025. С. 91–93.

ПОРУШЕННЯ СНУ У ПЕРСОНАЛУ ДСНС УКРАЇНИ, ЯКИЙ ЗАЗНАВ ПОРАНЕНЬ ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ ЗА ПРИЗНАЧЕННЯМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

А. В. Топчило, спеціальність Психологія, ад'юнкт ад'юнктури

В. В. Кердивар, PhD, начальник навчально-наукової лабораторії екстремальної та кризової психології навчально-наукового інституту оперативно-рятувальних сил – науковий керівник

Національний університет цивільного захисту України

Проблематика сну в контексті травматичного досвіду є однією з ключових у системі психологічного та медичного супроводу поранених співробітників Державної служби України з надзвичайних ситуацій (далі ДСНС України).

Сон – це базова фізіологічна потреба, від якої залежить ефективність відновлення організму, стабільність емоційного стану, когнітивна працездатність і загальний рівень психічного благополуччя. У нормальних умовах він виконує функції відновлення енергетичних ресурсів, регуляції емоційної напруги, інтеграції досвіду та зміцнення пам'яті. Проте в умовах бойового стресу, поранення та тривалого перебування у стані загрози механізми регуляції сну часто порушуються.

Вивчення особливостей сну в цієї категорії осіб має не лише теоретичне, а й практичне значення – воно дозволяє розробити цілеспрямовані психокорекційні програми, спрямовані на нормалізацію сну як одного з головних механізмів психофізіологічного відновлення. Актуальність теми також визначається тим, що якість сну є важливим показником рівня психологічної стійкості, адаптації до мирного життя та успішності реабілітаційного процесу в цілому.

Для поранених співробітників ДСНС України характерні різноманітні розлади сну: труднощі засинання, часті пробудження, нічні кошмари, фрагментований сон або його патологічна тривалість. Такі порушення не лише поглиблюють фізичне виснаження, а й сприяють розвитку посттравматичних стресових розладів (ПТСР), депресії, тривожних станів, зниженню мотивації до реабілітації та відновлення професійної діяльності.

Особливої уваги заслуговує той факт, що порушення сну у персоналу ДСНС України, які зазнали поранень мають комплексну природу – вони зумовлені поєднанням фізіологічних наслідків травми (біль, медикаментозне лікування, зміни у роботі нервової системи) та психологічних чинників (нав'язливі спогади, почуття тривоги, страх повторного поранення, внутрішня напруга). У результаті формується стійкий патерн дезадаптивного сну, який без належного психологічного втручання може перерости у хронічні розлади [1, с. 686].

У період з березня по серпень 2025 року з метою вивчення особливостей порушень сну серед поранених співробітників ДСНС України було проведено пілотне дослідження. У вибірку увійшли 44 рятувальника, які отримали поранення протягом останніх двох років під час виконання службових завдань у умовах воєнного стану. Респондентів було поділено на дві групи: першу складали 22 особи, які внаслідок поранень зазнали ампутацій, другу – 22 особи, що отримали поранення без втрати

кінцівок. Для діагностики якості сну було застосовано Індекс якості сну Піттсбурзького університету (Pittsburgh Sleep Quality Index – PSQI).

Отримані результати дослідження свідчать про наявність виражених порушень сну в обох групах респондентів, що зумовлено високим рівнем психоемоційного напруження, хронічною втомою та зниженням здатності нервової системи до відновлення. У групі рятувальників, які зазнали ампутацій, 66,67 % учасників продемонстрували клінічно значущі розлади сну (загальний бал PSQI > 5). Для цих респондентів характерними є труднощі із засинанням, часті нічні пробудження, фрагментований сон, знижена якість нічного відпочинку та відчуття виснаження після пробудження.

Серед рятувальників без ампутацій аналогічні симптоми спостерігалися у 41,67 % учасників, що також свідчить про суттєвий рівень порушень, хоча він є статистично нижчим порівняно з попередньою групою [2, с. 83].

Отримані дані дозволяють розглядати виявлені розлади сну як можливі вторинні прояви посттравматичного стресового розладу, тривожних станів, підвищеного рівня фізіологічного збудження та хронічного психологічного напруження, що характерні для осіб, які перенесли важкі фізичні травми та тривалий стресовий вплив і потребують додаткового вивчення.

Таким чином, дослідження порушень сну у персоналі ДСНС України, який зазнав поранень, є необхідним для формування ефективної системи психологічної допомоги, профілактики вторинних психічних розладів і забезпечення повноцінного відновлення функціонального стану співробітників аварійно-рятувальних підрозділів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Платонов В. М. Актуальні проблеми психологічного супроводу діяльності фахівців ДСНС України. Виклики сьогодення та можливі рішення. Актуальні проблеми діяльності складових сектору безпеки і оборони України (до 10-ї річниці створення Національної гвардії України): тези Всеукраїнської наук.-практ. конф. (24 жовтня 2024 року). Харків : Вид-во НАНГУ, 2024. С. 685–687.
2. Топчило А. В. Комплексний аналіз психологічних наслідків поранень у рятувальників ДСНС України: порівняльна характеристика груп з різним ступенем травматизації. Габітус. 2025. № 75. Т. 2. С. 81–85. URL: <https://doi.org/10.32782/hbts.75.2.13>.

ПОСТТРАВМАТИЧНЕ ЗРОСТАННЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ОСОБИСТІСНОЇ ЗРІЛОСТІ У ДОРОСЛОМУ ВІЦІ

*Т. О. Юрченко, спеціальність Психологія, група П(з)-616
Полтавський національний педагогічний університет імені
В. Г. Короленка*

Традиційна психологія тривалий час зосереджувала увагу на патологічних наслідках переживання травматичних подій, зокрема на феномені посттравматичного стресового розладу (ПТСР). Проте, у другій половині ХХ століття відбувся стрімкий зсув дослідницької парадигми, який дозволив розглядати наслідки травми не лише через призму деструкції, але й через призму позитивних адаптаційних змін. Ця позитивно орієнтована парадигма визнає, що боротьба зі значною життєвою кризою може виступати каталітичним фактором для особистісного розвитку.

В умовах сучасної глобальної та, зокрема, української кризи, спричиненої повномасштабними військовими діями, дослідження цього позитивного виходу стає критично актуальним для розробки ефективних стратегій психологічної допомоги. Використання потенціалу зростання є необхідним елементом сприяння довгостроковій адаптації та реалізації особистісного ресурсу.

Концепцію Посттравматичного Зростання (ПТЗ, Posttraumatic Growth, PTG) запропонували Річард Тедеші та Лоренс Калхун у середині 1990-х років. ПТЗ визначається як «позитивні психологічні зміни, пережиті внаслідок боротьби з травмою або надзвичайно складними ситуаціями» [3]. Важливо підкреслити, що це зростання не є прямим наслідком травми, а результатом інтенсивної *когнітивної боротьби* з нею.

ПТЗ є паралельним процесом щодо можливих негативних наслідків травми. Він повинен бути чітко диференційований від резиліентності (життестійкості). Психологічна стійкість описує здатність успішно адаптуватися та функціонувати під час стресу, фактично повертаючись до базової лінії функціонування. Натомість, ПТЗ описує можливості *розвитку* та *змінення*, вихід на якісно новий, вищий рівень функціонування через досвід стресу.

Феномен ПТЗ передбачає трансформацію особистості у трьох основних сферах: самосприйняття, міжособистісні стосунки та

філософія життя. Ці трансформаційні зміни безпосередньо корелюють з критеріями особистісної зрілості (О.З.) у дорослому віці. Зрілість, згідно з гуманістичним підходом, характеризується високим рівнем самоактуалізації (А. Маслоу) та здатністю до продуктивної, задовільної діяльності та інтеграції досвіду (Г. Олпорт).

Твердження, що ПТЗ виникає лише внаслідок *боротьби*, є ключовим для розуміння його зв'язку зі зрілістю. Зріла особистість за визначенням демонструє здатність долати труднощі, отримуючи задоволення від цієї діяльності та інтегруючи досвід [2]. Якщо боротьба є передумовою зростання, це підтверджує, що розвиток зрілості через травму вимагає активної позиції, або агентності, а не пасивного пристосування. Це свідчить про те, що ПТЗ є активним процесом, який каталізує формування функціональної зрілості.

Зокрема, Модель Тедеші та Калхауна пояснює ПТЗ як наслідок руйнування базових уявлень людини про світ (так званих «ментальних карт») під впливом травматичної події. Цей процес руйнування вимагає інтенсивної когнітивної перебудови та переосмислення, що призводить до позитивних змін, які охоплюють п'ять основних доменів (предикатів) зростання:

- ✓ Зміни у сприйнятті власного «Я»: Зростання самоусвідомлення, самовпевненості та почуття особистої сили.

- ✓ Поглиблення міжособистісних стосунків: Збільшення відкритості та співчуття до інших, наповнення стосунків смислами.

- ✓ Зміна філософії життя: Більша оцінка життя в цілому, збагачення духовного життя, зміна пріоритетів та відкриття нових можливостей.

Ці домени, особливо в частині зміни Я-концепції та переоцінки цінностей, становлять динамічний імпульс, який спрямовує особистість дорослого віку до вищих рівнів зрілості.

Сучасні дослідження в українському контексті, що вивчають реакцію на повномасштабну війну, також підтверджують трансформацію цінностей та позитивні зміни, які фіксуються за шкалою «Нові можливості» (частина домену «Зміни у сприйнятті власного «Я»»). Ці зміни вимагають внутрішньої інтроспекції та переосмислення травматичної ситуації [1].

Хоча особистісна зрілість часто корелює з віком, посттравматичне зростання вносить елемент нелінійності у цей розвиток. Травматичний досвід може прискорити процес досягнення висо-

кого рівня зрілості незалежно від хронологічного віку (наприклад, у молодих дорослих, таких як студенти чи військовослужбовці). Таким чином, ПТЗ є потужним нелінійним чинником розвитку, що змушує особистість зріти прискорено, особливо у ключових сферах (цінності, саморегуляція, автономія).

Отже, посттравматичне зростання є потужним і нелінійним чинником розвитку особистісної зрілості у зрілому та дорослому віці. Це зростання виникає внаслідок активної когнітивної боротьби з травмою, що руйнує базові уявлення про світ, і вимагає реконструкції особистісного наративу через смислотворення.

Трансформаційні зміни у п'яти доменах ПТЗ (самосприйняття, стосунки, філософія життя) безпосередньо каталізують формування ключових критеріїв зрілості, таких як самоактуалізація, особистісна сила, висока мотивація досягнень та мудрість, що підтверджується емпіричними даними щодо збільшення самодисципліни та стійкості в осіб, які пережили екстремальні ситуації. Для клінічної практики це означає необхідність застосування гуманістичних та позитивно орієнтованих підходів, спрямованих на використання травми як каталізатора для глибинного розвитку, а не лише на лікування симптомів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Готич, В. О. (2024). Кількісні та якісні показники посттравматичного зростання студентів в умовах війни. *Наукові записки. Серія: Психологія*, (1), 55–59. URL: <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2024-1-7> (дата звернення: 31.10.2025).
2. Миропольцева Н. І. Дослідження розвитку особистісної незрілості в період дорослого віку. Науковий журнал «Габітус». – 2022. – Вип. 44. – С. 209–213.
3. Liliana Dell’Osso, Primo Lorenzi, Benedetta Nardi, Claudia Carmassi, Barbara Carpita (2022). Post Traumatic Growth (PTG) in the Frame of Traumatic Experiences URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9807114/> (дата звернення: 31.10.2025).

**ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЦЕНТРІВ БЕЗПЕКИ
ЯК СКЛАДНИКІВ ЄДИНОЇ ДЕРЖАВНОЇ СИСТЕМИ
ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УКРАЇНІ**

*П. С. Бойченко, здобувач вищої освіти спеціальність К10
Цивільна безпека;*

Національний університет цивільного захисту України

*Л. В. Алдошин, здобувач вищої освіти спеціальність Л7
Залізничний транспорт Український*

Державний університет залізничного транспорту

*А. Л. Помаза-Пономаренко, д-р держ. упр., професор, завіду-
вач науково-дослідної лабораторії з дослідження проблем
управління у сфері цивільного захисту – науковий керівник
Національний університет цивільного захисту України*

Формування ефективної системи публічної безпеки та захисту населення є одним із ключових напрямів державної політики України, особливо в умовах збройної агресії РФ, активізації техногенних і природних ризиків, а також загроз соціально-гуманітарного характеру. У цьому контексті центри безпеки громад виступають важливими елементами єдиної державної системи цивільного захисту, спрямованими на забезпечення оперативного реагування на надзвичайні ситуації, координацію дій місцевих служб, підвищення рівня безпеки населення та розвиток культури ризик-орієнтованого управління. З огляду на вказане вважаємо за доцільне зупинитись детальніше на розгляді особливостей функціонування центрів безпеки в Україні:

1. Роль і концептуальні засади функціонування центрів безпеки. Вони створюються в рамках державної політики децентралізації та реформування системи цивільного захисту, затвердженої Кодексом цивільного захисту України (2012 р.), а також положеннями Стратегії національної безпеки України (2020 р.), Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року, а також Положення про Єдину державну систему цивільного захисту [1]. Діяльність центрів безпеки ґрунтується на інтеграції сил і засобів пожежно-рятувальних підрозділів, поліції, медичних служб, органів місцевого самоврядування та добровольчих формувань у єдиний простір реагування. Власне,

у цьому проявляється комбоефект функціонування центрів безпеки.

У продовження відзначимо, що основною метою таких центрів є забезпечення комплексної безпеки громад, що включає не лише реагування на надзвичайні події, а й профілактичну роботу, навчання населення, моніторинг ризиків і комунікацію між державними інституціями та місцевими жителями. Цей підхід відповідає принципам community-based safety, що широко використовується в країнах ЄС (зокрема, у Польщі, Литві, Фінляндії), де подібні центри стали опорними пунктами цивільного захисту на рівні муніципалітетів [3].

2. Нормативно-правове забезпечення діяльності центрів безпеки. Нормативна база діяльності центрів безпеки в Україні поки не відзначається комплексним характером, оскільки й досі не прийнято відповідного спеціального правового акту (статус центрів безпеки визначено насамперед п. 17¹ Положення про Єдину державну систему цивільного захисту).

Зважаючи на це, вважаємо, що основу центрів безпеки становлять:

- Кодекс цивільного захисту України, який визначає завдання єдиної державної системи цивільного захисту (ЄДСЦЗ);

- Постанова Кабінету Міністрів України № 11 від 9 січня 2014 року «Про затвердження Положення про Єдину державну систему цивільного захисту» (далі – ЄДСЦЗ);

- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.), що закріплює право територіальних громад створювати власні структури цивільного захисту;

- План заходів цивільного захисту на 2025 р., що передбачає інтеграцію центрів безпеки у регіональні системи реагування;

- законопроект ВРУ № 11345 від 17.06.2024 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо запобігання надзвичайним ситуаціям та ліквідації їх наслідків, формування фонду захисних споруд цивільного захисту, створення касів та центрів безпеки» [1; 2].

Таким чином, на практиці існують проблеми нормативного та фінансового характеру, пов'язані з нечітким розмежуванням повноважень між центральними органами виконавчої влади (ДСНС, МВС, МОЗ) та органами місцевого самоврядування, а також з відсутністю стабільного механізму державного співфінансування. Наявна законодавча база не завжди забезпечує

належну стандартизацію вимог до матеріально-технічного оснащення, кадрового складу та функціональних завдань таких центрів.

3. Управлінські та організаційні аспекти функціонування. Управління центрами безпеки здійснюється за принципом багаторівневої взаємодії, коли місцеві ради забезпечують матеріально-технічну базу, а профільні служби – оперативне реагування. Ефективність функціонування таких центрів значною мірою залежить від:

- рівня координації між службами;
- наявності підготовлених кадрів;
- використання інформаційно-комунікаційних технологій для моніторингу подій і реагування;
- залучення громадськості до процесів безпеки через добровольчі формування цивільного захисту.

За даними ДСНС України, станом на початок 2025 року у понад 600 територіальних громадах функціонують центри безпеки, проте лише близько 40 % з них мають належне матеріальне забезпечення. У низці регіонів, зокрема в Харківській, Сумській та Чернігівській областях, центри безпеки виконують також функції координаційних пунктів гуманітарного реагування під час бойових дій і евакуації населення, що значно розширює їхню роль у системі цивільного захисту [3].

4. Інноваційні підходи та цифровізації. Сучасні тенденції розвитку центрів безпеки пов'язані з впровадженням смарт-технологій – систем відеоспостереження, геоаналітики, автоматизованих засобів оповіщення населення. У рамках державного проекту «Безпечна громада» (2022–2025 рр.) реалізуються пілотні ініціативи із впровадження єдиної інформаційної платформи управління подіями, що дозволяє підвищити швидкість реагування на надзвичайні ситуації та оптимізувати взаємодію служб. Перспективним напрямом є також підготовка персоналу на базі регіональних навчальних центрів, розвиток цифрових компетентностей працівників і залучення інноваційних рішень для прогнозування ризиків (штучний інтелект, моделювання сценаріїв реагування, аналітичні дашборди тощо).

Отже, центри безпеки громад стали важливою складовою єдиної державної системи цивільного захисту, що забезпечує інтеграцію місцевих і державних ресурсів у сфері безпеки.

Водночас їхній подальший розвиток потребує реалізації таких заходів:

- створення єдиних стандартів діяльності;
- зміцнення правового статусу таких центрів у межах ЄДС ЦЗ;
- удосконалення фінансування та розширення державно-громадського партнерства;
- цифрової інтеграції в загальнонаціональні системи моніторингу безпеки.

Ефективна діяльність центрів безпеки сприятиме не лише підвищенню рівня готовності громад до кризових ситуацій, але й зміцненню національної стійкості України, що є визначальним чинником у системі сучасного публічного управління безпековою сферою.

Список використаних інформаційних джерел

1. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>.
2. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В. Механізми забезпечення цивільної безпеки України: аспекти попередження НС на об'єктах військово-промислового комплексу // Публічне адміністрування та національна безпека. 2024. № 3 (44). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2024/3/9732>.
3. Центри безпеки. URL: <https://dmpo.dsns.gov.ua/diyalnist/centri-bezpeki>.

ADVANCING PUBLIC ACCOUNTABILITY IN HALAL CERTIFICATION: UKRAINIAN PERSPECTIVES WITHIN THE EUROPEAN GREEN DEAL FRAMEWORK

L. P. Garmyk, Senior Research Fellow, State Poultry Research Station of Livestock Farming Institute, NAAS (Ukraine), PhD (Political Sciences); MA Student of specialty “Library, Information, and Archival Science”, group 759 D, National Aerospace University “Kharkiv Aviation Institute”

D. M. Tiurina, Hab. Doctor (Public Administration), Associate Professor, Associate Professor of Economics and Public Administration Department, National Aerospace University “Kharkiv Aviation Institute” – scientific consultant

The European Green Deal serves as a comprehensive strategy to guide the European Union toward a sustainable economic model by transforming climate and environmental challenges into opportuni-

ties across all sectors. It emphasizes a fair and inclusive transition, aiming to enhance resource efficiency through the adoption of a clean, circular economy by mitigating climate change, reversing biodiversity loss, and reducing pollution. Through its action plan, the Green Deal promotes systemic change toward ecological resilience and long-term prosperity. In this context, the EU and Ukraine initiated a High-Level Dialogue in February 2021 to coordinate efforts under the Green Deal and to develop Ukraine's long-term strategy for achieving climate neutrality including development micro-, small and medium size agroenterprises specialized on organic and culturally inclusive niche food production. And our main goal is to analyse this issue.

Nowadays nearly thirty large-scale EU-funded programmes are currently active in Ukraine – implemented with direct involvement of EU institutions and experts – demonstrates that their objectives and outcomes (both achieved and anticipated) are closely aligned with the priorities of the EGD across multiple sectors. Among mentioned above programs are: EU4Environment, EU4Climate, EU4Digital, EU4PAR (Public Administration Reform), Association4U (support for the EU – Ukraine Association Agreement), and EE4U (Energy Efficiency Support Programme for Ukraine) that clearly reflects their contribution to key pillars of the Green Deal [1].

The rise in demand for green technologies, coupled with the European Union's sustainability goals, provides strong growth drivers for the Halal Meat market. Looking forward, the Halal Meat market in Europe is expected to continue expanding, offering promising opportunities for businesses to innovate and lead in this rapidly evolving sector [2].

According to recent statistics, European Halal Meat Market was valued at USD 5,84 billion in 2024 and is projected to reach USD 14,8 billion by 2032, reflecting a compound annual growth rate (CAGR) of 16,77 % over the forecast period from 2025 to 2032. This upward trajectory underscores the region's strategic focus on innovation, regulatory alignment, and sustainable development. The market's expansion is primarily driven by increasing consumer demand across multiple sectors, alongside the adoption of advanced technologies and quality assurance frameworks. These dynamics collectively position the European Halal Meat sector for sustained growth and enhanced competitiveness in the global marketplace.

Geographically, it spans major European economies, including Germany, France, and Italy, which play a pivotal role in driving growth through ongoing innovation and targeted investments. European Halal market is experiencing robust growth, fueled by a combination of technological advancements, heightened environmental awareness, institutionalization and regulatory changes (see figure 1).

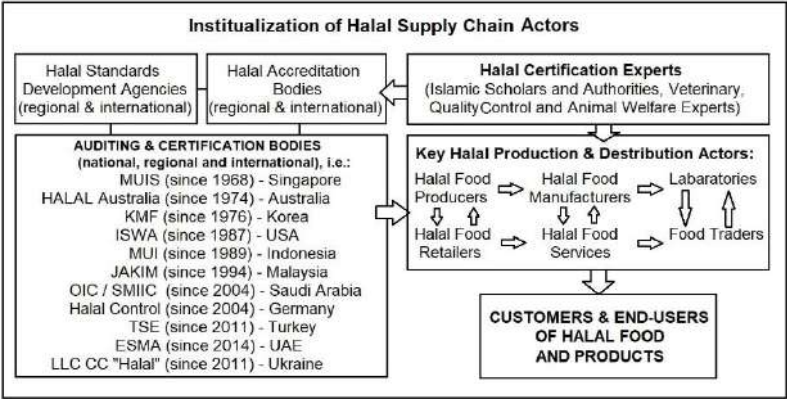


Figure 1 – Institutionalization of Halal Supply Chain Actors

Among key factors propelling the European Halal Meat Market include technological innovation, government-backed sustainability mandates, and the digital transformation of traditional industries. EU policies that promote low-emission technologies, circular economy practices, and digitization are reshaping the business landscape. Moreover, the market is seeing increased collaboration among startups, established players, and research institutions aimed at fostering innovation and accelerating product development.

Ukraine’s Halal certification system is undergoing transformation in the context of deeper European integration and the shift toward environmental sustainability [3, p. 3–5]. Main principles of European Green Deal – such as ecological responsibility, transparency, and ethical production – are progressively converging with core Halal values, including purity, traceability, and social accountability should be implemented in Ukraine in the nearest convenience (see figure 2) to enter into European Halal segment.



Figure 2 – Strategic Solutions for Ukraine’s Halal Industry Under the Green Deal

Listed above solutions not only strengthen Ukraine’s Halal industry but also align it with global trends in ethical, sustainable food systems and European Green Deal positions our country as a future member of the EU’s climate-neutral economy and supports its post-war recovery through sustainable transformation.

References

1. Acobuță, G., et al. The European Green Deal and the war in Ukraine: Addressing crises in the short and long term / G. Acobuță, et al. – European Think Tanks Group, 2022. URL: <https://ettg.eu/wp-content/uploads/2022/07/The-European-Green-Deal-and-the-war-in-Ukraine.pdf> (Accessed: 15 October, 2025).
2. Brylov, D. Halal Industry of Ukraine in the Period of Independence / D. Brylov // Sociology of Islam. – 2020. – Vol. 8. – P. 409–422. – DOI: 10.1163/22131418-08030005.
3. Вимоги до сертифікації Халяль в Україні та за її межами : метод. рек. / А. Кіт, О. Рубан, Н. Богатко, Т. Мазур, Н. Букалова, А. Богатко. – Івано-Франківськ, 2025. – 31 с.

ОСОБЛИВОСТІ ЕВАКУАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ: ЕТАПИ ТА ВИКЛИКИ

*Е. В. Губар, спеціальність Цивільний захист, група ЦЗк-24-2
С. М. Биченко, канд. іст. наук, доцент, провідний науковий
співробітник науково-дослідної лабораторії з дослідження
проблем управління у сфері цивільного захисту – науковий
керівник*

Національний університет цивільного захисту України

До початку повномасштабної війни евакуація в Україні розглядалася переважно як реакція на природні або техногенні катастрофи. Проте з 2022 року вона набула нового змісту – як стратегічний інструмент захисту цивільного населення в умовах воєнного конфлікту. Це зумовило потребу в оновленні нормативної бази, перегляді процедур та залученні нових ресурсів.

Питання евакуації населення в умовах надзвичайних ситуацій є предметом дослідження багатьох наукових дисциплін – від державного управління до соціології, логістики та безпеки. У працях українських дослідників наголошується на необхідності системного підходу до евакуаційних заходів, особливо в контексті захисту вразливих категорій населення.

Зокрема, Башинський О. та співавтори пропонують концептуальну модель евакуаційної системи, яка враховує специфіку воєнного стану, необхідність цифровізації та міжвідомчої координації [6]. Снагощенко А. О. описує процес евакуації, особливості його здійснення у різних ситуаціях що склалися в ході надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру [8]. В. Ковалишином та співавторами досліджено аспекти евакуації людей з різним рівнем мобільності під час пожежі з будівлі [9]. Потеряйком С. та співавторами виявлено проблемні питання щодо здійснення евакуації маломобільних груп населення з району бойових дій у безпечні місця та запропоновано практичні заходи щодо їх оптимального вирішення [10].

Перші місяці повномасштабного вторгнення росії в Україну стали випробуванням для системи цивільного захисту. Евакуація населення у 2022 році мала переважно стихійний характер. Основну роль відігравали волонтерські ініціативи, місцеві громади, приватні перевізники. У багатьох випадках евакуація здійснювалася під обстрілами, без чітких маршрутів чи гарантій безпеки.

У цей період держава лише починала формувати нормативну базу: були ухвалені перші постанови КМУ щодо обов'язкової евакуації, створено координаційні штаби при обласних адміністраціях. Водночас саме у 2022 році з'явилися перші цифрові ініціативи – чат-боти, гарячі лінії, інтерактивні мапи евакуаційних маршрутів.

У 2023 році евакуація набула більш організованого характеру. Було запроваджено обов'язкову евакуацію дітей з прифронтових територій (зокрема Донеччини), створено централізовані пункти збору, розширено співпрацю з міжнародними організаціями.

Укрзалізниця організувала понад 1 000 евакуаційних рейсів, зокрема з Херсонщини після підриву Каховської ГЕС. З'явилися мобільні групи психологів, цифрові реєстри евакуйованих, а також спеціальні платформи для координації гуманітарної допомоги. Практичні рекомендації щодо організації таких заходів викладено у «Посібнику з евакуаційних заходів у воєнний час» (2023), який узагальнює досвід державних і громадських структур [7].

Цей етап характеризується переходом від реагування до планування: з'являються локальні евакуаційні плани, проводяться навчання для органів влади, створюються резерви транспорту та пального.

У 2024–2025 роках евакуація поступово трансформується з екстреної до планової. Частина населення повертається до звільнених територій, водночас зберігається потреба в евакуації з нових зон загострення. Зростає роль цифрових інструментів: реєстрація через «Дію», інтеграція з системами соціального захисту, автоматизоване інформування.

За інформацією Координаційного штабу з проведення евакуаційних заходів та ефективного реагування на масове переміщення населення Міністерства розвитку громад та територій України з 1 червня 2025 року евакуйовано майже 108 тис. осіб, з них близько 13 тис. дітей та майже 3,7 тис. маломобільних осіб. Найбільше евакуйованих з Донецької області – понад 77 тис. осіб, з них майже 8 тис. дітей [11].

З'являються нові виклики: втома населення, зниження довіри до офіційних джерел, потреба в довгостроковому розміщенні евакуйованих. У відповідь держава розробляє програми підтримки внутрішньо переміщених осіб, розширює мережу модульних містечок, залучає міжнародні інвестиції у відбудову.

У продовження звіту Координаційного штабу з проведення евакуаційних заходів та ефективного реагування на масове переміщення населення Міністерства розвитку громад та територій України, на території України функціонує 20 транзитних пунктів у Дніпропетровській, Сумській, Харківській, Волинській, Миколаївській та Запорізькій областях. Комплексні послуги надають пункти у Павлограді, Волоському та Лозовій. Київській міській військовій адміністрації доручено відкрити транзитний центр у місті Києві. У транзитних пунктах надається грошова допомога в розмірі 10 800 грн, продуктови та гігієнічні набори, медична, юридична, психологічна підтримка [11].

Висновки та пропозиції. Досвід України у 2022–2025 роках свідчить про еволюцію евакуаційних процесів – від хаотичного реагування до системного управління. Кожен етап мав свої виклики, але також і здобутки: мобілізація громадянського суспільства, цифровізація, міжнародна підтримка.

Для підвищення ефективності евакуаційних заходів доцільно:

- розробити локальні плани евакуації для кожного населеного пункту з урахуванням специфіки території та категорій населення;
- створити єдину цифрову платформу для реєстрації, моніторингу та координації евакуаційних процесів;
- проводити регулярні навчання для представників органів місцевого самоврядування, ДСНС, медичних працівників;
- забезпечити психологічну підтримку евакуйованим через мобільні групи та спеціалізовані центри;
- розширити співпрацю з міжнародними організаціями для отримання гуманітарної допомоги, транспорту, медичних засобів.

Таким чином, евакуація в умовах воєнного стану має розглядатися як багатовимірний процес, що поєднує правові, соціальні, медичні та логістичні компоненти. Її успішність залежить від готовності держави до швидкого реагування, гнучкої координації та підтримки громадян.

Список використаних інформаційних джерел

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України (дата звернення: 20.10.2025).
2. Кодекс цивільного захисту України (дата звернення: 20.10.2025).
3. Матеріали ДСНС України щодо евакуації дітей з Донеччини.

4. Офіційні повідомлення військових адміністрацій Харківської та Херсонської областей.
5. Аналітичні звіти UNHCR та ІОМ щодо внутрішнього переміщення в Україні (дата звернення: 20.10.2025).
6. Башинський, О., Пелешко, М., Бережанський, Т., & Беседа, А. (2025). Система управління евакуацією населення під час надзвичайних ситуацій. *Social Development and Security*, 15(2), 140-152. <https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.2.11>.
7. Посібник з евакуаційних заходів у воєнний час. – Київ : Sprotyv G7, 2023.
8. Снагощенко А. О. Особливості здійснення евакуації населення в надзвичайних ситуаціях / А. О. Снагощенко // Безпека життя і діяльності людини: теорія та практика : зб. наук. пр. Всеукр. наук.-практ. конф., присвяченої Всесвітнім Дням цивільної оборони та охорони праці, (Полтава, 23–24 квітня 2020 р.) / упоряд. і ред.: В. П. Титаренко, А. М. Хлопов. – Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2020. – С. 389–391. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/14934>.
9. Ковалишин В., Хлевной О., Доценко О., Борисова А., Дивень В. Моделювання експериментальних досліджень евакуації змішаних потоків людей різних груп мобільності. Зб. наук. пр. Черкаського інституту пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля Національного університету цивільного захисту України «Надзвичайні ситуації: попередження та ліквідація», м. Черкаси, том 7 № 2 (2023). С. 89–99.
10. Потеряйко С., Белікова К., Твердохліб О. Проблемні питання евакуації населення в безпечні місця в умовах воєнного стану. Український кейс. Публічне урядування, 5 (33), С. 58–63. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-8](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-8).
11. Міністерство розвитку громад та територій України. Головна | Матеріали засідання Координаційного штабу з проведення евакуаційних заходів Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/news/vidbulosia-zasidannia-koordinatsiinoho-shtabu-z-provedennia-evakuatsiinykh-zakhodiv> (дата звернення: 20.10.2025).

МОВНА ПОЛІТИКА ПРОВІДНИХ ДЕРЖАВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ І ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ РОЗВИТКУ

А. О. Дишук, аспірант

Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Мовна різноманітність і рівноправне використання мов в інституціональних структурах – важливий компонент і особливість Європейського союзу, економіко-політичного об’єднання.

У Європі, особливо останніми роками, загальноновизнано, що дотримання принципів рівності гарантує захист прав усіх національних меншин, а мовні труднощі мають бути здолані в ході гармонійного розвитку суспільства. Мови є невід’ємною частиною європейської ідентичності і найбезпосереднішим засобом культурного вираження і діалогу. У свою чергу, діалог культур нерозривно пов’язаний з такими поняттями, як «багатомовність» і «мультилінгвізм».

Мультилінгвізм – це політика рівності мов в суспільстві. Не секрет, що Європа – це регіон з найбагатшим набором культур і мов. Зараз Європа асоціюється, передусім, з Європейським Союзом (ЄС), що є яскравим прикладом організації, яка проводить таку політику [4, с. 98].

У зв’язку з процесом «глобалізації», можна спостерігати дві суперечливі тенденції навіть у рамках ЄС. З одного боку, помітне прагнення до монолінгвізму, який виражається в домінуючій ролі англійської мови в інститутах ЄС. З іншого боку, у зв’язку з міграційними процесами відбувається збільшення числа мов і культур, яким необхідно існувати разом тим або іншим чином. Мовна політика, спрямована на створення мультилінгвістичного суспільства, стає пріоритетним напрямом діяльності міжнародних організацій країн, що входять в ці організації [2].

Перша постанова співтовариства, що визначає офіційні мови, була прийнята в 1958 р., і воно визначило голландський, французький, німецький і італійський в якості перших офіційних і робочих мов ЄС, які у той час були мовами держав-членів. Відтоді збільшилося як число країн-учасниць ЄС, так і кількість офіційних і робочих мов. Важливість адекватної мовної політики стає очевидною при зіставленні статусу мов більшості і мов меншин. Ще на початку 2000-х рр. за оцінками Європейського бюро по менш використовуваних мовах більше 40 мільйонів чоловік в ЄС належали до мовної меншості. Якщо в розрахунок включити іммігрантські меншини, то, за оцінками, близько 50 мільйонів чоловік належать до мовної меншості. У робочому документі «Мовний режим: додаткові варіанти», який був запропонований в ході підготовки мовної політики Європейського Союзу до великого приєднання в 2004 році, було запропоновано сім різних мовних концепцій. Ці концепції пропонують можливість для вибору оптимальної і найбільш відповідної для ЄС мовної політики, але, з іншого боку, такий великий

вибір також викликає нові проблеми, а деякі концепції навіть теоретично непридатні у рамках політики ЄС. У 2005 р. Комісією з мультилінгвізму була прийнята «Нова рамкова стратегія мультилінгвізма», яка стала першим офіційним документом, прийнятим цією комісією [1, с. 92].

Політика ЄС в області мультилінгвізма переслідує чотири основних мети: заохочення вивчення мов і мовної різноманітності в суспільстві; сприяння формуванню здорової багатомовної економіки; надання громадянам доступу до законодавства, процедур і інформації ЄС на їх рідній мові; забезпечення свободи пересування і міграції у рамках ЄС. У 2013 р. в доповіді парламенту «Мови, що знаходяться під загрозою зникнення, і мовна різноманітність» торкнулася тема зникаючих мов і важливості мультилінгвізма.

У 2016 р. Європарламент представив дві доповіді, пов'язаних з мовною політикою: в «Європейській стратегії відносно мультилінгвізма: вигоди і витрати» був проведений огляд ринкового підходу до мов за останні роки, а в доповіді «Про мови меншин і освіту» приділялася увага важливості усіх мов для соціальної інтеграції.

Таким чином, не можна не відмітити, що грамотна мовна політика в такому мультикультурному об'єднанні, як Європейський Союз, робить величезний вплив не лише на соціокультурні процеси, але і на функціонування усього об'єднання в цілому. Що ще важливіше, мультилінгвізм робить європейські інститути доступнішими і прозорішими для усіх громадян Європейського Союзу, що має первинне значення для успіху демократичної системи ЄС. Мовна політика Франції вважається однією з самих стратегічно продуманих мовних політик у світі. Упродовж усієї історії уряд Франції постійно робив заходи по поширенню своєї мови і культури як в країні, так і за її межами. Французька мова є робітником у багатьох міжнародних організаціях, таких як ЮНЕСКО, ООН, а також в інститутах ЄС [3, с. 124].

Офіційна мовна політика ЄС спрямована на реалізацію режиму мультилінгвізма. Більше того, мультилінгвізм безпосередньо пов'язаний з успіхами європейських компаній, орієнтованих на зовнішній ринок : знання мови бізнеспартнера робить позитивний вплив на ведення бізнесу. На розвиток мовної політики Європейського Союзу серйозний вплив роблять як зовнішні, так і внутрішні чинники: із-за міграційного потоку і

невідповідності між офіційною мовною політикою ЄС і політикою деяких його держав-членів мультилінгвізм нині переживає період застою. На практиці очевидно, що з урахуванням сучасної міграційної ситуації, проводячи одночасно політику мультикультуралізму і мультилінгвізму, важко зберігати культуру країни. На даний момент провідні країни намагаються немов відсторонитися від політики мультикультуралізму, коригуючи і свою мовну політику. Згідно з дослідженнями і опитуваннями, проведеними серед громадян держав членів, більшість опитаних вивчали як першу іноземну англійську мову і говорять на ній вільно, що робить англійський найпоширенішою мовою у рамках ЄС. Що займає третє місце французька мова прагне зміцнити свій вплив в Європі і у світі в цілому, але в осяжному майбутньому зміна статус-кво маловірогідна.

Список використаних інформаційних джерел

1. Ажнюк, Б. М. Мовна політика: національна ідентичність і європейські цінності / Б. М. Ажнюк // Вісн. Нац. акад. наук України. 2021. № 6. С. 89–93.
2. Бабюк, В. Переклад та мовна політика ЄС / В. Бабюк // Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Серія: Лінгвістика. 2011. Вип. 15. С. 29–32.
3. Крючков, Г. Г. Ідентичність і мовна політика в Європі / Г. Г. Крючков // Мовні і концептуальні картини світу. 2018. Вип. 2(62). С. 122–126.
4. Левчук, П. Г. Мовна політика в країнах Європейського Союзу та України. Аналіз та приклади добрих практик / Левчук П. Г. // Мова: класичне – модерне – постмодерне : зб. наук. пр. 2016. Вип. 2. С. 91–102.

МОДИФІКАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ З МЕТОЮ ПОКРАЩЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ ДЕМОКРАТИЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

Є. О. Жукова, спеціальність Бібліотечна, інформаційна та архівна справа, група 7590

*Д. М. Тюріна, д-р держ. упр., доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління – науковий керівник
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»*

Україна вже тривалий час перебуває у процесі пошуку власної демократичної моделі. Формально демократичні процедури існують, проте їхня якість та довіра до них залишаються диску-

сійними. Вибори часто сприймаються не як чесне змагання, а як боротьба ресурсів, а судова влада нерідко асоціюється не з правосуддям, а з політичними впливами. У такій ситуації постає питання: що саме потрібно змінити в інституційному дизайні держави, аби демократія не лише існувала на папері, а й стала реальною практикою для громадян?

Досвід показує, що успішна демократія тримається на двох опорах. Перша – незалежні та дієві інститути контролю, здатні стримувати будь-яку владу. Друга – інклюзивний політичний процес, у якому кожна суспільна група відчуває, що її голос має вагу. На важливості таких засад наголошують провідні дослідники демократії – Бернхард М., Еджелл А. та Ліндберг С., Голдстоун Дж. А. і Улфельдер Дж., Левітський С. та Вей Л. [1–3]. Їх праці демонструють, що демократія стає стійкою, коли результат виборів не визначений наперед, коли влада знає про обмеженість власних повноважень, а суспільство здатне мобілізуватися для захисту своїх прав.

Український досвід підтверджує: демократичні інститути працюють тоді, коли вони незалежні від політичних та олігархічних впливів. Йдеться не про повне переосмислення системи, а про точкові, але принципові зміни – створення незалежної судової влади та вибудову політичного процесу, який не закриває шлях новим силам і ідеям.

Судові інститути повинні гарантувати можливість захисту прав усіх учасників політики, незалежно від їхнього фінансового чи організаційного потенціалу. Український досвід засвідчує, що вплив виконавчої влади та бізнес-груп на суддівський корпус суттєво знижує легітимність виборів. Голдстоун Дж. А. та Улфельдер Дж. доводять: стабільна демократія потребує системи стримувань та противаг, де жодна гілка влади не здатна монополізувати контроль над державою [2]. На мою думку, у вказаному контексті необхідні прозорі механізми добору суддів, фінансова автономія судової системи, чіткі правила дисциплінарної відповідальності.

Другий напрям реформування пов'язаний із розширенням інклюзивності політичного процесу. Левітський С. та Вей Л. А., наголошують, що навіть у несприятливих умовах демократії здатні виживати завдяки активності громадян та небажанню миритися з узурпацією влади [3]. Український політичний простір значною мірою залишається закритим для нових сил через

вплив фінансових ресурсів та медійних монополій. Виборчі кампанії перетворюються на змагання бюджетів, яке обмежує конкуренцію та знижує довіру суспільства до інститутів. Інклюзивність виборчого процесу, своєю чергою, забезпечує постійне оновлення політичної еліти та залучення ширших суспільних груп до ухвалення рішень. У поєднанні вони створюють середовище, де демократія не залежить від волі окремих лідерів, а ґрунтується на стійкості інституційних правил.

Для України ключовою зміною має стати забезпечення реальної незалежності судової влади. На сьогодні суди часто піддаються тиску з боку виконавчої влади та впливових бізнес-груп, що підриває легітимність виборів та рішень державних органів. Незалежна судова система повинна гарантувати справедливий розгляд будь-яких політичних та виборчих спорів. Приклади успішної судової незалежності в країнах Балтії та Центральної Європи демонструють, що саме судова спроможність стати арбітром політичних процесів формує довіру громадян до демократії.

Другим важливим напрямком стає підвищення інклюзивності політичного процесу. В Україні політична конкуренція залишається закритою для нових сил через значний вплив фінансових ресурсів, медійних монополій та старих політичних груп. Конкуренція перетворює вибори на змагання бюджетів, обмежуючи можливості для появи нових ідей та кандидатів. По-перше, запровадження прозорих правил фінансування партій, які унеможливають залежність від приватного капіталу та зроблять політичну конкуренцію більш рівною. По-друге, гарантування рівного доступу до медійного простору для всіх політичних сил, щоб громадяни могли об'єктивно оцінювати кандидатів і програми.

Отже, для України, яка перебуває у складних зовнішньополітичних умовах та водночас долає внутрішні структурні кризи, саме інституційна модернізація може стати запорукою довготривалої демократичної стабільності. Незалежна судова влада та інклюзивний виборчий процес формують основу демократії, що не лише функціонує формально, а й стає невід'ємною практикою політичного життя.

Список використаних інформаційних джерел

1. Bernhard M., Edgell A., Lindberg S. Institutionalising electoral uncertainty and authoritarian regime survival // *European Journal of Political Research*. – 2020. – Vol. 59, № 2. – P. 465–487.

2. Goldstone J. A., Ulfelder J. How to Construct Stable Democracies // *The Washington Quarterly*. – 2004. – Vol. 28, № 1. – P. 7–20.
3. Levitsky S., Way L. A. Democracy's Surprising Resilience // *Jornal of Democracy*. – 2023. – Vol. 34, № 4. – P. 5–20.
4. International IDEA. Designing Resistance: Democratic Institutions and the Threat of Backsliding. – 2023. – ISBN 978-91-7671-699-1.
5. International IDEA. Designing Resilient Institutions: Countering Democratic Backsliding in Asia. – 2025. – ISBN 978-91-7671-700-4.

ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОЗОРОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

В. Д. Закрицька, спеціальність Публічне управління та адміністрування, група 4АПГА

В. В. Кононенко, д-р істор. наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та менеджменту – науковий керівник Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

Одним із ключових принципів діяльності органів державної влади є принцип прозорості та відкритості, який забезпечує довіру громадян до державних інституцій. З метою реалізації цього принципу в Україні було ухвалено Закон України «Про доступ до публічної інформації», що визначив механізми надання громадянам доступу до інформації, яка перебуває у володінні суб'єктів владних повноважень [2].

Сьогодні ефективним інструментом забезпечення відкритості та підзвітності влади виступає електронне врядування, яке створює нові можливості для участі громадян у процесах прийняття рішень і підвищення прозорості діяльності державних органів. Своєю чергою електронне врядування, електронний уряд, електронна демократія – це механізми та технології втілення в життя концепції сервісної держави [7, с. 3]. На думку В. Кононенка та М. Дзевелюк електронні технології дозволяють громадянам отримувати справедливий доступ до публічних послуг, запобігаючи можливим спробам зловживання з боку чиновників, а цифрові платформи дають змогу фіксувати всі дії в системі, залишаючи цифровий слід, що може бути використано для виявлення корупційних порушень [8, с. 133].

В Україні запровадження е-врядування набуло особливого розвитку після 2019 року, коли Президентом України В. Зелен-

ським було проголошено концепцію «Держава в смартфоні». На її основі створено портал та мобільний застосунок «Дія», які стали символом цифрової трансформації держави [1]. Завдяки цьому громадяни отримали зручний і прозорий доступ до адміністративних послуг онлайн, що суттєво скоротило бюрократію та мінімізувало корупційні ризики.

За даними Міністерства цифрової трансформації України, станом на 2025 рік застосунок «Дія» має 23 мільйони користувачів та 800 тисяч зареєстрованих ФОПів [4]. Це свідчить про масштабну цифровізацію українського суспільства та підвищення довіри до електронних сервісів.

Згідно з результатами щорічного опитування КМІС, проведеного у 2024 році за підтримки ПРООН, 84 % українців позитивно оцінили досвід користування е-послугами, що на 5 % більше, ніж у 2023 році [4]. Це вказує на зростання ефективності електронного врядування як механізму забезпечення прозорості та підзвітності влади.

Крім того, за даними Transparency International Україна, у межах програми «Прозорі міста» середній рівень прозорості муніципалітетів у 2024 році зріс із 42,2 % до 45,4 %. Лідерами стали Чернівці (84,5 бала), Вінниця (81 бал) та Луцьк (76 балів) [3]. Це демонструє поступове впровадження принципів відкритості та цифрової підзвітності навіть в умовах воєнного стану.

Важливим елементом системи електронного врядування в Україні є функціонування реєстру електронних декларацій посадових осіб. За даними Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), упродовж перших шести місяців 2025 року державні службовці подали понад 706 тис. декларацій про майно, що на 34 % менше, ніж за аналогічний період 2024 року [6].

71 % усіх декларацій було подано у березні, а кожен восьму декларацію пізніше виправлено, що свідчить про підвищення уваги декларантів до правильності подання звітності.

У 2024–2025 роках НАЗК розпочало 1534 перевірки декларацій, з яких 78 % уже завершено. Порушення не були виявлені лише у 0,9 % випадків (11 декларацій). Це свідчить про наявність значних проблем із дотриманням антикорупційного законодавства та необхідність удосконалення системи контролю [6].

Ще одним прикладом успішного впровадження інструментів електронного врядування в Україні є система державних заку-

півель Prozorro. Це електронна платформа, яка змінила правила гри у сфері публічних фінансів. Вона забезпечує принцип повної відкритості – «Усі все бачать», що дозволяє громадянам контролювати кожен етап закупівельного процесу.

До 2016 року тендери проводилися на паперових носіях, що створювало передумови для корупції та зловживань. З переходом до електронного формату закупівель Prozorro значно підвищила рівень прозорості та конкуренції серед постачальників, скоротила бюрократичні процедури та забезпечила мільярдні заощадження державного бюджету.

Закупівлі здійснюються через 12 авторизованих електронних торгових майданчиків, підключених до єдиної центральної бази даних Prozorro. Така децентралізована модель мінімізує ризики монополізації та підвищує безпеку даних.

У 2024 році в системі було оголошено понад 3,5 млн закупівель із загальною очікуваною вартістю понад 1,8 трлн грн [5].

Крім того, важливим елементом стала платформа Prozorro Market, створена у 2020 році, яка дає можливість державним установам купувати товари без проведення тендерів. На початку 2025 року обсяг продажів через Prozorro Market перевищив 100 млрд грн, а держава заощадила понад 12,5 млрд грн завдяки ефективності цього механізму [5].

Отже, електронне врядування в Україні стало ключовим чинником формування сучасної моделі публічного управління, заснованої на принципах відкритості, довіри та партнерства між владою й громадянами.

Подальший розвиток цієї системи вимагає не лише технологічних удосконалень, а й підвищення цифрової грамотності населення, розвитку інституційної спроможності органів влади та посилення кібербезпеки.

Список використаних інформаційних джерел

1. Кондратьєва К. А. Портал «Дія» як ефективний інструмент Е-врядування під час війни. *Публічна політика і державне управління в умовах війни* : зб. матеріалів конф., м. Вінниця. 2024. С. 82–85.
2. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
3. Рейтинг прозорості 2024: Як міста відреагували на нові виклики. *Портал «Децентралізація»*. URL: <https://decentralization.gov.ua>.

4. Українці стали більш задоволеними державними е-послугами – опитування КМІС. *United Nations Development Programme*. URL: <https://www.undp.org>.
5. Урядові технології Prozorro. *Digital State UA*. URL: <https://digitalstate.gov.ua>.
6. Чиновники допустили помилки в кожній третій декларації – на загальну суму ₪5,8 млрд. *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua>.
7. Кононенко В. В. Реалізація концепції сервісної держави як інструмент підвищення ефективності публічного управління в Україні. Глобальні тенденції та національні особливості публічного управління та адміністрування: збірник матеріалів «круглого столу». 22 грудня 2023 р. Вінниця: ТОВ «Друк», 2024. С. 3–8.
8. Кононенко В. В., Дзевелюк М. В. Технології електронної демократії у роботі органів місцевого самоврядування в Україні як інструменти запобігання корупції. Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції: збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.). Вінниця: ТОВ «Друк», 2025. С. 133–136.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ: ЖИТЛОВИЙ ВИМІР

П. Р. Литвинова, спеціальність Публічне управління та адміністрування, група М ПУіА2024-1

С. О. Гайдученко, д. держ. упр., професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування – науковий керівник

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

У сьогоднішніх реаліях, в умовах війни та повоєнного відновлення України питання соціального захисту ветеранів війни набуває ще більшої актуальності та стає одним із ключових напрямів розвитку державної політики. Особливе місце в розвитку та вдосконаленні наявної системи підтримки ветеранів займає житлове забезпечення, бо саме воно визначає якість життя, соціальну стабільність родини та рівень довіри громадян до держави.

Вже після початку Антитерористичної операції (АТО) у 2014 році, далі Операції Об'єднаних сил у 2018 році в нашій країні зросла потреба у державних житлових програмах для учасників бойових дій, але на той час кількість ветеранів була набагато меншою, в порівнянні із теперішнім часом. Межу кри-

тичності ця проблема досягла вже після початку повномасштабної агресії росії 24 лютого 2022 року. За даними Міністерства у справах ветеранів України, станом на 2025 рік кількість осіб зі статусом ветерана або члена їхніх сімей перевищила 850 тисяч, з яких значна частина потребує житлової підтримки [1].

Житлове забезпечення ветеранів – це не лише соціальна гарантія, закріплена Конституцією України та Законом «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», але й прояв поваги та шани до ветеранів, які зробили вагомий внесок у захист нашої держави. Саме наявність власного житла, власного кутка дозволяє ветерану успішно пройти інтеграцію у повсякденне життя, допомагає знизити соціальну напругу та зміцнює авторитет держави в очах громадян, як соціально відповідального партнера.

Наразі є програми, які дозволяють ветеранам отримувати/придбавати житло, але нинішня система забезпечення має ряд певних обмежень. Часто право на забезпечення житлом залежить від додаткових умов: статус внутрішньо переміщеної особи, визначеної групи інвалідності, періоду проходження військової служби та наявності або відсутності житла на території України. Все це обмежує тих, хто дійсно може скористатися державними гарантіями [2]. Через хронічно недостатнє виділення житла державою, попит значно перевищує пропозицію. Така ситуація і призводить до виникнення так званих «квартирних черг», які тривають роками, і створює відчуття несправедливості серед ветеранів, підриває їх довіру до системи, яка мала б навпаки їх підтримувати.

Ми бачимо, як держава вже здійснює певні кроки для вирішення цієї проблеми. А саме, розвивають механізми компенсації, пільгового кредитування, державних субвенцій та впроваджують партнерство з міжнародними організаціями. Проте цього, на жаль, недостатньо для повного задоволення потреб усіх ветеранів.

Для ефективного житлового забезпечення ветеранів необхідно вдосконалити систему публічного управління. Це передбачає створення прозорих і зрозумілих правил розподілу житлових ресурсів, що мінімізує корупційні ризики та сприяє відновленню довіри. Крім того, важливо розширити фінансові інструменти за рахунок залучення як державного, так і міжнародного фінансування. Також необхідно посилити роль територіальних громад,

надавши їм можливість запроваджувати гнучкі локальні програми, що враховуватимуть унікальні потреби ветеранів. Нарешті, слід підвищити рівень інформованості ветеранів щодо їхніх прав та алгоритму отримання допомоги, що зробить систему більш доступною та ефективною.

Соціальний захист ветеранів, зокрема їхнє житлове забезпечення, слід розглядати не лише як матеріальне питання, але як і складову відновлення довіри суспільства до держави. Успішна реалізація житлових програм сприятиме інтеграції ветеранів у громади, формуванню відчуття соціальної справедливості та зміцненню стійкості українського суспільства в умовах війни та після її завершення.

Таким чином, удосконалення публічного управління у сфері житлового забезпечення ветеранів війни є стратегічним завданням. Лише завдяки комплексному підходу, який поєднає державні, міжнародні та локальні ресурси, можна створити ефективну та справедливую систему соціального захисту, що відповідатиме сучасним викликам.

Список використаних інформаційних джерел

1. Міністерство у справах ветеранів України. Аналітична інформація за даними Міністерства у справах ветеранів України. 2025. URL: <https://data.mva.gov.ua/>
2. Cedos. Соціальні послуги для ветеранів і ветеранок у громадах: виклики та потреби]. Аналітичний центр Cedos, 2024. URL: <https://cedos.org.ua/researches/soczialni-poslugy-dlya-veteraniv-ta-veteranok-u-gromadah-vyklyky-ta-potreby/>

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНИ У РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

А. В. Михайлова, спеціальність Публічне управління та адміністрування, група 657пца

Д. М. Тюріна, д-р держ. упр., доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління – науковий керівник

Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»

У контексті євроінтеграційного курсу України інституційна спроможність державних органів виступає ключовим чинником успішної гармонізації національного законодавства з *acquis communautaire*, впровадження реформ в адміністративній, пра-

вовій і секторній сферах, а також ефективного використання міжнародної технічної допомоги. Від рівня інституційної спроможності залежить не лише дотримання зобов'язань за Угодою про асоціацію з ЄС, а й спроможність держави забезпечувати верховенство права, прозорість і результативне управління.

Слабка інституційна спроможність гальмує імплементацію європейських стандартів, знижує довіру інвесторів і громадян, створює ризики неефективного використання коштів міжнародної допомоги. За даними Європейської Комісії, саме інституційна стабільність є базовою умовою для участі країн-кандидатів у програмах технічної допомоги та реалізації проєктів ЄС у сферах державного управління, децентралізації, правосуддя й антикорупційної політики [0].

Інституційна спроможність охоплює кілька вимірів:

- нормативно-правову відповідність – узгодженість законодавства України з нормами ЄС;
- адміністративну ефективність – якість розроблення й виконання політики;
- прозорість та підзвітність – відкритість управлінських процесів і контроль за витратами публічних коштів.

Відповідно до звітів Світового банку, розвиток інституційної спроможності є одним із ключових напрямів підтримки України в межах програм реформування державного управління, спрямованих на підвищення прозорості, ефективності кадрової політики та цифрової трансформації публічних послуг [2].

Суттєвий внесок у формування політики належить і ОЕСР, яка в серії Public Governance Reviews for Eastern Partnership countries підкреслює важливість розвитку механізмів стратегічного планування, міжвідомчої координації та запровадження етичних стандартів у публічній службі [3]. Досвід країн Балтії, Польщі та Чехії підтверджує: стабільні інституції, цифровізація управлінських процесів і підготовка кадрів стали передумовами для швидкої адаптації до стандартів ЄС.

З часу підписання Угоди про асоціацію Україна зробила низку кроків: ухвалено закони про державну службу, антикорупційну політику, децентралізацію та адміністративні послуги; створено нові інституції – Національне агентство з питань запобігання корупції, НАБУ, ДБР, Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС. Проте, як зазначено у звітах Міністерства

розвитку громад та територій України, реформа децентралізації все ще потребує узгодження між рівнями влади, посилення аналітичних спроможностей громад та забезпечення прозорого використання європейських фондів [4].

Водночас в Україні залишаються суттєві проблеми, які гальмують інституційні перетворення: корупція, кадровий дефіцит, слабка координація між центральними та місцевими органами влади, нестача фінансових і людських ресурсів. Корупція продовжує підривати довіру до влади та міжнародних партнерів, ускладнюючи реалізацію реформ. Відтік кваліфікованих кадрів, зокрема молодих фахівців, призводить до нестачі компетентних управлінців на місцях. Брак ефективної взаємодії між міністерствами, регіонами й громадами породжує дублювання функцій і неузгодженість у прийнятті рішень, що знижує результативність державної політики.

Подолання цих викликів вимагає комплексного, системного підходу, який поєднує технологічні, кадрові та управлінські рішення. Перспективним напрямом є впровадження RegTech-рішень – технологій регуляторного нагляду, які автоматизують контроль і забезпечують прозорість процедур. Не менш важливим є розвиток відкритих даних, що дає змогу підвищити підзвітність влади, стимулює громадський контроль і підтримує аналітику для прийняття ефективних управлінських рішень.

Суттєве значення має удосконалення системи підготовки публічних службовців, формування культури відповідальності, професійної етики та цифрової компетентності. Варто посилювати громадську участь у процесах управління – через інструменти електронної демократії, публічні консультації, бюджети участі та онлайн-платформи зворотного зв'язку.

Досвід Польщі, Литви та Естонії показує, що успішна євроінтеграція ґрунтується на інвестиціях у людський капітал, ефективному використанні фондів ЄС та цифровізації публічних послуг. Саме ці країни продемонстрували, що стабільність інституцій можлива лише за умов прозорого управління, сучасних технологій і залучення громадян до ухвалення рішень.

Для України це означає необхідність глибоких змін не лише у законодавстві, а й у практиках управління – перехід до ухвалення рішень на основі даних (data-driven policy), впровадження прозорого бюджетування, формування ефективних механізмів громадського контролю та реальної підзвітності органів влади.

Отже, інституційна спроможність – це не формальна вимога Європейського Союзу, а стратегічна передумова побудови сучасної, відкритої та стійкої держави, здатної гарантувати верховенство права, забезпечити сталий розвиток і повноцінну інтеграцію України до європейського політичного, економічного та правового простору.

Список використаних інформаційних джерел

1. Європейська Комісія. Документи щодо асоціації та програм технічної допомоги / European Commission. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-humanitarian-support-ukraine_en.
2. World Bank. Reports on Governance and Public Administration in Ukraine / World Bank. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099110424204526893>.
3. OECD. Public Governance Reviews for Eastern Partnership countries / Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: https://www.oecd.org/en/publications/serials/oecd-public-governance-reviews_g1g1190c.html.
4. Міністерство розвитку громад та територій України. Аналітичні матеріали щодо реформи децентралізації / Мінрегіон України. URL: <https://mindev.gov.ua/en/pro-ministerstvo>.

АНАЛІЗ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СЕКТОРОМ БЕЗПЕКИ Й ОБОРОНИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

І. М. Неводчікова, аспірантка спеціальності Публічне управління та адміністрування

*А. Л. Помаза-Пономаренко, д. держ. упр., професор, завідувач науково-дослідної лабораторії з дослідження проблем управління у сфері цивільного захисту – науковий керівник
Національний університет цивільного захисту України*

Сучасні глобальні процеси трансформації систем безпеки, що відбуваються під впливом гібридних загроз, воєнних дій, технологічних ризиків і соціально-економічної турбулентності, зумовлюють потребу у переосмисленні механізмів публічного управління сектором безпеки й оборони. Для України ця проблема має екзистенційний вимір, адже триваюча збройна агресія РФ проти нашої держави створила унікальний прецедент: необхідність функціонування публічної системи управління в умовах постійної

кризи, що поєднує військовий, гуманітарний, енергетичний, інформаційний та політичний виміри. Функціонування сектора безпеки й оборони в умовах тривалої кризи стало тестом на стійкість системи державного управління, ефективність прийняття рішень, узгодженість міжвідомчих дій і спроможність оперативно реагувати на багатовимірні загрози. Це вимагає системного аналізу – як інституційного, так і нормативного – для виявлення слабких ланок, визначення кращих практик формування підходів до вдосконалення управлінських процесів у кризових умовах [1].

Згідно зі Стратегією національної безпеки України та Законом України «Про національну безпеку України», головним завданням публічного управління є забезпечення скоординованої діяльності органів державної влади, військових формувань, органів місцевого самоврядування та громадянського суспільства. Таким чином, секторальна система безпеки розглядається не лише як силова структура, а як мережа взаємопов'язаних суб'єктів, діяльність яких підпорядковується спільній меті – підтриманню національної стійкості [3].

Реальна практика функціонування публічного управління в секторі безпеки України виявляє ряд системних проблем, які стали очевидними в період повномасштабної війни (2022–2025 рр.). Попри значне посилення координаційних можливостей держави, в управлінській системі зберігаються фрагментація, дублювання функцій і нормативна неврегульованість у сфері кризового реагування:

1. Фрагментація управлінських повноважень. В умовах воєнного стану питання координації дій між Міністерством оборони, Міністерством внутрішніх справ, Службою безпеки України, ДСНС, Національною поліцією та місцевими органами влади набули особливої складності. Кожна інституція має власні підсистеми управління, проте механізми об'єднання даних, спільного планування та моніторингу залишаються недостатньо розвиненими. Це призводить до затримок у прийнятті рішень і нерационального використання ресурсів.

2. Інформаційно-цифрові бар'єри. Попри розвиток систем цифрового урядування, єдиної оперативної платформи кризового управління (на кшталт NATO Crisis Management System) в Україні досі немає. Обмін інформацією між силовими структурами відбувається переважно у відомчих форматах. Внаслідок цього можливості аналітики та прогнозування ситуацій є обме-

женими, а інформаційна асиметрія між центральним і регіональним рівнями – значною.

3. Людський фактор і кадрова нестабільність. Постійна мобілізація кадрів, їх переведення або демобілізація створюють дефіцит управлінських компетенцій. У багатьох структурах сектору безпеки бракує фахівців з кризового менеджменту, стратегічних комунікацій та кібербезпеки, що знижує стійкість системи.

4. Комунікація з громадськістю. Однією з найслабших ланок залишається система комунікації між державою та громадянами у кризових ситуаціях. Відсутність чітких протоколів інформування сприяє появі фейків, панічних настроїв і підриває довіру до державних інституцій.

5. Міжнародна координація. Співпраця України з партнерами НАТО та ЄС, зокрема у рамках проєктів EU Support Hub for Internal Security and Border Management або NATO Resilience Support, показує позитивні результати, проте залишається потреба в адаптації стандартів кризового управління до українських реалій.

Чинна правова база сектору безпеки України складається з базових актів – Конституції України, Закону «Про національну безпеку України» (2018 р.), Закону «Про оборону України» (1991 р.), Закону «Про правовий режим воєнного стану» (2015 р.), а також численних підзаконних актів, які визначають порядок дій під час кризових ситуацій [3].

Попри це, нормативна система залишається фрагментарною. Відсутні чітко врегульовані положення щодо: управління в умовах гібридних криз (поєднання військових, інформаційних і кіберзагроз); залучення приватного сектору до підтримки оборонних і безпекових процесів; процедур швидкого ухвалення міжвідомчих рішень у режимі «кризового кабінету»; інституційної відповідальності за провали у координації.

Аналіз чинних стратегічних документів – Стратегії воєнної безпеки України (2021 р.), Стратегії національної стійкості (2023 р.) та Плану реалізації Державної антикризової політики (2024 р.) – свідчить, що уряд усвідомлює потребу створення єдиної системи кризового управління, проте законодавче закріплення цього процесу поки що перебуває на стадії розроблення.

Серед позитивних тенденцій варто відзначити актуалізацію питань (на загально державному рівні) щодо створення центрів безпеки. Це вказує на важливість інтеграції цивільного, право-

охоронного та екстрено-медичного секторів у єдину безпекову архітектуру. Проте ефективність його реалізації стримується відсутністю фінансування, технічної бази та чітких підзаконних механізмів, зокрема, щодо діяльності органів місцевого самоврядування, адже саме вони відповідальні за створення центрів безпеки [2; 4].

На підставі зазначеного можемо визначити такі ключові виклики та напрями вдосконалення системи публічного управління у сфері функціонування сектору безпеки й оборони:

1. Створення єдиної інформаційно-аналітичної платформи управління кризами, яка б об'єднувала дані з усіх секторів – оборонного, цивільного, енергетичного, гуманітарного.

2. Запровадження системи підготовки менеджерів кризових ситуацій, зокрема на базі Національної академії державного управління та університетів сектору безпеки.

3. Цифровізація процесів планування та прогнозування ризиків, застосування інструментів штучного інтелекту для моделювання кризових сценаріїв.

4. Посилення прозорості управління, формування механізмів публічного контролю та регулярного звітування урядових структур про використання безпекових ресурсів.

5. Зміцнення міжнародної інтеграції, зокрема розширення участі України у програмах EU Civil Protection Mechanism, NATO Resilience Concept, UN Crisis Management Framework.

Отже, функціонування публічного управління сектором безпеки й оборони України в умовах розвитку кризових ситуацій демонструє необхідність високого рівня мобілізаційної спроможності держави, але водночас виявляє глибоку потребу у модернізації системи управління. Основні проблеми – фрагментація, низька оперативність, кадровий дефіцит і слабка інтеграція цифрових ресурсів – мають бути вирішені шляхом створення єдиної платформи стратегічного управління, удосконалення нормативної бази та впровадження сучасних управлінських технологій.

У перспективі ефективне публічне управління сектором безпеки має ґрунтуватися на парадигмі національної стійкості, де ключову роль відіграватимуть не лише військові чи урядові структури, а й місцеві громади, бізнес, наука та громадянське суспільство. Лише така інтегрована, гнучка й технологічно забезпечена система управління здатна гарантувати сталу безпеку держави у світі постійних кризових викликів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Белай С. В., Черкашин О. Д. Розвиток механізмів реагування на кризові ситуації, що загрожують державній безпеці України: постановка наукового завдання // Теорія та практика державного управління. 2017. Вип. 3. С. 182–189.
2. Концепція створення «Центрів безпеки громад» в Україні. URL: <https://uastrat.com/reforms/securityinhromadas/konczepczyia-stvorenniya-czentriv-bezpeky-gromad-v-ukrayini/>.
3. Помаза-Пономаренко А. Л. Національна безпека. Законодавство України : монографія. Харків: НУІЗ України, 2018. 168 с.
4. Центри безпеки. URL: <https://dmpo.dsns.gov.ua/diyalnist/centri-bezpeki>.

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКСПЕРТНИХ СИСТЕМ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГРОМАДЯН У ЦНАП

К. М. Окольнічий, спеціальність Публічне управління та адміністрування, група 109-ПУА-322

Ю. О. Крихтіна, д. держ. упр., доцент, професор кафедри «Менеджмент, публічне управління та HR-технології» – науковий керівник

Український державний університет залізничного транспорту

Сучасна цифрова трансформація державного управління передбачає активне впровадження інноваційних технологій, здатних підвищити ефективність, прозорість і результативність взаємодії держави з громадянами. У цьому контексті одним із ключових завдань є пошук дієвих інструментів удосконалення процесів надання адміністративних послуг, зокрема у діяльності Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які виконують провідну роль у забезпеченні доступу громадян до публічних сервісів.

Одним із найефективніших засобів розв'язання цього завдання є експертні системи (ЕС) – інтелектуальні програми, які також відомі як системи, що базуються на знаннях «knowledge-based systems». Вони накопичують і зберігають факти у базі знань, використовуючи механізм логічного виведення для формування нових висновків та рекомендацій. Застосування ЕС має значний потенціал для оптимізації процесів у державному секторі, підвищення якості обслуговування громадян і загальної ефективності роботи органів влади [1]. Оскільки діяльність ЦНАП ґрунтується на чітко визначених адміністративних та регуляторних процедурах.

У міжнародній практиці експертні системи у вигляді чат-ботів і віртуальних асистентів вже активно застосовуються у сфері публічних послуг, демонструючи високу ефективність у підвищенні доступності та зручності державного сервісу. У Португалії віртуальний асистент із реалістичним аватаром, створений на базі моделі GPT-3.5 turbo, надає громадянам консультації та інформацію щодо понад 2 300 публічних послуг. У Греції система mAigov допомагає користувачам орієнтуватися серед більш ніж 1 300 цифрових сервісів і 3 200 адміністративних процедур, спілкуючись із ними природною мовою. У Франції чат-бот Albert підтримує державних службовців, допомагаючи швидко знаходити регуляторні норми, готувати короткі аналітичні матеріали та формувати точні відповіді громадянам. У Латвії віртуальний помічник UNA цілодобово відповідає на найпоширеніші запитання підприємців і виступає каталізатором у делегуванні рутинної роботи, тоді як у Бельгії спеціалізований чат-бот розроблено для обробки скарг громадян, який навчається на попередніх зверненнях і забезпечує оперативну взаємодію з користувачами [2]. В Україні також здійснюються кроки у цьому напрямі. Планується створення чат-бота з використанням експертних систем, який надаватиме консультації заявникам із питань інтелектуальної власності, допомагатиме у заповненні електронних форм та роз'ясненні адміністративних процедур у режимі реального часу [3]. Це є першим кроком до впровадження інтелектуальних сервісів нового покоління, орієнтованих на потреби громадян і підприємців, та безпосередньо демонструє практичний потенціал ЕС у сфері адміністративних послуг.

Розвиток таких технологій закріплено в офіційних стратегічних документах держави. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні (схвалена у 2020 р.) визначає впровадження ШІ у публічне управління одним із ключових напрямів цифрової трансформації. Стратегічна ціль 16 передбачає створення умов для розвитку внутрішньої інфраструктури та стимулювання інновацій у сфері GovTech, зокрема через створення GovTech-інкубаторів для тестування нових рішень, їх удосконалення та подальшого масштабного впровадження у публічному секторі [3]. Застосування таких рішень може стати надзвичайно корисним для ЦНАП, адже саме вони є ключовими точками контакту між державою та громадянами.

Водночас ефективне використання експертних систем може радикально покращити роботу ЦНАП, якщо воно здійснюється відповідально та на основі належної цифрової інфраструктури. Інтеграція таких технологій сприятиме повній цифровізації державних послуг, роблячи їх сучасними, прозорими та високоякісними [4]. Практичне застосування експертних систем у ЦНАП охоплює широкий спектр завдань від попереднього консультування громадян і перевірки правильності поданих документів до автоматичного маршрутизації запитів, контролю термінів розгляду справ та виявлення типових помилок у заявах.

Автоматизація цих рутинних і малодискреційних процесів вивільняє час державних службовців, дозволяючи їм зосередитися на завданнях, що вимагають людського судження, творчості та професійного досвіду [2]. Оптимізація трудомістких операцій, таких як сортування, класифікація документів або формування відповідей на стандартні запити, забезпечує підвищення продуктивності праці й зниження навантаження на персонал. Експертні системи дозволяють делегувати технічну, повторювану роботу, тоді як працівники ЦНАП можуть приділяти більше уваги індивідуальним і нестандартним зверненням громадян.

Крім того, системи, що базуються на правилах, допомагають приймати рішення швидше й точніше, враховуючи значно більшу кількість даних, ніж може опрацювати окремий працівник [4]. Такі рішення сприяють оптимізації інспекційних потужностей та ефективнішому використанню обмежених ресурсів. Наприклад, у Бельгії подібна система в агентстві з питань дітей та сім'ї здійснює прогнозування випадків, що потребують уваги, і хоча це прогностична модель, сам принцип автоматизованого аналізу даних може бути адаптований до потреб ЦНАП. ЕС може допомогти оптимізувати інспекційні потужності та забезпечити більш цільове використання обмежених ресурсів, наприклад, шляхом аналізу різних джерел даних для виявлення випадків, які потребують уваги, як у випадку з бельгійським агентством з питань дітей та сім'ї, хоча це прогностична система, принцип автоматизації застосовний. У перспективі такі системи здатні перетворити ЦНАП на інтелектуальні центри обслуговування, де більшість стандартних операцій виконується автоматично, а службовці зосереджуються на завданнях, що потребують людського судження.

Висновок. Впровадження експертних систем у діяльність ЦНАП є не лише кроком до підвищення ефективності обслу-

говування громадян, а й важливим етапом становлення розумного, аналітично орієнтованого публічного управління в Україні. Поєднання алгоритмічної точності, експертного досвіду та здатності до навчання робить такі системи дієвим інструментом удосконалення управлінських процесів, заснованих на даних і швидкому реагуванні на потреби суспільства. Експертні системи здатні оптимізувати внутрішні процедури, забезпечити рівний доступ до якісних адміністративних послуг, підвищити прозорість і зменшити корупційні ризики.

У перспективі їх застосування формує підґрунтя для створення цифрової держави нового покоління, у якій інтелектуальні технології підсилюють компетентність службовців, забезпечують зручність і довіру громадян. Такі рішення перетворюють ЦНАП на інноваційні центри взаємодії держави й суспільства - відкриті, ефективні та орієнтовані на людину.

Список використаних інформаційних джерел

1. Decision Support Systems and Intelligent Systems. URL: https://bambangsuhartono.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/10/decision-support-system-and-intelligent-system-7th-edition-turban_aronson_liang_2005.pdf.
2. Governing with Artificial Intelligence. URL: https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en/full-report.html.
3. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 31 грудня 2024 р. № 1351-р.
4. Hello, World: Artificial intelligence and its use in the public sector. URL: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/11/AI-Report-Online.pdf>.

ЕКОНОМІКО-БЕЗПЕКОВИЙ ІМПЕРАТИВ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ: АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ МОДЕЛЕЙ

О. О. Павлова, спеціальність Право, група ПР-с23

В. С. Чубань, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління у сфері цивільного захисту – науковий керівник Національний університет цивільного захисту України

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні питання ефективності системи цивільного захисту набуває критичного

значення не лише у гуманітарному та соціальному а й у організаційно-економічному аспекті. Захист населення, інфраструктури та ресурсної бази держави від наслідків воєнних дій є фундаментальною передумовою збереження людського потенціалу та забезпечення стійкості національної економіки. Саме тому особливої актуальності набуває вивчення та адаптація іноземної практики побудови систем цивільного захисту, яка демонструє високий рівень організації, правового регулювання та інтеграції економічних і безпекових стратегій. Міжнародний досвід країн демонструє, що система цивільного захисту не обмежується лише реагуванням на надзвичайні ситуації, а є комплексним механізмом превенції, прогнозування ризиків та оптимального розподілу ресурсів. Для України така практика є цінною, адже така позиція дозволяє запроваджувати ефективні моделі управління державними й муніципальними фінансами у сфері забезпечення цивільної безпеки та оборони. Так, використання сучасних економічних інструментів, таких як державно-приватне партнерство, страхування ризиків, цільові інвестиції у критичну інфраструктуру створює умови для підвищення фінансової стійкості системи захисту.

Врахування іноземних підходів дає змогу інтегрувати українську систему цивільного захисту відповідно до загальноєвропейських та євроатлантичних стандартів забезпечення безпекового простору, що підсилює ефект синергії у організації діяльності органів цивільного захисту та сприяє залученню міжнародної допомоги. Використання кращих світових прикладів у сфері організації цивільного захисту сприятиме мінімізації людських і матеріальних втрат, оптимізації бюджетних витрат, підвищенню ефективності управлінських рішень та формуванню довгострокової економічної стабільності. У цьому контексті іноземний досвід розглядається як важливий ресурс, здатний зміцнити національну безпекову систему України в умовах воєнних загроз і майбутньої післявоєнної відбудови.

Координація забезпечення безпеки цивільного населення в Ізраїлі покладена на військове управління – Командування тилу, – що виконує функції єдиного координаційного центру. До його завдань належать, зокрема: оповіщення населення про небезпеку; координація діяльності рятувальних служб; участь у ліквідації наслідків катастроф природного, техногенного та воєнного характеру. Підпорядковані Командуванню інженерні, пожежні,

рятувальні служби та підрозділи працюють у безпосередній взаємодії з місцевими органами влади і громадами. Завдяки цьому досягається високий рівень оперативності та ефективності цивільного захисту. У населених пунктах існує мережа капітальних та імпровізованих бомбосховищ. Кожен будинок облаштований або своїм підземним бомбосховищем, або «кімнатою безпеки», за що несуть відповідальність власники будинків. Створена мережа загальних капітальних та імпровізованих укриттів і бомбосховищ, що утримуються силами і коштом місцевої влади. Підготовкою на випадок війни та надзвичайних ситуацій охоплено практично 100 % дорослого населення Ізраїлю [1, с. 8–9].

Так, у 2024 році парламент Ізраїля – Кнессет, ухвалив рішення про збільшення державних витрат на суму 3,35 мільярда шекелів з метою фінансування витрат, необхідних для цивільних потреб, що виникли в результаті війни «Мечі Залізні» [2].

Досвід Ізраїлю переконливо доводить, що ефективна система цивільного захисту базується на єдиному координаційному центрі, чіткій взаємодії військових, рятувальних служб і місцевих громад, а також на всеосяжній підготовці населення. Для України в умовах війни така модель є надзвичайно цінною, оскільки демонструє практичну доцільність комплексного підходу до захисту цивільних і створення розгалуженої мережі укриттів. Водночас приклад Ізраїлю підкреслює важливість збільшення державного фінансування та стимулювання інвестицій у сферу цивільного захисту, що є запорукою стійкості суспільства та економіки в умовах воєнних загроз.

У Німеччині керівництво цивільним захистом населення покладене на Федеральне Міністерство внутрішніх справ. Також у системі цивільного захисту традиційно широко використовуються волонтерство та участь громадян у добровольчих формуваннях цивільного захисту. Ключові завдання на випадок криз і надзвичайних ситуацій на земельному та місцевому рівнях належать до компетенції урядів земель, а виконання цих завдань забезпечується земельними МВС і відділами цивільного захисту. В умовах воєнного стану та на період навчань вони доукомплектовуються співробітниками відповідних служб і перетворюються на штаби округів (земель), що керують усіма заходами цивільного захисту в зоні відповідальності. В усіх 16 урядах земель облаштовані захищені командні пункти. У районах, містах, громадах призначаються начальники цивільного захисту,

штаби при яких розгортаються у випадку надзвичайних ситуацій [1, с. 9–10].

Маючи досить потужну систему цивільного захисту, Німеччина тим не менш, з огляду на наслідки російсько-української війни, вдається до заходів з її переоцінки та зміцнення. Уряд розглядає питання модернізації систем громадських підземних сховищ (підземних паркінгів, станцій метро та підвалів) і збільшує витрати на цивільний захист, зокрема надавши федеральним землям €88 млн на оновлення системи оповіщення. У країні також збільшуються запаси на випадок кризових ситуацій, включно з медичним обладнанням, захисним одягом і ліками. Крім того, уряд Німеччини розглядає можливість придбання в Ізраїлю або США системи протиракетної оборони, в т. ч. для захисту від загроз з боку росії [1, с. 12].

Німецька практика організації цивільного захисту демонструє, що поєднання централізованого державного управління, регіональної відповідальності та широкого залучення волонтерства створює стійку багаторівневу систему безпеки населення. Для України в умовах війни цей досвід є показовим, адже підтверджує доцільність інтеграції громадянського суспільства у механізми захисту поряд із модернізацією інфраструктури та систем оповіщення. Приклад Німеччини акцентує, що ефективність цивільного захисту безпосередньо залежить від зростання економічного забезпечення та інвестування у сферу удосконалення цивільної безпеки та оборони.

Отже, вивчення та адаптація іноземного досвіду у сфері цивільного захисту є важливим чинником підвищення національної безпеки України в умовах війни. Приклади Ізраїлю та Німеччини переконливо демонструють, що ефективність системи ґрунтується на поєднанні централізованого управління, чіткої координації дій та широкого залучення місцевих громад і волонтерських структур. Для України це означає необхідність формування багаторівневої моделі цивільного захисту, яка забезпечуватиме оперативність реагування та оптимізацію використання ресурсів. Економічна складова такої системи є не менш важливою: збільшення державного фінансування, інвестиції в інфраструктуру укриттів, системи оповіщення та стратегічні запаси формують основу стійкості суспільства. Використання інструментів бюджетного планування, державного інвестування та державно-приватного партнерства дозволить підвищити

ефективність витрат і досягти ефекту мультиплікатора для економіки. Посилення економічного забезпечення та інвестування у систему цивільного захисту є не лише воєнною необхідністю, а й ключовою умовою довгострокової економічної стабільності та післявоєнної відбудови України.

Список використаних інформаційних джерел

1. Цивільно-військове співробітництво у захисті населення під час війни в Україні: аналітична доповідь підготовлена Центром Разумкова в рамках проєкту, що виконувався за фінансової підтримки Офісу Фонду Ганнса Зайделя у Києві. Київ 2023. С. 8–10, 12. URL: <https://surl.lu/icfkgk>.
2. Затверджено в остаточних читаннях: Державні витрати в 2024 році будуть збільшені на 3,357 мільярда шекелів для фінансування цивільних військових витрат: офіційний веб-сайт парламенту Ізраїля – Кнесету. URL: <https://surl.li/usyajd>.

ІНСТИТУЦІЙНІ БАР'ЄРИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ВІДНОВЛЕННІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

***М. В. Порока**, спеціальність Публічне управління та адміністрування*

***С. С. Тарасов**, канд. держ. упр. доцент, начальник навчально-наукового інституту інженерної та спеціальної підготовки – науковий керівник*

Національний університет цивільного захисту України

У контексті післявоєнної відбудови особливої актуальності набуває залучення приватних інвестицій через публічно-приватне партнерство (ППП). Критична інфраструктура потребує негайного відновлення, проте практика реалізації проєктів PPP свідчить про наявність системних інституційних бар'єрів, що перешкоджають ефективному використанню цього механізму.

ППП визнається міжнародними організаціями ключовим інструментом залучення інвестицій у відновлення та розвиток критичної інфраструктури [1]. Проте статистика демонструє критичну неефективність механізму: абсолютна більшість укладених договорів не виконується або призупинена. Обмеженість державних ресурсів та масштаб потреб у відновленні роблять залучення приватного капіталу критично необхідним елементом національної стратегії відбудови.

Законодавчо-нормативні бар'єри. Базовий закон про державно-приватне партнерство створив законодавче підґрунтя, однак упродовж тривалого часу не було реалізовано жодного масштабного проєкту концесії [2]. Прийняття нового Закону України про публічно-приватне партнерство запроваджує електронні процедури та гармонізацію з європейськими стандартами, проте його ефективність має бути підтверджена практикою [3].

Організаційно-управлінські бар'єри. Недостатня інституційна спроможність публічних органів щодо підготовки та реалізації проєктів ППП. Відсутність чіткої координації між різними рівнями влади, недостатня кваліфікація державних службовців у сфері ППП, а також відсутність єдиної методології оцінки ефективності проєктів створюють значні перешкоди [5].

Фінансово-економічні бар'єри. Високі ризики інвестування в умовах воєнного стану, недосконалість механізмів державних гарантій та обмеженість фінансових інструментів підтримки стримують залучення приватного капіталу, попри готовність міжнародних фінансових організацій підтримувати проєкти ППП.

Інформаційно-комунікаційні бар'єри. Недостатня прозорість процедур відбору приватних партнерів, обмежений доступ до інформації про проєкти ППП та слабка комунікація між публічним і приватним секторами породжують недовіру з боку потенційних інвесторів.

Критична інфраструктура характеризується особливою соціальною та стратегічною значущістю, що накладає додаткові вимоги до механізмів ППП [5]. Необхідність забезпечення безперервності надання критично важливих послуг вимагає особливих механізмів контролю з боку держави, що може суперечити комерційним інтересам приватних партнерів. Відновлення критичної інфраструктури в умовах триваючих бойових дій створює додаткові ризики, що потребують розробки спеціальних механізмів їх мітигації.

Досвід європейських країн демонструє, що ефективне функціонування механізмів ППП можливе лише за наявності розвинутого інституційного середовища. Ключові фактори успіху включають чітке законодавче регулювання, розвинену інституційну спроможність публічного сектору, прозорі процедури відбору приватних партнерів та ефективні механізми розподілу ризиків і державної підтримки проєктів.

Міжнародні фінансові організації готові надавати не лише фінансову, а й технічну підтримку проектам ППП в Україні. Успішні міжнародні кейси демонструють потенціал такої підтримки, проте системне залучення міжнародного досвіду та фінансування вимагає подолання наведених вище інституційних бар'єрів на національному рівні.

Висновки. Інституційні бар'єри публічно-приватного партнерства у сфері відновлення критичної інфраструктури України мають системний характер. Законодавчо-нормативні, організаційно-управлінські, фінансово-економічні та інформаційно-комунікаційні бар'єри взаємопов'язані та посилюють один одного, створюючи несприятливе інституційне середовище для реалізації проектів ППП.

Подолання цих бар'єрів вимагає комплексного підходу: вдосконалення законодавства, розбудову інституційної спроможності публічного сектору, створення ефективних механізмів державної підтримки, підвищення прозорості процедур та покращення комунікації між секторами. Особлива увага має приділятися адаптації міжнародного досвіду до специфіки відновлення критичної інфраструктури в умовах воєнного конфлікту.

Подальші дослідження мають зосередитися на розробці конкретних механізмів подолання виявлених інституційних бар'єрів, вивченні успішних міжнародних практик та їх адаптації до українського контексту, а також на оцінці ефективності нового законодавства про ППП. Це дозволить розробити практичні рекомендації для органів публічного управління щодо створення сприятливого інституційного середовища для реалізації проектів публічно-приватного партнерства, що є критично важливим для успішного відновлення України.

Список використаних інформаційних джерел

1. Лаврентій Д. С. Публічно-приватне партнерство: категоріально-понятійний аналіз. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 10.
2. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 1 липня 2010 р. № 2404-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19 червня 2025 р. № 4510-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (дата звернення: 27.10.2025).

4. Ющенко Н. В., Дячек В. В., Ковтун М. В. Публічно-приватне партнерство в Україні та європейських країнах. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1485> (дата звернення: 27.10.2025). DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.80.
5. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16 листопада 2021 р. № 1882-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення: 27.10.2025).

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ: ІНСТИТУЦІЙНИЙ АНАЛІЗ

***С. Г. Порока**, докторант докторантури, PhD у галузі
Публічне управління та адміністрування
Національний університет цивільного захисту України*

Формування нової архітектури безпекових інституцій України відбувається через складне поєднання внутрішніх реформ та зовнішніх інтеграційних імпульсів. Події 2014 року запустили незворотний процес переорієнтації державних механізмів на європейську модель функціонування [1]. Набуття кандидатського статусу та відкриття переговорного процесу створили унікальну ситуацію, коли держава має одночасно забезпечувати власну обороноздатність та проводити глибинну модернізацію управлінських структур. Саме взаємозв'язок між безпековими потребами та євроінтеграційними зобов'язаннями формує специфічний контекст інституційних перетворень.

Питання узгодження українського безпекового законодавства з правом ЄС не можна звести лише до формального приведення у відповідність юридичних текстів. Насправді мова йде про глибинні зміни в самій системі державного управління – замість звичної централізованої ієрархії потрібно вибудовувати горизонтальні зв'язки між інституціями, замість традиційної закритості впроваджувати прозорість процесів, а головне – навчитися працювати на випередження, а не просто реагувати на кризи. Вивчення того, як відбуваються такі складні перетворення, стає критично важливим для оцінки реальних можливостей проведення реформ в умовах війни та постійних загроз.

Структурний аналіз змін у законодавчому полі виявляє кілька рівнів адаптаційних процесів. Базовий закон про національну

безпеку [2] заклав принципово нову модель організації безпекового простору, де цивільний демократичний контроль стає наскрізним принципом функціонування всіх силових структур. Стратегічні документи держави [3] фіксують не просто декларативне прагнення до європейських стандартів, а конкретні механізми їх впровадження через секторальні реформи.

Впровадження європейських стандартів безпекової політики в Україні розгортається одночасно у двох напрямках. Перший напрямок зосереджений на прямому реагуванні на виклики – побудові захисту від гібридних атак, забезпеченні кібербезпеки та охороні життєво важливих об'єктів. Цікаво, що в регулюванні критичної інфраструктури відбувається важливий зсув акцентів: тепер захищають не стільки самі споруди чи системи, скільки ті суспільні функції, які вони забезпечують.

Другий напрямок працює на попередження загроз – це управління кордонами, регулювання міграції та системи завчасного виявлення ризиків. Сучасне бачення прикордонного контролю виходить далеко за рамки модернізації пунктів пропуску. Фактично будується багатоваріантова система безпеки, яка через партнерство з європейськими структурами починає діяти ще до того, як потенційна загроза наблизиться до українського кордону.

Третій напрям стосується посткризового відновлення через механізми цивільного захисту. Новий кодифікований акт [4] вибудовує систему, здатну функціонувати в різних режимах – від повсякденної готовності до масштабних катастроф, інтегруючись при цьому в загальноєвропейську мережу взаємодопомоги.

Інституційні новації проявляються через появу координаційних вузлів нового типу. Структури протидії інформаційним маніпуляціям працюють не як цензурні органи, а як аналітичні центри виявлення та нейтралізації деструктивних наративів. Кібербезпекові координатори функціонують за принципом публічно-приватного партнерства, об'єднуючи державні ресурси з експертизою приватного сектору.

Проте емпіричні дані свідчать про нерівномірність трансформаційних процесів. Моніторингові звіти європейських інституцій [5] фіксують розрив між нормативними змінами та практичною імплементацією, між створенням нових структур та забезпеченням їх ефективної роботи. Міжвідомчі бар'єри, брак горизонтальних зв'язків, конкуренція за ресурси гальмують синергетичний ефект реформ.

Висновки. Проведений аналіз виявляє багатовимірність трансформаційних процесів у безпековій сфері України. Євроінтеграційний вектор виступає не зовнішнім примусом, а внутрішнім драйвером модернізації, що дозволяє подолати інерцію пострадянських управлінських моделей. Водночас специфіка українського кейсу полягає в необхідності проводити структурні реформи паралельно з відбиттям зовнішньої агресії, що створює унікальний досвід «реформ під вогнем».

Подальші дослідження мають зосередитися на вивченні адаптивних механізмів, які дозволяють поєднувати довгострокові трансформації з оперативним кризовим менеджментом. Важливо проаналізувати, як європейські норми та стандарти модифікуються в українських реаліях, створюючи гібридні управлінські моделі. Особливої уваги заслуговує питання інституційної пам'яті та збереження реформаторського імпульсу в умовах постійної турбулентності. Український досвід може збагатити загальноєвропейське розуміння безпекової трансформації, демонструючи можливості системних змін навіть в екстремальних обставинах.

Список використаних інформаційних джерел

1. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору) : Закон України від 07.02.2019 № 2680-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2019. № 9. Ст. 50.
2. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Про Стратегію національної безпеки України : Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 р. ; затв. Указом Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0005525-20> (дата звернення: 27.10.2025).
4. Кодекс цивільного захисту України : Кодекс від 02.10.2012 № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5403-17> (дата звернення: 27.10.2025).
5. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2023 рік. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-pro-vykonannya-Ugody-pro-asotsiatsiyu-mizh-Ukrayinoyu-ta-YEvropejskym-Soyuzom-za-2023-rik.pdf> (дата звернення: 27.10.2025).

НАПРЯМИ ПОДАЛЬШОЇ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*Д. В. Сидоренко, Публічне управління та адміністрування,
група М ПУіА 2024-1*

*С. О. Гайдученко, д-р держ. упр, професор, професор кафедри
менеджменту і публічного адміністрування – науковий
керівник*

*Харківський національний університет міського госпо-
дарства імені О. М. Бекетова*

Україна послідовно розбудовує демократичне суспільство та визначила свій курс на європейську інтеграцію. Демократія – це не лише політична система чи форма державного управління, а передусім сукупність цінностей: свобода слова, рівність усіх перед законом, участь громадян у прийнятті державних рішень, гарантії прав і свобод людини. У демократичній державі влада підзвітна суспільству, а громадяни активно беруть участь у формуванні державної політики. Розбудова демократії в Україні – це тривалий і безперервний процес, який вимагає поєднання зусиль влади та громадян, зміцнення політичної волі й постійного захисту демократичних прав. Однією з ключових ознак демократії є залучення громадськості до процесу ухвалення рішень органами влади та забезпечення публічності управлінських процесів [1].

Нині, в умовах повномасштабної війни, реалізація цього принципу має певні обмеження, зумовлені потребами національної безпеки. Військові реалії об'єктивно посилюють централізацію влади, адже рішення необхідно ухвалювати швидко та ефективно. Це змінює підходи до демократизації процесів управління, проте навіть за таких умов надзвичайно важливо підтримувати відкритість, прозорість і довіру громадян до влади, розвивати механізми взаємодії держави та суспільства.

Сучасні дослідження засвідчують, що одним із провідних напрямів демократизації управління є цифровізація. Використання інформаційно-комунікаційних технологій дає змогу швидко інформувати владу про проблеми, забезпечує доступ громадян до управлінської інформації, дозволяє здійснювати громадський контроль і реалізовувати демократичні процедури – від електронних петицій до онлайн-референдумів і виборів. Водно-

час цифровізація потребує належного рівня інформаційної безпеки, щоб мінімізувати ризики витоку або маніпуляції даними.

Демократизація процесів ухвалення управлінських рішень набуває особливого значення в контексті євроінтеграції України, адже європейські країни дотримуються високих стандартів відкритості, участі громадян і підзвітності влади. Для України надзвичайно важливо гармонізувати власну систему публічного управління з цими принципами.

Хоча в Україні немає єдиного закону, який би комплексно регулював питання публічності, відкритості та прозорості діяльності органів влади, Конституція України містить низку норм, що формують правову основу для цього принципу (зокрема, статті 57, 84, 94, 129) [2]. Саме з них у науковій літературі виводиться сутність поняття публічності у сфері державного управління.

Демократизація процесів прийняття управлінських рішень означає активне залучення громадян, інститутів громадянського суспільства та інших зацікавлених сторін до формування, ухвалення й контролю державних рішень на рівні як центральної влади, так і місцевого самоврядування. Це – перехід від закритої бюрократичної моделі «держава вирішує сама» до відкритої концепції «держава ухвалює рішення разом із громадянами».

Основні прояви демократизації: відкритість і прозорість діяльності влади; громадська участь у процесі ухвалення рішень; розвиток електронної демократії (e-democracy); партисипативне бюджетування (громадський бюджет); підзвітність і контроль влади; горизонтальна взаємодія між державними інституціями та громадянами.

Демократичне публічне управління передбачає, що органи державної влади та місцевого самоврядування стають більш відкритими, орієнтованими на потреби суспільства, що сприяє зростанню довіри громадян і підвищенню якості управлінських рішень.

Основні напрями вдосконалення демократизації управлінських процесів в Україні:

1. Підвищення прозорості та відкритості діяльності органів влади.

2. Активна участь громадян у прийнятті рішень через консультації, громадські слухання, удосконалення електронних платформ для зворотного зв'язку.

3. Децентралізація влади – передача частини повноважень громадам.

4. Розвиток компетентності державних службовців через навчання з питань демократії, фасилітації, медіації та відкритого урядування.

5. Інноваційні форми участі громадян – запровадження партисипативного бюджетування, розвиток «смарт-громад» з використанням цифрових технологій для голосування, моніторингу та комунікації.

6. Системний контроль та зворотний зв'язок – оцінювання ефективності управлінських рішень і їхнього впливу на громади.

7. Формування культури демократичного діалогу – підтримка громадських ініціатив, сприяння розвитку активного громадянського суспільства.

Таким чином, демократизація управлінських процесів – це невід'ємна складова сучасного державного управління, яка забезпечує прозорість, участь громадян та ефективну взаємодію між владою і суспільством навіть у складних умовах воєнного часу.

Список використаних інформаційних джерел

1. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Приазовський економічний вісник. 2018. № 4. С. 73–77.
2. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. – Київ : Українська правнича фундація, 1996. – 44 с.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

А. І. Сичов, Публічне управління та адміністрування, група М ПУіА 2024-1

С. О. Гайдученко, д-р держ. упр, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування – науковий керівник

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

Цифрова епоха розвитку людства спричинила суттєві трансформації у сфері публічного управління фінансами, що зумовлено стрімким впровадженням сучасних цифрових технологій. В умовах сьогодення України та в процесі її післявоєнного відновлення особливого значення набуває пошук інноваційних механізмів, які забезпечують прозорість, підзвітність і результативність управління державними фінансами, а також мінімі-

зують вплив людського чинника. Ефективне вирішення цього завдання потребує підвищення рівня цифрової грамотності населення, достатнього фінансування й прискореного інституційного розвитку публічного сектору.

Для цього необхідний науково обґрунтований підхід до вибору та впровадження цифрових технологій з урахуванням особливостей державного управління й рівня цифрової трансформації суспільства. Йдеться про створення нових форматів взаємодії між державою, бізнесом та громадянами. Важливого значення набуває системний підхід до оцінки готовності елементів системи публічного управління фінансами до технологічної модернізації, визначення критеріїв відбору цифрових рішень, а також формування правової бази для впровадження блокчейн-технологій як інструменту підвищення довіри та підзвітності у фінансових відносинах держави з суспільством.

Термін «цифровий» походить від слова «цифра», що означає «знак, який позначає число», і трактується як «переданий у числовій формі» [1]. Це підкреслює дискретний, обчислювальний характер явищ, до яких він застосовується. Слово «технології» має грецьке походження: «*τεχνο*» від «*τέχνη*» – мистецтво, уміння, і «*λογία*» від «*λόγος*» – знання, наука. Отже, технології – це системне застосування наукових знань для практичних цілей [2].

Публічне управління фінансами – це система організації, контролю та регулювання процесів формування, розподілу й використання державних і місцевих фінансових ресурсів. У контексті цифрової трансформації ця система модернізується завдяки впровадженню інноваційних технологій, що забезпечують більшу відкритість, ефективність та підзвітність.

Ключові напрями цифровізації публічних фінансів:

1. Електронне урядування – впровадження інформаційних систем у бюджетне управління, автоматизація обліку та звітності.

2. Відкриті фінанси (open data) – забезпечення доступу громадськості до даних про надходження і використання бюджетних коштів, розвиток інструментів громадського контролю.

3. Цифрові платформи управління – створення єдиної інформаційної системи казначейства, інтеграція з податковими та митними базами.

4. Фінансові технології (FinTech) у держсекторі – запровадження електронних платежів і смарт-контрактів у сфері державних закупівель.

5. Аналітика та Big Data – прогнозування бюджетних показників, оцінка ефективності фінансових рішень.

Переваги цифровізації:

- зростання прозорості фінансових потоків;
- зменшення корупційних ризиків;
- підвищення оперативності контролю;
- оптимізація витрат і ефективніше використання бюджетних ресурсів.

Викликами є:

- необхідність забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних;
- підвищення цифрової компетентності працівників;
- стійкість та надійність IT-інфраструктури.

Таким чином, цифровізація є рушійною силою модернізації системи публічного управління фінансами. Вона дозволяє державі функціонувати більш відкрито, ефективно та орієнтовано на потреби громадян.

Список використаних інформаційних джерел

1. Етимологічний словник української мови : в 7 т. Т. 6 : У–Я / ред. кол. : О. С. Мельничук (гол. ред.), В. Т. Коломієць, Т. Б. Лукінова та ін. ; НАН України. Ін-т мовознавства ім. О. О. Потебні. Київ : Наукова думка, 2012. 568 с.
2. Етимологічний словник української мови : в 7 т. – Т. 5 : Р–Т / ред. кол. : О. С. Мельничук (гол. ред.), В. Т. Коломієць, Т. Б. Лукінова, Г. П. Півторак та ін. НАН України. Ін-т мовознавства ім. О. О. Потебні. Київ : Наукова думка, 2006. 705 с.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

В. С. Сіра, Публічне управління та адміністрування, група М ПУіА 2024-1

С. О. Гайдученко, д-р держ. упр., професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування – науковий керівник

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

Сучасний етап розвитку України характеризується посиленням ролі регіонів у забезпеченні національного економічного зростання. Публічне управління в цьому контексті виступає ключовим інструментом реалізації політики регіонального роз-

витку, оскільки саме воно забезпечує планування, координацію та реалізацію стратегічних завдань у межах децентралізованої системи влади.

Одним із основних підходів до економічного розвитку регіонів є децентралізація, яка передбачає передачу значної частини повноважень, фінансових і управлінських ресурсів від центральної влади до місцевих органів самоврядування. Це дозволяє враховувати місцеві особливості, швидше реагувати на потреби громад, розвивати локальні ініціативи та підвищувати ефективність управлінських рішень. Водночас децентралізація супроводжується певними викликами – нерівномірністю розвитку територій, браком кваліфікованих кадрів та обмеженістю фінансових можливостей окремих громад [1].

Важливим напрямом є застосування принципів сталого розвитку, який охоплює економічні, соціальні та екологічні складові. Такий підхід передбачає не лише економічне зростання, а й забезпечення екологічної рівноваги та соціальної справедливості. Для його реалізації потрібна міжгалузева координація, доступ до ресурсів і довгострокове планування.

Ще одним сучасним підходом виступає стратегічне та програмно-цільове управління. Воно полягає у формуванні регіональних стратегій розвитку, програм і планів, які мають чітко визначені цілі, завдання, індикатори ефективності та ресурси для реалізації. Такий підхід забезпечує послідовність політики, ефективний розподіл бюджетних коштів і підзвітність органів влади. Разом з тим він потребує високої аналітичної спроможності й стабільного політичного середовища.

У процесі публічного управління економічним розвитком регіонів дедалі більшого значення набувають методичні та аналітичні підходи – системний, прогнозний, модельний. Вони базуються на використанні статистичних методів, сценарного аналізу, прогнозування та оцінки ризиків, що дозволяє приймати науково обґрунтовані рішення.

Суттєвим фактором успішності реформ є інституційні трансформації. Йдеться про удосконалення законодавчої бази, реформування структури публічної влади, підвищення якості державного управління та формування ефективних інститутів місцевого самоврядування. Ці процеси зміцнюють правові засади регіональної політики та забезпечують її стабільність.

Важливою тенденцією останніх років стало посилення участі громадськості у процесах управління. Прозорість, відкритість і підзвітність органів влади сприяють довірі громадян, активізують їхню участь у прийнятті рішень і підвищують легітимність регіональної політики. Залучення бізнесу, громадських організацій і мешканців громад сприяє формуванню партнерських відносин між владою та суспільством.

Сучасні виклики – повномасштабна війна, міграція, руйнування інфраструктури, релокація бізнесу, екологічні проблеми – потребують нових підходів до управління регіональним розвитком. В умовах нестабільності актуальними стають адаптивність, швидке реагування, гнучке планування та кризове управління. Важливим напрямом також є залучення міжнародної допомоги, інвестицій і грантових ресурсів [2].

Серед конкретних інструментів регіонального розвитку варто виділити створення спроможних територіальних громад, запровадження програмно-цільового бюджетування, використання систем моніторингу та оцінки ефективності, розвиток державно-приватного партнерства, стимулювання інновацій та підтримку малого й середнього бізнесу.

Попри позитивні зрушення, існує низка проблем: нерівність між регіонами, кадровий дефіцит, обмеженість аналітичних можливостей, нестабільність державної політики, а також руйнівний вплив воєнних дій. Ці чинники уповільнюють реалізацію регіональних стратегій і знижують ефективність публічного управління.

У перспективі головними завданнями залишаються поглиблення децентралізації, посилення стратегічного планування, цифровізація управлінських процесів, розвиток людського капіталу, впровадження інноваційних механізмів фінансування та екологічна модернізація економіки. Особливе значення має підвищення стійкості регіонів до зовнішніх викликів, забезпечення безпеки та відновлення інфраструктури.

Таким чином, сучасні підходи до економічного розвитку регіонів України у сфері публічного управління базуються на поєднанні децентралізації, стратегічного планування, сталого розвитку, інституційних реформ і громадської участі. Їх ефективна реалізація можлива лише за умови формування спроможних місцевих інституцій, підвищення якості управлінських рішень і використання інноваційних технологій.

Список використаних інформаційних джерел

1. Сахно Т. А. Економічні основи життєдіяльності територіальних громад у регіональному розвитку: механізми формування та функціонування : монографія / Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : Пономаренко Р. В., 2023. – 249 с.
2. Родченко В. Б., Прус Ю. І. Стратегічні пріоритети просторово-економічного розвитку регіонів України. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2020. № 16. Т. 1. – С. 133–145.

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІМІГРАЦІЙНИМИ І ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ЗАЛУЧЕННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

*А. І. Слюсарева, Публічне управління та адміністрування,
група М ПУіА 2024-1*

*С. О. Гайдученко, д-р держ. упр., професор, професор кафедри
менеджменту і публічного адміністрування – науковий
керівник*

*Харківський національний університет міського госпо-
дарства імені О. М. Бекетова*

Науковці відзначають, що цифрові технології вже кардинально змінюють спосіб життя світового суспільства. Все більше людей обирають мобільний стиль життя, працюючи дистанційно та подорожуючи світом без прив'язки до конкретного місця чи країни. Така тенденція формує нову модель економічного розвитку, яка може стати одним із ключових факторів післявоєнного відновлення економіки України, за умов створення сприятливих умов для залучення та офіційного працевлаштування іммігрантів – так званих «цифрових кочівників» [1].

Дослідники підкреслюють, що феномен цифрових кочівників становить як виклик, так і можливість для України. Міжнародна практика демонструє перехід від створення спеціальних економічних зон та технопарків до розвитку цифрової інфраструктури, сервісів і систем соціального захисту, спрямованих на підтримку цієї категорії працівників. В Україні ж наразі переважають лише експертні оцінки щодо соціальних наслідків цього явища [2]. Цифровий кочівник – це висококваліфікований спеціаліст, який успішно здійснює професійну діяльність дистанційно завдяки цифровим технологіям, поєднуючи роботу з подорожами. Такі фахівці обирають країни з доступною вартіс-

тю життя, комфортними кліматичними або культурними умовами, а взаємодію з роботодавцями забезпечують через Інтернет.

Попри складнощі воєнного стану, Україна має потенціал для створення привабливого середовища для цифрових кочівників. До переваг можна віднести високий рівень кваліфікації та конкурентоспроможності українських ІТ-спеціалістів, активне впровадження цифрових сервісів у державному секторі та побуті, глибоку інтеграцію у світовий інформаційний простір, проєвропейський курс розвитку, а також значні інвестиційні можливості для стартапів і креативних проєктів. Важливими є й подальша лібералізація законодавства, економічна інтеграція із західними партнерами, високий освітній рівень населення та наявність безвізового режиму й спрощених міграційних процедур для громадян країн ЄС та інших розвинених держав.

До пріоритетних напрямів публічного управління міграційними та інтеграційними процесами у сфері трудових ресурсів належать:

1. Формування ефективної міграційної політики: запровадження прозорих механізмів легальної трудової міграції, гармонізація національного законодавства з міжнародними нормами, укладення двосторонніх угод про працевлаштування та соціальний захист мігрантів.

2. Посилення інституційної спроможності держави: модернізація органів, відповідальних за реалізацію міграційної політики, цифровізація реєстраційних процедур, ведення єдиної бази трудових мігрантів, удосконалення аналітики для прогнозування потреб у робочій силі.

3. Соціально-економічна інтеграція іммігрантів: надання доступу до мовних курсів, професійної підготовки та перекваліфікації, створення умов для отримання медичних і освітніх послуг, забезпечення рівних можливостей у житловій сфері, підтримка культурного різноманіття.

4. Захист прав трудових мігрантів: боротьба з нелегальною зайнятістю та експлуатацією, гарантування соціального страхування, пенсійних внесків, медичного забезпечення, проведення інформаційних кампаній щодо прав і обов'язків мігрантів.

5. Сприяння поверненню мігрантів: реалізація програм підтримки громадян, які повертаються в Україну, стимулювання їх інвестиційної та підприємницької активності, використання набутого за кордоном досвіду для розвитку національної економіки.

6. Партнерство з приватним сектором і громадськими організаціями: залучення бізнесу до формування попиту на робочу силу, співпраця з міжнародними структурами, реалізація публічно-приватних ініціатив у сфері адаптації та інтеграції трудових мігрантів.

Отже, головним завданням держави є забезпечення балансу між економічними інтересами країни та соціальною інтеграцією мігрантів. Такий підхід сприятиме зниженню ризику соціальних конфліктів і забезпечить сталий розвиток українського суспільства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Дунаєв І., Костенніков Д., Кушнір В. Цифрові кочівники: глобальні туристи чи нові робочі руки для післявоєнного відновлення України? Актуальні проблеми державного управління. 2023. № 2 (63). С. 6–24.
2. Гібадулін О. В., Мельниченко О. А., Золотарьов В. Ф. Обґрунтування мотивації глобальних цифрових кочівників для залучення їх у післявоєнне промислове відновлення України. Державне будівництво. 2024. № 1 (35). С. 8–26.

ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У НАВЧАННІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Є. О. Смолева, Публічне управління та адміністрування, група М ПУіА 2024-1

С. О. Гайдученко, д-р держ. упр., професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування – науковий керівник

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

Безперечно, система публічної служби, що приділяє значну увагу професійним компетенціям, поведінці та соціально-емоційним навичкам працівників, є більш готовою до впровадження змін, розвитку лідерського потенціалу, ефективного управління кризовими ситуаціями та реалізації інновацій. Вона орієнтується на концепцію безперервного навчання і професійного зростання персоналу, що ґрунтується на стратегічному плануванні та чіткому розумінні необхідного рівня компетентності кадрів.

Фахівці платформи «Портал управління знаннями» визначають, що компетентність сучасного державного службовця включає здатність якісно виконувати службові завдання, підтримувати та ініціювати зміни, глибоке знання законодавства, лідерські якості, уміння ухвалювати обґрунтовані рішення, а також розвинені професійні та комунікаційні навички. Особливе місце займає поведінкова компетентність, яка формується на основі соціального, емоційного, ситуаційного та когнітивного інтелекту. Ці якості визначають здатність особистості до саморозвитку та ефективної взаємодії в колективі. Водночас викладання та формування таких навичок є складним завданням, оскільки вони менш відчутні порівняно з технічними чи адміністративними уміньми [1].

Використання цифрових технологій у системі навчання публічних службовців стало одним із ключових чинників підвищення їхньої професійної компетентності, адаптивності та здатності швидко реагувати на виклики сучасності.

Основні напрями впровадження цифрових технологій у навчання:

1. Онлайн-освіта та дистанційне навчання: застосування міжнародних і національних освітніх платформ (Coursera, Prometheus, EdX, державні освітні портали), організація вебінарів, відеолекцій, інтерактивних семінарів і змішаних форматів навчання.

2. Електронні тренажери та симулятори: відтворення управлінських ситуацій, моделювання кризових сценаріїв, проведення віртуальних тренінгів із прийняття рішень або публічних виступів.

3. Мобільні додатки та мікронавчання: створення коротких інтерактивних курсів для смартфонів, нагадування та тести для закріплення знань, можливість навчатися у зручний час і будь-де.

4. Аналітика та Big Data: індивідуалізація навчання відповідно до рівня підготовки учасників, аналіз результативності навчальних програм, прогнозування потреб у розвитку кадрів.

5. Гейміфікація: використання ігрових елементів (рейтинги, бали, бейджі) для підвищення мотивації, формування командного духу та активної участі в освітньому процесі.

6. Штучний інтелект (AI) та чат-боти: персоналізація освітнього контенту, швидке надання довідкової інформації, допомога у прийнятті управлінських рішень.

7. Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR): створення інтерактивних навчальних середовищ, що імітують реальні умови роботи або кризові ситуації без ризику для учасників.

Переваги цифрових технологій у навчанні публічних службовців: забезпечення доступності освіти незалежно від місця роботи чи проживання; економія часу та фінансових ресурсів; гнучкість і адаптивність навчальних програм; підвищення рівня цифрової грамотності однієї з ключових компетенцій сучасного управлінця [2].

Таким чином, сучасна модель професійного розвитку державних службовців базується на концепції навчання протягом усього життя, зміцненні організаційної культури постійного вдосконалення та створенні умов для ефективної реалізації нових знань у практиці державного управління.

Цей підхід охоплює: організаційні аспекти це трансформацію ролі публічного службовця, розширення можливостей неформального навчання (семінари, дискусії, обмін досвідом); мотиваційні аспекти це формування позитивного ставлення до навчання, заохочення через систему винагород і кар'єрне зростання; інституційні аспекти це розвиток національної платформи «Портал управління знаннями», законодавче забезпечення підвищення кваліфікації, підтримку міжнародного партнерства, інтеграцію з іноземними освітніми закладами та інвесторами.

Зрештою, широке використання цифрових технологій у навчанні та публічному управлінні створює підґрунтя для формування компетентної, відкритої й інноваційної публічної служби нового покоління.

Список використаних інформаційних джерел

1. Стратегія реформування державного управління України 2021 : Постанова Кабінету Міністрів України, 2021. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf (дата звернення: 17.07.2025).
2. Lozytska I., Bashtannyk V. Theoretical and methodological basis of implementation of the foreign experience of administrative regulation in the system of public administration. In Development trends in legal science and practice: The experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine : monograph, 2018. P. 126–144.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ НА РІВНІ РЕГІОНУ

О. В. Ступникова, Публічне управління та адміністрування, група М ПУіА 2024-1

С. О. Гайдученко, д-р держ. упр, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування – науковий керівник

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

Удосконалення публічного управління в соціальній сфері на регіональному рівні передбачає системний підхід до вирішення соціально-економічних проблем, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення якості соціальних послуг. Основні напрями можна згрупувати таким чином:

1. Інституційно-організаційне удосконалення є базовим напрямом реформування публічного управління, адже саме від ефективності організаційної структури, розподілу повноважень і механізмів координації залежить результативність реалізації соціальної політики. Воно передбачає децентралізацію управління – передачу більшої частини повноважень і ресурсів органам місцевого самоврядування. Основні цілі децентралізації у соціальній сфері: підвищення якості надання соціальних послуг, оскільки рішення приймаються ближче до громадян, які їх отримують; адаптація політик до місцевих потреб, адже органи місцевого самоврядування краще розуміють специфіку територій, демографічну ситуацію, рівень безробіття тощо; фінансова автономія громад: забезпечення належного бюджетного забезпечення делегованих повноважень через систему міжбюджетних трансфертів, субвенцій та власних надходжень; зростання підзвітності та прозорості, адже громади мають можливість контролювати ефективність використання коштів і діяльність соціальних служб [1].

2. Цифрова трансформація управління в соціальній сфері на регіональному рівні. Цифровізація є одним із ключових напрямів модернізації публічного управління. Вона спрямована на підвищення прозорості, ефективності та доступності соціальних послуг для громадян. У соціальній сфері цифрова трансформація передбачає впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацію процесів управління й аналітичне використання даних.

Електронні сервіси дозволяють громадянам отримувати соціальні послуги швидше, без особистих візитів до установ, мінімізуючи бюрократію та корупційні ризики. Основними напрямками розвитку є: електронні заявки на соціальні виплати і допомоги; онлайн-консультації та підтримка; електронний документообіг між державними установами, що скорочує час обробки запитів і покращує координацію між відомствами [2].

3. Підвищення ефективності фінансового управління в соціальній сфері. Фінансова ефективність – ключова умова стабільного розвитку соціальної політики на регіональному рівні. Йдеться не лише про збільшення фінансування, а передусім про раціональне, прозоре та цільове використання коштів. Це підхід, за якого бюджетні ресурси спрямовуються не на утримання установ, а на досягнення конкретних результатів соціальних програм. Наприклад, це регіональні програми соціального захисту населення, фінансування яких прив'язується до реальних показників – кількості охоплених громадян, якості послуг, рівня задоволеності.

4. Розвиток кадрового потенціалу в соціальній сфері. Людський капітал – основний ресурс будь-якої системи управління. Без професійних і мотивованих працівників неможливо забезпечити якісні соціальні послуги. Регулярне навчання державних службовців, соціальних працівників, керівників установ. Створення центрів підвищення кваліфікації на базі університетів і навчальних закладів. Впровадження онлайн-освіти та коротких професійних курсів. Наприклад, сьогодні Національна школа публічного управління проводить тренінги для фахівців соціальної сфери щодо роботи з електронними сервісами.

5. Орієнтація на потреби громадян. Сучасна система управління має бути людиноцентричною, тобто побудованою навколо потреб конкретної особи. Саме тому необхідно застосовувати партисипативні практики: залучення громадян до прийняття рішень через громадські обговорення, слухання, бюджети участі; підтримка ініціатив громадських організацій у реалізації соціальних проєктів.

Зворотний зв'язок із населенням дозволяє місцевій владі вчасно реагувати на нові виклики. Це можуть бути онлайн-платформи для подання скарг, пропозицій і відгуків, соціологічні опитування, моніторинг рівня задоволеності громадян соціальними послугами.

6. Моніторинг і оцінка результативності. Оцінювання результативності – важлива складова ефективного публічного управ-

ління, що дає змогу визначати реальний вплив програм на добробут населення. У даному напрямі актуальним є застосування системи показників ефективності (КРІ); встановлення кількісних і якісних індикаторів для оцінки соціальних програм; вимірювання економічної ефективності (співвідношення результатів і витрат); визначення соціальної ефективності – рівень покращення життя громадян. Важливим є соціальний аудит і незалежна експертиза: проведення аудитів соціальних програм незалежними організаціями чи аналітичними центрами; оцінка впливу державних рішень на різні соціальні групи; розробка рекомендацій для вдосконалення політики. Місцева влада має регулярно оприлюднювати звіти про використання коштів, досягнення цілей, показники діяльності та формувати довіру до органів влади через публічну підзвітність.

Таким чином, удосконалення публічного управління у соціальній сфері на регіональному рівні передбачає поєднання децентралізації, цифровізації, інноваційності та участі громадян у процесі прийняття рішень.

Список використаних інформаційних джерел

1. Литвинов А. О. Основні характеристики соціального кластеру територіальних громад в умовах сталого розвитку. Від теорії до практики в управлінні та врядуванні : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 червня 2024 р. (до Дня державної служби) / за заг. ред. О. В. Євсюкової, І. С. Гриценка, С. М. Приліпка. Київ : НУБіП, 2024. С. 126–127.
2. Качинський А. Б. Індикатори національної безпеки: визначення та застосування їх граничних значень : монографія. Київ : НІСД, 2013. 104 с.

ПРОЗОРІСТЬ ТА ПІДЗВІТНІСТЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ ЯК ОСНОВА ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

Г. О. Тиргоале, спеціальність В13 Бібліотечна, інформаційна та архівна справа, група 759д

*Д. М. Тюріна, д-р держ. упр., доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління – науковий керівник
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»*

Євроінтеграційний курс України вимагає адаптації системи державного управління до європейських стандартів належного врядування, де прозорість та підзвітність органів влади є фундаментальними принципами демократії. В умовах воєнного стану

та активного руху України до членства в Європейському Союзі питання впровадження дієвих механізмів контролю за діяльністю державних інституцій набуває особливої актуальності. Прозорість влади не лише сприяє боротьбі з корупцією, але й підвищує довіру громадян до державних інституцій, що є критично важливим для проведення реформ та забезпечення сталого розвитку країни. Мета дослідження полягає в аналізі практичного впровадження принципів прозорості та підзвітності в Україні в контексті європейських стандартів належного врядування та оцінці ефективності цифрових інструментів відкритості влади.

Європейські стандарти належного врядування, визначені Європейською місією з питань консультування України, передбачають відкритість, участь громадян у прийнятті рішень, підзвітність, ефективність та верховенство права [3]. Україна демонструє значний прогрес у впровадженні цих принципів через створення інноваційних електронних систем [4]. Система електронних публічних закупівель ProZorro, запущена у 2016 році, стала візитівкою української прозорості: станом на 2024 рік через неї проведено закупівель на суму понад 5 трильйонів гривень, а економія бюджетних коштів завдяки відкритій конкуренції становить близько 10–15 % від вартості договорів [2]. Практична цінність ProZorro полягає не лише у фінансовому ефекті, але й у створенні культури прозорості, коли будь-який громадянин може в режимі реального часу відстежити, як витрачаються державні кошти. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 2011 року створив правову основу для реалізації конституційного права громадян знати, як функціонує влада, а портал відкритих даних data.gov.ua надає доступ до понад 50 тисяч наборів державних даних у машиночитаному форматі [1]. Система електронного декларування НАЗК забезпечила безпрецедентну прозорість доходів та витрат публічних службовців, що стало потужним інструментом громадського контролю та виявлення корупційних ризиків. За даними дослідження ООН 2024 року, Україна посіла 5-те місце у світі за рівнем надання цифрових державних послуг, що свідчить про високу ефективність впроваджених реформ електронного урядування [5]. Водночас існують виклики у повноті та якості оприлюднюваної інформації, необхідності підвищення рівня цифрової гра-

мотності населення для ефективного використання інструментів е-демократії, а також потреби у посиленні механізмів реагування органів влади на запити громадян та громадські розслідування [4].

Україна зробила значний прогрес у впровадженні принципів прозорості та підзвітності, створивши низку інноваційних цифрових інструментів, які визнані міжнародною спільнотою як успішні практики електронного урядування. Практична значущість цих реформ полягає не лише у економії бюджетних коштів та зменшенні корупційних ризиків, але й у формуванні нової культури взаємодії між владою та громадянами, заснованої на довірі та відкритості. Подальший розвиток системи прозорості та підзвітності вимагає не лише технологічних рішень, але й зміни інституційної культури державних органів, підвищення правової свідомості громадян щодо їхніх прав на інформацію та участь у прийнятті рішень. Успішна імплементація європейських стандартів належного врядування є критично важливою для набуття Україною повноправного членства в Європейському Союзі та побудови сучасної демократичної держави, де влада справді служить інтересам суспільства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Prozorro : офіційний сайт системи електронних публічних закупівель. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення: 15.10.2025).
3. Good Governance. EUAM Ukraine : офіційний сайт. URL: <https://www.euam-ukraine.eu/our-mission/our-priorities/good-governance/> (дата звернення: 15.10.2025).
4. Балан М. І. Значення політичних інститутів для становлення інформаційної держави. *Політологічний вісник*. 2024. № 94. С. 186–197. URL: <https://zpv.knu.ua/index.php/pb/article/view/231> (дата звернення: 15.10.2025).
5. Ковальова А. Україна стала п'ятою країною за рівнем надання цифрових державних послуг – дослідження ООН. *Ain.ua*. URL: <https://ain.ua/2024/09/20/reiting-krayin-za-rivnem-rozvitku-elektronnogo-uriaduvannia/> (дата звернення: 15.10.2025).

ЕФЕКТИВНЕ КОМАНДУВАННЯ В УМОВАХ БОЙОВИХ ДІЙ: СИНТЕЗ ЛІДЕРСТВА, ПСИХОЛОГІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЙ

О. І. Федорченко, спеціальність Публічне управління і адміністрування, група 219-ПУА-324

О. В. Семенцова, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та HR технологій – науковий керівник

Український державний університет залізничного транспорту

У сучасних умовах збройної боротьби управління військовими підрозділами набуває особливого значення, оскільки від рішень командирів у кризових та бойових ситуаціях залежить не лише успіх операцій, а й життя особового складу. Управлінська діяльність у таких обставинах характеризується високим рівнем невизначеності, швидкоплинністю подій і необхідністю приймати рішення за мінімального обсягу достовірної інформації. Саме тому ефективне управління у кризових і бойових умовах є складним синтезом професійних знань, психологічної стійкості, лідерських якостей та технологічної обізнаності військових керівників, що обумовлює високу актуальність та практичну значимість поставленої теми.

Кризове управління у військовій сфері визначається як система дій, спрямованих на запобігання, подолання та мінімізацію наслідків надзвичайних або бойових ситуацій. Основною метою є збереження боєздатності підрозділів і забезпечення виконання поставлених завдань, що підчас відбувається за умов обмеження ресурсів, значного ризику та загроз індивідуальної та колективної безпеки. У центрі процесу кризового управління у військовій сфері, звісно, перебуває військовий лідер, який має не лише генерувати ідеї та приймати стратегічно виважені рішення в умовах обмеження часу та інших видів ресурсів, а й забезпечувати моральну згуртованість колективу, підтримувати бойовий дух і довіру до командування [1].

Однією з найважливіших якостей військового керівника у кризових умовах є емоційна та психологічна стійкість. Вказані якості дозволяють лідеру зберігати ясність мислення, адекватно оцінювати ситуацію та діяти рішуче, навіть за умов стресу чи небезпеки. Крім того, значну роль відіграє здатність командира до адаптивного мислення, яке можна охарактеризувати як уміння швидко реагувати на зміни оперативної обстановки,

прогнозувати можливі варіанти розвитку подій і приймати рішення, які враховують ризики та потенційні наслідки [2, 3].

Сучасний рівень розвитку технологій суттєво впливає на процес управління у кризових та бойових умовах. В умовах сьогодення цифрові системи зв'язку, безпілотні літальні апарати, автоматизовані системи збору й аналізу інформації, а також алгоритми штучного інтелекту значно розширюють можливості командирів щодо контролю ситуації та координації дій підрозділів. Використання таких технологій дозволяє зменшити вплив людського чинника на прийняття рішень, підвищити точність оцінки обстановки та своєчасність реагування на зміни [4]. Водночас надмірна технологічна залежність може створювати нові виклики, зокрема ризик втрати автономності мислення та ослаблення лідерської ініціативи [5].

Не менш важливою складовою ефективного управління є комунікація. У кризових ситуаціях командир повинен забезпечити чіткий, недвозначний та оперативний обмін інформацією, який сприятиме збереженню організованості й дисципліни. Комунікаційна культура у військовому колективі є саме тим підґрунтям, що формує довіру в колективі, що, у свою чергу, підсилює моральну стійкість особового складу [6].

Психологічна підтримка у бойових умовах виступає невід'ємною частиною управлінського процесу. Командир, який розуміє емоційні стани своїх підлеглих, здатен запобігти паніці, втраті мотивації та бойового духу. Таким чином, ефективне управління людьми вимагає не лише наказів, але й гуманістичного підходу, що враховує потреби особистості навіть у надзвичайних обставинах [3, 7].

У якості висновку, можна відзначити, що управління у кризових та бойових умовах є багатовимірним процесом, який поєднує стратегічне бачення, психологічну зрілість і технологічну компетентність. Лідер, здатний підтримувати баланс між цими компонентами, формує ефективну систему управління, орієнтовану не лише на досягнення оперативних цілей, але й на збереження життів, моральних цінностей і бойової гідності військових.

Таким чином, сучасна концепція військового управління повинна виходити з розуміння того, що кризові ситуації є невід'ємним елементом бойової діяльності. Відповідно, формування лідерів нового покоління, які здатні діяти рішуче, відпо-

відально та етично в умовах небезпеки, є стратегічним завданням системи військової освіти і підготовки кадрів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Stern E. K., Saathoff G. Crisis leadership and military community resilience // *Journal of Homeland Security and Emergency Management*. 2012. Vol. 9, № 2. URL: https://www.researchgate.net/publication/267211198_Crisis_Leadership_and_Military_Community_Resilience.
2. Lagodzinsky V. Emotional leadership as a factor of efficient management of military units: the analysis of foreign research // *Psychological Journal*. 2020. Vol. 6, № 11. С. 35–46. URL: <https://apsijournal.com/index.php/psyjournal/article/view/1113>.
3. Baboş A. Artificial Intelligence as a Decision Making Tool for Military Leaders // *Land Forces Academy Review*. 2021. Vol. 26, № 4. С. 269–273. URL: https://www.researchgate.net/publication/357582736_Artificial_Intelligence_as_a_Decision_Making_Tool_for_Military_Leaders.
4. Monzon Baeza V., Parada R., Concha Salor L., Monzo C. AI-Driven Tactical Communications and Networking for Defense: A Survey and Emerging Trends. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2504.05071>.
5. Nalin A., Tripodi P. Future warfare and responsibility management in the AI-ba6. URL: https://www.usmcu.edu/Portals/218/JAMS%2014_1_Spring2023_NalinTripodi.pdf.
6. Zamfirescu C. Communicational Leadership in Crisis: Analysis of Leaders' Communication Styles in Reputation Management in the Military Security Environment // *Acta Universitatis Danubius. Communicatio*. 2025. Vol. 19, № 1. С. 7–18. URL: <https://dj.univ-danubius.ro/index.php/AUDC/article/view/3420>.
7. Britt T. W., Davison J., Bliese P. D., Castro C. A. How leaders can influence the impact that stressors have on soldiers // *Military Medicine*. 2004. Vol. 169, № 7. С. 541–545. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2004-20421-005>.

ПРИНЦИПИ, ФУНКЦІЇ ТА ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Є. І. Філіпчук, Б. Ю. Безкошевський, А. З. Мося

Навчально-науковий інститут цивільного захисту, ЦЗк-22-2

І. К. Чорномаз, *канд. техн. наук, доцент – науковий керівник*

Національного університету цивільного захисту України, Черкаси

Державна кадрова політика – це цілеспрямована стратегічна діяльність держави, пов'язана з плануванням та прогнозуванням формування, професійного розвитку та раціонального викорис-

тання кадрів, усіх трудових ресурсів України, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності. Від стратегії подальшого розвитку держави залежать обсяг і межі державного регулювання кадрових процесів, рівень їх децентралізації та демократизації [10, с. 121].

Особливість нової державної кадрової політики полягає в тому, що держава та особа виступають як соціальні партнери в професійно-трудовій діяльності. Визначальним принципом сучасної кадрової діяльності є досягнення гармонійного поєднання інтересів особи та держави, індивідуальних та загальнонаціональних інтересів, сприяння творчій самореалізації особистості [3, с. 54].

Сьогодні в Україні склалися несприятливі умови щодо збереження і відтворення людських ресурсів, людського потенціалу, який є природним джерелом формування якісного складу працівників усіх сфер державного розвитку. Насамперед, це несприятливі соціально-економічні умови; проблеми, пов'язані із забезпеченням гарантованого конституційного права громадян на працю, вільний вибір професії та роду трудової діяльності; зниження зацікавленості в розвитку якісного трудового потенціалу в умовах занепаду вітчизняного виробництва; старіння населення, бідність; незатребуваність за нинішньої організаційно-кадрової моделі державного управління знань та інтелекту, сучасних перспективних способів їх застосування у різних сферах, низький рівень інвестування в освіту [11, с. 116].

Нинішній стан людських ресурсів, кадрового потенціалу в Україні, серйозні причини, які стримують їх формування і розвиток, – надзвичайно актуальна проблема, що потребує невідкладного розв'язання. Усе це диктує необхідність вироблення реальної, науково обґрунтованої державної кадрової політики, адекватної завданням і викликам, які стоять сьогодні перед українським суспільством, та державної цільової програми її формування й реалізації; здійснення на державному рівні прогностно-аналітичних досліджень стану людських ресурсів України та розроблення цільової державної програми їх відтворення і розвитку, спрямованої на формування трудових/кадрових ресурсів, здатних за кількісними і якісними характеристиками задовольнити потреби усіх суспільних сфер; створення та постійний розвиток системи кадрового забезпечення держави [4, с. 261].

Кадрова політика займає рівноправне становище поряд з економічною, соціальною, військовою, культурною, інформаційною, правовою, екологічною, регіональною політикою тощо. Без розгляду державної кадрової політики в контексті з іншими напрямками політики держави досить складно визначити її зміст, спрямованість, етапність, пріоритети. Потрібна стратегія економічного розвитку держави, визначення галузей, сфер, які будуть розвиватися. Тоді можна планувати розвиток кадрів. Так само складно реалізувати інші напрями державної політики поза взаємодією з кадровою політикою і без відповідного цілеспрямованого кадрового забезпечення. Як показує аналіз, саме такого системного підходу часто бракує як при розробленні законодавчо-нормативних документів, так і в наукових дослідженнях та в практичній роботі з реалізації державної кадрової політики [2, с. 141].

Список використаних інформаційних джерел

1. Астахова К. В. Розвиток інститутів освітньої сфери у трансформаційній економіці : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. : 08.00.01 / К. В. Астахова. – Х., 2007.
2. Вороненко В. Кадри забезпечують успіх / В. Вороненко, І. Фещенко // Ваше здоров'я. – 2011. – № 49.
3. Пасинок В. Г. Основи культури мовлення : навч. посіб. / В. Г. Пасинок. – Київ : Центр учбової л-ри, 2012. – 184 с.
4. Пентилюк М. І. Наукові засади комунікативної спрямованості у навчанні рідної мови / М. І. Пентилюк // Українська мова і література в школі. – 1999. – № 3. – С. 8–10.
5. Державне управління. – 2014. – Вип. 2.
6. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. Львів : «Львівська політехніка, 2002.
7. Державне управління : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко / за ред. А. Ф. Мельник. – 2-е вид., випр. і допов. – Київ : Знання, 2004.
8. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація : монографія / відп. ред. Н. Р. Нижник ; кол. авт. : В. Б. Авер'янов, І. А. Грищак, С. Д. Дубенко та ін. – Київ : Вид-во УАДУ, 1997.
9. Древаль Ю. Д. Механізми державного управління вищою освітою в Україні: проблеми та вдосконалення / Ю. Д. Древаль // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. – 2014. – Вип. 2. – С. 107–111.

10. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування / Я. Ф. Жовнірчик // Інвестиції практика та досвід. – 2017.
11. Еліти і цивілізаційні процеси формування націй : зб. ст. / НАН України; Інститут політичних досліджень ім. І. Ф. Кураса ; Українська академія політичних наук; Інститут політичних наук (О. О. Рафальський (гол. ред.). – Київ : ТОВ УВКП «Екс об», 2003.

РОЛЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ

А. А. Шмаков, спеціальність Публічне управління та адміністрування, група М ПУіА 2024-1

С. О. Гайдученко, д-р держ. упр., професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування – науковий керівник

Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова

У зв'язку з повномасштабним вторгненням зростає кількість ветеранів, що потребують повернення у сучасне українське суспільство, це є викликом для країни. Вирішення цієї проблематики неможливе лише із залученням власного потенціалу державного сектору, а потребує комплексного підходу для заохочення до дій інститутів громадянського суспільства, тим паче, що починаючи з періоду АТО волонтерські організації, благодійні фонди та інші представники громадського сектору зарекомендували себе з найкращої сторони. Детальне вивчення системи взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства у процесах реінтеграції ветеранів до нормального життя є ключовим фактором для створення стабільних і адаптивних моделей управління в умовах змін.

Без розуміння правового аспекту політики соціальної реабілітації ветеранів війни, неможливо будувати якісну картину сучасного стану українського суспільства та його потреб. Правове регулювання соціального захисту ветеранів в Україні спирається насамперед на Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» (№ 3551-ХІІ від 22.10.1993, зі змінами). Він встановлює основні категорії ветеранів війни та

прирівняних до них осіб, визначає широкий спектр правових гарантій. Ці гарантії включають соціальні пільги, доступ до медичної допомоги, програми реабілітації, можливості для навчання та професійного розвитку. Також закон формує рамку для діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, визначає їхню компетенцію та обов'язки у сфері соціальної реабілітації. Закладає основу для формування підзаконних актів і державних програм, спрямованих на практичну реалізацію прав ветеранів. Таким чином, правова база виступає відправною точкою для вибудовування системи соціальної політики та визначення інструментів взаємодії між державою, громадянським суспільством та міжнародними організаціями [1].

За допомогою широкого спектру органів, зокрема Міністерство у справах ветеранів, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство соціальної політики та ОМС здійснюється політика соціальної реабілітації ветеранів. Їхня діяльність охоплює надання комплексної медичної та психологічної допомоги, професійній перепідготовці та сприяння працевлаштуванню, а також розробку програм підтримки сімей. Особливу увагу на місцевому рівні приділяють забезпеченню соціальних послуг безпосередньо в громадах. Втім, ефективність функціонування цих інституцій значною мірою визначається якістю координації, забезпеченістю фінансовими ресурсами та наявністю професійних кадрів.

Аналітичний звіт ІОМ Ukraine (2023) виявив, що процес реабілітації ветеранів в Україні стикається з низкою проблем. Основні бар'єри включають: відсутність «єдиного вікна» для комунікації, надмірну бюрократизацію та нерівномірний доступ до послуг у регіонах. Крім того, значною проблемою є соціальна стигматизація, що ускладнює працевлаштування та поглиблює психологічні труднощі ветеранів. Це вказує на необхідність розробки додаткових механізмів та вдосконалення співпраці для ефективної реалізації державної політики на практиці [2, с. 22].

Діяльність інститутів громадянського суспільства має критичне значення для підтримки ветеранів. Як показало дослідження Cedos (2024), волонтерські та громадські організації демонструють високу гнучкість та адаптивність. Вони надають широкий спектр послуг, від психологічної підтримки до допомоги в працевлаштуванні. Завдяки співпраці з міжнародними партнерами (МОМ, ПРООН, USAID) ці організації отримують додаткові ресурси. Крім надання послуг, вони виконують

функцію соціального контролю, слідкуючи за якістю державних програм і впливаючи на суспільну політику [3].

Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у соціальній реабілітації ветеранів, надаючи їм безпосередній доступ до послуг. Проте, як зазначає дослідження Cedos, громади часто стикаються з обмеженим фінансуванням, кадровим дефіцитом та слабкою координацією. Тому партнерство з неурядовими організаціями є критично важливим для забезпечення комплексності послуг. Дослідження ЮМ Ukraine та Cedos доводять, що ефективна реабілітація можлива лише за умови тісної взаємодії між владою та громадянським суспільством. Держава створює правові та фінансові рамки, тоді як громадські організації доповнюють систему практичними адресними послугами та соціальним контролем [2, 3].

Таким чином, соціальна реабілітація ветеранів в Україні – складний процес, який поєднує формальні державні механізми та неформальні практики громадянського суспільства. Хоча правова база створює правові гарантії, її ефективність залежить від координації та партнерства між усіма суб'єктами. Органи публічного управління забезпечують стратегічний рівень, тоді як інститути громадянського суспільства та місцеве самоврядування створюють гнучкі та адресні механізми підтримки. Інтеграція цих зусиль є ключовою для повноцінної адаптації та включення ветеранів у суспільне життя.

Список використаних інформаційних джерел

1. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22.10.1993, № 3551-ВР. Дата оновлення: 12.09.2025.
2. Соціальна реінтеграція ветеранів в Україні. Аналітичний звіт 2023. – 44 с.
3. Соціальні послуги для ветеранів та ветеранок у громадах: виклики та потреби. Cedos.

СТРУКТУРА Й УЧАСНИКИ ЕКОСИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

А. А. Антонова, спеціальність D7 Торгівля, група 8.02.D7.050.25.1

М. М. Салун, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу – науковий керівник

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Актуальність дослідження поняття «екосистема соціального підприємництва» в Україні зумовлена необхідністю подолання соціально-економічних наслідків війни та підтримки вразливих верств населення. На відміну від традиційних підприємств, які не завжди здатні забезпечити баланс економічної вигоди та суспільних інтересів, соціальні підприємства активно сприяють утворенню робочих місць, відіграють важливу роль в інтеграції внутрішньо переміщених осіб, а також розвитку місцевої громади. Ефективність функціонування соціальних підприємств напряду залежить від наявності та якості екосистеми підтримки підприємницьких ініціатив.

На думку Кобік В. А. під підприємницькою екосистемою можна розуміти сукупність різних елементів, які взаємодіють між собою, створюючи сприятливі умови для розвитку підприємництва [3]. Екосистема включає в себе підприємців, інвесторів, урядові та неурядові організації, освітні установи, інкубатори, акселератори, а також інфраструктуру, що підтримує малий та середній бізнес. Основною метою підприємницької екосистеми є створення концентрованого бізнес-середовища необхідного і достатнього для започаткування та розвитку власного бізнесу [1].

Підприємницька екосистема є також важливим елементом сучасної економіки, оскільки сприяє інноваціям, економічному зростанню та забезпечує підприємцям доступ до необхідних ресурсів, таких як фінансування, знання та мережі контактів, що дозволяє їм ефективніше розвивати власні бізнеси.

Екосистема соціального підприємництва має низку особливостей, які відрізняють її від традиційної. Екосистема соціаль-

ного підприємництва є комплексним інструментом для підтримки соціальних підприємств і соціальних ініціатив. Головна мета даної екосистеми полягає в розв'язанні соціальних проблем та покращення якості життя людей [2].

Екосистему соціального підприємництва варто розглядати як трикутник, у якому поєднуються місцева влада, громада та бізнес у цілісну мережу для підтримки та сприяння зростанню соціальних підприємств. Екосистема включає й інших ключових гравців, таких як соціальні підприємці, інвестори, державні установи, некомерційні організації, освітні центри, школи, інкубатори, громадські організації та інші.

Порівняння традиційної та соціальної екосистем підприємництва

Критерій	Екосистема підприємництва	Екосистема соціального підприємництва
Основна мета	Створення сприятливого бізнес-середовища для започаткування та розвитку підприємств, максимізація прибутку	Розв'язання соціальних, екологічних та культурних проблем поряд із забезпеченням фінансової стабільності
Ключові учасники	Підприємці, інвестори, урядові та неурядові організації, освітні установи, інкубатори, акселератори	Соціальні підприємці, громади, місцева влада, державні установи, громадські та благодійні організації, міжнародні донори
Джерела фінансування	Банківські кредити, інвестиції, венчурний капітал	Гранти, соціальні інвестиції, донорська допомога, краудфандинг
Роль держави	Регулятор і стимулятор підприємницької діяльності	Партнер, який підтримує соціальні проєкти, забезпечує нормативно-правові умови та програми розвитку
Основні результати	Інновації, економічне зростання, створення робочих місць	Соціальний ефект, підвищення якості життя, інтеграція вразливих груп, стале зростання громад
Рівень залучення громади	Через ринок і споживачів	Громада є активним учасником екосистеми

Сформовано автором на основі [2–4].

Отже, екосистему соціального підприємництва можна визначити як сукупність інститутів, ресурсів та взаємодій, які створюють умови для функціонування та сталого розвитку соціальних підприємств. Екосистема соціального підприємництва орієнтована не лише на отримання прибутку, а й на вирішення важливих суспільних, економічних, екологічних та культурних проблем. Учасники екосистеми об'єднують свої зусилля для реалізації соціальної місії, підтримки сталого розвитку та отримання прибутку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гусаковська Т., Рибалко-Рак Л., Кужель Н. Екосистема інноваційного підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки: фактори забезпечення конкурентоспроможності й стійкого розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2 (93) 2025. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.073.
2. Давидкова К., Оберемчук В. Ф. Аналіз екосистем соціального підприємництва у міжнародному контексті. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2023. № 33 (4). DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.03.019.025.
3. Кобік В. А. Підприємницька екосистема: поняття, генезис та складові елементи. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки* № 80 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-21>.
4. Salun M., Zaslavska K. Theoretical Basis of Social Entrepreneurship Practice. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 24 листопада 2023 р.: тези доп. – Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. – С. 1045–1048. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30854>.

ВПЛИВ ПОВНОМАСШТАБНОГО РОСІЙСЬКОГО ВТОРГНЕННЯ НА КІЛЬКІСТЬ МСП ГАЛУЗІ РИТЕЙЛУ УКРАЇНИ

В. П. Боркова, спеціальність Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, група 6.02.076.010Н.D.21.1

Л. Л. Константиновський, викладач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, PhD підприємництва, торгівлі, біржової діяльності – науковий керівник Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Упродовж останнього десятиліття галузь роздрібної торгівлі України пережила глибокі трансформації, зумовлені як загально-

економічними циклами, так і зовнішньополітичними потрясіннями. Особливо значного впливу зазнала сфера малих і середніх підприємств (МСП) у сегменті ритейлу, що традиційно виступає одним із найдинамічніших секторів економіки, чутливим до змін у споживчому попиті, логістиці, податковій політиці та макроекономічній стабільності. Протягом 2010–2024 років ритейл став відображенням загальних тенденцій розвитку українського підприємництва – від поступового зростання й стабілізації до масштабного шоку, спричиненого повномасштабним російським вторгненням у 2022 році.

Для побудови графіка, що ілюструє зміну кількості малих, середніх і мікропідприємств у галузі роздрівної торгівлі України у 2010–2024 роках, було використано офіційні дані Державної служби статистики України (Держстату) [1]. В основу класифікації покладено критерії, визначені Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [3]. Візуалізацію опрацьованих статистичних даних наведено на рис. 1.

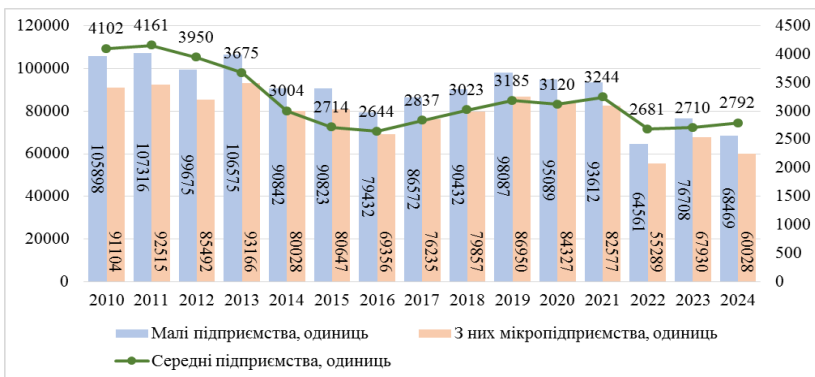


Рисунок 1 – Кількість МСП галузі ритейлу з 2010 по 2024 рр. (розроблено автором на основі [1])

У період 2010–2013 років спостерігалось відносно стабільне зростання кількості малих підприємств, яке досягло піку у 2011 році – понад 107 тис. одиниць. Цей етап характеризувався поступовим відновленням економіки після світової фінансової кризи 2008–2009 років, активізацією внутрішнього попиту, розширенням торговельної інфраструктури та розвитком приватної ініціативи. Кількість мікропідприємств також демонструвала

стабільно високі показники (понад 90 тис.), що свідчило про сталу тенденцію до мікро підприємництва, зокрема у сфері продовольчого ритейлу, непродовольчих магазинів та торгових точок змішаного типу.

Уже в 2014–2015 роках відбулося суттєве скорочення кількості малих підприємств унаслідок політичної нестабільності, анексії Криму та початку бойових дій на сході України. Цей період позначився різким падінням показників – з понад 106 тис. у 2013 році до близько 90 тис. у 2014–2015 роках. Особливо відчутними стали втрати мікропідприємств, які через низький рівень капіталізації та обмежені фінансові резерви не могли витримати тиску воєнних і економічних чинників. Роздрібна торгівля, орієнтована на внутрішній споживчий попит, зазнала удару через зниження доходів населення, девальвацію гривні, зростання інфляції та скорочення обсягів імпорту товарів споживчого попиту. У цей час середні підприємства (їх кількість у 2010 році становила понад 4 100 одиниць) також демонстрували спадну динаміку, яка досягла мінімуму у 2016 році – 2 644 одиниці. Такий спад пояснюється не лише безпосереднім впливом бойових дій, а й перерозподілом ринку на користь великих торговельних мереж, які змогли забезпечити більш ефективну логістику та знизити витрати завдяки масштабам операцій.

Період 2016–2019 років можна охарактеризувати як етап часткової стабілізації та повільного відновлення ритейлу. В умовах поступового економічного зростання, стабілізації валютного курсу та відновлення ділової активності кількість малих підприємств у ритейлі зросла до понад 90–95 тис. одиниць, а кількість середніх підприємств піднялася з 2 644 у 2016 році до понад 3 100 у 2019-му. Це свідчить про часткове відновлення бізнес-середовища, появу нових форматів торгівлі, розвиток франчайзингових мереж та зародження електронної комерції. Мікропідприємства, хоча й залишалися найуразливішою ланкою, поступово адаптувалися до нових умов за рахунок скорочення витрат, локалізації постачання та диверсифікації асортименту.

Ситуація різко змінилася у 2020 році, коли пандемія COVID-19 стала новим викликом для галузі. Карантинні обмеження, закриття торговельних точок, перехід на онлайн-продажі та зниження споживчої активності призвели до тимчасового скорочення кількості МСП у ритейлі. Водночас цей період став поштовхом для цифрової трансформації галузі: багато малих

підприємств розпочали використання електронних платформ, доставок і маркетплейсів, що частково допомогло зберегти бізнес.

Повномасштабне російське вторгнення у лютому 2022 року стало безпрецедентним шоком для української економіки та, зокрема, для ритейлу. Саме 2022 рік відзначився різким обвалом кількості малих підприємств – до 64,5 тис. одиниць, що є найнижчим показником за весь період спостережень. Мікропідприємства скоротилися до 55,3 тис., а кількість середніх підприємств – до 2 681. Ці дані свідчать про те, що значна частина бізнесу або припинила діяльність, або була зруйнована фізично через бойові дії чи окупацію.

Основними факторами скорочення МСП у ритейлі стали втрата доступу до споживчих ринків східних і південних регіонів, руйнування інфраструктури, дефіцит палива, розрив ланцюгів постачання, а також масштабне переміщення населення. Мільйони українців виїхали за кордон або стали внутрішньо переміщеними особами, що докорінно змінило географію попиту. Якщо до 2022 року основними центрами роздрібно́ї торгівлі були великі міста сходу та півдня (Харків, Дніпро, Одеса, Запоріжжя), то після початку війни епіцентр активності змістився до центральних і західних регіонів (Львів, Івано-Франківськ, Тернопіль, Хмельницький, Рівне).

Унаслідок цього у 2023 році спостерігалось часткове відновлення кількості малих підприємств до 76 тис. одиниць і середніх – до 2 710. Це зростання пояснюється адаптацією бізнесу до умов воєнної економіки: частина підприємців повернулася до діяльності, відкриваючи магазини, торговельні точки або переходячи до електронної торгівлі. Значну роль відіграла державна підтримка – програми грантів, пільгового кредитування, релокації бізнесу та спрощення регуляції.

Дані за 2024 рік підтверджують, що процес стабілізації триває, однак темпи зростання залишаються помірними. Це свідчить про поступову адаптацію ринку до реалій війни, але також про те, що довоєнного рівня підприємницької активності досягти поки не вдалося.

Повномасштабна війна трансформувала не лише кількісні показники, а й саму сутність ритейлу. Відбулося переформатування бізнес-моделей: підприємці почали орієнтуватися на локальні ринки, короткі ланцюги постачання, партнерства з

українськими виробниками, а також розвиток e-commerce. Онлайн-продажі стали не просто альтернативою, а головним каналом збуту для багатьох малих підприємств. Це призвело до зростання частки цифрових транзакцій, активного використання маркетплейсів і соціальних мереж як торгових платформ. Одночасно війна стимулювала появу нових соціально орієнтованих форматів бізнесу. Зросла роль підприємств, що поєднують комерційну діяльність із волонтерськими або гуманітарними ініціативами, наприклад – магазини, які частину прибутку спрямовують на допомогу Збройним силам України або внутрішньо переміщеним особам. Такі форми діяльності стали важливим чинником збереження соціальної стабільності та довіри до бізнесу. Не менш важливою тенденцією стала регіональна релокація бізнесу. Тисячі торгових підприємств були перенесені із зони бойових дій до відносно безпечніших областей.

У соціально-економічному вимірі зниження кількості МСП у ритейлі означає втрату робочих місць, скорочення податкових надходжень і зменшення споживчої активності. Проте в довгостроковій перспективі цей процес може виступати каталізатором структурної модернізації галузі. Виживання підприємств в умовах війни стимулює підвищення ефективності, цифровізацію, автоматизацію бізнес-процесів та розвиток інноваційних форматів – мобільної торгівлі, інтегрованих сервісів, логістичних платформ тощо.

Отже, повномасштабна війна спричинила безпрецедентні втрати для малого та середнього бізнесу роздрібної торгівлі, проте водночас створила умови для його оновлення. Відбувається поступовий перехід до більш стійких і соціально орієнтованих моделей ритейлу. З огляду на показники 2024 року, можна зробити висновок, що галузь знаходиться у фазі поступової адаптації й переформатування. Збереження цієї тенденції потребує державної підтримки, розвитку логістичної інфраструктури, розширення доступу до фінансування та стимулювання підприємницьких ініціатив у постраждалих регіонах. Підсумовуючи, можна стверджувати, що ритейл в Україні у 2010–2024 роках пройшов шлях від зростання до виживання, а повномасштабне вторгнення стало точкою неповернення, після якої галузь уже ніколи не буде такою, як раніше. Водночас саме через кризу формуються нові якості українського підприємництва – гнучкість, інноваційність та соціальна відповідальність. Це дозволяє роз-

глядати сектор ритейлу як одну з ключових сил післявоєнного відновлення економіки України.

Список використаних інформаційних джерел

1. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010–2024). *Держстат України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/Kp_kved_10_21.xlsx.
2. Повна С., Бондаренко А. Електронна комерція як інструмент подолання системних криз розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання. *Problems and prospects of economics and management*. 2024. № 3(39). С. 109–120. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-109-120](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-109-120) (дата звернення: 10.10.2025).
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV : станом на 3 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 10.10.2025).
4. Салун М. Гібридний ритейл (Hybrid Retail) як нова парадигма розвитку роздрібної торгівлі: теоретичні основи, порівняльний аналіз і національні перспективи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Т. 14.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ У ВИРОБНИЦТВІ ТА МАРКУВАННІ ДІЄТИЧНИХ КИСЛОМОЛОЧНИХ НАПОЇВ

Т. В. Боровик, спеціальність Підприємництво та торгівля, група ТЕМС м-21 (заочна)

Л. В. Флока, канд. с.-г. наук, доцент, доцент кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Дієтичні кисломолочні напої посідають значне місце на сучасному ринку функціональних продуктів харчування завдяки поєднанню високої поживної цінності та корисних для здоров'я властивостей. Популярність таких продуктів зростає у зв'язку зі зміною споживчих пріоритетів: споживачі віддають перевагу продуктам з оптимальним вмістом білка, зниженою жирністю, пробіотичними культурами та додатковими функціональними компонентами, такими як вітаміни, мінерали та біологічно активні речовини. Сучасні технології виробництва та стандарти маркування мають вирішальне значення для забезпечення

якості, безпечності та інформативності продуктів для кінцевого споживача [2].

У виробництві дієтичних кисломолочних напоїв активно використовуються біотехнологічні та мікробіологічні підходи. Застосування спеціально відібраних пробіотичних культур дозволяє контролювати процеси ферментації та формувати стійку мікробіологічну екосистему продукту. Оптимізація температурного режиму, концентрації закваски та часу ферментації забезпечує необхідний баланс кислотності, консистенції та органолептичних показників, а також сприяє підвищенню антиоксидантної активності та біодоступності поживних речовин [5].

У складі сучасних дієтичних кисломолочних напоїв помітна тенденція до використання функціональних добавок: харчові волокна, пребіотики, рослинні екстракти та мікроелементи підвищують цінність продукту та дозволяють позиціонувати його як засіб для підтримки травної системи, імунітету та загального здоров'я. Особливу увагу приділяють безпечності компонентів, їх походженню та відповідності міжнародним стандартам харчових продуктів, що регламентують допустимі рівні біологічно активних речовин та потенційних алергенів [1].

Маркування сучасних дієтичних кисломолочних напоїв набуває не тільки інформаційної, а й маркетингової функції, що впливає на довіру споживача. Етикетки включають детальні дані про вміст білка, жиру, цукру, калорійність, склад мікробіологічних культур, функціональні добавки, умови зберігання та рекомендовані обсяги споживання. Використання QR-кодів та цифрових платформ дозволяє надавати споживачам більш детальну інформацію про технологічні процеси виробництва, походження сировини, сертифікацію компонентів та результати лабораторного контролю якості. Такий підхід підвищує прозорість виробництва та сприяє формуванню довіри до бренду [4].

Аналіз сучасного ринку дієтичних кисломолочних продуктів свідчить про значне розширення асортименту та впровадження інноваційних рецептів. Виробники поєднують традиційні та сучасні методи ферментації, використовують нові пакувальні матеріали, що забезпечують герметичність та збереження корисних компонентів, і застосовують передові системи контролю якості на всіх етапах виробництва. Стандартизація процесів та суворе дотримання державних і міжнародних норм дозволяють отримувати продукт з високими органолептичними, поживними

та функціональними показниками, орієнтований як на внутрішній, так і на зовнішній ринок [3].

Поточні тенденції у виробництві та маркуванні дієтичних кисломолочних напоїв демонструють інтеграцію інноваційних технологій, біотехнологічних методів та цифрових рішень у всі стадії виробничого циклу. Такий комплексний підхід забезпечує створення продуктів стабільної якості, високої харчової цінності та безпечності, що відповідають сучасним запитам споживачів і сприяють підвищенню довіри до виробника. Подальший розвиток технологій, удосконалення систем стандартизації та контролю якості створює передумови для збільшення частки функціональних дієтичних продуктів на ринку та сприяє формуванню здорового харчування населення, з одночасним підвищенням конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

Список використаних інформаційних джерел

1. Коваленко І. В. Технологія виробництва кисломолочних продуктів. Київ : Аграрна наука, 2022. – 280 с.
2. Гринюк С. П. Біотехнологічні аспекти виробництва функціональних молочних продуктів. Харків : ХНАМГ, 2023. – 310 с.
3. Марченко О. С. Контроль якості та стандартизація молочних продуктів. Львів : ЛНУВМБТ, 2021. – 250 с.
4. Fuentes, M., Hernando, I. Functional Dairy Products: Innovation in Probiotic Fermentation. London: Elsevier, 2023. – 385 p
5. Tamime, A. Y., Robinson, R. K. Yogurt: Science and Technology. 4th Edition. Boca Raton : CRC Press, 2022. – 450 p.

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

В. М. Василенко, спеціальність Підприємництво та торгівля, група 8.02.076.050.24.1

Л. Л. Константиновський, викладач кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу, PhD підприємництва, торгівлі, біржової діяльності – науковий керівник Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

У сучасних умовах глобалізації міжнародний ринок стає дедалі більш конкурентним. Торговельні підприємства стикаються з необхідністю оперативно реагувати на зміни кон'юнктури,

впроваджувати інноваційні підходи та формувати довгострокові конкурентні переваги [2]. Управління конкурентоспроможністю перетворюється на один із ключових чинників забезпечення стійкості та розвитку бізнесу в міжнародному середовищі. Незважаючи на значну кількість досліджень, у науковій та практичній площині залишається низка проблем: відсутність єдиної методики вимірювання конкурентоспроможності торговельного підприємства; складність врахування специфіки міжнародного ринку; недостатня адаптація стратегій управління до умов цифровізації економіки; обмеженість практичних інструментів прогнозування конкурентоспроможності в динамічному середовищі.

Конкурентоспроможність торговельного підприємства визначається його здатністю забезпечувати стабільний попит на товари та послуги в умовах міжнародної конкуренції, формувати цінність для споживача та ефективно використовувати ресурси. Для її оцінки доцільно застосовувати багаторівневу методологію, що включає кількісні та якісні індикатори.

Таким чином, для повної оцінки конкурентоспроможності доцільним є поєднання кількісних і якісних методів, що дозволяє врахувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні загрози.

Сучасні тенденції розвитку ринку ритейлу свідчать, що конкурентоспроможність торговельних підприємств формується під впливом як внутрішніх можливостей [2], так і зовнішніх викликів [1]. Зростання конкуренції, прискорення цифровізації, зміни у споживчих уподобаннях та посилення ролі сталого розвитку вимагають від компаній пошуку нових підходів до управління конкурентними перевагами.

Традиційні методи управління, орієнтовані виключно на цінові фактори чи оптимізацію витрат, поступово втрачають свою ефективність. Натомість актуальності набувають комплексні стратегії, які поєднують інноваційність, гнучкість бізнес-моделі, використання цифрових технологій, формування сильної ідентичності бренду та впровадження принципів соціальної відповідальності [4].

Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства на глобальному ринку може бути досягнуто шляхом застосування різноманітних заходів. Приклади таких заходів наведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства на глобальному ринку

Напрямок удосконалення	Заходи реалізації
Розвиток системи оцінки конкурентоспроможності	- створення інтегрованої системи індикаторів (фінансових, маркетингових, операційних); - впровадження методик багатокритеріального аналізу; - регулярне використання бенчмаркінгу для порівняння з міжнародними лідерами
Цифровізація управлінських процесів	- автоматизація бізнес-процесів за допомогою ERP та CRM систем; - використання Big Data та штучного інтелекту для прогнозування попиту й оптимізації цін; - розвиток електронної комерції та омні-канальних платформ
Посилення інноваційної складової	- впровадження нових форматів торгівлі (маркетплейсів, мобільні додатки, віртуальні шоуруми); - розробка унікальних товарних пропозицій та сервісів; - створення інноваційних партнерств з технологічними компаніями.
Оптимізація логістики та ланцюгів постачання	- диверсифікація джерел постачання для зниження ризиків; - застосування сучасних логістичних рішень (хмарні платформи управління постачанням, трекінг стоку у режимі реального часу); - розвиток «зеленої логістики»
Формування сильної ідентичності бренду на міжнародному рівні	- посилення маркетингових комунікацій, орієнтованих на різні культури; - застосування стратегій емоційного брендингу; - розвиток корпоративної соціальної відповідальності як складової культури компанії
Управління кадровим потенціалом	- формування мультикультурних команд для роботи з іноземними партнерами; - навчання персоналу сучасним технологіям і методам управління; - впровадження системи мотивації, спрямованої на розвиток інноваційності та клієнтоорієнтованості

Розроблено автором на основі [1, 3, 4].

Запропоновані напрями удосконалення та заходи їх реалізації спрямовані на підвищення конкурентних позицій торговельних підприємств. Ці заходи орієнтовані не лише на один конкретний аспект діяльності підприємства, а дозволяють комплексно охопити різні процеси його функціонування – від розроблення методології оцінювання стану конкурентоспроможності до формування омніканальної стратегії [3].

Зокрема, вони передбачають розвиток методології оцінювання, впровадження цифрових технологій, інноваційних форматів торгівлі, оптимізацію логістичних процесів, посилення брендової ідентичності та ефективне управління кадровим потенціалом.

Таким чином, ефективне управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств на глобальному ринку потребує системного підходу, що поєднує стратегічні, організаційні та інноваційні рішення. Реалізація таких заходів дозволить не лише зміцнити ринкові позиції підприємств, а й забезпечити їх довгострокову стійкість у динамічному міжнародному середовищі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Дейнега І., Дейнега О., Цип'яшук К. Сучасні тренди розвитку торгівлі в Україні. *Via economica*. 2023. № 2. С. 54–59. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-2-8>.
2. Котвицька Н. М., Шавирін В. В., Шулик П. О. Глобальні практики оптимізації ритейлу як драйвер зовнішньої конкурентоспроможності промисловості. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 20. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/535>.
3. Шипуліна Ю. Роль омніканальної маркетингово-комунікаційної практики у підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-36>.
4. Farooq A., Abbey A. B. N., Onukwulu E. C. Inventory optimization and sustainability in retail: a conceptual approach to data-driven resource management. *International journal of multidisciplinary research and growth evaluation*. 2024. Vol. 5, № 6. P. 1356–1363. URL: <https://doi.org/10.54660/ijmrge.2024.5.6.1356-1363>.

ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЇ ФАСУВАННЯ ТА ЗБЕРІГАННЯ НА ЯКІСТЬ МІНЕРАЛЬНОЇ ВОДИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РІЗНИХ МАРОК

А. І. Діброва, студент спеціальності Підприємництво та торгівля, група ТЕМС м жов-21

Л. В. Флока, канд. с.-г. наук, доцент, доцент кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Якість мінеральної води є результатом поєднання природних характеристик джерела, технології обробки, умов фасування та зберігання. Особливу роль у збереженні її властивостей відіграють вибір матеріалу упаковки, форма тари, температурні режими та тривалість зберігання. Ці фактори безпосередньо впливають на органолептичні, фізико-хімічні та мікробіологічні показники води, визначаючи її безпечність та споживчу цінність.

Матеріал, з якого виготовлена упаковка, має значний вплив на якість мінеральної води. Пластикові пляшки, особливо виготовлені з поліетилентерефталату (ПЕТ), є найбільш поширеними у виробництві фасованої води. Однак, з часом ПЕТ може проникати в воду, особливо при зберіганні за високих температур, що може призвести до зміни смакових якостей води та утворення шкідливих сполук, таких як антїмон та фталати. Скляні пляшки, хоча й важчі та дорожчі у виробництві, забезпечують кращу герметичність та не взаємодіють з вмістом, зберігаючи первісні властивості води. Вибір форми тари також має значення: вузька шийка пляшки зменшує контакт води з повітрям, що може уповільнити процес окислення та зберегти свіжість продукту.

Температура зберігання є критичним фактором, що впливає на стабільність якості мінеральної води. Зберігання при високих температурах сприяє прискоренню хімічних реакцій, таких як гідроліз та окислення, що може призвести до зміни смаку та запаху води. Оптимальні умови зберігання включають прохолодні, сухі та темні приміщення з температурою від +6 до +28 °C та відносною вологістю повітря від 65 % до 75 % [1].

Висока температура може також сприяти виділенню шкідливих речовин з матеріалу упаковки, таких як фталати та бісфенол А, що негативно впливає на безпечність продукту.

Контакт мінеральної води з сонячним світлом, особливо ультрафіолетовим випромінюванням, може спричиняти фотохімічні реакції, які призводять до деградації органічних сполук та утворення шкідливих продуктів. Прозорі пластикові пляшки, що пропускають УФ-випромінювання, підвищують ризик таких реакцій. Використання темних або непрозорих матеріалів упаковки здатне зменшити цей негативний вплив, захищаючи вміст від фотодеградації [2].

Порівняльний аналіз різних марок мінеральної води, фасованих у різні типи упаковки та зберіганих за різних температурних умов, дозволяє оцінити їх відповідність нормативним вимогам та споживчим стандартам. Дослідження показують, що навіть незначні відхилення у технології фасування та умовах зберігання можуть суттєво вплинути на якість кінцевого продукту. Наприклад, вода, розлита у скляні пляшки та зберігається при оптимальних температурах, зберігає свої органолептичні та фізико-хімічні властивості протягом тривалого часу.

Маркування мінеральної води є важливим інструментом інформування споживачів про умови зберігання, термін придатності та рекомендації щодо споживання. Чітке та достовірне маркування сприяє підвищенню довіри споживачів та забезпеченню їхнього здоров'я. Зазначення на етикетці оптимальних умов зберігання, таких як температура та вологість, допомагає споживачам правильно зберігати продукт та зберігати його якість до моменту споживання [3].

Таким чином, технологія фасування та умови зберігання мінеральної води мають вирішальний вплив на її якість та безпечність для споживання. Вибір матеріалу упаковки, форми тари, температурні режими та тривалість зберігання безпосередньо впливають на органолептичні, фізико-хімічні та мікробіологічні показники води.

Особливо важливим є мінімізація контакту води з сонячним світлом, оскільки ультрафіолетове випромінювання може спричиняти фотохімічні реакції, що призводять до деградації органічних сполук та утворення шкідливих продуктів. Порівняльний аналіз різних марок мінеральної води дозволяє оцінити їх відповідність нормативним вимогам та споживчим стандартам, що сприяє підвищенню якості та безпечності продукції на ринку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Британова Т. С. Товарознавча характеристика мінеральних вод України. 2022. – С. 94–98.
2. Горач О. О. Товарознавство харчових продуктів : навч. посіб. – Херсон : Херсонський державний аграрно-економічний університет, 2023. – 210 с.
3. Зварич Р. І. Організація технологічного процесу виробництва мінеральної води. – Дніпро : Дніпропетровський національний університет, 2012. – 187 с.

МОНІТОРИНГ ТА КОНТРОЛЬ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

Н. П. Захарченко, спеціальність Підприємництво та торгівля, освітня програма «Публічні закупівлі», група ПЗм-21
О. В. Манжура, д-р екон. наук, доцент, професор кафедри бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Сфера публічних закупівель в Україні є однією з ключових складових економічної системи, адже саме через неї реалізується значна частина державних та муніципальних витрат. Від ефективності організації закупівель залежить якість надання соціальних послуг, розвиток інфраструктури, забезпечення потреб оборони та охорони здоров'я. Тому питання моніторингу та контролю у цій сфері набувають особливого значення.

Моніторинг закупівель можна визначити як систематичне спостереження за процесами їх здійснення з метою виявлення відхилень, ризиків та неефективних практик. Контроль, у свою чергу, передбачає перевірку відповідності процедур чинному законодавству та встановленим стандартам. Поєднання цих двох інструментів забезпечує прозорість, конкурентність та раціональність використання бюджетних коштів [3].

В Україні функції моніторингу та контролю реалізуються на кількох рівнях:

✓ *державний контроль* – здійснюється Держаудитслужбою та іншими уповноваженими органами;

✓ *громадський контроль* – забезпечується неурядовими організаціями, журналістськими розслідуваннями та ініціативами громадянського суспільства;

✓ *внутрішній контроль* – проводиться безпосередньо замовниками закупівель.

Важливим інструментом є електронна система **ProZorro**, яка забезпечує відкритість даних та можливість їх аналізу. Завдяки інтеграції з модулем BI ProZorro користувачі отримують доступ до статистики, що дозволяє оцінювати ефективність процедур, виявляти порушення та прогнозувати тенденції.

Разом із тим, практика показує наявність проблем:

- складність нормативно-правового регулювання та часті зміни законодавства;

- недостатня автоматизація процесів контролю;
- обмеженість кадрових ресурсів у державних органах;
- низький рівень професійної підготовки окремих учасників закупівель.

Для подолання цих викликів доцільно розробити комплекс заходів, серед яких:

1. **Розширення використання відкритих даних.** Це дозволить підвищити якість аналітики та забезпечити доступність інформації для всіх зацікавлених сторін.

2. **Інтеграція сучасних ІТ-рішень.** Використання штучного інтелекту та автоматизованих систем аналізу допоможе швидше виявляти ризики та порушення.

3. **Гармонізація законодавства із стандартами ЄС.** Це сприятиме підвищенню довіри міжнародних партнерів та розширенню участі іноземних компаній у тендерах.

4. **Підвищення кваліфікації фахівців.** Необхідно розробити програми навчання для замовників та учасників закупівель, що забезпечить професіоналізацію сфери.

5. **Активізація ролі громадських організацій.** Їх участь у моніторингу сприятиме формуванню незалежної оцінки та підвищенню прозорості [4].

Таким чином, удосконалення організації та методики моніторингу і контролю публічних закупівель є важливим напрямом розвитку економіки України. Це дозволить не лише забезпечити ефективне використання бюджетних коштів, а й створити конкурентне середовище для бізнесу, що є запорукою сталого розвитку торгівлі та економіки загалом.

Список використаних інформаційних джерел

1. Держаудитслужба України. Звіти про результати моніторингу закупівель. URL: <https://dasu.gov.ua>.
2. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII (зі змінами).

3. Критенко О. О. Шляхи вдосконалення системи державних закупівель / О. О. Критенко, Т. С. Тоцька // Механізми державного управління. – 2019. – № 3.
4. Transparency International Ukraine. Аналітичні огляди у сфері публічних закупівель. URL: <https://ti-ukraine.org>.

ВПЛИВ СОРТОВИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ТОВАРНІ ЯКОСТІ СВІЖИХ КАПУСТЯНИХ ОВОЧІВ ПРИ ЗБЕРІГАННІ

***В. Д. Коханов**, спеціальність Підприємництво і торгівля, група ТЕМС м-21*

***О. О. Горячова**, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Проблема збереження товарних якостей свіжих овочів є надзвичайно актуальною, адже під час транспортування продукції від виробника до споживача втрати можуть сягати 30 % і більше, а при тривалому зберіганні товарні втрати можуть сягнути і значно більшої кількості. Можливі втрати товарних якостей та їх придатність для зберігання залежить в першу чергу від особливостей овочів, їх сортопридатності до зберігання та режимів зберігання. Допустимі відхилення викладені в нормативних документах на визначений вид продукції: по формі, забарвленню, механічних пошкоджень, ураження шкідниками, фізіологічними або мікробіологічними захворюваннями, але всі вони погіршують якість харчові, технологічні, кулінарні властивості та збереженість плодоовочевої продукції.

До основних факторів, які викликають псування або зниження якості овочів відносять активність ферментів, мікроорганізмів, наявність шкідників та активні фактори навколишнього середовища – кисень, повітря, сонячні промені, водяні пари тощо.

Режим зберігання капустяних овочів передбачає: відсутність освітлення, низьку без коливань температуру (0–1 °C), відносну вологість повітря близько 95 %, добру вентиляцію, певний газовий склад (не менше 6–7 % кисню й не більше 2–3 % вуглекислого газу). При зберіганні в іншому газовому середовищі фізіологічне розкладання головок капусти настає раніше, ніж від

псування мікрофлорою. Під час зберігання основним фізіологічним процесом, що відбувається є дихання, що супроводжується зниженням вмісту сухих розчинних речовин, цукрів, розщепленням харчових волокон [1]. Тому, головне завдання під час зберігання плодоовочевої продукції – уповільнити або запобігти небажаним процесам, які знижують товарну якість. При цьому інтенсивність цих процесів суттєво залежить від сортових особливостей овочів.

Одним із важливих елементів збереженості товарних якостей капусти овочів є сортова ідентифікація, що дає передумови оцінити можливість тривалого зберігання цього виду овочів.

Ідентифікація сорту – встановлення належності рослин до певного сорту на основі характерних морфологічних та/або генетичних ознак.

Сортову ідентифікацію капусти овочів проводять за зовнішніми ознаками, такими як колір листя, форма головки, розмір та щільність, а також за терміном дозрівання та призначенням (наприклад, для тривалого зберігання, квашення). Загальні відмінності існують між різними видами капусти: білокачанною, червонокачанною, пекінською, броколі, цвітною, брюссельською, савойською та іншими. Найважливішою ідентифікаційною ознакою для забезпечення лежкості є термін дозрівання капусти, яку органолептично можна визначити за щільністю та забарвленням, а також хімічний склад. Щільні качани мають ніжніше листя, стійкі до механічних пошкоджень, менше втрачають води, швидше охолоджуються і краще зберігаються.

Під час зберігання проходить перерозподіл речовин з качана в листки, особливо у верхівкову бруньку. Хімічний склад впливає на лежкість капусти білоголової та червоноголової. Встановлено, що здатність до тривалого зберігання прямо пропорційна питомій масі, щільності головок і вмісту в них сухої розчинної речовини. Щільність головок обумовлена кількістю листків, яка припадає на одиницю довжини качана, кутовим інтервалом їх чергування і товщиною. У нележких сортів товщина клітинних стінок паренхімної тканини листків менша, ніж у лежких. У капусти, призначеної для тривалого (більше 4 міс.) зберігання, надлишок азоту за нестачі калію різко знижує товарну якість, а при надлишку фосфору і нестачі азоту та калію в хімічному складі капуста схильна до інтенсивного ураження сірою гниллю, крапчастим некрозом.

Капуста білоголова має три підвиди: європейський, східний і середземноморський. Сорти середземноморського підвиду в Україні не вирощують.

Східний підвид (*subsp. orientalis* Lizg.) об'єднує пізньостиглі і середньопізні форми, досить жаростійкі, але вибагливі до вологості і родючості ґрунту і які вирощують переважно в південних районах країни.

Європейський підвид (*subsp. europaea* Lizg.) – найбільш мінливий за морфологічними ознаками і біологічними властивостями. До нього належать сорти всіх груп стиглості. Цей підвид об'єднує групи сортотипів: Західної Європи (західно-європейська група), Центральної Європи (центрально-європейська), Північно-Західної Європи (голландська).

В Україні найбільш поширені сорти сортотипів Центральної і Північно-Західної Європи, характерною особливістю їх є те, що вони початково формувались в умовах клімату Центральної, а пізніше Східної Європи. Тому, в умовах різноманітної технології вирощування створено багато сортів, які відрізняються за скоростиглістю, вимогливістю до вологи, габітусом рослин, морфологічними особливостями, формою, щільністю і лежкістю головок [2].

На сьогоднішній день зареєстровані в державному реєстрі рослин, придатних для поширення в Україні 246 сортів капусти білоголової, із яких 68 – для споживання в свіжому вигляді, 51 – універсального призначення, 37 – овочеві, для переробки – 14, салатних – 9, для соління – 7 сортів [3]. При цьому найкращі товарні якості при тривалому зберіганні мають пізні та середньопізні сорти білоголової капусти, які мають щільні качани та високу лежкість. Найбільш поширеними сортами та гібридами є: «Сторідор F1», «Агресор F1», «Центуріон F1», «Адаптор F1», «Професор F1» та «Харківська зимова».

Список використаних інформаційних джерел

1. Жук О. Я., Волошина О. І., Федосій І. О. Капуста червоноголова. Монографія // Здатність головок капусти червоноголової до зберігання. URL: https://agromage.com/stat_id.php?id=1406.
2. Сич З. Д., Бобось І. М., Федосій І. О. Овочівництво, Навчальний посібник для підготовки студентів. URL: https://agromage.com/stat_id.php?id=666.
3. Державний реєстр сортів рослин, придатних для поширення в Україні. URL: <https://sops.gov.ua/derzavnij-reestr>.

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СФЕРУ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

Н. О. Кузнецова, спеціальність Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, група ПЗ м-21

*Н. В. Прохар, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Розвиток суспільства, розробка та створення штучного інтелекту пройшли довгий еволюційний шлях, поєднуючи межі як науки, так і фантастики. Ще в середньовіччі вчені мріяли про створення таких механізмів, що обдаровані інтелектом, але фактично впровадження штучного інтелекту в реальне життя відбулося лише в ХХ столітті.

Величезний внесок у розвиток машинного розуміння операцій та їх обробки, а також штучного інтелекту пов'язаний з винахідниками, серед яких Алан Тьюрінг, Алонсо Черч і Курт Гедель, Джон Маккарті, які розробили теоретичні аспекти обчислювальної теорії та логіки, що стало важливим етапом у розвитку фундаментальних концепцій машинного розуміння.

Жвавий розвиток штучного інтелекту припадає на 50–60 рр. ХХ століття, саме для цього періоду характерний різкий розвиток обчислювальних технологій і поглиблення досліджень у сфері обчислювальної логіки, а також та теорії ігор.

Впровадження штучного інтелекту в життя суспільства стало прикладом трансформації звичайних, традиційних галузей, до яких належить і сфера публічних закупівель. Саме цей етап еволюції не тільки відображає розвиток новаторських технологій, але і визначає нові вимоги щодо ефективності та прозорості в управлінні ресурсами.

Як свідчить проведене дослідження, важливою перевагою використання штучного інтелекту в сфері публічних закупівель, є автоматизація і оптимізація здійснюваних процесів, оскільки починаючи з планування та закінчуючи оцінкою результатів, штучний інтелект забезпечує підвищену швидкість і ефективність на кожному етапі з етапів закупівельного циклу [1, с. 113].

Для сфери закупівель актуальним є аналіз даних, а також прийняття рішень. Штучний інтелект здатний використовувати аналітичні інструменти з метою обробки великих масивів даних, що дозволяє приймати обґрунтовані й об'єктивні рішення в

процесі закупівель, а також, що є найголовнішим – уникати людських помилок та підвищувати точність прийнятих рішень.

Завдяки штучному інтелекту забезпечується прозорість закупівель і знижується імовірність корупції, що є однією із важливих переваг штучного інтелекту в сфері публічних закупівель. Штучний інтелект, беззаперечно, сприяє створенню прозорих систем, в яких кожен етап легко відстежується і перевіряється, а це зменшує факт корупції та некоректної поведінки учасників закупівельного процесу.

Також оптимізація витрат і ресурсів, які завжди обмежені, можлива завдяки використанню штучного інтелекту, так як системи штучного інтелекту допомагають визначати найбільш оптимальні варіанти закупівель, а це, в свою чергу, призводить до ефективного використання ресурсів та зменшення витрат.

Завдяки штучному інтелекту, укладення угод є більш гнучким та значно скорочується в часі.

У 2010–2018 рр. відбулися перші важливі спроби впровадження штучного інтелекту в сферу публічних закупівель. Для цього періоду характерні різного роду експерименти та розвиток технологій обробки природної мови й аналізу даних, що спрямоване на автоматизацію ключових етапів закупівельного процесу [1, с. 115–117].

Також одним із перспективних напрямів розвитку сфери закупівель вважається вдосконалення систем планування і оптимізації витрат, при цьому штучний інтелект дозволяє аналізувати різноманітні чинники і розробляти стратегії оптимізації витрат суб'єктів господарювання, сприяючи досягненню фінансової ефективності й стійкості існуючих бізнес-процесів.

Майбутнє публічних закупівель тісно пов'язується з розвитком адаптивних стратегій. Оскільки системи штучного інтелекту швидко адаптовані до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, то вони стають ключовими для успішної адаптації бізнесу в нових умовах.

Спостерігаючи за тенденціями розвитку і вдосконалення штучного інтелекту, можна сформулювати наступні вектори його розвитку до 2030 року (табл. 1). Очікується, що технології штучного інтелекту будуть ширше впроваджені в сферу публічних закупівель, що забезпечить підвищення ефективності й прозорості цього процесу.

Таблиця 1 – Прогрес ефективності штучного інтелекту в сфері публічних закупівель

Роки	Технологічне впровадження	Використання штучного інтелекту	Отримані результати
2015	Впровадження аналізу мови	Аналіз природної мови в публічних закупівлях	Оцінка пропозицій і аналітика при прийнятті рішень щодо закупівель
2018	Автоматизація прогнозування	Використання алгоритмів машинного навчання	Покращення вибору постачальників і прогнозування попиту
2020	Розвиток аналітичних систем	Впровадження аналітичних і рекомендаційних систем	Мінімізація ризиків, збільшення прозорості й оптимізація стратегій публічних закупівель
2030	Автоматизація обробки даних	Використання систем автоматичної обробки документів	Спрощення управління даними і підвищення точності аналізу здійснення закупівель

Однак, використання штучного інтелекту у сфері закупівель також пов'язане з ризиками, серед яких: залежність від технологій; нерівність у доступі до штучного інтелекту; етичні проблеми, пов'язані з використанням штучного інтелекту.

Для зменшення цих ризиків є необхідною розробка відповідної нормативно-правової бази та забезпечити навчання, підвищення кваліфікації фахівців у сфері публічних закупівель.

Таким чином, штучний інтелект має всі необхідні можливості суттєво трансформувати сферу закупівель. Для України використання штучного інтелекту у сфері публічних закупівель може забезпечити: підвищення прозорості закупівельного процесу, зменшення корупції; підвищення ефективності використання коштів держави; скорочення часу проведення закупівель; розвиток малого і середнього бізнесу; підвищення конкурентоспроможності економіки України.

Список використаних інформаційних джерел

1. Грибановський О. О. Штучний інтелект у публічних закупівлях: можливості та виклики / О. О. Грибановський, І. В. Козирка, А. О. Яковенко, О. М. Міняйло, Т. С. Пісоченко // Економіка і прогнозування. – 2023. – № 1. – С. 112–129.

A STUDY OF THE SPECIFICS OF IT OUTSOURCING FUNC СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЯКОСТІ БЕЗГЛЮТЕНОВОГО ПЕЧИВА: ІНТЕГРАЦІЯ ФІЗИКО-ХІМІЧНИХ ТА СЕНСОРНИХ МЕТОДІВ

Р. Р. Ліненко, студент спеціальності Підприємництво та торгівля, група ТЕМС м-21;

Л. В. Флока, канд. с.-г. наук, доцент, доцент кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасний ринок харчових продуктів демонструє зростаючий попит на безглютенові вироби, зокрема печиво, що зумовлено підвищеною увагою споживачів до здорового харчування та необхідністю дотримання безглютенової дієти у випадку целіакії та інших розладів травлення. Безглютенове печиво має відрізнятися не лише відсутністю глютену, але й високими органічними та поживними характеристиками, що визначають його споживчу цінність.

Фізико-хімічний аналіз безглютенового печива включає визначення вмісту білка, жиру, вуглеводів, харчових волокон, а також мінерального складу і водного режиму. Контроль показників рН, вологості та активності води дозволяє прогнозувати стабільність продукту під час зберігання, запобігати мікробіологічній контамінації та підтримувати тривалість терміну придатності [3].

Сенсорна експертиза включає аналіз органолептичних показників: зовнішнього вигляду, кольору, запаху, смаку та текстури. Проведення дегустаційних оцінок за стандартизованими методиками дозволяє встановити відповідність продукту бажаним споживчим характеристикам і виявити відхилення, які можуть бути пов'язані з рецептурою або технологічними процесами. Поєднання фізико-хімічних та сенсорних методів дозволяє отримати повну картину якості продукції та забезпечує об'єктивну оцінку її харчової цінності та безпечності [2].

Особлива увага приділяється рецептурним рішенням та технологічним процесам. Відсутність глютену вимагає використання альтернативних замінників білка та полісахаридів, таких як кукурудзяний крохмаль, рисове борошно, тапіокова або картопляна мука, а також функціональних добавок, що підвищують в'язкість тіста і стабілізують його структуру.

Для стандартизації оцінки безглютенового печива застосовуються сучасні методи контролю якості, включаючи спектрофотометрію для визначення антиоксидантного потенціалу, хроматографічний аналіз амінокислотного складу, а також текстурні та реологічні вимірювання. Застосування цих методів у комплексі з сенсорними випробуваннями дозволяє визначити відповідність продукту вимогам нормативних документів і гарантувати безпечність для споживачів з чутливістю до глютену [1].

Маркування безглютенового печива має відображати результати проведених досліджень і надавати споживачу повну інформацію про склад, харчову цінність, наявність функціональних добавок, алергени, рекомендації щодо споживання та умови зберігання. Використання цифрових платформ і QR-кодів на упаковці дозволяє надати розширену інформацію про технологічні процеси, лабораторний контроль та сертифікацію сировини, підвищуючи довіру споживачів до бренду.

Аналіз сучасного асортименту безглютенового печива свідчить про активне впровадження інноваційних рецептур, комбінування традиційних і сучасних технологій випікання, застосування натуральних стабілізаторів і альтернативних джерел білка та вуглеводів. Комплексна оцінка якості продукту за допомогою інтеграції фізико-хімічних та сенсорних методів дозволяє визначити відповідність готових виробів заявленим характеристикам, прогнозувати термін придатності та оптимізувати технологічні параметри виробництва. Такий підхід забезпечує високу споживчу цінність, стабільну якість та безпечність продукції, сприяє розвитку конкурентного ринку безглютенових виробів і задоволенню потреб сучасних споживачів [4].

Отже, сучасні підходи до оцінки якості безглютенового печива, що інтегрують фізико-хімічні та сенсорні методи, дозволяють досягти високої точності контролю показників безпечності, поживної цінності та органолептичних властивостей продукту. Впровадження комплексної експертизи забезпечує створення конкурентоспроможних виробів, відповідає вимогам споживачів і нормативних документів, а також сприяє розвитку ринку функціональних безглютенових продуктів харчування.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Галушинський Є. М. Технологія борошняних кондитерських виробів. – Вінниця : ВНТУ, 2020. – 120 с.

- 2 Зубар Н. М. Технологія функціональних харчових продуктів. – Київ : НПУ, 2021. – 180 с.
- 3 Мороз О. В. Особливості оцінки якості харчової продукції з урахуванням споживчих переваг. – Вісник Вінницького політехнічного інституту, 2004. – № 4. – С. 27–30.
- 4 Функціональні продукти: технологія та інгредієнтний склад / за ред. В. І. Іванова. – Харків : ХНАУ, 2019. – 220 с.

СУЧАСНИЙ АСОРТИМЕНТ ПАКУВАЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ ДЛЯ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

А. А. Матвієнко, спеціальність Підприємництво і торгівля, група ТКД м-21

О. О. Горячова, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Упаковка – це зовнішня оболонка готового продукту, яка виконує низку ключових функцій: забезпечує збереження та зручність транспортування, дає змогу розподіляти вміст за масою чи кількістю, виконує ідентифікаційну та інформаційно-рекламну роль. Вона не лише захищає товар від зовнішніх впливів, а й запобігає забрудненню навколишнього середовища вмістом упаковки.

Якщо раніше під час проєктування упаковки основну увагу приділяли вимогам виробників і продавців, то сьогодні на перший план виходять потреби споживачів. Сучасний покупець очікує, що упаковка буде зручною, привабливою, безпечною та екологічною.

Упаковка є важливим елементом маркетингових комунікацій. Вона впливає на впізнаваність бренду, стимулює продажі та формує імідж компанії. Сьогодні графічний дизайн упаковки має не лише естетичну, а й семіотичну функцію – через кольори, символи та образи він передає емоційні й соціальні асоціації.

У дизайні все більшого значення набуває «ефект прилавка» – здатність упаковки привернути увагу покупця з першого погляду. Дослідження також підкреслюють важливість «ступеня запам'ятовування» – наскільки покупець може ідентифікувати продукт лише за виглядом упаковки [2].

Одним із найбільш поширених напрямків стає «розумна упаковка» – це сучасний тип пакування, який поєднує іннова-

ційні технології для підвищення якості та безпеки продуктів. Вона може містити сенсори, індикатори або QR-коди, що дозволяють контролювати свіжість і стан продукту, а також захищають його від впливу несприятливих умов. Такий тип упаковки особливо актуальний у сучасному світі, де споживачі дедалі більше цінують якість харчових продуктів і прагнуть зменшити кількість харчових відходів, поширення ідеї екологізації попиту.

Сучасні технології активно змінюють сферу пакування. Наприклад:

- ✓ Chromatic Technologies (США) створила «викриваючі фарби», що змінюють колір залежно від температури продукту, нагадуючи споживачу про потребу охолодження.

- ✓ PolyU (Гонконг) розробив чорнила *AntiErasing Ink*, які не стираються, що допомагає боротися з підробками.

- ✓ NECCO (Велика Британія) випустила упаковку-розмальовку, щоб залучити дітей до бренду.

- ✓ Smart Lid змінює колір при перегріванні кави, запобігаючи опікам.

В Україні також впроваджуються інновації. Компанія «Dow» презентувала такі технології:

- ✓ PACXPERT™ – перехід від твердої до гнучкої упаковки, що зменшує викиди CO₂;

- ✓ POUCHUG™ – сенсорна упаковка з текстурним ефектом;

- ✓ INNATE™ – полімери з підвищеною міцністю;

- ✓ RETAIN™ – матеріали, що легко переробляються;

- ✓ ADCOTET™ L86-500 – бар’єрний клей, який замінює алюмінієві пакувальні структури.

Однією з актуальних проблем є переробка пакувальних матеріалів. В Україні щорічно накопичується понад 10 млн тонн твердих побутових відходів, значну частину яких становить тара. Для зменшення шкоди довкіллю розробляють упаковку з біорозкладних матеріалів – наприклад, плівки, що руйнуються під дією світла або води.

У Європі та Японії вже популярні матеріали на основі полівінілового спирту, які розкладаються у воді за 15–45 хвилин.

Найперспективнішим напрямом розвитку є наноупаковка, яка продовжує термін зберігання продуктів, підвищує їх безпечність і може реагувати на зміну зовнішніх умов. Вчені та компанії, зокрема Kraft і Bayer, працюють над створенням антимік-

робної упаковки, що виявляє патогени (сальмонелу, кишкову паличку) та сигналізує про псування продуктів [1].

Сьогодні пакування – це не просто засіб зберігання, а потужний інструмент маркетингу, комунікації та безпеки. Інноваційні рішення, екологічні матеріали й «розумні» технології стають основою сучасного пакування харчових продуктів, сприяючи сталому розвитку та підвищенню якості життя споживачів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Розумні упаковки: як технології змінюють підхід до зберігання продуктів. URL: <https://newfood.ua/2024/11/28/rozumni-upakovky-ia-tekhnolohii-zminiuiut-pidkhid-do-zberihannia-produktiv>.
2. Розумна упаковка – тренд на ефективність URL: <https://smartecopack.com/news/rozumna-upakovka---trend-na-efektivnit>.

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ В УКРАЇНІ: ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

С. А. Мащак, спеціальність Підприємництво та торгівля, ОПП «Логістика та менеджмент продажів», група 24-0413-002
І. П. Міщук, д-р екон. наук, професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики – науковий керівник
Львівський торговельно-економічний університет

Сучасне суспільство розвивається в умовах швидкої цифровізації та інформатизації, які стали невід’ємною частиною нашого повсякденного життя. Ці процеси не лише змінюють його, а й виступають важливими чинниками економічного зростання провідних країн світу.

Такі зміни є закономірними, адже вони відповідають глобальним тенденціям розвитку. До головних складових цифрової економіки сьогодні належать інформаційно-комунікаційні технології, електронний бізнес і електронна комерція, що суттєво впливають на діяльність підприємств і розвиток національної економіки. Використання новітніх технологій у підприємстві, зокрема – у виробничих процесах, дає можливість зменшити витрати, підвищити прибутковість, прискорити економічне зростання та сприяти вирішенню соціально-економічних проблем, які загострилися через війну в Україні.

Вважається, що найбільш помітних змін електронна комерція зазнала саме під час пандемії Covid-19, коли процес цифрові-

зації охопив практично всі сфери економічної діяльності у світі. Україна також не стала винятком: як населення, так і бізнес активно долучилися до цього процесу. У результаті в цей час спостерігалось швидке зростання масштабів електронної комерції в межах національної економіки.

До початку повномасштабної війни електронна комерція в Україні розвивалася дуже швидкими темпами. Її зростання вважалося одним із найвищих серед країн Центральної та Східної Європи. У 2020 році частка електронної комерції у ВВП становила близько 2,6 % [1]. В середньостроковому періоді ринок електронної комерції в Україні демонстрував стабільне зростання: з 2017 по 2021 рік його обсяг зріс більш ніж утричі та перевищив 3 млрд доларів США, а частка в роздрібній торгівлі досягла 11 % [2].

Такі результати свідчили про активну цифровізацію українського суспільства. Однак 2022 рік став серйозним випробуванням для української економіки – через воєнне вторгнення російської федерації в Україну відбулося різке зниження ділової активності та падіння основних макроекономічних показників; події 2022 року стали потужним дестабілізуючим чинником, унаслідок чого ринок електронної комерції за рік скоротився майже на 90 %.

Проте, протягом подальших років, за результатами останніх досліджень ринку електронної комерції в Україні, відбувається відновлення досліджуваного сектора ринку і спостерігається значна динаміка росту в усіх категоріях товарів. Беззаперечним лідером ринку залишається сегмент електроніки, який займає майже третину (31,5 %) всього обсягу онлайн-продажів. Ця категорія демонструє найвищий показник зростання серед усіх сегментів – 39 % за рік, що пов'язано з постійним оновленням технологій та зростаючим попитом на смарт-пристрої.

Другу позицію впевнено утримує категорія краси та догляду з часткою 22 % ринку. Зростання на 31 % за рік свідчить про стабільний попит на косметичну продукцію та засоби особистої гігієни в онлайн-форматі. Це можна пояснити зручністю повторних покупок та широким асортиментом, доступним в інтернет-магазинах.

Сегмент моди займає третє місце з часткою 20,3 % та демонструє зростання у 32 %. Це вказує на те, що українські споживачі все більше довіряють онлайн-покупкам одягу та

аксесуарів, а ритейлери вдосконалюють сервіси доставки та повернення товарів.

Для підприємців, які планують вихід на ринок електронної комерції, найперспективнішими напрямками можна вважати електроніку та товари для ремонту, зважаючи на їх високі темпи росту. Також стабільним попитом продовжують користуватися товари з категорій краси та моди, які разом складають понад 40 % ринку[3].

Одним з атрибутів розвитку електронної комерції є поширення маркетплейсів, тобто своєрідних майданчиків, що виступають посередником між покупцем та продавцем.

На даний час, ринок електронної комерції України має 5 ключових лідерів: Olx.ua забирає майже 15 % від загального попиту. Втім слід розуміти, що цей майданчик більше є дошкою оголошень, ніж маркетплейсом. Там продають не лише товари, а й нерухомість, пропонують роботу і т.ін. Подібна концепція прослідковується і на Ria.com (нерухомість та авто). Rozetka та Епіцентр просувають власні бренди, але також дали змогу реєструватися стороннім продавцям. Проте конкурувати із ними на їх майданчиках дуже складно. Prom.ua залучає близько 10% від загального попиту та характеризується більш лояльними умовами для продавців та потенційних продавців [4].

Отже, електронна комерція є відносно новим видом підприємницької діяльності, який значно спрощує процес купівлі-продажу товарів і послуг та переводить торгівлю на сучасний, більш ефективний рівень розвитку. Українські споживачі активно долучаються до світових тенденцій – найчастіше через інтернет купують побутову техніку, косметику, одяг, електроніку, продукти харчування та товари для дому.

Швидке зростання обсягів електронної комерції свідчить про активний розвиток цифрової економіки та поступову цифровізацію суспільства. Нові умови життя дають підстави прогнозувати, що вже через п'ятнадцять років близько 95 % усіх покупок здійснюватимуться онлайн [5].

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Статистика електронної комерції у 2022 р. Тенденції, факти, прогнози. URL: <https://nxdigitalagency.com/blog-ua/statistikaelektronnoikomercii-u-2022/> [українською].

- 2 Як змінився ринок e-Commerce в Україні у 2022 році. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-izmenilsja-rynokecommerce-v-ukraine-v-2022-godu> [українською].
- 3 Тренди електронної комерції в Україні. URL: <https://ecc.com.ua/2025/01/07/trendi-elektronnoi-komercii-v-ukraini-2025/>.
- 4 Ринок електронної комерції України. URL: <https://ecc.com.ua/2024/03/26/struktura-rinku-elektronnoi-komercii-ukraini-ljutij-2024/>.
- 5 Електронна комерція – Україна. Статистика. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine?currency=usd#revenue>.

ПРОДОВОЛЬЧІ ЗАГРОЗИ УКРАЇНИ

Г. В. Педченко, аспірант, спеціальність Менеджмент

О. О. Горячова, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Воєнні дії, розв'язані Російською Федерацією на території України, суттєво підірвали стабільність продовольчої системи країни, яка забезпечує продовольчу безпеку як окремих регіонів, так і держави загалом. Унаслідок цього: *було порушено ланцюги постачання сільськогосподарської продукції та харчових товарів – від етапу виробництва до їх реалізації споживачам; ускладнилося проведення посівних кампаній, особливо на деокупованих територіях, де велися бойові дії; збільшились обмеження у збуті врожаю через труднощі з експортною логістикою; погіршилося забезпечення продовольчих потреб у найбільш постраждалих регіонах країни.*

Згідно з даними *Глобального індексу продовольчої безпеки*, Україна посідає останнє місце серед європейських країн і 71-е із 109 у світі (за підсумками 2022 року). За показником «Доступність продуктів харчування» наша держава отримала лише 48,1 бала зі 100, що відповідає 93-му місцю у світі.

До додаткових факторів, що негативно впливають на продовольчу безпеку, належать *політичні та соціальні бар'єри, недосконала інфраструктура постачання, низький рівень розвитку аграрних досліджень і неефективна стратегія забезпечення доступності харчових продуктів* [2].

Продовольчі загрози в Україні включають незбалансоване харчування населення, імпортозалежність від окремих продук-

тів, низький рівень споживання продуктів тваринного походження та високу частку витрат домогосподарств на харчові продукти та диференціація вартості харчування за соціальними групами. Також до загроз належать питання безпечності харчових продуктів: ризик отруєння через небезпеки біологічного або хімічного походження, невідповідності та відхилення режимів зберігання та технологічної обробки харчових продуктів. Ризики, що пов'язані з питаннями безпечності харчових продуктів можливо мінімізувати шляхом контролю за ефективністю впровадження систем управління безпечністю харчових продуктів (зокрема, НАССР), ці питання можуть бути вирішені на місцевому рівні, на окремих підприємствах зокрема. Водночас, за даними *Глобального індексу продовольчої безпеки* за показником «Якість і безпечність їжі» – 71,3 бала зі 100 (52-е місце у світі) спостерігається відносно позитивна ситуація, що свідчить про достатню якість білка у раціоні і загальну безпечність харчових продуктів, хоча їх асортимент залишається обмеженим.

Викликами та загрозами у забезпеченні продовольчої безпеки відповідно до схваленої Стратегії продовольчої безпеки України на період до 2027 року [1] та затвердження операційного плану заходів з її реалізації, які можуть істотно знизити її рівень, є:

- економічні ризики, які пов'язані із загостренням конкуренції на світовому продовольчому ринку, волатильністю світового розвитку аграрного виробництва, викривленням конкурентної ситуації внаслідок поширення протекціоністських заходів, посиленням закритості суспільства та залежності економіки від зовнішніх викликів, ймовірністю зниження доходів виробників внаслідок відсутності доступу до кредитних ресурсів та державних програм підтримки виробників сільськогосподарської продукції, підвищенням податкового навантаження, низьким рівнем зацікавленості місцевої влади в реалізації механізмів державно-приватного партнерства, недостатньою динамікою інноваційної активності малих та середніх сільськогосподарських виробників;

- ризики, які пов'язані із загрозою збройної агресії та її наслідками, техногенні катастрофи, надзвичайні ситуації державного рівня;

- технологічні ризики, які пов'язані із стрімким технічним та технологічним прогресом провідних країн, що зумовлює

конкурентні переваги у виробництві, зберіганні та транспортуванні харчових продуктів;

- екологічні ризики, які зумовлені кліматичними змінами та антропогенним впливом, зниженням запасів води, збільшенням кількості деградованих земель і надмірним застосуванням азотних добрив та засобів захисту рослин, наявністю надмірної розораності земель, порушенням екологічно збалансованого співвідношення земельних угідь, забрудненням ґрунтів небезпечними речовинами та відходами, відсутністю або недостатньою кількістю потужностей з переробки побічних продуктів тваринного походження, збільшенням викидів парникових газів, поширенням використання екологічно небезпечних технологій, матеріалів і неконтрольованим вивільненням ГМО у навколишнє природне середовище, та забрудненням земель вибухонебезпечними предметами, негативним впливом вибухонебезпечних речовин;

- інфраструктурні ризики, які зумовлені недосконалістю національної транспортної та ринкової інфраструктури, дослідницької та інноваційної інфраструктури, недостатньою кількістю спеціально обладнаних місць зберігання продукції та холодної обладнання;

- недостатня державна підтримка виробництва сільськогосподарської продукції та харчових продуктів;

- ризики для продовольчої безпеки, зумовлені негативними змінами факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, наслідком дії яких може бути зниження рівня продовольчої безпеки;

- нестабільність продовольчих систем через низьку мотивацію сільськогосподарських товаровиробників до розширеного виробництва, нарощування виробництва в окремих сегментах ринку сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, в яких не забезпечуються раціональні норми споживання окремих видів продовольчих товарів;

- зовнішні та внутрішні політичні ризики, викликані здійсненням заходів, які деформують внутрішні та зовнішні ланцюги створення доданої вартості;

- соціальні загрози, зумовлені зростанням рівня безробіття, зниженням доходів або виникненням гуманітарних проблем, нелегальною міграцією населення, що призводить до скорочення внутрішнього споживання та/або виникнення гострої та/або помірної загрози продовольчій безпеці [1].

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 липня 2024 р. № 684-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-%D1%80#Text>.
- 2 Білоусько, Т., & Головка, О. (2025). Продовольча безпека країни як соціально-економічна категорія. Економіка та суспільство, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-41>.

СТВОРЕННЯ СУЧАСНОЇ ВЕЛОСИПЕДНОЇ ЕКОСИСТЕМИ В ПОЛТАВІ

Д. А. Посполітак, студент спеціальності Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, група ПТЛ б-31

*І. В. Юрко, канд. екон. наук, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Розвиток велосипедної екосистеми є актуальним у світі та в Україні, оскільки вона поєднує екологічність, мобільність і здоровий спосіб життя, відповідаючи на глобальні виклики урбанізації та зміни клімату. Зростання попиту на велосипедну інфраструктуру, виробництво та інноваційні технології стимулює економічний розвиток, створення «зелених» робочих місць і формування сучасної транспортної культури. Тому розвиток велосипедної екосистеми актуальний для Полтави.

Сучасна велосипедна екосистема регіону – це взаємопов'язана система учасників, процесів і інфраструктури, яка об'єднує сервісні центри, магазини, логістичні та туристичні компанії, органи влади, інвесторів і спільноти користувачів. Вона забезпечує популяризацію велокультури, розвиток інфраструктури екотуризму, проведення спортивних подій, сприяючи сталому економічному та екологічному розвитку регіонів. Для Полтави важлива сукупність місцевих ініціатив, бізнесів і спільнот для розвитку використання велосипедів як засобу пересування, відпочинку, спорту й туризму.

Одним із напрямів створення екосистеми є розвиток таких велосипедних дисциплін як ендуро та даунхіл. Хоча вони не є олімпійськими дисциплінами, але належать до офіційно визнаних видів гірського велоспорту під егідою UCI і є підготовкою до таких олімпійських видів як маунтенбайк (крос-кантрі),

BMX-рейсинг та BMX-фрістайл (парк). Ендуро – це велосипедна дисципліна, що поєднує швидкі спуски та технічні підйоми, а даунхіл – вид гірського велоспорту, орієнтований на проходження складних трас із максимальною швидкістю виключно під час спуску. Змагання проходять по замкнутому колі на досить складній місцевості з використанням доріг загального користування.

У Полтаві на вулиці Південній розташований байк-парк «South Bikerpark», який є важливим осередком розвитку місцевої велоспільноти, однак його нинішня організація не відповідає сучасним стандартам спортивної інфраструктури. З метою підвищення ефективності його функціонування пропонується вирішити низку організаційних питань, пов'язаних із удосконаленням траси, безпеки, зон обслуговування та логістики. Реалізація проєкту сприятиме розвитку велоіндустрії Полтави, залученню молоді до активного способу життя, проведенню змагань різного рівня – від міських до всеукраїнських. У перспективі «South Bikerpark» може стати центром велосипедної культури та спортивного туризму регіону, інтегрованим у сучасну екосистему сталого міського розвитку [1].

Для залучення максимальної кількості райдерів – від новачків до професіоналів – байк-парк повинен мати чітке зонування трас за рівнем складності:

- «зелена» траса (новачки) – полого та безпечна, з плавними контруклонами, ролерами й невеликими трамплінами, призначена для навчання та сімейного катання;

- «синя» траса (середній рівень) – більш динамічна, з вищими контруклонами, середніми трамплінами (столами) й окремими дерев'яними фігурами для тренувань;

- «червона» траса (просунуті) – технічно складна, з різкими перепадами, дропами, гепами та кам'янистими ділянками для досвідчених райдерів;

- скіл-зона та памп-трек – спеціальна ділянка для відпрацювання базових навичок: балансу, стрибків, проходження поворотів і технічних елементів.

Кожна траса має бути чітко огорожена, а на старті встановлена інформаційна таблиця з описом рівня складності, довжини та технічних особливостей траси, що підвищить безпеку та зручність для учасників.

Важливою умовою підвищення функціональності та привабливості байк-парку є розвиток суміжної інфраструктури, що забезпечить комфорт відвідувачів і підтримку змагань різного рівня.

✓ Підйомник. Необхідний елемент для дисциплін *Downhill* та *Enduro* – бугельний витяг, аналогічний до системи на схилі «Протасів Яр», що дозволить суттєво збільшити кількість спусків і рівень відвідуваності.

✓ Прокат та майстерня. Організація пункту прокату велосипедів (ендура/даунхіл) і базової ремонтної майстерні сприятиме розвитку інклюзивності та доступності парку.

✓ Мийка для велосипедів. Сучасна станція очищення – необхідний елемент сервісу, що підвищить комфорт користувачів і збереже чистоту території.

✓ Міні-кафе. Створення невеликої зони харчування з напоями, снеками, кавою й тостами компенсує віддаленість парку від магазинів та підтримуватиме енергію спортсменів.

✓ Паркувальні місця. Розширення парковки забезпечить зручний доступ для відвідувачів з власним транспортом.

✓ Чіл-зони та камери схову. Зони відпочинку й безпечного зберігання речей сприятимуть комфортному дозвіллю й підвищать рівень організації простору парку.

Байк-парк має стати ключовим центром розвитку велосипедної спільноти Полтави, сприяючи популяризації активного способу життя та спортивної культури, для цього передбачаємо планувати наступні заходи:

– регулярні змагання. Проведення локальних стартів і серій змагань із міні-ендура та даунхілу дозволить підтримувати інтерес райдерів, формувати спортивну підготовку та залучати глядачів;

– навчання. Організація велошколи для дітей і дорослих сприятиме безпечному освоєнню техніки їзди, вихованню нової генерації спортсменів і розвитку сімейного велоспорту;

– залучення спонсорів. Співпраця з брендами забезпечить фінансову підтримку заходів, популяризацію продукції та формування партнерських програм для райдерів;

– співпраця з Protas Bike Park. Обмін досвідом і спільні події між парками створюють цінний кейс для взаємного розвитку, розширення географії змагань і підвищення статусу Полтави на всеукраїнському рівні [2].

Таким чином, розвиток велосипедної екосистеми Полтави є стратегічно важливим напрямом для формування сталої міської мобільності, популяризації спорту та підвищення якості міського простору. У місті вже існують базові осередки велокультури,

зокрема байк-парк «South Bikerpark», який може стати ядром сучасної інфраструктури, орієнтованої на тренування, дозвілля й змагання. Вдосконалення організації парку – через зонування трас за рівнем складності, створення навчальної та скіл-зон, розвиток навколишньої інфраструктури (підйомник, прокат, мийка, кафе, парковка, чіл-зони) – забезпечить зручність і безпеку для всіх користувачів. Формування активного ком'юніті та проведення локальних і всеукраїнських івентів сприятиме зростанню туристичної привабливості Полтави та розвитку місцевого бізнесу. Проєкт має потенціал перетворити Полтаву на регіональний центр велосипедної культури України, що поєднує спорт, освіту, екотуризм і сучасну урбаністику [3].

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>.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ЕКСПЕРТИЗИ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ДЛЯ МИТНОГО ОФОРМЛЕННЯ

А. Д. Пробало; **Д. Є. Свідерська;** **Є. О. Тимошенко;**
І. Я. Фірсов, спеціальність Підприємництво та торгівля,
група ТЕМС-21;

А. С. Ткаченко, д-р техн. наук, доцент, професор кафедри
товарознавства, біотехнології, експертизи та митної
справи

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах глобалізації та розширення міжнародної торгівлі харчовими продуктами питання якості, безпечності та достовірності товарів набуває особливого значення. Експертиза харчових продуктів для митного оформлення є важливою складовою контролю за переміщенням товарів через митний кордон та гарантією захисту прав споживачів і національних інтересів держави. Метою митної експертизи є встановлення справжності, якості, безпечності харчових продуктів, їх відпо-

відності заявленим характеристикам та нормативним вимогам [1, 2]. Мета дослідження – аналіз сучасних підходів та методів проведення експертизи харчових продуктів у контексті митного оформлення, визначення їх переваг та перспектив застосування. Класифікація видів митної експертизи включає товарознавчу, санітарно-гігієнічну, фітосанітарну та ветеринарно-санітарну експертиз. Процедура митної експертизи включає такі етапи:

1. Призначення експертизи митним органом або на підставі заяви декларанта.

2. Відбір проб відповідно до встановленої методики.

3. Проведення досліджень акредитованою лабораторією.

4. Оформлення експертного висновку з результатами досліджень[1].

Методи, що застосовуються у митній експертизі наведені у таблиці 1. Вони включають класичні загальноприйняті методи, проте в сучасному світі досить активно використовується штучний та емоційний інтелект для проведення експертиз, зокрема визначення коду товарів.

Таблиця 1 – Методи, що застосовуються у митній експертизі харчових продуктів

Назва методу	Характеристика
Органолептичні методи	Використання стандартизованих дегустаційних методик, балових шкал оцінювання та залучення кваліфікованих експертів-дегустаторів
Фізико-хімічні методи	Включають визначення основних показників якості: вологості, кислотності, вмісту сухих речовин, цукрів, білків, жирів, вітамінів.
Хроматографічні методи	Газова та рідинна хроматографія використовуються для ідентифікації та кількісного визначення органічних сполук, харчових добавок, барвників, консервантів, ароматизаторів, залишків пестицидів та ветеринарних препаратів
Молекулярно-генетичні методи	ПЛР, ДНК-баркодинг використовуються для видової ідентифікації продуктів тваринного та рослинного походження, виявлення генетично модифікованих організмів (ГМО), визначення автентичності та походження товару
Мікробіологічні методи	Включають класичні методи посіву та культивування, а також сучасні експрес-методи (імунохроматографія, біоломінесценція, ПЛР) для швидкого виявлення патогенних мікроорганізмів

Прийняття митного рішення на основі висновку базуються на комплексному застосуванні традиційних та інноваційних методів дослідження. Інтеграція класичних органолептичних і фізико-хімічних методів з сучасними інструментальними технологіями (хроматографія, спектроскопія, молекулярна діагностика) дозволяє забезпечити достовірну ідентифікацію, оцінку якості та безпечності харчових продуктів. Впровадження експрес-методів, цифровізація процесів та міжнародна гармонізація стандартів сприяють підвищенню ефективності митного контролю, захисту внутрішнього ринку та прав споживачів. Можливості використання штучного та штучного емоційного інтелекту у експертизі харчових продуктів наведені у табл. 2.

Таблиця 2 – Можливості використання штучного та штучного емоційного інтелекту у експертизі харчових продуктів

Напря́м застосува́ння	Штучний інтеле́кт (AI)	Штучний емо́ційний інтеле́кт (Emotional AI)
Органолептична оцінка	Порівняння з еталонними зразками	Розпізнавання емоційних реакцій дегустаторів (міміка, жести) при оцінці смаку та аромату
Виявлення фальсифікації	Аналіз спектральних даних (NIR, FTIR) за допомогою нейромереж для виявлення домішок, підробок, замін компонентів	Аналіз поведінки поставальників при співбесідах, виявлення ознак неправдивості через мікроекспресії
Ідентифікація продукту	Розпізнавання зображень для ідентифікації виду, сорту, походження. Аналіз ДНКбаркодингу з використанням AI	Верифікація походження через аналіз емоційних реакцій виробників при описі технології виробництва
Класифікація за УКТЗЕД	Автоматичне визначення коду товару на основі опису, характеристик	–

Подальший розвиток митної експертизи пов'язаний з використанням штучного інтелекту, розширенням можливостей дистанційного аналізу та створенням єдиних цифрових платформ для обміну інформацією про якість та безпечність харчових продуктів у міжнародній торгівлі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI (зі змінами).
2. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» від 23.12.1997 № 771/97-ВР.

ЕКСПОРТ СОНЯШНИКОВОЇ ОЛІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

М. О. Сосновський, спеціальність Підприємництво і торгівля, група ТЕМС м-21

*О. О. Горячова, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Ринок соняшникової олії має стратегічне значення для агропромислового комплексу України. Протягом багатьох років наша держава залишається провідним світовим експортером цього продукту, а виробництво та переробка насіння соняшнику відіграють важливу економічну й продовольчу роль. Галузь характеризується високою рентабельністю та профіцитом: на внутрішнє споживання припадає лише 10–15 % виробленої продукції, тоді як 85–90 % обсягів спрямовується на експорт. Україна – лідер з виробництва соняшникової олії з часткою 26 % світового виробництва, за даними USDA. Лише одна компанія «Kernel» охоплює близько 10 % світового експорту.

В Україні функціонує близько 70 переробних підприємств із загальною потужністю близько 58 тис. тонн олії на добу. Проте через війну активність галузі суттєво знизилася: 34 заводи тимчасово припинили роботу. Найбільших збитків зазнали підприємства, розташовані у зонах бойових дій – до 29,3 тис. тонн щоденного виробництва втрачено. Також призупинили діяльність вільні економічні зони Харківської області та Одеси.

Найпотужнішим учасником ринку соняшникової олії в Україні є компанія «Kernel», якій належить близько 18 % виробничих потужностей галузі. Із дев'яти її заводів лише чотири продовжують роботу у відносно безпечних регіонах, забезпечуючи сумарний випуск до 5,6 тис. тонн олії на добу.

Експорт соняшникової олії з України є одним з найважливіших у світі, однак у 2024/2025 році він скоротився майже на чверть порівняно з попереднім сезоном, до 4,73 млн тонн. Це

пов'язано зі скороченням врожаю соняшника та зниженням попиту з боку деяких імпортерів, що призвело до найнижчого місячного показника за три роки.



Як видно з рисунку, після різкого зниження експорту в 2022 році в 2023–2024 роках, не заважаючи на військові умови, експортні обсяги повернулися до рівнів, близьких до довоєнних. Цьому сприяли: урожай вище прогнозованого та активність переробників; високий попит з боку країн Азії; рекордні перехідні запаси насіння з 2021/22 маркетингового року. У 2023/24 маркетинговому році завдяки зростанню врожаю та відновленню традиційних каналів експорту соняшникової олії, стабільні поставки через Український морський коридор обсяги майже сягнули значень, що відзначались до повномасштабного вторгнення.

За даними Асоціації «Укроліяпром», її виробництво у 2024 році оцінюється у 6,3–6,4 млн т, було перероблено 14,4 млн т насіння соняшнику. Дані Держмитслужби свідчать, що за підсумками 2024 року з України було експортовано 6,08 млн т соняшникової олії. Міністерство економіки наголошує, що саме цей продукт переробки став лідером з експорту у 2024 році. Її експортували на суму понад \$5,1 млрд.

Основними імпортерами соняшникової олії із України за даними 2024 року стали: Індія – 858,8 тис. т, Іспанія – 686,9 тис. т, Румунія – 572,3 тис. т, Нідерланди – 512,2 тис. т, Італія – 470,1 тис. т та Польща – 412,0 тис. т.

Але, в цьому році обсяги експорту можуть скоротитись через низький рожай соняшнику в 2025 році, погодні умови та зростання мит на продукцію. За дев'ять місяців 2025 року експорт соняшникової олії за даними Державної митної служби скоротився на 31 %, порівняно з аналогічним періодом 2024 року – 3,2 млн т. Також, в перспективі, на світовому ринку очікується зростання пропозиції соняшникової олії з Аргентини та Казахстану, що може обмежити потенціал для зростання цін на соняшкову олію українського виробництва і може обмежити експортні можливості для нашої країни.

Список використаних інформаційних джерел

1. Найдорожчий соняшник за час війни // Журнал Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/naydorozhchiy-sonyashnik-za-chas-viyni-torik-ukraina-eksportuvala-sonyashnikovoi-olii-na-51-mlrd-khto-osnovni-virobniki-i-chomu-voni-navryad-chi-zmozhut-povtoriti-rezultat-tsogorich-21102025-33490>.
2. ТОП-7 країн імпортерів соняшникової олії з України 2024. URL: <https://latifundist.com/rating/top-7-krayin-importeriv-sonyashnikovoyi-oliyi-z-ukrayini-2024>.

TIONING IN THE EUROPEAN MARKET

A. V. Soloha, specialty Entrepreneurship and Trade, group 8.02.076.050.24.1

*M. M. Salun, Head of Entrepreneurship, Trade and Tourism Business Department, Doctor of Science in Economics, Professor – Scientific Supervisor
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

The European IT outsourcing market is shaped by three reinforcing dynamics: the digital transformation agenda of SMEs, the diffusion of cloud platforms across enterprise estates, and the codification of cyber-resilience requirements in EU law. Quarterly contracting data point to a durable demand base: in Q2 2025, the combined EMEA market for managed services and “as-a-service” reached US\$9.0 billion in ACV, up 14 % year-over-year, with a portfolio tilt towards cloud-delivered services as clients moderated

some discretionary managed engagements (Information Services Group, 2025). In trade terms, EU exports of services to non-EU countries totaled €1,427 billion in 2023 ($\approx$ approximately +2 % compared to 2022), with ICT-related categories accounting for a significant share of cross-border services that underpin outsourcing flows and capability sourcing [0].

The market's architecture typically couples an EU-based client with a provider located either within the Union or in proximate nearshore jurisdictions, embedded in a multi-actor ecosystem of cloud vendors, certification bodies, industry associations and clusters, higher-education institutions, and regulators. This configuration is institutionally reinforced by the network of European Digital Innovation Hubs (EDIHs), comprising 136 hubs selected in the first call and 15 in the second, which are mandated to support SME digitalisation and technology transfer, including advisory services on standards and testing that reduce information asymmetries in vendor selection [2]. For clients, total cost of ownership (TCO) is a function not only of day-rate differentials but also of time-to-market, access to scarce competencies, supplier chain risk, and the fixed and variable components of compliance overheads; the EMEA ACV mix observed in 2025 is consistent with these trade-offs between cost control and delivery velocity [3].

Regulatory compliance is constitutive rather than ancillary to market participation. The General Data Protection Regulation (GDPR) specifies lawful bases for processing and stringent conditions for cross-border transfers of personal data, rendering data processing agreements (DPAs), standard contractual clauses (SCCs), and data protection impact assessments (DPIAs) routine artefacts in due diligence and contract governance [5, 6]. Security certification serves as a market signal: ISO/IEC 27001:2022 formalizes information security management systems (ISMS) and remains a frequently cited prerequisite in RFPs. The 2024 amendment further aligns with climate-action changes, strengthening the standard's salience in contemporary assurance narratives [4].

Delivery models exhibit distinct suitability-risk profiles that map onto governance choices and outcome measurability. Staff augmentation is effective for closing short-term skill gaps and absorbing demand spikes. Still, it can fragment accountability and entrench dependence on individuals, necessitating explicit policies for knowledge capture and rotation. Dedicated teams enable cumulative

domain learning and medium- to long-term product development, provided that onboarding, architectural decision logs, and knowledge-transfer cadences are disciplined. Managed services are optimal when processes are stable and outcome metrics are unambiguous; however, they can create “black-box” perceptions that raise the bar for service transparency, auditability, and multi-layer quality controls [3]. Contract forms – including Time & Materials, fixed-fee, and outcome-based hybrids – should thus be matched to the volatility of requirements and the maturity of both client processes and supplier delivery systems [3].

Competitiveness is path-dependent on a bundle of capabilities that convert compliance and engineering quality into measurable business results. Key elements include engineering excellence in CI/CD, quality assurance and DevSecOps; demonstrable GDPR conformity (including role-appropriate technical and organisational measures); ISO/IEC 27001 certification; preparedness for NIS2-aligned supplier-risk controls; and domain specialisation in, inter alia, fintech, healthtech, retail and manufacturing, where data protection, validation and regulatory interfaces are especially exacting [5–6]. Business continuity and disaster recovery planning (BCP/DRP) and team geodiversification mitigate operational and geopolitical shocks, while predictable, transparent SLA reporting – backed by evidence from observability tooling and independent audits – compresses time-to-value without eroding TCO discipline. The directional tilt towards “as-a-service” captured in EMEA ACV data, alongside the breadth of EU services trade, suggests that providers combining these capabilities are better positioned to sustain growth through cycles of budget tightening and regulatory hardening [3].

In synthesis, European IT outsourcing operates as a networked field of contractual relations, in which regulatory compliance and cyber-resilience coexist with technical quality. Providers that integrate process maturity with GDPR/NIS2 adherence and certifiable security management – and consistently deliver outcomes at a managed TCO – are structurally advantaged in the contemporary European market [3–5].

References

1. Eurostat. *EU services exports reach €1 427 billion in 2023*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250130-1?utm_source=chatgpt.com.

2. European Commission. *European Digital Innovation Hubs (EDIHs)*. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/edihs?utm_source=chatgpt.com.
3. Information Services Group. *Europe's IT business services market boosted by AI-driven cloud demand in Q2 – ISG Index™*. URL: https://ir.isg-one.com/news-market-information/press-releases/news-details/2025/Europes-IT-Business-Services-Market-Boosted-by-AI-Driven-Cloud-Demand-in-Q2-ISG-Index/default.aspx?utm_source=chatgpt.com
4. International Organization for Standardization. (2022). ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection – Information security management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/27001>.
5. European Parliament, & Council of the European Union. (2016). *Regulation (EU) 2016/679 (General Data Protection Regulation)*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>.
6. Салун М., Мураховський В., Педченко В. (2025). ІТ-консалтинг: зміст, сутність, види. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 530-534. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-78>.

РОЗВИТОК РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

М. Ю. Старовірець, спеціальність Торгівля, група Рфмб-11
Л. С. Франко, канд. екон. наук, викладач циклової комісії
 бізнесу й адміністрування – науковий керівник
 Полтавський фаховий коледж Полтавського університету
 економіки і торгівлі

Ритейл є однією з найдинамічніших галузей економіки, яка суттєво впливає на споживчий ринок та економічний стан країни в цілому. Зокрема, довоєнний розвиток ритейлу в Україні відображав економічний підйом країни, що підтверджувалося зростанням ринку ритейлу на 5–10 % на рік, залежно від сегменту. Найбільші темпи зростання прийшлися на 2016 рік (13,8 %), на 2019 рік (19,2 %) та на 2022 рік (43 %) [2].

В умовах трансформаційної економіки ринок роздрібної торгівлі України переживає суттєві зміни під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. З одного боку, зростає рівень конкуренції, активно впроваджуються цифрові інструменти в управління бізнесом, змінюються моделі споживчої поведінки, що формує нові перспективи для розвитку ритейлу. З іншого –

економічна нестабільність, інфляційні ризики, зниження купівельної спроможності населення та складнощі з логістикою ускладнюють ефективну діяльність підприємств галузі [4].

Головною відмінністю ритейлу від інших видів підприємницької діяльності, є робота з кінцевим споживачем, постійна комунікація із клієнтами та продаж в невеликих кількостях. Головною метою є максимізація обсягів продажу та задоволення потреб клієнтів, тому сегмент роздрібної торгівлі є найчутливішим до змін попиту, моди, цін та трендів.

Наразі ситуація на українському ринку роздрібної торгівлі характеризується помірним зростанням після декількох років нестабільності. Ринок роздрібної торгівлі України має чітко виражену сегментовану структуру, у межах якої різні напрями демонструють неоднакові темпи розвитку: найбільша частка приходить на **аптечний ритейл** – близько **36 %**, що пояснюється зростанням попиту на лікарські засоби та продукти для здоров'я. **Продовольчий сегмент** охоплює приблизно **21 %** ринку й представлений супермаркетами, гіпермаркетами та магазинами формату «біля дому», які забезпечують задоволення основних потреб населення. Наприклад, «АТБ-Маркет», «Сільпо», «Варус», «Фора», «Ашан». Частка **непродовольчого ритейлу** становить близько **18 %** і включає продаж побутової хімії, текстилю, меблів, товарів повсякденного використання та інших категорій. Щодо ювелірного сегмента, то на ньому зберігається відносна стабільність на рівні **4 %** завдяки подарунковому попиту та привабливості ювелірних виробів як об'єкта інвестицій. **Fashion-сегмент** складає приблизно **3 %** структури ритейлу, до якого відносять одяг, взуття та аксесуари. **Сегмент техніки та електроніки** посідає приблизно **9 %**, працюючи у змішаному форматі і відображаючи основні тенденції цифровізації споживчої поведінки. Близько **8 % належить сегменту автозаправних комплексів, діяльність яких** поєднує реалізацію пального з продажем супутніх товарів і послуг [1].

Розвиток ритейлу в умовах воєнного стану супроводжується виникненням ряду труднощів:

✓ Інфляція та подорожчання логістики, тобто збільшення цін на паливо, оренду складів і транспортування впливає на підвищення цін у магазинах для кінцевого споживача. У 2024–2025 роках середня інфляція в Україні коливається на рівні 7–9 %.

✓ Зменшення купівельної спроможності населення. Прослідковується тенденція до зменшення обсягів доходів більшості громадян країни, що пов'язано зі зростанням витрат на житло, енергоносії, транспорт тощо.

✓ Дефіцит кадрів, що спричинено мобілізацією та міграцією.

Нині, ринок ритейлу все більше охоплює формат онлайн покупок, демонструючи ряд переваг для споживача: простота, комфорт та швидкість. Безліч магазинів запустили продажі через сайти, впровадивши омніканальну доставку, що дало можливість збільшити базу потенційних клієнтів та підвищити доступність товарів і послуг.

Мережа супермаркетів «Сільпо» реалізувала **омніканальний підхід до обслуговування клієнтів**, запровадивши систему, що дає змогу оформлювати онлайн-замовлення з вибором між доставкою додому або **самостійним отриманням** у магазині. Компанія «Епіцентр», у свою чергу, розпочала відкриття **компактних торговельних точок**, які виконують функцію видачі інтернет-замовлень. Такий формат сприяв **розширенню кола покупців і зростанню обсягів реалізації продукції**.

Підвищений інтерес споживачів до оперативної доставки товарів спонукав ритейлерів налагоджувати **партнерство із сервісами швидкої доставки, зокрема Glovo та Bolt**, що дає змогу забезпечити покупців замовленнями у найкоротші терміни, навіть у періоди пікового навантаження. Окремі торговельні мережі, наприклад «Фора», створюють **власні служби кур'єрської доставки** безпосередньо з магазинів, що підвищує швидкість і якість обслуговування клієнтів.

Серед останніх тенденцій розвитку ринку ритейлу є активне використання сучасних технологій (Big Data, штучний інтелект, безготівкові платежі). Big Data допомагає магазинам аналізувати поведінку покупців – які товари купують, коли і за яких умов. Наприклад «Сільпо» та «Аврора» використовують аналітику для визначення, які товари найкраще продавати в якому районі. Штучний інтелект застосовують задля персоналізації реклами, прогнозування попиту, управління запасами на складах та роботі чат-ботів у службі підтримки. Безготівкова оплата продукту або послуги (Apple Pay, Google Pay, QR-оплата). спрощує покупки, економить час та збільшує лояльність клієнтів [3].

Таким чином, розвиток ритейлу в Україні стає важливим фактором економічного відновлення та стабілізації. Цифрові-

зація, омніканальні моделі та інноваційні формати магазинів створюють нові можливості для задоволення потреб споживачів і підвищення ефективності ринку. Активний розвиток роздрібно-ї торгівлі сприятиме відновленню внутрішнього попиту, створенню робочих місць та залученню інвестицій. Таким чином, сучасний і адаптивний ритейл відіграє ключову роль у відбудові України та формуванні конкурентоспроможної економіки.

Список використаних інформаційних джерел

1. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2024-09/> (дата звернення: 21.10.2025 р.).
2. Вагонова О. Г., Рижкова Г. А., Полуєва М. К. Особливості ритейлу в Україні. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2025. № 2. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/2/EV20252_030-038.pdf (дата звернення: 21.10.2025 р.).
3. Володавчик В. Особливості ритейлу в Україні в умовах воєнного стану. Сучасна наука та освіта: стан, проблеми, перспективи : матеріали III Міжн. наук.-практ. конф., м. Полтава, 20–21 березня 2023 року. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. С. 496–497.
4. Шапка, І. Ринок итейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165> (дата звернення: 21.10.2025 р.).
5. Forbes Україна. Як змінився український ритейл під час війни: нові формати, тренди, виклики. *Forbes.ua*. 2025. URL: <https://forbes.ua> (дата звернення: 21.10.2025 р.).

НЕРУЙНІВНИЙ КОНТРОЛЬ У МАТЕРІАЛОЗНАВСТВІ: НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ВИЯВЛЕННІ ДЕФЕКТІВ МАТЕРІАЛІВ

М. В. Темченко, спеціальність Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, група ПТ ЕМС 6-21

Н. В. Гнітій, старший викладач кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Неруйнівний контроль (НК) – це сукупність методів дослідження властивостей матеріалів і виробів без їхнього руйнування. Такий підхід має велике значення для оцінки якості продукції, забезпечення надійності конструкцій і гарантування

безпеки експлуатації в різних сферах – від авіації до харчової промисловості [2].

Традиційно в матеріалознавстві використовуються методи візуального, ультразвукового, рентгенівського, магнітопорошкового, капілярного та вихрострумowego контролю. Кожен із них має свою специфіку, чутливість і діапазон застосування. Наприклад, ультразвуковий контроль дозволяє виявити внутрішні дефекти, а капілярний – мікротріщини на поверхні [5].

Сучасні технології розширили можливості НК завдяки цифровим методам та автоматизації процесів. Велику роль відіграє комп'ютерна томографія, системи машинного зору, а також використання штучного інтелекту для аналізу зображень дефектів у реальному часі. Це дозволяє не лише підвищити точність діагностики, а й зменшити людський фактор, що часто є джерелом помилок [4].

У сфері торгівлі та контролю якості промислової продукції впровадження таких технологій сприяє зниженню виробничих витрат, підвищенню довіри споживачів до товарів, зменшенню кількості рекламцій і зростанню конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринку [3].

У майбутньому очікується ще більша інтеграція методів НК із цифровими двійниками (Digital Twins), що дозволить прогнозувати ймовірність відмов матеріалів на основі реальних даних, отриманих у режимі онлайн [1].

Отже, неруйнівний контроль сьогодні є не лише технічним інструментом, а невід'ємною частиною стратегії управління якістю та надійністю в усіх галузях сучасного виробництва.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Горбаченко В. П. Основи неруйнівного контролю матеріалів. – Харків : ХНУРЕ, 2022. – 312 с.
- 2 Krishnan R., Ramachandran S. Advanced Nondestructive Testing Methods for Industry 4.0 // Materials Evaluation. – 2023; 81(9):32–39.
- 3 Темченко С. І. Стан та перспективи застосування цифрових методів контролю // Наукові записки ПУЕТ. – 2024. – № 2. – С. 55–60.
- 4 Wang J., Gao R. Digital twin-enabled real-time defect monitoring in composite manufacturing // Sensors and Actuators A. – 2023; 347:113937.
- 5 ISO 9712:2021 Non-destructive testing – Qualification and certification of NDT personnel.

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ЯКОСТІ ЖУВАЛЬНОЇ ГУМКИ

О. О. Чухрай, спеціальність Підприємництво і торгівля, група ТКД м-21

О. О. Горячова, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Жувальна гумка – досить популярний харчовий продукт, значний відсоток споживачів лояльні до покупок даного продукту. Згідно визначення жувальна гумка – це кондитерський виріб у вигляді м'якої неїстівної нерозчинної еластичної основи, призначеної для жування не ковтаючи з різними смаковими та ароматичними добавками. Виробництво жувальної гумки в цілому малозатратно і вигідно, а значить, споживчий ринок може бути заповнений як продукцією високої якості, так і низько-сортною продукцією, тому важливим для аналізу питань є фактори, що можуть вплинути на якість готової продукції.

Для виробництва жувальної гумки використовують основну сировину і додаткову сировину. Уся сировина повинна бути дозволено до використання на території країни і відповідати вимогам гігієнічним вимоги безпеки і харчової цінності харчових продуктів.

Тепер розглянемо процес виробництва жувальної гумки. Почнемо з того, що жувальна гумка створюється з жувальної основи-еластичної речовини яка непридатна для їжі. Жувальна основа виготовляється з синтетичних полімерів. Цей синтетичний матеріал у вигляді гранул переміщується у великій бак для змішування. Через деякий час туди додають барвники та ароматизатори. На початку процесу перемішування додають сироп на основі глюкози, щоб підсолодити суміш і зберегти її еластичність, трішки пізніше додають декстрозу – штучний підсолоджувач.

Складовими для жувальної гумки, які найбільше можуть вплинути рівень безпечності є використання харчових добавок. Жувальні гумки містять харчові добавки, такі як підсолоджувачі (цукрові спирти, сахарин, аспартам), ароматизатори, барвники, емульгатори (лецитин), стабілізатори (гліцерин, гуміарабік) та антиоксиданти (наприклад, бутілгідрооксіназол). Додатково можуть бути додані компоненти для корисних властивостей:

ксиліт і карбамід для захисту зубів, або бікарбонат натрію для вибілюючого ефекту. Кожна із перерахованих добавок може нести ризики її використання, особливо у перевищених кількостях.

Ще одним важливим компонентом, який лежить в основі складу жувальної гумки, є парафін. Це очищений продукт, що отримується з нафти або інших природних ресурсів. Його застосовують у харчовій промисловості завдяки таким властивостям, як інертність, відсутність смаку й запаху, а також здатність захищати продукти від зовнішніх впливів.

Парафін у складі жувальної гумки виконує низку важливих функцій, що визначають її якість і тривалість зберігання. Насамперед він створює захисну плівку, яка запобігає злипанню, зберігає текстуру продукту та надає йому естетичного блиску. Завдяки своїй стабільності парафін допомагає подовжити термін придатності, запобігаючи висиханню гумки та втраті її еластичності. Його інертність і хімічна стабільність роблять цю речовину безпечною для використання в харчовій промисловості.

Основні функції харчового парафіну в жувальній гумці: формування текстури – запобігає висиханню гумової основи, забезпечуючи м'якість і пружність навіть після тривалого зберігання; надання блиску – робить поверхню гумки гладкою та привабливою, що підвищує її споживну цінність; запобігання злипанню – тонкий шар парафіну ізолює окремі шматочки продукції, зберігаючи їх у належному стані під час транспортування; підтримання стабільності – захищає ароматичні й смакові речовини від випаровування або руйнування під дією зовнішніх факторів.

Харчовий парафін (добавка E905с) дозволений до використання в Україні та вважається умовно безпечним. Це означає, що при дотриманні технологічних норм і помірному споживанні він не становить загрози. У харчовій промисловості його використовують лише як захисне покриття для фруктів, кавових зерен, жувальних гумок тощо. Незважаючи на це, невеликі кількості парафіну можуть потрапляти в організм разом із такими продуктами.

Парафін не засвоюється організмом, не бере участі в обмінних процесах, не взаємодіє з ферментами травної системи й виводиться природним шляхом, не накопичуючись у тканинах. Водночас надмірне споживання парафіновмісних продуктів

може призвести до шлунково-кишкових розладів або дискомфорту.

Тож, основним фактором, що має вирішальне значення на формування якості та безпечності жувальної гумки є саме склад продукту, наявність та кількісний потенційно небезпечних складових.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Хімічний склад жувальних гумок. URL: https://www.systopt.com.ua/article-himichnyj-sklad-zhuvalnyh-gumok-rol-harchovogo-parafinu-u-skladi?srsltid=AfmBOopgp_izvbx13N7rpoJq5TXuPFQZ-yA7H7B3bVLbxSFrXGOgJ3wO.

СУЧАСНІ МЕТОДИ ТОВАРОЗНАВЧОЇ ЕКСПЕРТИЗИ У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ

С. А. Шивела, спеціальність Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, група ЕМС-21

Н. В. Гнітій, старший викладач кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах глобалізації та розширення міжнародної торгівлі важливе значення набуває ефективне і своєчасне проведення товарознавчої експертизи. Вона забезпечує не лише підтвердження якості товарів, а й їх відповідність контрактним умовам, нормативним документам і вимогам імпорту та експорту [1].

Серед основних завдань сучасної товарознавчої експертизи є: виявлення фальсифікатів, оцінка якості продукції, перевірка маркування, визначення походження товару, встановлення відповідності стандартам ISO, Codex Alimentarius, НАССР тощо. Особливо важливо це у сфері зовнішньоекономічної діяльності, де часто виникають суперечки щодо стану, складу або умов транспортування продукції [5].

Методи, що застосовуються в товарознавчій експертизі, умовно поділяються на органолептичні, лабораторні, інструментальні та документальні. До інструментальних належать такі високоточні методи, як спектрофотометрія, хроматографія, інфрачервона спектроскопія, ДСК (диференціальна сканувальна

калориметрія). Вони дозволяють ідентифікувати склад продукту, виявити домішки, консерванти, барвники тощо [2].

У практиці міжнародної торгівлі все частіше застосовують експрес-методи, зокрема тест-системи для визначення фальсифікації харчових продуктів, а також цифрову експертизу – автоматизовані платформи, що дозволяють в режимі реального часу обробляти результати аналізів і формувати сертифікати відповідності [4].

Важливу роль у забезпеченні достовірності відіграють міжнародні системи акредитації лабораторій (ILAC, IAF) та механізми взаємного визнання результатів експертизи. Таким чином, експертні висновки, видані в Україні, можуть бути визнані партнерами в ЄС, Канаді, Китаї чи США за умови дотримання міжнародних стандартів [3].

Отже, сучасна товарознавча експертиза – це високотехнологічний і відповідальний процес, що потребує глибоких знань, доступу до сучасного обладнання та постійного оновлення інформації про нормативно-технічні вимоги міжнародних ринків. Від якості експертизи залежить не лише успішність зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а й репутація країни як торговельного партнера.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Литвиненко О. Ю. Сучасні методи товарознавчої експертизи // Вісник економіки та торгівлі. – 2023. – № 2. – С. 47–53.
- 2 Щербак Л. П. Експертиза якості товарів у міжнародній торгівлі. – Київ : Центр учбової л-ри, 2022. – 280 с.
- 3 ISO/IEC 17025:2023. General requirements for the competence of testing and calibration laboratories.
- 4 Wang J., Chen H. Advanced analytical technologies in global trade quality control // Journal of Food Quality Assurance. – 2024; 16(3):145–152.
- 5 Codex Alimentarius. Guidelines on the Use of Test Methods for Food Control. – FAO/WHO, 2023.

МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Л. П. Амеліна, спеціальність Туризм

Д. М. Тюріна, д-р держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту – науковий керівник

Національний університет цивільного захисту України

Туризм є однією з найдинамічніших сфер світової економіки, що поєднує економічний, соціальний, культурний і гуманітарний виміри. Для України, яка переживає складний етап історії та водночас рухається шляхом європейської інтеграції, туризм має особливе значення. Це галузь, яка здатна не лише забезпечити економічне зростання, а й стати важливим чинником післявоєнного відновлення держави, зміцнення її міжнародного іміджу та відродження довіри світу до українського народу.

Міжнародно-правові засади регулювання туризму формують універсальну систему правил, принципів і стандартів, що забезпечують стабільність, безпеку та справедливість у сфері подорожей. Вагомий внесок у створення цієї системи зробили Манільська декларація зі світового туризму [0], Хартія туризму та Кодекс туриста [2], Глобальний етичний кодекс туризму [3]. Вони заклали основи міжнародного співробітництва у сфері туризму, визначили принципи гуманізму, поваги до культурної спадщини, екологічної відповідальності та захисту прав туристів. Україна, як держава-член Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), бере активну участь у реалізації міжнародних програм і ініціатив, спрямованих на розвиток сталого туризму, цифровізацію галузі та підвищення безпеки подорожей. Основним національним нормативним актом є Закон України «Про туризм», який визначає правові, організаційні та соціально-економічні основи здійснення туристичної діяльності, права й обов'язки її учасників, фінансові гарантії туроператорів і механізми державного нагляду.

Підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [4] стало фундаментальним етапом інтеграції нашої держави у європейський правовий простір. Цей документ

передбачає гармонізацію українського туристичного законодавства з європейськими стандартами, зокрема в частині захисту прав споживачів, ліцензування діяльності, стандартизації послуг, охорони культурної спадщини та екологічної безпеки.

Міжнародно-правові механізми співробітництва у сфері туризму відкривають для України можливість залучення грантів, гуманітарних програм і партнерських проєктів ЄС, спрямованих на відбудову туристичної інфраструктури після війни. Такі ініціативи дозволяють поєднати правову інтеграцію з практичними діями, сприяючи стійкому розвитку регіонів і підтримці місцевих громад.

В умовах повоєнного відновлення туризм набуває ще більшої стратегічної ваги. Він є інструментом національного відродження, що поєднує економіку, культуру та соціальну реінтеграцію. Розвиток внутрішнього туризму сприятиме створенню робочих місць, залученню інвестицій, підвищенню рівня зайнятості населення та збереженню природної й культурної спадщини. Водночас міжнародний туризм допоможе відновити позитивний імідж України, продемонструвати її гостинність, миролюбність і прагнення до відкритості світу.

Особливо перспективними напрямками є екотуризм, сільський, культурно-пізнавальний та волонтерський туризм, які відповідають сучасним європейським тенденціям і сприяють сталому розвитку територій. На основі досвіду європейських країн, зокрема Хорватії, Польщі та Словенії, Україна може ефективно впроваджувати інноваційні підходи до управління туристичною сферою, використовуючи міжнародні гранти, партнерські програми та підтримку ЄС у рамках ініціатив «Rebuild Ukraine» та «New European Bauhaus». Відновлення туристичної інфраструктури – це не лише будівництво готелів чи доріг, це відродження людських зв'язків, культурної ідентичності та національної гордості. Туризм здатен стати мостом між минулим і майбутнім, об'єднати українців і світову спільноту у спільному прагненні до миру, розвитку та взаєморозуміння.

Доцільно розробити Національну програму повоєнного відновлення туризму України, яка стане комплексним документом державного рівня. Вона має передбачати фінансову та організаційну підтримку регіональних туристичних ініціатив, відновлення зруйнованих під час війни туристичних об'єктів, активізацію внутрішнього туризму, а також створення нових культур-

но-пізнавальних маршрутів, що сприятимуть розвитку місцевих громад.

Необхідно гармонізувати національне туристичне законодавство з нормами Європейського Союзу, особливо у питаннях сертифікації послуг, забезпечення безпеки туристів, дотримання екологічних стандартів і захисту прав споживачів [5]. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність українського туристичного ринку та спростить інтеграцію у європейський простір.

Важливо розширити міжнародне партнерство з країнами ЄС, зокрема в напрямі обміну досвідом щодо організації післявоєнного туризму, реалізації спільних культурно-освітніх і волонтерських проєктів, а також у підготовці фахівців туристичної галузі відповідно до європейських стандартів.

Доцільно розвивати гуманітарний і культурно-волонтерський туризм, який стане інструментом відновлення українських громад, музеїв, історико-культурних пам'яток та природно-заповідних територій. Такий вид туризму сприятиме міжнародній солідарності, поширенню правдивої інформації про Україну та формуванню позитивного іміджу держави у світі.

Варто впровадити загальнонаціональну ініціативу «Туризм для відновлення України», спрямовану на розвиток соціально орієнтованих і пільгових туристичних програм. Особливу увагу слід приділити організації турів для ветеранів війни, дітей, внутрішньо переміщених осіб і представників місцевих громад, з метою їхньої психологічної реабілітації, соціальної адаптації та зміцнення єдності українського суспільства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Манільська декларація зі світового туризму. – Мадрид : UNWTO, 1980. – 18 с.
2. Хартія туризму та Кодекс туриста. – Мадрид : UNWTO, 1985. – 22 с.
3. Глобальний етичний кодекс туризму. – Мадрид : UNWTO, 1999. – 24 с.
4. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. – Брюссель, 2014. – 481 с.
5. Тюріна Д. М. Моделі державного управління в туристичній сфері. Вісник Національного університету цивільного захисту України. – 2022. – № 2(17). – С. 46–53.

МОДЕЛЮВАННЯ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЇ DIGITAL TWIN У ТУРИЗМІ

Ю. В. Бондаренко, спеціальність Туризм, група 6.02.242.010Н.22.1

*М. В. Алдошина, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу – науковий керівник
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

У сучасному туристичному бізнесі формування позитивного клієнтського досвіду є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств. Технології цифрової трансформації, зокрема Digital Twin (цифровий двійник) [1], відкривають нові можливості для персоналізації туристичних послуг, оптимізації процесів обслуговування клієнтів та прогнозування їхніх потреб. Концепція цифрового двійника ґрунтується на створенні віртуальної моделі реального об'єкта, процесу або системи, яка дозволяє проводити симуляції, аналізувати поведінку користувачів та підвищувати ефективність управління туристичним бізнесом.

У контексті туризму технологія Digital Twin може застосовуватися для моделювання поведінки туристів, проєктування маршрутів, управління туристичними потоками та створення інтерактивних віртуальних турів [2]. Вона дозволяє об'єднувати великі обсяги даних із сенсорів, мобільних додатків, систем бронювання, соціальних мереж та платформ відгуків. Це забезпечує можливість аналізу споживчих патернів і створення точних прогнозів щодо поведінки клієнтів у різних умовах. Використання штучного інтелекту в поєднанні з технологією цифрового двійника сприяє побудові адаптивних сервісних моделей, що реагують на індивідуальні потреби туристів у режимі реального часу.

Одним із перспективних напрямів є створення цифрових двійників туристичних дестинацій, які дозволяють тестувати сценарії розвитку територій, оцінювати навантаження на інфраструктуру, вплив сезонних коливань і моделювати поведінку туристів у різних ситуаціях [2]. Наприклад, цифрові копії міст і курортів застосовуються для прогнозування відвідуваності, планування маршрутів громадського транспорту та управління

туристичними потоками з метою мінімізації перевантажень і підвищення комфортності перебування гостей.

Ключовим аспектом застосування Digital Twin у туризмі є моделювання клієнтського досвіду (Customer Experience Modeling). Це дозволяє відтворити повний життєвий цикл взаємодії туриста з продуктом або послугою – від пошуку інформації до та відгуків після споживання. Таким чином, підприємства можуть прогнозувати реакцію споживачів на зміни у сервісі, тестувати нові послуги у віртуальному середовищі та знижувати ризики невдалих управлінських рішень. Наприклад, створення цифрового двійника готелю чи туристичного маршруту дає змогу оптимізувати дизайн приміщень, логістику пересування клієнтів, а також удосконалити стандарти обслуговування.

Світовий досвід демонструє активне впровадження цієї технології у сфері гостинності. Так, компанії Marriott International та Hilton Hotels використовують віртуальних двійників для моделювання процесів обслуговування, прогнозування попиту та підвищення ефективності використання ресурсів. У Сінгапурі створено масштабний цифровий двійник усього міста, який використовується для управління туристичними потоками, екологічним моніторингом та плануванням подієвих заходів[2]. В Україні технології Digital Twin поступово інтегруються у системи управління туристичними ресурсами, зокрема у напрямі розвитку смарт-туризму та цифрових дестинацій, що передбачено Державною стратегією розвитку туризму до 2030 року [3].

Впровадження Digital Twin у туристичний сектор супроводжується низкою викликів, зокрема високою вартістю розробки цифрових моделей, потребою у кваліфікованих ІТ-фахівцях та необхідністю захисту персональних даних споживачів. Однак у довгостроковій перспективі ці технології сприятимуть створенню більш сталих і гнучких бізнес-моделей, підвищенню якості обслуговування клієнтів та формуванню інноваційних конкурентних переваг [4].

Крім того, важливо підкреслити роль міждисциплінарного підходу до впровадження Digital Twin у туристичній сфері. Ефективне функціонування таких систем вимагає синергії знань з інформаційних технологій, маркетингу, менеджменту, геоінформаційного аналізу та психології споживача. Саме інтеграція цих напрямів дозволяє формувати повну модель взаємодії

туриста з дестинацією – від планування подорожі до після-поїздових відгуків. У майбутньому створення єдиного цифрового простору туристичної екосистеми України на основі технології Digital Twin сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного туризму, але й залученню інвестицій у розвиток інноваційних послуг, орієнтованих на потреби сучасного клієнта.

Таким чином, технологія цифрових двійників виступає ефективним інструментом моделювання клієнтського досвіду у туризмі, що забезпечує глибоке розуміння поведінки споживачів, підвищує рівень персоналізації послуг і сприяє стратегічному розвитку туристичних підприємств в умовах цифрової економіки.

Список використаних інформаційних джерел

1. Grieves M. Digital Twin: Manufacturing Excellence through Virtual Factory Replication. – Florida Institute of Technology, 2017.
2. Gajsek B., Aksentijevic S., Buchmeister B. The Role of Digital Twin in Tourism Industry Transformation // Journal of Tourism Futures. – 2023. – Vol. 9(2). – P. 112–128.
3. Стратегія розвитку туризму та курортів України до 2030 року. – Київ : Міністерство культури та інформаційної політики України, 2022.
4. Литвиненко Н. В. Цифровізація туристичного бізнесу в умовах глобалізації // Вісник економіки та туризму. – 2023. – № 2. – С. 45–51.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЬКИХ ЕКСКУРСІЙНИХ МАРШРУТІВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

В. О. Віленський, спеціальність *Туризм та рекреація*, група ТУР 2501-1м

О. В. Коваленко, канд. пед. наук, доцент, завідувач кафедри туризму – науковий керівник
Сумський національний аграрний університет

Сучасний етап розвитку туристичної індустрії характеризується посиленням ролі цифрових технологій, що докорінно змінюють підходи до організації та сприйняття екскурсійної діяльності у міському просторі. Традиційні моделі екскурсій, засновані на прямій комунікації між гідом і групою, поступово доповнюються або трансформуються за рахунок інтеграції

технологічних рішень, спрямованих на підвищення рівня інтерактивності, персоналізації та занурення в історико-культурний контекст дестинації. У цьому аспекті інноваційні технології виступають не лише інструментом модернізації екскурсійного продукту, а й чинником зміни самої логіки туристичної взаємодії з міським середовищем [1, с. 24].

Використання мобільних додатків, систем геолокації та доповненої реальності сприяє переходу від лінійної структури екскурсійного маршруту до динамічної моделі, де користувач самотійно формує траєкторію пізнання міського простору. Така трансформація створює умови для появи феномену «самотійно керованої екскурсійності», коли екскурсант отримує можливість взаємодіяти з інформаційним контентом у зручному темпі, без часових обмежень, характерних для класичних групових форматів. Технології доповненої та віртуальної реальності забезпечують поглиблене занурення у просторово-часову структуру міста, дозволяючи візуально реконструювати історичні періоди, відтворювати зруйновані архітектурні об'єкти або моделювати урбаністичні зміни.

Значний потенціал для розвитку екскурсійної справи мають гейміфікаційні механізми, які активно інтегруються у цифрові туристичні сервіси. Виконання завдань, пошук прихованих об'єктів, система досягнень, рейтинги та елементи змагальності стимулюють глибше залучення користувачів і трансформують екскурсійний процес у комбінацію пізнання та розваги. Таким чином, екскурсія стає не лише процесом отримання інформації, але й емоційно насиченим досвідом, що підвищує рівень задоволеності та сприяє формуванню стійкого інтересу до міського туристичного середовища.

Окремого значення набуває концепція «розумного маршруту», що базується на використанні аналітики поведінки користувачів, цифрових слідів та алгоритмів адаптивної навігації. Системи, побудовані за принципом штучного інтелекту, здатні аналізувати індивідуальні вподобання екскурсантів, їхню попередню активність та інтереси, формуючи персоналізовані маршрути з урахуванням культурного профілю і поведінкових моделей. У перспективі це дозволяє перейти від масового типу екскурсій до формату індивідуально адаптованого культурного досвіду, що відповідає глобальним тенденціям кастомізації туристичних послуг [2, с. 147].

Інноваційні технології також впливають на професійну діяльність екскурсовода, змінюючи його роль від транслятора інформації до модератора взаємодії між користувачем і цифровим інформаційним простором. Екскурсовод майбутнього може виконувати функції куратора маршруту, консультанта з використання технологічних засобів та інтерпретатора віртуального контенту, забезпечуючи синергію між цифровими рішеннями і живою комунікацією. Таким чином, нові формати екскурсій не заперечують значення традиційної екскурсійної школи, а розширюють її можливості через інтеграцію цифрових інструментів.

Посилення ролі цифрової взаємодії вимагає від міст формування технологічно підготовленого середовища, що включає QR-навігацію, інтерактивні інформаційні панелі, Wi-Fi-зони, цифрові архіви та відкриті бази даних культурної спадщини. Урбаністичний простір у цьому контексті перетворюється на платформу для мультимедійної інтерпретації історії, а екскурсійний продукт набуває характеристик медіапроєкту, де інформація існує у форматі інтегрованого цифрового наративу [3, с. 99].

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що інноваційні технології виступають ключовим драйвером трансформації міських екскурсійних маршрутів, сприяючи переходу від статичного моделювання туристичних траєкторій до динамічно адаптивних систем пізнання міського простору. Вони забезпечують багаторівневу взаємодію між користувачем та урбаністичним середовищем, поєднуючи інформаційний, емоційний та інтерактивний компоненти. Перспективність впровадження таких технологій полягає не лише у модернізації екскурсійного продукту, але й у формуванні нової культурно-комунікативної парадигми міських туристичних практик. У майбутньому цифровізація екскурсійної діяльності може стати підґрунтям для створення комплексних систем інтелектуального управління туристичними потоками, розвитку культурної аналітики, формування інтерактивних міських архівів та підвищення ролі екскурсій як інструменту міської ідентичності. Таким чином, інноваційні технології не лише модернізують екскурсійну практику, але й стають каталізатором глибших змін у способах осмислення міста як культурного простору.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Джинджоян В. В., Тесленко Т. В., Горб К. М. Інноваційні технології в туризмі та гостинності : навч. посіб. – Київ : Каравела, 2022. – 340 с.

- 2 Лисюк Т. В. Інноваційні технології в туризмі : навч. посіб. – Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2025. – 323 с.
- 3 Розвиток туризму в умовах цифровізації економіки : монографія / О. А. Сущенко, Н. А. Дехтяр, О. П. Клок та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора О. А. Сущенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. – 201 с.

ІВЕНТ КОМПАНІЇ, ЩО ЗАЙМАЮТЬСЯ ОРГАНІЗАЦІЄ ПОДІЄВОГО ТУРИЗМУ У СВІТІ

***Н. А. Галушка,** студент, спеціальність Туризм та рекреація, група ТРм ІІ-1*

***Н. О. Щербакова,** доцент, доцент кафедри туризму – науковий керівник
Національний транспортний університет*

Успіх подієвих заходів багато в чому залежить від роботи професійних івент-компаній, які поєднують організацію менеджмент, маркетинг, логістику, креативні технології та міжнародну комунікацію. Їх діяльність перетворилася на окрему індустрію, яка охоплює всі континенти і формує значну частину економіки туризму.

Світовий ринок організації подій оцінюється у сотні мільярдів доларів і постійно зростає. Івент-компанії пропонують не просто послуги організації заходів, а створюють цілісні туристичні продукти, що поєднують транспортні, готельні, гастрономічні та культурні складові. У такий спосіб подієвий туризм стає комплексним явищем, яке забезпечує країнам додаткові доходи та формує позитивний міжнародний імідж.

Однією з провідних компаній у сфері організації подій є CWT Meetings & Events, яка входить до складу глобального туристичного холдингу Carlson Wagonlit Travel. Вона спеціалізується на організації корпоративних зустрічей, конференцій, виставок та інсентив-турів. Компанія має офіси у понад 60 країнах світу і щорічно реалізує тисячі проєктів, серед яких і масштабні події, що приваблюють туристів. Її клієнтами є як транснаціональні корпорації, так і державні установи, які прагнуть підкреслити свій імідж через ефективну подієву діяльність [1].

Важливу роль на ринку відіграє MCI Group – міжнародна івент-агенція зі штаб-квартирою у Женеві, що працює у понад 30 країнах. Компанія організовує заходи, конгреси та асоціацій-

ні зустрічі, поєднуючи івент-менеджмент із подієвим туризмом. МСІ активно співпрацює з урядами та міжнародними організаціями, забезпечуючи не лише якість проведення подій, а й розвиток дестинацій, у яких вони відбуваються. Наприклад, її участь у створенні глобальних конференцій ООН чи Всесвітнього економічного форуму демонструє роль івент-компаній у формуванні міжнародної туристичної політики [2].

Команія Reed Exhibitions спеціалізується на організації виставок, вона є частиною видавничого гіганта RELX Group. Щороку компанія організовує понад 500 виставкових заходів у 30 країнах, серед яких – відомі туристичні форуми World Travel Market у Лондоні та Arabian Travel Market у Дубаї. Ці події є не лише бізнес-майданчиками для професіоналів індустрії, а й важливими туристичними подіями, які приваблюють тисячі відвідувачів з усього світу [3].

У США одним із лідерів ринку є Freeman Company, яка займається створенням масштабних виставкових і конгресних просторів. Freeman відома своїми інноваційними підходами до дизайну подій, інтеграцією цифрових технологій та VR-рішень, що робить її події справжніми туристичними атракціями. Компанія активно працює з міжнародними брендами, забезпечуючи не тільки організацію заходів, а й стратегічний консалтинг у сфері подієвого маркетингу [4].

В Азії особливе місце посідає Pico Global компанія зі штаб-квартирою в Гонконзі, яка має представництва у 40 країнах світу. Вона відома організацією виставок Ехро, корпоративних форумів та національних павільйонів. Pico брала участь у проведенні Всесвітньої виставки Ехро 2020 у Дубаї, що стала однією з найбільших туристичних подій того року. Компанія підкреслює важливість інтеграції локальної культури в глобальний івент-простір, що є ключовим для подієвого туризму [5].

Європейський ринок представлений також такими гравцями, як GL events (Франція), яка організовує культурні та спортивні події, і CapitaLand Events (Сінгапур), що спеціалізується на виставках у сфері бізнес-туризму. GL events працює у понад 20 країнах і відома організацією Паризького книжкового салону, а також підтримкою таких масштабних проєктів, як Олімпійські ігри [6].

Подієвий туризм у світі не обмежується великими корпораціями. Значну роль відіграють локальні івент-агенції, які створюють унікальні культурні продукти. Наприклад, у США пра-

цього Cvent, яка спеціалізується на цифрових платформах для івент-менеджменту. Вона допомагає організовувати заходи від невеликих конференцій до глобальних конгресів, забезпечуючи учасникам доступ до онлайн-сервісів. Це свідчить про зростаючу роль цифрових технологій у подієвому туризмі [7].

Водночас розвиток івент-компаній стимулює зростання міжнародних альянсів. Існують спеціальні професійні асоціації, як-от International Congress and Convention Association (ICCA), які об'єднують івент-агенції, туристичні компанії та готелі, створюючи спільну платформу для розвитку світового ринку [8].

Зведену інформацію по івент компанії, що займаються організації подієвого туризму у світі наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Івент компанії, що займаються організації подієвого туризму у світі

Назва компанії	Спеціалізація компанії	Країна заснування
CWT Meetings & Events	Спеціалізується на організації корпоративних зустрічей, конференцій, виставок та інсентив-турів	США
MCI Group	Організовує заходи, конгреси та асоціаційні зустрічі, поєднуючи івент-менеджмент із подієвим туризмом	Швейцарія
Reed Exhibitions	Спеціалізується на організації виставок	Велика Британія
Freeman Company	Займається створенням масштабних виставкових і конгресних просторів	США
Pico Global	Організовує виставки Ехро, корпоративні форуми	Азія
GL events	Організовує культурні та спортивні події	Франція
CapitaLand Events	Спеціалізується на виставках у сфері бізнес-туризму	Сінгапур
Cvent	Спеціалізується на цифрових платформах для івент-менеджменту, допомагає організовувати заходи від невеликих конференцій до глобальних конгресів, забезпечуючи учасникам доступ до онлайн-сервісів	США

Назва компанії	Спеціалізація компанії	Країна заснування
International Congress and Convention Association (ICCA)	Об'єднує івент-агенції, туристичні компанії та готелі, створюючи спільну платформу для розвитку світового ринку	Нідерланди

З огляду на різноманіття глобальних гравців, можна зробити висновок, що сучасні івент-компанії є не лише організаторами подій, а й активними суб'єктами розвитку туризму. Вони перетворюють міста на міжнародні туристичні дестинації, стимулюють економіку та створюють простір для культурної дипломатії. Подієвий туризм у XXI столітті дедалі більше стає глобальним явищем, і провідні івент-компанії визначають його обличчя.

Список використаних інформаційних джерел

1. CWT Meetings & Events. About Us. URL: <https://www.mycwt.com/meetings-and-events/>
2. MCI Group. Official Website. URL: <https://www.mci-group.com/>
3. RX (Global). About RX (Formerly Reed Exhibitions). URL: <https://rxglobal.com/>
4. Freeman Company. Our Story. URL: <https://www.freeman.com/>
5. Pico Group. About Pico. URL: <https://www.pico.com/en>
6. GL events. URL: <https://www.gl-events.com/en/>
7. Cvent. URL: <https://www.cvent.com/>
8. International Congress and Convention Association (ICCA). URL: <https://www.iccaworld.org/>

АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

С. Ю. Дегтяренко, спеціальність Туризм, група 6.02.242.010Н.22.1

М. В. Алдошина, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу – науковий керівник

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Екологічний туризм в Україні, попри воєнні виклики, відкриває значні можливості для поєднання відпочинку з охороною

природи, сприяючи економічному відновленню та психологічній реабілітації населення. Цей напрямок передбачає відвідування природних територій, як-то національні парки чи заповідники, де мандрівники можуть вивчати флору, фауну та культурну спадщину без шкоди для екосистем. У нинішніх умовах акцент зміщується на безпечні маршрути в тилкових регіонах, де низькі ризики дозволяють організовувати освітні екскурсії та релаксаційні програми. Форми організації включають екоготелі, кемпінги та активні тури, такі як піші мандрівки чи спостереження за птахами, що залучають внутрішніх туристів і підтримують місцеві громади через створення робочих місць та збереження біорізноманіття. Розподіл регіонів за екотуристичним потенціалом (високий, середній чи низький) допомагає визначити пріоритетні зони для інвестицій, уникаючи небезпечних територій і використовуючи природні ресурси для сталого розвитку [1].

Війна суттєво вплинула на туристичну сферу України, скоротивши міжнародні візити та сфокусувавши увагу на внутрішній туризм у безпечних регіонах, таких як Західна Україна. У Львівській чи Івано-Франківській областях зберігається попит на короткострокові екологічні тури, але з обов'язковими заходами безпеки, такими як наявність укриттів і моніторинг ситуації. Закриття повітряного простору та обнування територій обмежили доступ до багатьох природних об'єктів, зокрема чорноморських пляжів і східних лісів, тоді як внутрішньо переміщені особи обирають екскурсії до заповідників чи замків для емоційного відновлення. Перспективи розвитку залежать від демінування та відновлення транспортної інфраструктури, що відкриє нові зелені маршрути та інтегрує екологічні практики в повсякденність. Крім того, війна спонукала туристичні компанії до волонтерських ініціатив, наприклад, таких як екологічні прибирання чи відновлення природи, що може стати основою для нових стійких моделей туризму [2].

Аналіз туристичних напрямків в Україні показує зміну пріоритетів у воєнний час: традиційний екологічний туризм доповнюється новими формами, як філантуризм чи туризм для психологічної реабілітації, де природа слугує терапевтичним середовищем. Екологічний напрямок залишається провідним у близько 20 регіонах, але потребує адаптації, наприклад, через рсу-туризм для відновлення ментального здоров'я. Географія туризму змістилася до безпечних зон, як Закарпаття чи Рівнен-

щина, де багаті природні ресурси дозволяють розвивати екотури з мінімальними ризиками. У прифронтових областях, як Харківська чи Херсонська, потенціал тимчасово втрачено через руйнування, але післявоєнне відновлення може включати екологічні проекти для ревіталізації. Волонтерський туризм, що поєднує благодійність із природоохоронними практиками, підтримує громади та привертає міжнародну увагу до збереження довкілля [3].

Післявоєнний розвиток екологічного туризму може стати ключовим для відбудови України, спираючись на її природну спадщину від Карпат до біосферних заповідників, що охоплюють тисячі гектарів незайманої природи. Інфраструктура потребує модернізації з використанням екологічних матеріалів, а інвестиції сприятимуть створенню робочих місць та економічному зростанню. Міжнародний досвід, наприклад європейської програми Natura 2000, демонструє можливості поєднання туризму з охороною природи через мережі заповідних зон і освітні центри. В Україні 46 заповідників, які раніше приваблювали мільйони відвідувачів, можуть стати каталізатором зростання ВВП через туризм. Для уникнення забруднення чи перевантаження екосистем потрібне стале планування, співпраця з неурядовими організаціями та моніторинг впливу [4].

Серед викликів екологічного туризму в Україні, можна відзначити наступні: відсутність чітких національних програм, слабка координація між владою, бізнесом і громадами, а також інфраструктурні проблеми, як погані дороги чи недостатнє маркування стежок. Також економічні бар'єри, зростання цін і явище «greenwashing» (фальшиві екологічні заяви) підривають довіру споживачів та інвесторів. Війна посилила екологічні збитки, пошкодивши третину природоохоронного фонду України через пожежі, забруднення чи руйнування. Для подолання цих перешкод потрібен комплексний підхід: SWOT-аналіз регіонів, підготовка фахівців, стандартизація послуг і посилення правової бази [5]. Стратегічне планування, за прикладом країн на кшталт Хорватії, та інтеграція цифрових технологій, додатків визначення рівня безпеки, зроблять екотуризм рушійною силою сталого розвитку та конкурентоспроможності України.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Снігур К. В. Тенденції розвитку екологічного туризму в Україні в умовах російсько-української війни / К. В. Снігур, Ю. Л. Никифорова // Торгівля і ринок України. – 2024. – № 1 (55). – С. 58–68.

- 2 Костинець Ю. В. Розвиток туризму України в умовах війни / Ю. В. Костинець, В. В. Костинець, О. О. Шевченко // Актуальні проблеми економіки. – 2023. – № 3 (261). – С. 51–57.
- 3 Бойко З. В. Тенденції розвитку туризму в Україні в умовах воєнного часу / З. В. Бойко, Н. А. Горожанкіна, В. В. Грушка // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 59. – С. 64–70.
- 4 Замула І. В. Післявоєнний розвиток екотуризму в Україні: вітчизняний і міжнародний досвід / І. В. Замула, В. В. Травін, М. Р. Кирилюк // Економіка, управління та адміністрування. – 2023. – № 2 (104). – С. 10–17.
- 5 Паньків Н., Скрипник М. Екологічний туризм як пріоритетний напрямок сталого розвитку туризму в Україні: виклики сьогодення / Н. Паньків, М. Скрипник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2022. – № 4. – С. 229–240.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Д. Ю. Іщенко, спеціальність Туризм, група 6.02.242.010Н.22.1

*М. В. Алдошина, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу – науковий керівник
Харківський національний економічний університет імені
Семена Кузнеця*

Туризм є однією з найважливіших складових сучасної економіки, яка сприяє зростанню зайнятості, розвитку територій та підвищенню міжнародного іміджу держави. Для України туристична сфера завжди мала стратегічне значення, однак війна істотно вплинула на її функціонування, структуру та пріоритети розвитку.

Військові події призвели до тимчасового зупинення діяльності більшості туристичних підприємств, але водночас стали стимулом для переосмислення підходів до організації туристичного бізнесу. Поступово в Україні почав формуватися новий тип туризму – орієнтований на внутрішній попит, безпеку, соціальну відповідальність та підтримку місцевих громад.

Нині спостерігається чітка тенденція переорієнтації туристичних потоків у межах країни. Безпечні території Західної України стали центрами активного рекреаційного, культурно-пізнавального, гастрономічного та оздоровчого туризму. Місце-

ві громади активно залучаються до розвитку туристичної інфраструктури, створення нових маршрутів і формування привабливого іміджу регіонів [1].

В умовах війни туризм виконує не лише економічну, а й важливу соціальну функцію. Подорожі стають засобом психологічної реабілітації, адаптації та емоційного відновлення населення. Саме тому зростає значення екологічного, зеленого, волонтерського та реабілітаційного туризму, який сприяє підтримці місцевого населення, розвитку малих бізнесів та відновленню культурної спадщини.

Особливу роль відіграє розвиток цифрових технологій у туристичній сфері. Поширення онлайн-сервісів, електронного бронювання, віртуальних екскурсій та використання соціальних мереж дозволяє зберігати комунікацію з клієнтами, формувати імідж бренду та забезпечувати гнучкість роботи туристичних компаній. Цифровізація сприяє не лише зручності обслуговування, але й розширює доступність туристичних послуг для населення [2].

Новим змістом наповнюється поняття патріотичного, воєнного та меморіального туризму. Подорожі до місць бойової слави, музеїв, меморіалів і тематичних виставок формують почуття національної єдності, збереження історичної пам'яті та шанування героїзму українського народу. Такі ініціативи мають не лише культурно-освітню, а й виховну мету, сприяючи відновленню національної ідентичності.

Розвиток туризму у воєнний період неможливий без підтримки держави та міжнародних партнерів. Державні програми спрямовані на стимулювання малого бізнесу, розвиток туристичної інфраструктури, модернізацію закладів розміщення та відновлення транспортного сполучення. Міжнародна співпраця сприяє обміну досвідом, залученню інвестицій і впровадженню європейських стандартів сталого розвитку.

Позитивною тенденцією є також формування екологічно відповідального підходу до організації подорожей. Туристи дедалі частіше віддають перевагу відпочинку, який не шкодить природі, підтримує місцеві громади та зберігає культурну автентичність регіонів. Це свідчить про поступове утвердження в Україні принципів сталого туризму, що є важливою складовою інтеграції у світовий туристичний простір [3].

У складних умовах війни туристична галузь України демонструє високу адаптивність, гнучкість та інноваційність. Вона поступово відновлюється, розширює внутрішній потенціал, формує нові продукти і напрями, що відповідають потребам часу. Туризм стає засобом соціальної згуртованості, економічного відродження і культурного самоутвердження нації [4].

Отже, сучасні тенденції розвитку туризму в Україні в умовах воєнного стану характеризуються зміною структури попиту, розширенням внутрішнього ринку, посиленням ролі цифрових технологій, орієнтацією на безпеку, екологічність та соціальну відповідальність. Незважаючи на виклики, галузь зберігає стратегічний потенціал і продовжує відігравати важливу роль у процесі відбудови країни та формуванні її позитивного міжнародного іміджу.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Державне агентство розвитку туризму України. Звіт про стан туристичної галузі України у 2023 році. – Київ, 2024.
- 2 UNWTO. Tourism in crisis: Recovery strategies and innovations, 2023.
- 3 Герасименко В. В. Туристична сфера України в умовах війни: виклики та можливості // «Економіка та держава». – 2023. – № 5.
- 4 Міністерство культури та інформаційної політики України. Національна стратегія розвитку туризму до 2030 року. – Київ, 2023.

THE CONCEPTUAL AND CATEGORICAL APPARATUS OF «DIGITAL RESILIENCE» FOR TOURIST DESTINATIONS

A. I. Kasumov, specialty J3 Tourism and recreation, group 9.10.J3.010.25.1

M. M. Salun, Head of Entrepreneurship, Trade and Tourism Business Department, Doctor of Science in Economics, Professor – Scientific Supervisor

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

A conceptual and categorical apparatus is the foundation of any scientific research, as it is through the system of concepts that the methodological basis for analysing the object and subject is formed. The topic of digital resilience for tourist destinations lies at the intersection of tourism management, the digital economy, and the concept of sustainable development. In the context of pandemics, military conflicts, and economic turbulence, the ability of tourism systems to adapt using digital technologies becomes a key

competitive factor. In modern conditions, digital resilience is emerging as a new concept in Ukrainian tourism science, necessitating clarification of terminology and alignment of fundamental definitions.

In international approaches, the concept of resilience in the context of tourism is actively researched by organisations such as the OECD. It is essential to distinguish between the concepts of “resilience” and “sustainability”. While sustainability describes the long-term balance of development (economic, social, environmental), resilience is dynamic – it is the ability of a system to withstand crises, adapt, and recover quickly [1].

With the deepening digital transformation of the tourism industry, the concepts of “digital maturity” and “digital resilience” are becoming increasingly relevant. The scientific paper “Digital transformation and resilience” defines digital resilience as the ability of organisations to ensure continuity of management, communications, and services through digital technologies, even in crisis conditions [2]. Other researchers [3] emphasise that destination resilience is defined as the ability of the tourism system to withstand the impact of crisis factors, maintain core functions, and adapt to new conditions. I. Kochuma [6] links the development of smart tourism to the level of digital maturity of territories, which forms the basis for resilience.

Forming the conceptual apparatus for digital resilience requires moving from general categories to specific ones.

The first element of the apparatus is “*tourist destination*”. We view it not just as a geographical space with a tourism offering, but as a complex, open socio-economic system that integrates infrastructure, stakeholders, and a management system.

The second element is “*destination resilience*”. Based on the OECD approach [3], this refers to the tourism system’s (destination’s) ability to withstand the impact of crises, maintain core functions, recover quickly, and adapt to new conditions. Resilience is a dynamic characteristic that reflects the system’s capacity for learning and self-improvement.

The third element is “*digital maturity*”. This category describes the destination’s level of readiness to use information and communication technologies (ICT). According to [6], this relates to managerial decision-making and the creation of digital services. A high level of digital maturity (presence of infrastructure, digital skills among

staff, integrated databases) forms the necessary *foundation* for digital resilience.

The fourth element is “*digital resilience*”. Unlike maturity (which is a state), resilience is an *ability*. It is the destination’s ability to *use* its digital maturity to ensure continuity of management, communications, and service delivery in crisis conditions. It encompasses cyber defence, digital infrastructure flexibility, service accessibility, data analytics, and speed of response to external threats [2].

The fifth element is “*information and analytical support for management*”. This is the key *mechanism* of digital resilience. It is the process of collecting, integrating, analysing, and using data (big data, real-time data) to support managerial decision-making within the destination. It is data analytics that allows for the evaluation of the system’s response effectiveness to environmental changes.

The need to clarify these concepts is amplified by terminological gaps in Ukrainian legislation. The basic Law of Ukraine “On Tourism” [4] defines the principles of sustainable development, but the category of “resilience” is absent. Concurrently, while strategic documents on digitalisation exist (e.g., the Concept for the Development of the Digital Economy [5]) and laws on electronic services are in place, the terms “digital transformation” and “sustainable development” are used separately. Their combination in the context of crisis management for tourist destinations is not yet regulated.

This creates a need for a scientific definition. Based on the systematised apparatus, we propose the following author’s definition: “*Digital resilience of a tourist destination*” is the integrated ability of the tourism management system and its stakeholders to ensure functional stability, operational adaptation, and rapid recovery of tourism services in crisis situations through the proactive use of information and communication technologies, data analytics, and digital interaction tools.

The formation of a clear conceptual and categorical apparatus is a necessary prerequisite for further research, particularly for building a model for managing the digital resilience of tourist destinations. Clarifying the definitions of basic concepts (“resilience”, “maturity”, and “digital resilience”) enables the structuring of research and the development of a set of measurable indicators to assess the level of digital resilience of Ukrainian destinations in the face of external threats.

References

- 1 OECD (2025), Building strong and resilient tourism destinations, OECD Tourism Papers, No. 2025/03, OECD Publishing, Paris, DOI: <https://doi.org/10.1787/a57c343d-en>.
- 2 Abidi O., Richet J., Vitari C. (2025). Digital Transformation and Resilience: Dimensions and Interactions. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 33(1), 1-64. DOI: <https://doi.org/10.4018/JGIM.367873>.
- 3 OECD (2022), OECD Tourism Trends and Policies 2022, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/a8dd3019-en>.
- 4 Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР. (1995). *Відомості Верховної Ради України*. 31. Ст. 241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
- 5 Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. (2018). *Урядовий кур'єр*. 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.
- 6 Кочума І., Красномовець В. (2024). SMART-туризм як екосистема: сутність, складові та значення в забезпеченні сталого розвитку територій. *Сталий розвиток економіки*, (3(50), 487-495. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-73>.

МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ: ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО ЧАСУ

В. І. Коваленко, спеціальність *Туризм і рекреація*, група ТУР 2301-1

Л. І. Єпик, канд. іст. наук, доцент, доцент кафедри туризму – науковий керівник

Сумський національний аграрний університет

Туризм є важливою складовою світової економіки, що сприяє розвитку міжкультурних зв'язків, формуванню позитивного іміджу держави та створенню робочих місць. В умовах війни туристична галузь України зазнала значних втрат, проте саме міжнародна співпраця залишається ключовим чинником її майбутнього відновлення. Повноцінне повернення до активного туристичного життя після війни залежить від здатності України інтегруватися у світовий туристичний простір, залучити міжнародну підтримку та адаптувати сучасні моделі управління туризмом.

Міжнародне партнерство у сфері туризму охоплює співпрацю з міжнародними організаціями (такими як Всесвітня туристична організація UNWTO, Європейська туристична комісія, Рада Європи), з урядами інших країн, а також з приватними структурами, освітніми закладами, громадськими та культурними інституціями. Такі взаємини відкривають нові можливості для просування національного туристичного продукту, реалізації спільних проєктів, обміну досвідом та впровадження інноваційних практик у сфері сталого туризму [2].

Важливою складовою повоєнного розвитку стане налагодження міжнародних контактів у галузі освітнього та професійного туризму. Участь українських фахівців у міжнародних форумах, виставках, навчальних програмах і грантових ініціативах сприятиме підвищенню професійного рівня, розвитку інфраструктури та впровадженню європейських стандартів якості туристичних послуг.

Після завершення війни Україна має шанс посісти особливе місце на туристичній карті світу, адже країна володіє значним потенціалом культурного, природного та історичного туризму. Міжнародні проєкти з відновлення історико-культурних пам'яток, розвитку екотуризму, гастрономічних та паломницьких маршрутів можуть стати дієвим інструментом не лише економічного зростання, а й культурної дипломатії. Туризм у цьому контексті виступатиме як засіб зміцнення міжнародного авторитету України, формування позитивного образу держави, що відроджується після війни.

Особливого значення набуває сталий розвиток туризму, заснований на партнерстві з європейськими країнами. Важливо враховувати екологічні стандарти, принципи енергоефективності та соціальної відповідальності. Міжнародні гранти, програми підтримки від ЄС та ООН можуть стати важливим ресурсом для розбудови нової туристичної інфраструктури, підготовки кадрів і модернізації законодавчої бази.

Відновлення довіри міжнародних туристів потребує **комплексної, послідовної та стратегічної інформаційної політики**, спрямованої на формування позитивного іміджу України як безпечної, відкритої та гостинної країни. Насамперед важливо забезпечити прозору комунікацію щодо стану туристичної інфраструктури, рівня безпеки, транспортної доступності, медичного забезпечення та якості послуг. Необхідно активно

використовувати міжнародні інформаційні платформи, соціальні мережі, офіційні сайти туристичних організацій і дипломатичних представництв для поширення достовірних даних про реальний стан відбудови регіонів, розвиток туристичних маршрутів і нові можливості для відвідувачів [1].

Велике значення має створення **цілісного бренду післявоєнної України**, який би поєднував історичну пам'ять, сучасні досягнення та людський вимір відродження. Особливий акцент варто зробити на розповідях про **історії людської стійкості, мужності й солідарності**, що демонструють здатність українців долати труднощі та перетворювати біль і втрати на натхнення для розвитку. Такі наративи не лише викликають повагу і співчуття у світової спільноти, але й формують у потенційних туристів відчуття емоційної залученості, інтересу до країни, яка виборює своє майбутнє.

Інформаційна політика у сфері туризму має бути орієнтована на **довгострокову перспективу**, поєднувати маркетингові інструменти з культурною дипломатією. Важливо проводити міжнародні туристичні виставки, прес-тури для іноземних журналістів, партнерські проекти з популярними тревел-блогерами, участь у міжнародних туристичних форумах і самітах. Усе це допоможе підвищити рівень довіри, сформувати позитивні асоціації з українським туризмом і показати, що Україна не лише відновлюється, а й розвиває нову, **гуманістичну, соціально орієнтовану та інноваційну модель туризму** [2].

Така модель має ґрунтуватися на цінностях відкритості, взаємоповаги, екологічної свідомості та підтримки місцевих громад. Україна може стати прикладом того, як туризм перетворюється на інструмент відродження суспільства, економіки та культури, водночас залишаючись простором міжкультурного діалогу і людяності. Саме через туристичні ініціативи післявоєнна Україна здатна продемонструвати світу силу єдності, творчості та миротворчого потенціалу, що стане основою її нового місця у глобальному туристичному просторі.

Отже, міжнародна співпраця є визначальним чинником розвитку українського туризму у повоєнний час. Вона забезпечує не лише відновлення галузі, але й сприяє інтеграції України у європейський та світовий туристичний простір, зміцненню її міжнародного іміджу, підвищенню конкурентоспроможності на глобальному ринку та розкриттю потенціалу туризму як інструменту відродження нації.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. Наукові перспективи. 2022. № 5(23). С. 168–180.
- 2 Кириченко С. Подорожі та війна: якою буде туріндустрія після перемоги. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/21/689436/>

ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

*Д. Ю. Кувеньов, спеціальність Туризм і рекреація, група Тм-21;
Г. І. Соловйова, спеціальність Туризм і рекреація, група Тм-21
О. О. Тараненко, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри туристичного та готельного бізнесу – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Воєнний стан в Україні суттєво вплинув на функціонування туристичної індустрії, зумовивши трансформацію її інфраструктури, пріоритетів та ринкової поведінки суб'єктів господарювання. Туристична інфраструктура – це комплекс матеріальних та організаційних елементів, які забезпечують можливість пересування, проживання, харчування й отримання туристичних послуг. В умовах війни її функціонування набуває принципово нового змісту, виходячи насамперед з безпекових і гуманітарних потреб суспільства [0].

Насамперед, частина об'єктів туристичної інфраструктури тимчасово втратила свою первинну функцію: готелі, санаторії, хостели та рекреаційні комплекси були переобладнані під пункти розміщення внутрішньо переміщених осіб, волонтерські хаби або бази для військових формувань. Значна частина підприємств готельно-ресторанного бізнесу зосередила зусилля на забезпеченні соціальних потреб – організації харчування для Збройних Сил України, гуманітарних місій, місцевого населення [2]. Це підкреслює гнучкість галузі та її здатність виконувати важливі соціальні функції.

Транспортна інфраструктура зазнала найбільших змін серед усіх складових туристичної системи. Закриття повітряного простору та обмеження у міжнародному сполученні значно скоротили потік туристів із-за кордону. Водночас посилилася роль залізничного та автобусного транспорту, що був переорієн-

тований на логістику евакуаційних та гуманітарних перевезень. Розвиток внутрішньої мобільності визначається принципом безпечності маршрутів, доступністю прихистків та об'єктів критичної інфраструктури [3].

Важливим наслідком війни стало формування нового напрямку – військово-патріотичного туризму. Екскурсії до місць бойової слави, музеїв сучасної війни, меморіальних локацій сприяють зміцненню національної ідентичності та історичної свідомості громадян [5]. Цей вид туристичної діяльності розвивається із суворим дотриманням вимог безпеки і з урахуванням етичного аспекту вшанування пам'яті загиблих.

Цифровізація туристичних послуг стала інструментом адаптації галузі до умов небезпеки та вимушених обмежень на пересування. Поширення онлайн-турів, інформаційних платформ щодо безпечних подорожей, електронних сервісів бронювання сприяє підтримці інтересу до подорожей Україною та залученню потенційних туристів у майбутньому періоді відновлення [4].

Функціонування туристичної інфраструктури нині має двоєдину спрямованість:

- підтримка життєдіяльності населення під час війни;
- збереження потенціалу для повоєнної відбудови та економічного зростання.

Таким чином, попри значні виклики, туристична галузь демонструє стійкість і здатність до структурної перебудови. У перспективі після завершення бойових дій очікується активне відновлення інфраструктури на основі принципів безпеки, інноваційності та соціальної відповідальності. Туризм може стати одним із драйверів повоєнної економічної реабілітації України, сприяти формуванню позитивного міжнародного іміджу та залученню інвестицій.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бойко О. Трансформація туристичної інфраструктури в умовах воєнного стану в Україні / О. Бойко // Економіка та держава. – 2023. – № 6. – С. 45–49.
2. Коваленко І. Готельно-ресторанний бізнес України: адаптація до викликів війни / І. Коваленко // Гостинність і сервіс. – № 4. – С. 21–27.
3. Лисенко В. Логістичні зміни в індустрії туризму під час війни / В. Лисенко // Науковий вісник УкрДУТ. – 2024. – № 1. – С. 56–62.

4. Мельник Т. Цифрова трансформація туристичних послуг в Україні / Т. Мельник // Туризм і культурна спадщина. – 2023. – № 3. – С. 30–35.
5. Яровий Д. Розвиток військово-патріотичного туризму в Україні / Д. Яровий // Соціально-економічні студії. – 2024. – № 2. – С. 88–94.

СІМЕЙНИЙ ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТЕЙ СПІЛЬНОГО ДОЗВІЛЛЯ В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

В. І. Лютий, спеціальність *Туризм і рекреація, група ТУР 2201-1*

Л. І. Єпик, канд. іст. наук, доцент, доцент кафедри – науковий керівник

Сумський національний аграрний університет

У ХХІ столітті людство переживає глибоку трансформацію соціальних зв'язків. Урбанізація, цифровізація, зростання професійних навантажень і розмитість меж між роботою та особистим життям призводять до дефіциту спілкування навіть у межах родини. У цих умовах сімейний туризм набуває особливої ваги як форма дозвілля, що поєднує пізнання, відпочинок і відновлення міжособистісних зв'язків. Спільні подорожі створюють унікальний простір для емоційного єднання членів сім'ї, сприяють формуванню спільних спогадів і традицій, які стають основою сімейної ідентичності.

Сімейний туризм виконує низку важливих функцій – соціальну, освітню, виховну, рекреаційну, культурно-комунікативну. Здійснюючи подорожі, родини не лише пізнають нові території, історико-культурні пам'ятки, але й засвоюють моделі поведінки, що базуються на взаємоповазі, толерантності, спільній відповідальності. Діти у таких подорожах вчать співпраці, емпатії, розумінню інших культур, що закладає підґрунтя для їхньої громадянської зрілості. Батьки, своєю чергою, отримують можливість відійти від професійної рутини, переосмислити життєві пріоритети, відчути себе активними учасниками виховання, а не лише постачальниками ресурсів [2].

З психологічної точки зору, сімейний туризм сприяє зниженню рівня тривожності, підвищенню емоційної стабільності та створенню позитивного психоемоційного фону. Спільне подолання труднощів у дорозі, відкриття нових місць, участь у

спільних активностях формують відчуття єдності, взаємної підтримки та довіри. Це своєрідна терапія для родини, що допомагає гармонізувати стосунки, подолати конфлікти та зняти накопичену напругу.

В українських реаліях сімейний туризм набуває ще глибшого змісту. В умовах війни, вимушених переміщень, втрат і психологічних травм він стає важливим чинником відновлення внутрішньої рівноваги, емоційної стійкості, відродження довіри до життя. Подорожі, навіть короткотривалі, дозволяють сім'ям відчувати безпечний простір, переключитися на позитивні враження, зміцнити почуття приналежності та підтримки. Туризм у цьому контексті стає інструментом психологічної реабілітації не лише для військових родин, а й для всіх, хто зазнав стресу чи втрати через війну.

Водночас розвиток сімейного туризму неможливий без урахування принципів інклюзії та доступності. Важливо створювати умови для комфортного подорожування всіх категорій населення – сімей з маленькими дітьми, осіб з інвалідністю, літніх людей. Адаптація туристичних об'єктів, транспорту, готелів, інформаційних ресурсів під потреби таких груп – ознака не лише цивілізованого суспільства, а й показник гуманістичних цінностей нації [1].

На рівні державної політики доцільно розвивати програми підтримки сімейного туризму, зокрема соціальні ваучери, тематичні маршрути для родин, просвітницькі ініціативи щодо важливості спільного дозвілля. Сучасні форми сімейного відпочинку можуть охоплювати екологічні подорожі, етнотуризм, участь у культурних фестивалях, освітні тури – усе те, що поєднує пізнання світу з емоційним єднанням родини.

Отже, сімейний туризм у сучасному суспільстві – це не просто вид відпочинку, а комплексне соціально-культурне явище, яке сприяє вихованню гуманістичних цінностей, формуванню згуртованості, розвитку емпатії та духовного зростання. У часи глобальних викликів він перетворюється на потужний ресурс соціальної стабільності, морального оздоровлення та стійкості нації.

Список використаних інформаційних джерел

1. Грабар М., Гаєва О. Сімейний туризм: головні тенденції міжнародного ринку. Розвиток туристичного бізнесу, економіки та

підприємництва: виклики сьогодення : матеріали III всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 25–26 вер. 2025 р., м. Дніпро / відп. ред. Л. С. Безугла / М-во освіти і науки України, НТУ «Дніпровська політехніка». – Д. : НТУ «ДП», 2025. С. 77–78.

2. Сімейний туризм як форма дозвілєвої діяльності. URL: <http://infotour.in.ua/belyakov.htm>.

ЗЕЛЕНИЙ ТУРИЗМ ЯК РЕСУРС СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

Д. Р. Мауер, спеціальність Туризм і рекреація, група Тм-21
О. О. Тараненко, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри
туристичного та готельного бізнесу – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

В умовах нестабільної геополітичної ситуації вирішення соціально-економічних проблем потребує розробки нових підходів та моделей, які враховують не лише поточні військові ризики, а й цілі та завдання сталого розвитку країни, зокрема – відновлення та розвитку сільських територій. На нашу думку, туризм відіграє особливу роль у зміцненні соціально-економічного потенціалу територій. Особливої уваги потребує зокрема напрям зеленого туризму, який являє собою інструмент ефективної активізації та акумуляції місцевих ресурсів, збереження навколишнього середовища, історичної та культурної спадщини, а також збереження екологічної рівноваги. Реалізація потенціалу зеленого туризму в сільських регіонах України в цілому може бути дієвим інструментом диверсифікації локальної економіки, відродження населених пунктів, і відповідно, чинником, що сприяє досягненню сталого розвитку як села, так і держави загалом [1].

Початок повномасштабного вторгнення зумовив зростання рівня внутрішньої міграції, питома вага якої припадає на сільські території, які відповідно отримали новий імпульс для розвитку. Міграційні процеси безпосередньо зумовлюють появу нових соціально-економічних реалій, що при свідомому та ефективному використанні трансформуються у так звані основи для відновлення інфраструктури та формуванню широких можливостей для розвитку сільських територій. Ми вважаємо, що в даному контексті зелений туризм сприяє розвитку підприєм-

ницьких ініціатив, залученню інвестицій, активізації інноваційної діяльності, формуванню бізнес-ідеї та створення малого бізнесу, наприклад крафтярства як наслідку народного ремесла у тій чи іншій галузі, створення робочих місць та збереження культурної спадщини. В контексті поствоєнного відновлення зелений туризм може стати одним із ключових напрямів реалізації регіональної політики, спрямованої на відродження сільських територій, підвищення їх привабливості для життя й роботи, а також на формування позитивного міжнародного іміджу України як країни з потужним рекреаційним потенціалом і сталим підходом до розвитку.

Проте, активний розвиток зеленого туризму в Україні має як потенціал (сильні сторони), так і ряд факторів, що значно гальмують темпи його розвитку (слабкі сторони) наведених у табл. 1.

Таблиця 1 – SWOT-аналіз розвитку зеленого туризму в Україні [складено за 2]

Сильні сторони	Слабкі сторони
- значне природно-рекреаційне різноманіття; - багата культурна спадщина; - гостинність населення та зростаюча зацікавленість у формах екологічного відпочинку	- недосконалість нормативно-правового регулювання; - низький рівень розвитку транспортної й туристичної інфраструктури; - обмежені фінансові ресурси місцевих мешканців; - недостатній рівень професійної підготовки локальних кадрів у сфері туризму
Можливості	Загрози
- підвищення попиту на внутрішній туризм унаслідок воєнних подій; - активізація внутрішньої міграції, що створює передумови для заселення й відновлення сільських територій; - потенціал залучення грантових і інвестиційних ресурсів на екологічні ініціативи	- воєнна нестабільність; - зниження купівельної спроможності населення; - екологічні ризики та можлива втрата туристичної привабливості окремих регіонів

За даними проведеного SWOT-аналізу, доцільно зробити висновок, що попри можливі бар'єри – позитивні аспекти дав-

ного виду діяльності переважають потенційні загрози. Активний розвиток зеленого туризму є перспективним напрямом відродження та забезпечення соціально-економічного зростання сільських територій України, окрім того зелений туризм є важливим механізмом інтеграції внутрішньо переміщених осіб, стимулювання розвитку малого бізнесу, крафтового виробництва, ремесел та локальних ініціатив, що значно підвищує рівень інвестиційної привабливості, зміцненню соціальної згуртованості та екологічній стабільності регіонів.

Отже, реалізацію потенціалу зеленого туризму необхідно позиціонувати як стратегічний напрям державної та регіональної політики, спрямований на відновлення сільських територій та формування нової моделі сталого розвитку.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Реалізація туристичного потенціалу в умовах війни та повоєнного відновлення: регіональний аспект / Н. М. Карпенко, П. В. Шуканов, М. М. Логвин [та ін.] // Актуальні проблеми сталого розвитку. – 2025. – Т. 2. – № 4. – С. 80–87.
- 2 Бугіль С. Роль та пріоритети сільського зеленого туризму в соціально-економічному розвитку сільських територій / С. Бугіль, Р. Ступень // Аграрна економіка. – 2022. – Вип. 15 (1–2). – С. 70–82.

ВИКОРИСТАННЯ НАРОДНИХ ТРАДИЦІЙ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПОДІЄВОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Д. В. Мельник, спеціальність Туризм і рекреація, група ТУР22010-1

Л. І. Єпик, канд. іст. наук, доцент, доцент кафедри туризму – науковий керівник

Сумський національний аграрний університет

Подієвий туризм є одним із найперспективніших напрямів сучасної туристичної галузі, який активно розвивається в Україні та світі. Він ґрунтується на організації та проведенні різноманітних подій – культурних, мистецьких, спортивних, етнографічних, гастрономічних – що приваблюють туристів з різних регіонів та країн. Особливо важливим чинником у розвитку цього виду туризму є використання народних традицій, які виступають джерелом натхнення, змістового наповнення та культурної автентичності туристичних заходів.

Народні традиції – це невід’ємна частина національної культури, що формувалася протягом століть і відображає світогляд, духовність, побут та творчість українського народу. Їхнє відтворення у сучасному подієвому просторі не лише сприяє збереженню нематеріальної культурної спадщини, але й забезпечує глибше занурення туристів у автентичну атмосферу регіонів. Через народні звичаї, обряди, пісні, танці, ремесла, національну кухню, вбрання та народні ігри формується унікальний туристичний продукт, який викликає інтерес як у внутрішніх, так і в іноземних мандрівників [1].

Сучасна Україна має величезний потенціал для розвитку подієвого туризму на основі народних традицій. У різних регіонах активно проводяться етнокультурні фестивалі, фольклорні свята, ярмарки, дні ремесел, фестивалі традиційної кухні, реконструкції історичних подій. Ці заходи не лише популяризують українську культуру, але й створюють економічні можливості для розвитку місцевих громад, підтримки народних майстрів, гастрономічного туризму та креативних індустрій.

Використання народних традицій у подієвому туризмі дозволяє туристичним подіям набути більшої глибини та змістовності. Автентичність виступає важливим фактором емоційного впливу на туристів, формує позитивне ставлення до української культури та бажання повертатися знову. Участь у подіях, побудованих на народних традиціях, сприяє формуванню відчуття єдності, гордості за національну спадщину, розвитку міжрегіональних і міжнародних культурних зв’язків.

Важливим аспектом є також виховне та просвітницьке значення таких заходів. Вони залучають молодь до вивчення народних звичаїв, стимулюють інтерес до історії, ремесел, традиційного мистецтва. Через інтерактивні форми – майстер-класи, театралізовані дійства, етнофестивалі, дегустації національних страв – учасники отримують можливість не лише спостерігати, але й стати безпосередніми учасниками культурного процесу.

Розвиток подієвого туризму на основі народних традицій має також значний економічний ефект. Він сприяє зростанню кількості туристів, збільшенню прибутків місцевих підприємців, розвитку малого бізнесу, готельного та ресторанного господарства. Окрім того, подібні події стають ефективним інструментом територіального брендингу, адже кожен регіон може презентувати власну унікальну культурну спадщину, створивши позитивний імідж на національному та міжнародному рівнях.

Однак для подальшого розвитку цього напрямку потрібна системна державна підтримка: удосконалення нормативно-правової бази у сфері культурного туризму, фінансування місцевих ініціатив, навчання кадрів, маркетингове просування регіональних подій. Важливо розвивати партнерство між органами влади, туристичними операторами, закладами культури, освіти та представниками місцевих громад [2].

Таким чином, використання народних традицій у подієвому туризмі є не лише ефективним засобом популяризації культурної спадщини, а й потужним чинником соціально-економічного розвитку регіонів. Це напрям, який поєднує збереження автентичності з інноваційними підходами у сфері туризму, сприяє формуванню позитивного іміджу України у світі та утвердженню її як держави з глибокими культурними коренями, відкритої для пізнання, спілкування та творчого розвитку.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Главацька Н. Етнофестивалі на території українських скансенів: культурно-просвітницький аспект. URL: <https://www.pyrohiv.com/activities/etnofestivali-na-teritorii-ukrainskikh-skanseniv-kulturnoprosvitnitskiy-aspekt.html>.
- 2 Грицку-Андрієш Ю. П., Бучко Ж. І. Фестивальний туризм у системі рекреаційно-туристської діяльності. Науковий вісник Чернівецького університету. 2010. Вип. 519–520. С. 56–60.

СТАЛИЙ ТА АДАПТИВНИЙ РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

*Р. Г. Михайловин, спеціальність менеджмент група МЕН-21
Я. О. Барибіна, канд. екон. наук – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Зростання уваги до ролі сталого розвитку туризму у повоєнному відновленні України є закономірним результатом глобальних трансформацій, що відбуваються у сучасному світі. Туризм виступає важливою складовою соціально-економічного прогресу, адже він не лише стимулює економічне зростання, створення робочих місць, залучення інвестицій та підвищення рівня добробуту населення, а й сприяє збереженню культурної спадщини та підвищенню екологічної свідомості суспільства.

Важливою основою для формування стратегій сталого розвитку є Резолюція Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у галузі сталого розвитку до 2030

року», яка визначає 17 цілей і 169 завдань, що спрямовані на гармонійне поєднання економічного, соціального та екологічного вимірів розвитку [1, 2]. Проте повномасштабна війна, розв'язана Російською Федерацією, суттєво вплинула на функціонування туристичної галузі України, спричинивши зниження туристичних потоків, руйнування інфраструктури, відтік інвестицій і зростання рівня небезпеки для туристів. Ці виклики зумовлюють необхідність переосмислення управлінських підходів та впровадження нової парадигми розвитку туризму.

У цьому контексті особливого значення набуває поняття **адаптивного розвитку**, що тісно пов'язане зі сталим розвитком, але акцентує увагу на здатності системи пристосовуватися до змін, реагувати на зовнішні виклики та зберігати свою функціональність у кризових умовах. Якщо сталий розвиток спрямований на досягнення балансу між економічним зростанням, соціальним добробутом і охороною довкілля у довгостроковій перспективі, то адаптивний розвиток передбачає оперативну реакцію на вже наявні або потенційні зміни. Обидві концепції взаємопов'язані: здатність адаптуватися є передумовою досягнення сталості в майбутньому [3].

Питання інклюзивності та забезпечення рівних можливостей осіб з інвалідністю у тому числі у туризмі, наукові підходи до вивчення адаптивного туризму залишаються фрагментарними. У науковій літературі бракує узагальненої інформації щодо історичної еволюції та системного порівняння світового й українського досвіду у адаптивному туризмі. Значна частина досліджень зосереджується переважно на сучасних проблемах доступності туристичної інфраструктури, тоді як витоки та етапи становлення адаптивного туризму розглядаються поверхово.

Зародження адаптивного туризму у світі у першу чергу пов'язане з післявоєнним періодом, країн Західної Європи та Північної Америки більша увага приділялась до реабілітації ветеранів і осіб з інвалідністю. У 1960–1970-х роках сформувалися перші інституції та програми, які були направлені на забезпечення доступності подорожей та відпочинку. Цей період став початком інтеграції інклюзивних практик у сферу туризму [4].

Війна в Україні актуалізувала потребу у формуванні резильєнтності туристичної галузі, що передбачає використання інноваційних технологій для підвищення ефективності, безпеки та конкурентоспроможності. Зокрема, йдеться про впровадження віртуальних турів, технологій блокчейну, біометричних сис-

тем і цифрових сервісів, які можуть забезпечити привабливість українського туристичного продукту навіть в умовах обмежень.

Попри значні втрати, туризм в Україні зберігає потенціал для відновлення. Основними напрямками його розвитку мають стати підтримка внутрішнього туризму, відновлення та модернізація інфраструктури, підвищення якості послуг, цифровізація галузі, а також створення нових форматів туристичних продуктів, зокрема меморіального туризму. Успішна реалізація цих завдань можлива завдяки поєднанню принципів сталого та адаптивного розвитку, використанню інновацій і міжнародній підтримці, що сприятиме не лише економічному відновленню, а й зміцненню соціокультурного потенціалу України.

Висновки. Забезпечення резильєнтності підприємств та організацій туристичної галузі є запорукою сталого розвитку та трансформаційних змін у повоєнному відновленні України. Для забезпечення післявоєнного відновлення потрібно скористатися концепцією адаптивного розвитку. Оскільки ця концепція є слабо дослідженою в Україні, є потреба у дослідженні досвіду інших держав у повоєнному відновленні.

Список використаних інформаційних джерел

1. Любченко В. Роль туризму у сталому розвитку в Україні: виклики та можливості для економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.
2. On the way to a strategy for achieving SDGs in the EU. Sustainability Europe Report 2019 (2019). Sustainable Development Solutions Network (SDSN) and Institute for European Environmental Policy (IEEP).
3. Мариненко Н. Ю. Діалектичний аналіз понять «адаптація» та «адаптивний розвиток». Глобальні та національні проблеми економіки. 2016.
4. Кучер, П., & Цесьців, Д. (2025). Адаптивний туризм: історія становлення та розвитку в Україні та світі. *Економіка та суспільство*, (78).

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ЕЛЕМЕНТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

А. І. Новицька, спеціальність Туризм

Д. М. Тюріна, д-р держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту – науковий керівник

Національний університет цивільного захисту України

Туризм – одна з найдинамічніших і найприбутковіших галузей економіки, що поєднує підприємництво, сервіс, культуру, транспорт і міжнародне співробітництво. Він виконує не лише рекреаційну функцію, а й є потужним чинником соціально-еко-

номічного розвитку. Підприємницька діяльність у туризмі охоплює організацію подорожей, розміщення, перевезення, екскурсії та розваги, сприяючи створенню робочих місць, залученню інвестицій і сталому розвитку регіонів.

Підприємництво у сфері туризму – це самостійна, ініціативна, систематична діяльність суб'єктів господарювання, спрямована на задоволення потреб туристів і отримання прибутку. Його результатом є не матеріальний товар, а послуга, споживання якої відбувається одночасно з наданням. Туристичні підприємства створюють комплексний продукт, який поєднує транспорт, проживання, харчування, екскурсійне та культурне обслуговування. У цій галузі важливу роль відіграють гнучкість, креативність і здатність швидко адаптуватися до мінливого попиту. Туристичне підприємництво має низку характерних особливостей. По-перше, воно відзначається сезонністю: літній та зимовий періоди є піковими, тоді як міжсезоння потребує нових форм активності. По-друге, діяльність підприємств залежить від природно-кліматичних умов і ресурсів. По-третє, значну роль відіграє людський фактор – професіоналізм персоналу, культура обслуговування, знання мов, комунікабельність і толерантність. Туризм також має високу залежність від політичної стабільності, рівня безпеки та екологічного стану території.

Підприємництво у сфері туризму є багатогранним явищем, яке включає різні напрями діяльності. Туроператори формують комплексні тури, поєднуючи транспорт, проживання, екскурсії, страхування й харчування. Турагенти продають готовий турпродукт або окремі послуги клієнтам. Готельні підприємства надають місця для проживання, а ресторани, кафе, кейтерингові компанії забезпечують харчування туристів. Транспортні фірми виконують перевезення – авіаційні, автобусні, залізничні, морські. Екскурсійні бюро організовують тематичні тури, пізнавальні програми, культурні заходи. Розважальні комплекси, фестивалі, парки атракціонів і нічні клуби створюють дозвіллеву складову туризму. Окремим напрямом є оздоровчий та лікувальний туризм – санаторії, курорти, SPA-центри, wellness-програми, які поєднують рекреацію з відновленням здоров'я.

Сучасний етап розвитку туристичного бізнесу нерозривно пов'язаний із цифровими технологіями. Онлайн-букінг, мобільні додатки, віртуальні тури, платформи спільного користування (Booking, Airbnb, TripAdvisor) відкрили нові можливості для

підприємців і споживачів. Вони зробили подорожі доступнішими, а організацію – простішою. У результаті сформувався новий напрям – цифровий туризм, який поєднує інновації, маркетинг і сервіс на одній платформі.

Підприємництво у туризмі класифікують за функціональною ознакою (туроператорська, турагентська, готельна, ресторанна, транспортна, екскурсійна, оздоровча, розважальна, інформаційна діяльність), за масштабом (великий, середній, малий бізнес) та за типом власності. Важливу роль відіграє мале підприємництво: приватні готелі, кафе, фермерські садиби, екскурсійні бюро формують унікальний образ дестинацій, підтримують автентичність і сприяють розвитку місцевих громад. У багатьох країнах саме підтримка малого бізнесу в туризмі дозволила досягти стабільності та конкурентоспроможності.

Економічна роль підприємництва у туризмі полягає у створенні доданої вартості, робочих місць, інвестицій, податкових надходжень. Туристичний бізнес стимулює розвиток суміжних галузей – транспорту, будівництва, сільського господарства, культури, освіти, фінансів. Соціальне значення проявляється у підвищенні якості життя населення, розвитку інфраструктури, створенні комфортного середовища. Туризм сприяє збереженню культурної спадщини: підприємці інвестують у реставрацію пам'яток, музеїв, фестивалів, історичних кварталів.

Інноваційна роль проявляється у впровадженні нових технологій – електронних квитків, цифрових гідів, мобільних застосунків, smart-сервісів у готелях. Завдяки підприємцям розвивається економіка спільного користування, коли кожен може стати учасником туристичного ринку. Мультиплікативний ефект підприємництва полягає у тому, що кожна інвестиція у туризм генерує попит на продукцію інших секторів: будівельні матеріали, меблі, транспорт, харчування.

Досвід провідних країн підтверджує важливість підприємництва у туризмі. В Іспанії, Італії, Франції, Греції, Туреччині туризм приносить понад 10–15 % ВВП, створюючи мільйони робочих місць. У країнах, що розвиваються, він є основним джерелом валютних надходжень: у Таїланді – близько 20 % ВВП, у Хорватії – понад 25 %. Для України розвиток туристичного бізнесу може стати потужним чинником економічного зростання, адже країна має значний рекреаційний потенціал – Карпати, узбережжя Чорного й Азовського морів, історичні міста, природні парки, культурні фестивалі [0].

Підприємництво у туризмі відіграє важливу роль у регіональному розвитку. Внутрішній, зокрема зелений та сільський туризм, сприяє зайнятості, відродженню традицій і підвищенню рівня життя у сільській місцевості. Прикладом є садиби Карпат і Поділля, що поєднують господарську ініціативу, екологічність і автентичність. Пандемія COVID-19 довела, що гнучкість і здатність до інновацій забезпечують стійкість та розвиток галузі.

Отже, підприємництво у сфері туризму виконує багатофункціональну роль: воно є рушійною силою економічного зростання, соціального розвитку, інноваційних процесів і культурної інтеграції. Туристичне підприємництво формує імідж країни, сприяє міжнародному співробітництву та залученню інвестицій. Саме активність підприємців визначає конкурентоспроможність національної туристичної індустрії.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що туризм і підприємництво нерозривно пов'язані між собою. Без ініціативних, креативних і професійних підприємців неможливо забезпечити сталий розвиток цієї галузі. Туристичне підприємництво створює не лише прибуток, а й соціальну цінність – воно відкриває світ, зберігає культурну спадщину та робить державу більш відкритою, конкурентною й привабливою для світу.

Список використаних інформаційних джерел

1. The Global Economy. International tourism revenue, percent of GDP – Country rankings / The Global Economy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/international_tourism_revenue_to_GDP/.

ГАСТРОНОМІЧНИЙ ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕГІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВІЗАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

М. О. Рахмаїл, спеціальність Туризм та рекреація, група ТУР 2501-1м

О. В. Коваленко, канд. пед. наук, доцент, завідувач кафедри туризму – науковий керівник

Сумський національний аграрний університет

Гастрономічний туризм у сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції між туристичними дестинаціями поступово переходить із категорії додаткових туристичних пропозицій у статус самостійного сегмента, здатного впливати на економічні,

соціокультурні та іміджеві характеристики регіону. У контексті України, де кожна область має виразну кулінарну традицію та локальні продукти з високим потенціалом комерціалізації, гастрономічний туризм може стати інструментом формування регіональної ідентичності, підвищення туристичної привабливості та диверсифікації місцевої економіки. Попит на автентичний досвід, характерний для нової генерації туристів, зумовлює потребу у глибшій інтерпретації гастрономічної спадщини як культурного ресурсу, що поєднує історичні наративи, виробничі технології та сучасні практики локального підприємництва.

Особливість гастрономічного туризму полягає у його мультиплікативному впливі, що охоплює не лише сферу харчування чи гостинності, а й сегменти крафтового виробництва, культурної індустрії, локального брендингу та просування регіональних продуктів. Міста і села, які володіють виразною харчовою традицією, перетворюються на осередки тематичних гастрономічних маршрутів, фестивалів, майстер-класів та дегустаційних турів, що інтегрують туристичну діяльність у локальну економічну систему. У цьому контексті гастрономічні атракції функціонують не лише як елемент розваги, але і як канал передачі культурного коду, що формує у туриста емоційно забарвлене сприйняття території [1, с. 38].

Для окремих регіонів України, зокрема Галичини, Поділля чи Полісся, Закарпаття чи Слобожанщини, гастрономічні традиції виступають маркерами історико-культурної тяглості та етнічного різноманіття. Створення гастрономічних маршрутів на кшталт «сирних доріг», «винних шляхів» або «борщових експедицій» дозволяє трансформувати локальні кулінарні практики у структурований туристичний продукт із високою доданою вартістю. Зростання інтересу до традиційної кухні як до нематеріальної культурної спадщини посилює гуманітарний вимір гастрономічного туризму, який виходить за межі споживчої логіки і перетворюється на засіб культурної репрезентації.

Водночас перспективний розвиток гастрономічного туризму вимагає врахування викликів, пов'язаних із формуванням інфраструктурної бази, стандартизацією сервісу, підтримкою локальних виробників та розвитком маркетингових стратегій територіального просування. Відсутність системної комунікації між виробниками традиційних продуктів, закладами гостинності та туристичними операторами сповільнює процес формування

комплексної гастрономічної пропозиції. Важливою умовою є також збереження автентичності та недопущення комерційного спрощення локальної кухні, що може призвести до втрати її культурної глибини. У цьому аспекті гастрономічний туризм потребує збалансованої моделі, що поєднує економічну доцільність із культурно-ідентифікаційною місією [2].

Поступове формування гастрономічних кластерів, що об'єднують виробників, рестораторів, культурні інституції та туристичні спільноти, може стати каталізатором інновацій у регіональному розвитку. Участь територій у міжнародних гастрономічних рейтингах, фестивалях і конкурсах сприяє побудові позитивного іміджу України як дестинації із багатим гастрономічним ландшафтом і підвищує її конкурентоспроможність на глобальному туристичному ринку. При цьому гастрономічний туризм виконує не лише економічну, але і соціальну функцію, стимулюючи збереження традиційних ремесел, підтримку локальних господарств і розвиток креативного підприємництва на периферійних територіях.

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що гастрономічний туризм поступово перетворюється на стратегічний ресурс регіонального розвитку України, здатний інтегрувати культурну спадщину у сучасні економічні моделі. На відміну від традиційних форм туризму, що орієнтуються переважно на оглядово-екскурсійні практики, гастрономічний туризм формує новий тип просторової взаємодії туриста з територією, де смакова ідентичність стає засобом пізнання локальної історії, побуту та ментальних структур населення. Такий підхід сприяє розширенню інтерпретаційного поля регіональної культури та створенню більш глибокого, досвід-орієнтованого типу туристичного сприйняття.

У перспективі гастрономічний туризм може виконувати функцію каталізатора територіального брендингу, будуючи асоціативні ряди між конкретним регіоном і його кулінарними символами. Формування таких асоціативних зв'язків здатне формувати не лише туристичний потік, але й емоційно стійкий образ території в інформаційному просторі, що є важливим елементом культурної дипломатії та міжнародної комунікації. У цьому контексті гастрономія перестає бути лише сферою споживання і стає формою культурної репрезентації.

Розвиток даного напрямку вимагає переходу від фрагментарних ініціатив до цілісної моделі управління гастротуристичним потенціалом регіонів. Така модель має передбачати координацію дій між локальними громадами, бізнесом, культурними інституціями та органами влади, що забезпечить узгодженість продуктового наповнення, маркетингових стратегій і сервісних стандартів. Важливим завданням стає також формування експертного середовища у сфері гастрономічного туризму, здатного здійснювати аналітичний супровід і наукове осмислення процесів комерціалізації культурної спадщини [3, с. 234].

Отже, гастрономічний туризм доцільно розглядати не лише як перспективний туристичний продукт, але й як довгострокову соціокультурну інвестицію. Його розвиток може сприяти зміцненню локальної ідентичності, підвищенню внутрішньої соціальної згуртованості громад, стимулюванню інновацій у сфері малого та креативного підприємництва і створенню позитивного іміджу України як країни з глибокою кулінарною традицією та високим потенціалом культурного різноманіття.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Мальська М. П., Філь М. І., Пандяк І. Г. Гастрономічний туризм : навч. посіб. – Київ : Каравела, 2021. – 304 с.
- 2 Міжнародна асоціація гастрономічного туризму : офіційний сайт. URL: <http://www.worldfoodtravel.org>.
- 3 Нестерчук І. К. Гастрономічний туризм Правобережного Полісся України: теорія, методологія і практика досліджень : монографія. – Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2023. – 548 с.

СУЧАСНІ УМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ УКРАЇНИ

В. О. Рисований, спеціальність Туризм і рекреація, група Тм-21;
К. В. Рябко, спеціальність Туризм і рекреація, група Тм-21
О. О. Тараненко, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри туристичного та готельного бізнесу – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Туризм відіграє вагомую роль у розвитку національної економіки, виступаючи одним із найдинамічніших секторів світового господарства. Його значення полягає у формуванні значних надходжень до державного бюджету, стимулюванні розвитку суміжних галузей – транспорту, торгівлі, будівництва, сільськогосподарства, зв'язку, готельно-ресторанного бізнесу та сфе-

ри послуг. Завдяки мультиплікативному ефекту туристична діяльність сприяє зростанню внутрішнього валового продукту, підвищенню зайнятості населення та залученню інвестицій у регіональну інфраструктуру. Важливою економічною функцією туризму є також активізація малого та середнього бізнесу, що створює нові робочі місця й підвищує рівень добробуту місцевого населення. У сукупності ці чинники визначають туризм як стратегічно важливу галузь економіки, здатну забезпечити розвиток держави та зміцнення її конкурентних позицій у глобальному економічному просторі.

Внутрішній туризм є важливою складовою національної туристичної індустрії та має суттєве значення для економіки країни. Його особливість полягає в тому, що він базується на переміщенні громадян у межах власної держави, що забезпечує стабільний попит незалежно від міжнародної кон'юнктури та коливань туристичних потоків з-за кордону. Розвиток внутрішнього туризму сприяє активізації регіональної економіки, стимулює зростання підприємств готельно-ресторанного сектору, транспортної інфраструктури, культурно-розважальних закладів та локального бізнесу, створюючи додаткові робочі місця. Крім того, внутрішній туризм забезпечує розподіл економічних вигод між різними регіонами, сприяє популяризації національної культурної спадщини та природних ресурсів, а також формує стійкий внутрішній ринок туристичних послуг. Завдяки цим чинникам внутрішній туризм виступає не лише джерелом доходів для місцевих громад і державного бюджету, а й інструментом соціально-економічного розвитку країни, підвищуючи рівень добробуту населення та зміцнюючи економічну стабільність держави.

Стан сучасного внутрішнього туризму в Україні характеризується поступовою активізацією та адаптацією, але супроводжується численними викликами. У контексті продовження воєнного стану й пов'язаних з ним безпекових, логістичних та економічних складностей, вітчизняний ринок внутрішнього туризму все ж демонструє ознаки росту. Зокрема, за січень–червень 2025 року представники туристичної сфери сплатили до державного бюджету 1 мільярд 613 мільйонів гривень податків. Це майже на 30 % більше, аніж за аналогічний період 2024-го: тоді ця сума становила 1 мільярд 251 мільйон гривень [1].

Попит внутрішніх туристів переорієнтовано на безпечні регіони із налагодженою інфраструктурою: західна частина

країни – зокрема Львівська область, Івано-Франківська область, Закарпатська область – виступає лідером за кількістю поїздок та зростанням туристичної активності. Окрім того, більшість подорожей мають короткостроковий характер: туристи зазвичай планують відпочинок за кілька днів чи тижнів до поїздки, що зумовлено нестабільністю безпекового середовища та швидкими змінами в логістиці [2].

Разом із тим внутрішній туризм в Україні залишається вразливим до низки факторів. Безпекова ситуація лишається ключовим стримуючим чинником – не всі регіони є доступними або привабливими через ризики. Інфраструктура туристичних підприємств і засобів розміщення ще не повністю адаптована до нових умов: зазначаються проблеми з нестачею персоналу, коротким строком бронювання, сезонністю попиту [2].

Таким чином, внутрішній туризм України перебуває на етапі переходу від кризового стану до відновлення – він виконує стратегічну функцію підтримки економіки на місцевому рівні та створення внутрішнього попиту, але одночасно потребує системних інвестицій в інфраструктуру, маркетинг, безпекові заходи та механізми легалізації суб'єктів туристичної діяльності.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Податкові надходження від туризму зросли на третину: за перше півріччя 2025 року індустрія сплатила більше півтора мільярда гривень. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/podatkovy-nadhodzhennya-vid-turizmu-zrosli-na-tretinu-za-pershe-divrichchya-2025-roku-industriva-splatila-bilshe-pivtora-milvarda-griven>.
- 2 Попит відновлюється: що відбувається з туризмом в Україні, та як змінилися ціни. URL: <https://unn.ua/news/dopyt-vidnovliuietsia-shcho-vidbuvaietsia-z-turyzmom-v-ukraini-ta-yak-zminylysia-tsiny>.

ЕТНОГАСТРОТУРИЗМ У СВІТІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

В. С. Росток, спеціальність *Туризм і рекреація, група ТУР 2301-1*

Л. І. Єпик, канд. іст. наук, доцент, доцент кафедри туризму – науковий керівник
Сумський національний аграрний університет

Етногастротуризм – це інтеграція гастрономічного досвіду з етнокультурною складовою, коли їжа, кулінарні звичаї, традиції поводження з продуктами, ремесла та місцева агрокультура стають основою туристичного продукту. Сучасні тенденції вка-

зують на те, що туристи дедалі більше шукають не просто дегустацію, а глибоке занурення в культуру через їжу: участь у майстер-класах, відвідування фермерських господарств, участь у зборі продуктів, обрядових страв, відвідування ярмарків традиційної кухні. Серед ключових трендів – орієнтація на автентичність (local food, indigenous ingredients), сталий розвиток (екологічні, етичні аспекти виробництва їжі), цифровий маркетинг і соціальні мережі як платформа просування гастрономічних продуктів [2].

Гастротуризм вже перетворюється на важливий фактор конкурентоспроможності туристичних напрямлень: дослідження показують, що місцева кухня та гастрономічні події можуть бути рушійною мотивацією для вибору самого напрямку подорожі. При цьому етногастротуризм має багатий потенціал соціально-економічного впливу: він сприяє розвитку сільських та периферійних територій, підтримці малих виробників, ремісників, аграрного сектору, стимулює створення доданої вартості через гастрономічні ланцюжки. Однак виникають і серйозні виклики. По-перше – це питання забезпечення автентичності та якісного стандарту: як зберегти справжнє традиційне виробництво без перетворення на «табуретне шоу» для туристів? Важливо дотримуватися балансу між «показовістю» та реальним культурним контекстом. По-друге – це питання безпеки харчування, санітарних норм, логістики продуктів, особливо коли мова йде про нестандартні або «дідівські» методи приготування чи сировину місцевого походження. По-третє – це екологічні та етичні аспекти: сучасні гастротуристи дедалі чутливіші до питань сталого виробництва, локальних продуктових систем, впливу на довкілля та гуманного поводження з тваринами. Наприклад, дослідження розглядає тему безм'ясної гастрономії як виклику й можливості для туристичних напрямків. По-четверте – це питання маркетингу, брендингу, цифрової присутності: недостатня видимість регіональних гастрономічних продуктів, слабка інфраструктура, низька професійна підготовка кадрів, нестача фінансування можуть стримувати розвиток [2]. У глобальному контексті важливо враховувати культурну чутливість: етногастротуризм має сприяти збереженню нематеріальної культурної спадщини – рецептів, агрокультурних практик, традиційних навичок – а не їхній комерціалізації без зв'язку зі спільнотою-носієм. Це означає потребу у відповідній політиці, що включає місцеві громади як рівноправних учасників, їхню участь у

формуванні туристичних продуктів, а не лише як «атракціон». Дослідження свідчать, що успішне включення гастрономії у туризм потребує стратегій з розвитку продукту, маркетингу, інновацій, розповіді-сторітелінгу. Трендом є також інтеграція гастрономічного – із етно/культурним туризмом: наприклад, подорожі із відвіданням місцевих церемоній харчування, національних свят, кулінарних маршрутів через ферми/виноробні/пивоварні, кулінарні школи під керівництвом місцевих кухарів-носіїв традицій. Цей досвід збагачує туристичну пропозицію й підсилює емоційний зв'язок із місцем. Ще один виклик – глобалізація смаків і стандартизація гастрономії, що може призвести до втрати унікальності місцевих кухонь та поглиблення культурної уніфікації. Туристи можуть очікувати «чогось автентичного», але натомість отримують стандартизований продукт. Це вимагає від регіонів активних зусиль з підтримки місцевих традицій, освіти виробників, створення туристичних продуктів з високою якістю й культурною релевантністю [1].

Нарешті, пандемія, зміни клімату, економічна нестабільність, логістичні порушення – усі ці фактори підсилюють невизначеність у сфері гастротуризму. Наприклад, нестача продуктів, зміни вирощування, сезонність, питання доступності до віддалених районів – все це створює додатковий тиск на проекти етно-гастротуризму [3].

Таким чином, етногастротуризм у світі має великі перспективи: він здатен стати ключовим елементом досвіду подорожей, що приносить культурну, соціальну й економічну користь. Але успіх залежить від того, наскільки добре будуть враховані виклики автентичності, сталості, безпеки, культурної участі, маркетингу та інновацій. Регіонам, країнам, що прагнуть розвивати етногастротуризм, необхідно працювати над створенням комплексних стратегій, включати громади, дбати про якість і унікальність, та активно позиціонувати свої гастрономічні ресурси у міжнародному туристичному просторі.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Вишневська Г. Г. Потенціал кулінарних турів у контексті спеціалізованого туризму. Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури. К., Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв, 2013. Вип. 31. С. 112–118.
- 2 Gastronomy Tourism Grows in Popularity Worldwide // *Tourism Review*. URL: <https://www.tourism-review.com/gastronomy-tourism-grows-in-popularity-worldwide-news15094>.

- 3 Meatless Gastronomy: A Threat or an Opportunity for Tourism Destinations? // *Journal of Tourism Futures / Emerald Insight*. 2024. URL: <https://www.emerald.com/jtf/article/10/1/75/1223441>.

PR-АКЦІЇ ЯК МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОГО КАПІТАЛУ ЛОКАЛЬНОГО ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ

Є. О. Солодка, спеціальність Туризм та рекреація, група ТУР 2501-1м

О. В. Коваленко, канд. пед. наук, доцент, завідувач кафедри туризму – науковий керівник

Сумський національний аграрний університет

У сучасних умовах насиченості інформаційного простору та високої конкуренції на туристичному ринку саме комунікативна складова починає відігравати ключову роль у просуванні локальних туристичних продуктів. PR-акції у цьому контексті виконують функцію не лише інструменту реклами, але і механізму формування символічної цінності територій, надаючи туристичним ресурсам додаткового смислового виміру. Локальні туристичні продукти, які не мають значних фінансових можливостей для масштабних маркетингових кампаній, можуть отримати конкурентну перевагу завдяки ефективно спланованим комунікаційним акціям, що створюють емоційно впізнаваний образ DESTINATION. У цьому аспекті PR-практики у сфері туризму доцільно розглядати як спосіб конструювання комунікативного капіталу території, що забезпечує стійкість її образу у свідомості цільової аудиторії.

На відміну від традиційної реклами, PR-акції спрямовані не стільки на пряму стимуляцію споживання, скільки на формування довіри, створення позитивного інформаційного фону та залучення громад до спільної участі у створенні туристичного нарративу. Це особливо важливо для локальних туристичних продуктів, де значення мають не тільки матеріальні ресурси, але і здатність території створювати ціннісний комунікаційний простір. Проведення тематичних туристичних флешмобів, культурних акцій, відкритих екскурсій, медійних колаборацій із локальними лідерами думок та аутентичними креативними спільнотами дозволяє інтегрувати туристичний продукт у ширший соціокультурний контекст. У результаті туристична DESTINATION постає не як об'єкт пасивного споживання, а як комунікативна сцена, де

взаємодія між місцевою і зовнішньою аудиторією набуває характеру партнерства [1, с. 103].

Значний потенціал мають PR-акції, орієнтовані на створення «емоційних подій», що запускають механізм органічного поширення інформації у соціальних мережах. Присутність моменту унікальності або несподіваності сприяє вірусності контенту і перетворює локальний туристичний продукт на інформаційний привід із високим потенціалом публічної репрезентації. У цьому випадку комунікація стає не лише каналом передачі інформації, але і способом конструювання соціальної взаємодії, де кожен учасник може виступати носієм і транслятором смислів, закладених у туристичну програму.

PR-акції у туристичній сфері також виконують функцію посередництва між локальними громадами та зовнішніми аудиторіями, дозволяючи територіям презентувати себе у вигідному світлі, не втрачаючи автентичності. Актуальним стає підхід, за якого комунікація будується на принципах культурної відкритості та партнерського діалогу, а не лише на демонстрації ресурсного потенціалу. У такому випадку туристичний продукт здобуває не тільки комерційну, але й символічну вартість, що виражається у формуванні емоційного зв'язку між туристом і дестинацією. Саме цей зв'язок забезпечує повторне відвідування, рекомендації та довготривалу інформаційну життєздатність туристичного бренду.

Формування комунікативного капіталу через PR-акції передбачає також розвиток внутрішньої туристичної ідентичності, коли самі мешканці території починають усвідомлювати туристичну значущість власного середовища. Участь локальних спільнот у промоційних подіях, виробництві контенту та репрезентації культурних практик сприяє формуванню ефекту «внутрішньої підтримки бренду», коли місцеві жителі стають послами туристичного іміджу регіону. За таких умов PR-акції у туризмі виконують не лише зовнішню промоційну, але й внутрішню консолідаційну функцію, генеруючи соціальну енергію, необхідну для стійкого розвитку туристичного середовища [2, с. 202].

Посилення ролі PR у просуванні локального туристичного продукту демонструє, що сучасні комунікаційні практики стрімко виходять за межі традиційної реклами. На відміну від класичних рекламних кампаній, PR-акції апелюють не лише до споживчих мотивів, але й до емоційних, культурних та навіть

соціально-політичних чинників, що забезпечує багатовимірний ефект впливу. Особливої значущості набуває фактор автентичності, оскільки саме він забезпечує впізнаваність території, її символічну унікальність і, як наслідок, здатність формувати сталий бренд. У цьому контексті PR у туризмі слід розглядати як інструмент культурної дипломатії на внутрішньому ринку, що сприяє підвищенню мобільності громадян, переосмисленню локальних практик споживання туристичного продукту та перформатуванню ставлення до малого регіонального бізнесу.

Важливо підкреслити, що системність і послідовність у реалізації PR-кампаній має розглядатися як умовно обов'язкова характеристика їх ефективності. Спорадичні акції здатні забезпечити лише ситуативне зростання зацікавленості аудиторії, тоді як довготривалий ефект можливий лише за умови формування комунікаційної екосистеми, де локальні медіа, соціальні платформи, освітні та культурні інституції об'єднані спільною метою – репрезентацією туристичного продукту як частини регіональної ідентичності [3, с. 78].

Отже, посилення конкурентоздатності локального туристичного продукту на вітчизняному ринку можливе лише за умови інтеграції PR-інструментів у стратегічну модель управління туристичним брендом. Це передбачає не лише комунікаційне супроводження продукту, але і формування нових сенсових рамок його сприйняття, коли туризм починає осмислюватися не тільки як споживання послуги, а як участь у символічному досвіді, що репрезентує територію як соціокультурну цінність. Саме така трансформація дозволяє PR-акціям перейти на рівень інструментів впливу не лише на поведінкові, але й на когнітивно-ціннісні установки цільових груп, що є ключовою передумовою сталого розвитку локальних туристичних систем.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Буторіна В. Б., Марусей Т. В. Б93 PR та бізнес-комунікації підприємств туризму і гостинності : навч.-метод. посіб. – Кам'янець-Подільський : КПУ ім. Івана Огієнка, 2025. 176 с.
- 2 Лисюк Т. В. Інноваційні технології в туризмі : навч. посіб. – Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2025. – 323 с.
- 3 Лишенко М. О., Макаренко Н. О., Макарова В. В., Муштай В. А. Маркетингове дослідження ринку туристичних послуг : монографія. – Суми : Університетська книга, 2023. – 124 с.

ЕКСКУРСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ

Г. Г. Тимошенко, спеціальність Туризм і рекреація, група ТУР 2201-1

Л. І. Єпик, канд. іст. наук, доцент, доцент кафедри туризму – науковий керівник

Сумський національний аграрний університет

Екскурсійна діяльність відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні позитивного іміджу туристичної дестинації, адже саме вона створює безпосереднє враження у відвідувачів і визначає їхню оцінку місця як привабливого для подорожей. Туристичний імідж дестинації формується під впливом різних чинників: природних ресурсів, культурної спадщини, інфраструктури, обслуговування, а також якості та змісту екскурсійного продукту. Екскурсії виступають своєрідним «обличчям» території, демонструючи її унікальні особливості, традиції, історичні події та локальні цінності.

Якісно організована екскурсійна діяльність сприяє створенню емоційного зв'язку між туристом і місцем. Гід, як професійний посередник між дестинацією та відвідувачем, передає не лише фактичну інформацію, а й культурні сенси, емоційні переживання та історичні наративи. Емоційний аспект екскурсійного досвіду є ключовим у формуванні позитивного іміджу: туристи запам'ятовують не лише об'єкти та локації, а й атмосферу, інтерактивність подачі матеріалу, увагу гίδα до потреб групи [2].

Сучасні туристичні дестинації все більше використовують інноваційні підходи в екскурсійній діяльності для підвищення привабливості. Інтерактивні технології, такі як VR- та AR-екскурсії, мобільні додатки, аудіогіди та гейміфікація маршрутів, дозволяють занурити туриста у простір історичних подій, культурних традицій чи природних феноменів. Такий підхід робить подорож більш насиченою та запам'ятовуваною, формуючи у відвідувачів позитивний досвід та підвищуючи ймовірність повторного візиту.

Екскурсійна діяльність також є важливим інструментом маркетингу дестинації. Туристичні маршрути, розроблені з урахуванням унікальних особливостей регіону, можуть підкреслювати його конкурентні переваги, сприяти популяризації локальних продуктів і ремесел, залучати увагу до культурної спадщини та природних ресурсів. Яскраві та змістовні екскурсії сприяють

формуванню стійкого бренду DESTINATION, який асоціюється у туристів з позитивними емоціями, якісним сервісом та унікальними враженнями.

Особливе значення екскурсійної діяльності проявляється у регіонах з історичною чи культурною спадщиною. Збереження та презентація архітектурних пам'яток, музеїв, національних парків і природних заповідників через екскурсійні маршрути дозволяє туристам глибше зрозуміти культурну ідентичність території, її історичний контекст та соціальні цінності. У цьому сенсі гід виступає не лише провідником, а й культурним послом, який формує у відвідувачів уявлення про територію, сприяє її позитивному сприйняттю та поширенню через рекомендації й соціальні мережі [1].

Важливим аспектом екскурсійної діяльності є її здатність інтегрувати локальні громади у туристичний процес. Залучення місцевих жителів як гідів, майстрів ремесел чи учасників культурних програм сприяє автентичності досвіду, підвищує соціальну відповідальність туризму та формує позитивний імідж DESTINATION не лише серед туристів, а й у національному та міжнародному контексті.

Таким чином, екскурсійна діяльність виступає потужним інструментом формування позитивного іміджу туристичної DESTINATION, поєднуючи інформаційний, емоційний, соціокультурний та маркетинговий ефекти. Інноваційні підходи, які орієнтовані на інтерактивність, інклюзію, культурну автентичність та залучення місцевих громад, дозволяють створювати незабутній туристичний досвід, який зміцнює бренд DESTINATION та сприяє сталому розвитку туристичної галузі. Екскурсійна діяльність, таким чином, не лише задовольняє потреби туристів у нових враженнях, а й виконує стратегічну роль у підвищенні привабливості та конкурентоспроможності території.

Список використаних інформаційних джерел

1. Костинець В. В. Тенденції цифровізації у сфері брендингу туристичних DESTINATION // *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69), № 6(2). С. 26–30.
2. Любіцева О. О., Белоусова Н. В., Скоростецька О. О. Особливості формування туристичної DESTINATION як елемента smart-міста // *Географія та туризм*. 2020. № 58. С. 3–10.

ШІ-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ МОВНОЇ ГРАМОТНОСТІ СТУДЕНТІВ

Т. С. Бевзюк, спеціальність Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, група М-22д

*О. А. Мацєра, старший викладач – науковий керівник
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

У сучасному освітньому просторі відбуваються стрімкі зміни, пов'язані з цифровізацією суспільства, розвитком інформаційних технологій і зростанням ролі мовної компетентності у професійному становленні особистості. Освіта ХХІ століття орієнтується на підготовку фахівця, здатного мислити критично, ефективно спілкуватися, працювати з великими обсягами інформації та застосовувати новітні інструменти для саморозвитку. У цьому контексті технології штучного інтелекту (ШІ) стають не лише додатковим засобом навчання, а й важливим елементом освітньої екосистеми, що формує нову культуру взаємодії між студентом і навчальним матеріалом.

Завдяки розвитку упровадження штучного інтелекту в освіту відкриває нові шляхи для вдосконалення процесу навчання, зокрема в гуманітарних дисциплінах, де важливою є мовна грамотність. Мовна освіта – це не лише знання правил, а й уміння чітко й логічно висловлювати думки. Використання технологій ШІ сприяє цьому, поєднуючи аналітичні можливості машинного навчання з індивідуальним підходом до здобувачів освіти. Дослідження доводять, що використання цифрових технологій у навчанні сприяє більшій активності студентів та покращує результати засвоєння знань [1].

Однією з найсуттєвіших переваг використання технологій штучного інтелекту у мовному навчанні є можливість персоналізації освітнього процесу. Системи на основі ШІ оцінюють успішність, швидкість навчання, характерні неточності та індивідуальні особливості студента, формуючи індивідуальну траєкторію розвитку. Такий підхід забезпечує гнучкість і доступність освіти, дозволяє кожному студенту навчатися у зручному темпі, з урахуванням власних можливостей та інтересів. Крім того, інтерактивні навчальні платформи, що використовують алгоритми ШІ, здатні оперативно надавати зворотний зв'язок і про-

понувати матеріали, спрямовані на усунення конкретних прогалин у знаннях, що робить навчання більш усвідомленим і результативним [1].

Використання штучного інтелекту підвищує мотивацію до навчання. Інтерактивні вправи, чат-боти та мовні симулятори забезпечують миттєвий зворотний зв'язок, дають змогу бачити прогрес і підтримують зацікавлення. Це робить навчання ефективним і захопливим, сприяючи мовній впевненості студентів і подоланню страху спілкування [2].

Окремої уваги заслуговує вплив ШІ на розвиток критичного мислення та цифрової грамотності студентів. Робота з інтелектуальними системами формує навички аналізу, порівняння й оцінки інформації, що є складовими мовної та комунікативної культури. Студенти вчать не лише отримувати готові відповіді від програм, а й критично переосмислювати результати, редагувати тексти, перевіряти достовірність джерел і коригувати мовні помилки. Таким чином, штучний інтелект виступає інструментом самонавчання, що стимулює пізнавальну активність і розвиває відповідальне ставлення до власного мовлення.

Багато досліджень доводять, що використання систем штучного інтелекту під час навчання мови допомагає формуванню мовної компетентності. Застосування інтерактивних застосунків і мовних тренажерів допомагає краще засвоювати лексику, розуміти синтаксичні структури, формувати правильну вимову та граматичну інтуїцію. Внаслідок цього підвищується загальна якість мовлення та грамотність студентів, що підтверджують експерименти у вищих навчальних закладах України [3].

Разом із тим, використання ШІ для підвищення мовної грамотності студентів потребує виваженого ставлення саме з боку самих здобувачів освіти. Студенти мають розуміти, що штучний інтелект – це інструмент допомоги, а не засіб повного заміщення власної роботи. Надмірне покладання на технології без активного мислення та самостійного аналізу може призвести до поверхневого засвоєння мовного матеріалу й зниження реального рівня грамотності. Важливо не лише користуватися підказками ШІ, а й критично їх оцінювати, аналізувати помилки та робити висновки. Саме усвідомлене застосування таких технологій сприяє розвитку мовної компетентності, формуванню інформаційної культури та відповідального підходу до навчання в умовах цифрового середовища [4].

Отже, технології штучного інтелекту відкривають нові горизонти у сфері мовної освіти. Вони допомагають персоналізувати навчання, підвищити мотивацію, розвинути мовленнєві навички й сформувати цифрову компетентність. Проте результативність їх застосування визначається вдалим поєднанням інноваційних підходів із традиційними методами навчання, а також професійною майстерністю викладачів і активною позицією самих студентів. ШІ має стати не заміником мислення, а інтелектуальним партнером, який розширює можливості навчання та допомагає студентам досягати високого рівня мовної грамотності.

Список використаних інформаційних джерел

1. Штучний інтелект: джерело ідей для ефективного навчання // На урок : вебсайт. URL: <https://naurok.com.ua/post/shtuchniy-intelekt-dzherelo-idey-dlya-efektivnogo-navchannya> (дата звернення: 27.10.2025).
2. Задоріна О. М., Чубенко В. А., Бакаленко І. М. Використання чат-ботів та технологій штучного інтелекту у забезпеченні персоналізованого супроводу студентів // Педагогічна академія : наукові записки. 2025. № 22. DOI 10.5281/zenodo.17162274.
3. Зварич І. Штучний інтелект і вивчення іноземної мови / І. Зварич // Молодь і ринок. 2024. № 3 (215). С. 25–30. DOI 10.24919/2308-4634.2024.300082. URL: <https://mir.dspu.edu.ua/article/view/300082> (дата звернення: 27.10.2025).
4. Михеева Т. Сучасні виклики у сфері освіти: етичні аспекти використання можливостей штучного інтелекту очима студентів / Т. Михеева, А. Євтух // Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка, Психологія. 2025. Вип. 26. С. 112–119. DOI 10.18372/2411-264X.26.20176. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/works/96GGwgo0/> (дата звернення: 27.10.2025).

МОВА ЯК ЗАСІБ ТОЛЕРАНТНОСТІ Й КУЛЬТУРНОГО ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ

Ю. П. Безносюк, викладач кафедри романо-германської філології та методики викладання іноземних мов

А. Ю. Грушецька, викладач кафедри іноземних мов професійного спілкування

Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса

Вступ. Однією з ключових рис розвитку суспільства є прагнення людей до поглиблення взаємозв'язків і взаєморозуміння між різними країнами, народами та культурами. Представляючи власні культурні традиції, учасники міжкультурних контактів все частіше стикаються з ситуаціями, ускладненими мовними бар'є-

рами, відмінностями у звичаях, нормах поведінки та етикеті. Безсумнівним багатством України є її різноманіття, яке проявляється як у природних ландшафтах, так і в культурній різнобарвності населення [1].

Ця культурна спадщина має свої переваги та виклики. До позитивних аспектів належать розвиток плюралізму думок, нових ідей, свіжих поглядів на проблеми та способи їх вирішення, право вибору в мистецтві, музиці, літературі, спорті, а також збереження різних культурних традицій. Водночас негативними проявами стають упереджене ставлення до людей за віком, релігійними переконаннями, расою чи станом здоров'я, що часто призводить до міжкультурних конфліктів.

Описана ситуація стимулює багатьох науковців до дослідження проблем культурного багатства народів та умов успішної міжкультурної комунікації. На наш погляд, одним із найважливіших аспектів є формування толерантного ставлення учасників таких взаємодій у різних сферах діяльності. Проте питання системності та цілісності наукових досліджень щодо толерантності та її ролі у міжкультурній комунікації у філософській та соціологічній літературі залишається відкритим [3].

У словниках термін «толерантність» найчастіше трактується як синонім «терпимості», оскільки походить від латинського *Tolerantia*, що означає терпимість. Подібне тлумачення закріплене й у Декларації принципів толерантності, прийнятій і підписаній ЮНЕСКО 16 листопада 1995 р. [2]. У статті 1 зазначається, що толерантність формується через знання, відкритість, неупередженість, спілкування та свободу думки, совісті й переконань. Вона створює умови для досягнення миру та сприяє переходу від культури війни до культури миру.

Толерантність передусім є активною позицією, що ґрунтується на визнанні універсальних прав та основних свобод людини. Вона передбачає повагу, прийняття й розуміння різноманіття культур, форм самовираження та самовиявлення особистості. Розглядаючи толерантність як обов'язок сприяти утвердженню прав людини, плюралізму, демократії та правопорядку, Декларація підкреслює відмову від догматизму і абсолютизму та утвердження норм, закріплених у міжнародно-правових актах у сфері прав людини.

Оскільки поняття «національне», «народне» та «характер народу», тісно пов'язані з народним світоглядом, впливають на прийняття і взаєморозуміння між людьми, толерантність повин-

на проявлятися на індивідуальному, груповому та державному рівнях.

Толерантність є багатогранним поняттям, яке на сучасному етапі розвитку людства характеризує різноманітність стосунків на всіх рівнях соціальних відносин. Її досліджують численні вчені, кожен із яких акцентує увагу на різних аспектах впливу толерантності на суспільство. Вона розглядається як необхідна складова мирного співіснування людей з різною історією, культурою та ідентичністю (М. Волцер) або як визнання легітимності законних інтересів іншого (Н. Федотова) [5]. Ці визначення не суперечать одне одному, а доповнюють та уточнюють багатогранність феномену. Таким чином, толерантність виступає принципом і передумовою успішних соціальних відносин, що не лише сприяє миру та взаєморозумінню, а й гарантує повагу та ціннісне ставлення до всього, що відрізняється від звичного.

Крім того, існують різні види толерантності, які розглядаються у двох основних підходах: «негативна» та «позитивна» толерантність. «Негативна толерантність» передбачає просто ігнорування того, що нам не подобається або є незвичним у поведінці інших людей. «Позитивна толерантність» пов'язана з самореалізацією та самовдосконаленням особистості й відповідає вищому рівню цивілізаційного розвитку. Вона передбачає не лише терпимість, а й активне прагнення зрозуміти та дослідити світ іншої людини, що сприяє внутрішньому збагаченню [1].

Хоча законодавство України забороняє расизм, антисемітизм та міжнаціональну, міжетнічну й міжконфесійну ворожнечу, на практиці далеко не всі громадяни дотримуються цих норм. Щоб подолати суперечності в суспільстві, важливо мати системне уявлення про толерантність як частину світоглядних цінностей та соціальних норм цивілізованого суспільства ХХІ століття. Толерантність є життєво необхідною для всіх складових сучасного суспільства.

Мова є не лише засобом спілкування, а й потужним інструментом формування толерантності та культурного взаєморозуміння. Через мову люди передають свої цінності, традиції та погляди, одночасно знайомлячись із культурним досвідом інших народів. Вивчення й використання різних мов сприяє подоланню стереотипів, зменшенню упереджень і формуванню поваги до багатоманітності людської культури.

Толерантна мовна поведінка передбачає не лише уникання образливих висловлювань, а й активне прагнення зрозуміти

позицію іншої людини, її культурні та світоглядні особливості. Саме завдяки мовній взаємодії формується здатність сприймати відмінності як цінність, а не як загрозу. В Україні, країні з багатокультурним населенням, роль мови у зміцненні міжкультурних зв'язків особливо важлива. Збереження та поширення мовних традицій різних народів сприяє формуванню поваги до культурного розмаїття, вихованню демократії, плюралізму та соціальної злагоди [4].

Таким чином, мова стає інструментом не лише передачі знань, а й розвитку толерантності, співпраці та взаєморозуміння між людьми, допомагаючи будувати мирне й гармонійне суспільство.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Буров С. Права людини та толерантність / С. Буров // Мультиверсум. – 2005. – № 51. – С. 75–81.
- 2 Декларація принципів толерантності ЮНЕСКО : Міжнародний документ від 16.11.1995. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_503.
- 3 Захарчук Н. В. Проблема культури та міжкультурної комунікації у філософсько-соціологічному аспекті / Н. В. Захарчук // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка : зб. наук. праць. – 2008. – № 3 (24). – С. 174–178.
- 4 Ручка А. Соціокультурні ідентичності в контексті глобалізаційних перетворень / А. Ручка // Культура – суспільство – особистість : навч. посіб. – Київ : Інститут соціології НАН України, 2006. – С. 7–49.
- 5 Філософія : навч. посіб. / Л. В. Губерський, І. Ф. Надольний, В. П. Андрущенко та ін. – Київ : Вікар, 2003. – 457 с.

FEATURES OF ENGLISH TERMINOLOGY DURING THE WAR

С. Д. Богун; Є. В. Лінчук, спеціальність Міжнародні економічні відносини, група МЕН-110

*О. А. Мацера, старший викладач кафедри іноземної філології та перекладу – науковий керівник
Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету*

В умовах сучасних збройних конфліктів мовна складова стає важливим елементом комунікації. Англійська мова, як мова глобального спілкування, активно транслює військову терміноло-

гію, яка охоплює різні сфери: від тактичних дій до правових аспектів. Переклад цих слів українською мовою також важливий для точної передачі їхнього значення. Дослідження цих термінів допоможе нам зрозуміти, як мова впливає на сприйняття війни та як ми спілкуємось про неї.

1. Що таке військовий сленг

У військовому середовищі існує безліч термінів, що описують системи, посади, місця та дії. Для військових це своєрідна скорочена мова, яка допомагає спілкуватися швидше та ефективніше, проте для цивільних вона часто звучить незрозуміло. Збройні сили США мають велику кількість унікальних понять і назв, з якими цивільні люди зазвичай не стикаються. Саме тому, через потребу у точному й оперативному обміні інформацією, військові живуть у мовному просторі, що суттєво відрізняється від повсякденного життя цивільних. Деякі з цих висловів зрозумілі без пояснень, інші – зовсім незрозумілі, але кожен має своє конкретне й важливе значення [1, с. 3].

2. Лексичні та словотвірні особливості

В англійській військовій термінології можна виділити такі риси, як запозичення з інших мов: blitzkrieg (нім. «блискавична війна»), guerrilla (ісп. «партизан»); багатоскладові терміни (multi-component terms): improvised explosive device (IED), unmanned aerial vehicle (UAV), combined arms operation. Зміна або розширення значення слів: strike – не лише «удар», а й drone strike; theatre – «театр дій», theatre of war. Метафори: battlefield of ideas («поле битви ідей»), weaponisation of language («озброєння мови»). Такі особливості допомагають швидко створювати нові слова та адаптувати їх під сучасні потреби війни та сфери медіа [2, с. 3].

3. Функції термінів

Військова термінологія в англійській мові виконує не лише описову, а й соціальну, комунікативну та ідеологічну функції. Кожна з них відіграє важливу роль у тому, як інформація про війну сприймається суспільством і подається у медіа.

Основне завдання інформаційної функції термінів – точно передавати зміст військових подій, процесів і явищ. Наприклад, слова infantry, artillery, air strike, frontline, reconnaissance чітко позначають певні види військових дій або підрозділів. Використання таких термінів забезпечує однозначність у спілкуванні між військовими, журналістами, перекладачами та дослідника-

ми. Термінологія комунікативної функції допомагає створювати ефективну комунікацію у військовій сфері. Вона дозволяє фахівцям швидко обмінюватися складною інформацією, не вдаючись до довгих пояснень. Наприклад, замість фрази «безпілотна повітряна атака» використовують короткий термін *drone strike*. Завдяки цьому мова стає більш точною, стислою й професійною. Англійська військова термінологія також може формувати ідеологічну функцію ставлення суспільства до війни. Деякі слова використовуються для пом'якшення або, навпаки, підсилення емоційного сприйняття подій. Наприклад, термін *collateral damage* («побічні втрати») звучить м'якше, ніж «загибель цивільних». А вислів *reassessing operation* («миротворча операція») може приховувати агресивні дії під нейтральною або навіть позитивною назвою. Таким чином, термінологія стає інструментом політичного та психологічного впливу [4, с. 3].

4. Сучасні терміни

У військовій лексиці активно з'являються нові слова (*neologisms*) і скорочення (*abbreviations*), які швидко поширюються через ЗМІ. Вони роблять спілкування фахівців швидшим, але створюють труднощі для перекладу. Наведемо декілька таких прикладів:

- F2T2EA – розшифровується як Find, Fix, Track, Target, Engage, Assess. Це модель «kill-chain» (ланцюжок ураження): етапи від виявлення цілі до оцінки результату удару.

- Kill chain – сам термін, що описує послідовність кроків від ідентифікації цілі до її знищення. Важливий концепт у сучасній війні, особливо в контексті кібероперацій і дронів.

- Kill web – альтернатива «kill chain» – підкреслює мережеву, нелінійну природу сучасних ударів, коли декілька каналів/платформ можуть одночасно працювати над однією або декількома цілями.

- Hyperwar – війна з надзвичайно високою швидкістю прийняття рішень, де людське втручання в цикл «Observe-Orient-Decide-Act (OODA)» суттєво зменшене або автоматизоване. Це концепт майбутньої війни з домінуванням штучного інтелекту та автономних систем.

- OODA loop – Observe – Orient – Decide – Act (спостерігай – орієнтуйся – виріши – дія) – цикл прийняття рішень, особливо важливий у конфліктних ситуаціях.

- LSCO (Large Scale Combat Operations) – абрєвіатура для масштабних бойових операцій, бойові дії великої інтенсивності.
- MANPAD – Man-Portable Air-Defense System – переносний засіб протиповітряної оборони (ракетний комплекс, який може переноситися людиною).
- BTG – Battalion Tactical Group (батальйонна тактична група) – об’єднана бойова одиниця, часто зі змішаним складом (піхота, бронетехніка, підтримка).
- COIN – Counterinsurgency – протидія повстанню або збройному незаконному руху. Стратегія, яка поєднує військові, політичні, соціальні заходи.
- ATGM – Anti-Tank Guided Missile – керована протитанкова ракета. Використовується для ураження броньованих цілей з відстані [3, с. 3].

Отже, англійська військова термінологія є важливою частиною сучасної мови, адже саме вона допомагає точно описувати події, процеси та явища, пов’язані з війною. Під впливом технологій і медіа вона постійно розвивається та поповнюється новими словами. Такі терміни не лише інформують, а й впливають на сприйняття війни суспільством. Важливо також правильно перекладати англійські терміни українською, щоб не спотворювати зміст. Сучасна термінологія поєднує технічні, інформаційні та гуманітарні елементи. Вона стала глобальною, адже англійська мова домінує у міжнародній політиці, медіа й військових документах. Вивчення військових термінів англійської мови є актуальним і необхідним для розуміння світових процесів та ефективної комунікації у часи війни.

Список використаних інформаційних джерел

1. Military.com. *The Military Has a Vocabulary All its Own. Here are Some Common Terms and Phrases*. URL: <https://www.military.com/join-armed-forces/military-terms-and-jargon.html>.
2. ResearchGate. *Formation of English military terms*. URL: https://www.researchgate.net/publication/374081337_FORMATION_OF_ENGLISH_MILITARY_TERMS.
3. The Economist. *The A to Z of military terms*. URL: <https://www.economist.com/military-terms-a-to-z>.
4. University of Toronto. *Military Terminology and the English Language*, Adele Wilson 2008. URL: <https://cpercycy.artsci.utoronto.ca/courses/6362-WilsonAdele.htm>.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКЛАДАННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ В УКРАЇНІ

К. Ю. Браташ; О. Є. Шубний, спеціальність Галузеве машинобудування, група 32-М

Ю. В. Бублик, викладач англійської мови – науковий керівник

Лозівська філія Харківського автомобільно-дорожнього фахового коледжу

Вступ. Вихід України на світовий ринок, розширення співробітництва, а також політичні і культурні зміни в суспільстві виявили значний вплив на вимоги до випускників технічних ВНЗ сьогодні. Знання іноземної мови стало обов'язковою характеристикою сучасного фахівця, що потребує суттєвих якісних змін в організації навчального процесу викладання іноземних мов.

В умовах глобалізації володіння англійською мовою стає однією з найважливіших компетенцій сучасної людини. Для України, яка прагне до інтеграції у європейський та світовий простір, питання якісного викладання англійської мови має стратегічне значення. Проте, незважаючи на певні успіхи, процес вивчення та викладання англійської в нашій країні стикається з низкою проблем.

Основна частина. Сучасні тенденції розвитку теорії і практики навчання іноземним мовам наголошують на суттєвій зміні методичної орієнтації, коли замість «навчання мові» прийшло «навчання іншомовному спілкуванню».

Найпершою проблемою є **недостатній рівень володіння мовою серед учнів та студентів**, навіть після багатьох років навчання. Часто це пов'язано з застарілими методиками викладання, що базуються переважно на граматико-перекладному підході, який не забезпечує розвитку комунікативних навичок. Учні можуть знати граматичні правила, але не вміють вільно висловлювати свої думки англійською.

Другою проблемою є **нестача кваліфікованих викладачів**, особливо у сільській місцевості. Часто педагоги не мають можливості підвищувати кваліфікацію або вдосконалювати знання мови. Це призводить до того, що навіть при наявності сучасних підручників навчання залишається неефективним.

Однією з важливих проблем у організації навчання іноземних мов у вищих навчальних закладах є відсутність обов'язкових

занять з іноземної мови на 3–4 курсі після основного навчального періоду. Це не дає можливості студентам, які хочуть вступити до магістратури, підтримувати свій рівень мови під час переходу. Засвоєння іноземної мови неможливе без активної самостійної роботи студента. Згідно з думкою багатьох дослідників, проблеми в цій сфері пов'язані з особливостями української освітньої системи, яка розглядає студента як пасивну особу, яка отримує знання, а не розвиває навички їх отримання. Відсутність мотивації та навичок самостійного навчання є однією з основних перешкод у переході української освіти на європейську модульну систему. Крім того, викладачам потрібно виконувати значно більше роботи, що потребує зміни традиційної форми навчання та відмови від звичайних методів, які вважаються зручними.

Важливим викликом є **недостатня матеріально-технічна база навчальних закладів**. У багатьох школах бракує мультимедійних засобів, комп'ютерів, інтерактивних дошок, доступу до інтернет-ресурсів. Без цього складно забезпечити інтерактивність уроків, яка є ключовою для засвоєння іноземної мови.

Разом з тим, існують і **позитивні тенденції**. В Україні активно впроваджуються сучасні підходи до навчання – комунікативна методика, проєктне навчання, CLIL (Content and Language Integrated Learning), коли мову вивчають через засвоєння інших предметів. Такі методи розвивають не лише мовні, а й критичні, аналітичні та креативні навички.

Окрему роль відіграють **цифрові технології**. Онлайн-платформи, мобільні додатки, інтерактивні тести, спілкування з носіями мови через відеозв'язок – усе це відкриває нові можливості для навчання. Студенти можуть слухати автентичну мову, переглядати фільми в оригіналі, брати участь у міжнародних освітніх проєктах.

Висновки. Зміни в навчанні іноземної мови мають початися з формування мотивованого студента, який відповідає європейському стандарту. Важливо приділяти особливу увагу самостійній роботі студентів, забезпечувати її, а також створювати навчальні комплекси, що відповідають потребам сучасного суспільства. Потрібно уточнити роль викладача в навчальному процесі та внести зміни в педагогічну діяльність.

Отже, система викладання англійської мови в Україні переживає період трансформації. Незважаючи на наявні проблеми –

нестачу ресурсів, підготовки викладачів і мотивації студентів – перспективи розвитку є досить обнадійливими. Поєднання інноваційних методик, цифрових технологій та підготовки нової генерації педагогів здатне вивести рівень володіння англійською мовою в Україні на європейський рівень.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Bolitho R., West R. The internationalization of Ukrainian universities: the English language dimension. Kyiv: British Council, 2017. URL: http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/2017-10-04_ukraine_-_report_h5_en.pdf.
- 2 Borg S. The Impact of the English for Universities Project on ESP and EMI in Ukrainian Higher Education: Final Report. 2019. URL: http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/efu_impact_report_-_final_version_26_feb_2019.pdf.
- 3 EF English Proficiency Index. URL: <https://www.ef.com/wwen/epi/regions/europe/>.
- 4 Hudzik J. K. Integrating Institutional Policies and Leadership for 21st Century Internationalization. International Higher Education.

АНГЛОМОВНІ ЕКОНОМІЧНІ ТЕРМІНИ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА ТА ЦИВІЛЬНОЇ ІНЖЕНЕРІЇ

О. В. Гасій, здобувач вищої освіти ступеня магістра спеціальності В11 Філологія, група ФІЛ б-11, канд. екон. наук, доцент

Полтавський університет економіки і торгівлі

Збагачення спеціалізованого словникового запасу фахівця будь-якої галузі є необхідною умовою його професійного розвитку і починається з опанування неологізмів та їхніх дефініцій. У будівництві та цивільній інженерії воно має особливу вагу, бо спеціалізовані терміни цієї галузі мають технічне значення, яке переважно не збігається з побутовим значенням тих самих слів у загальній мові.

Сутність галузі будівництва та цивільної інженерії полягає у забезпеченні життєвого циклу різноманітних інфраструктурних об'єктів, де важливу роль відіграє інженер, який у сучасних ринкових умовах повинен вміти оперувати не лише технічними, а й економічними категоріями, наприклад, такими як «BoQ» і «unit rates», CAPEX/OPEX, LCCA (lifecycle cost), 5D BIM, «value engineering», «cash-flow», EVM, NPV/IRR тощо.

Отже, вміле оперування такою термінологією є передумовою коректної комунікації зі стейкхолдерами, читання та розуміння специфічної документації, ефективного управління бюджетом і вчасного доступу до новітніх технологій і практик. Дослідженням термінології, у тому числі економічної займалися як українські вчені, зокрема Г. Вознюк [1], І. Кочан [4] та інші, так і закордонні дослідники, зокрема Р. Faber [5], М.-С. L'Homme [6], R. Temmerman [7], які розвинули сучасні підходи до опису спеціалізованої лексики і критерії встановлення перекладацької еквівалентності. Хоча сфера термінологічного перекладу активно вивчається, відчувається нестача глибоких наукових праць, які б фокусувалися безпосередньо на дослідженні особливостей перекладу англомовної економічної термінології у галузі будівництва та цивільної інженерії. Саме тому автори зосередилися на цій проблематиці та здійснюють дослідження у цьому напрямі [2, 3].

Метою дослідження є визначення структурно-семантичних особливостей термінології галузі будівництва та цивільної інженерії, зокрема її економічної лексики. Специфіка та складність проблеми полягає в гібридному характері терміносистеми, де економічні поняття тісно переплітаються з технічними. Це створює систему нерозв'язаних задач, які потребують окремого дослідження та аналізу. Наприклад, поняття «Value Engineering» доцільно передавати як «Оптимізація вартості» або «Управління вартістю», коли дослівний переклад, як-от «інженерія вартості» чи «вартісний інжиніринг», не відображає суті методу, який передбачає не лише аналіз ціни, а й оптимізацію функціональності об'єкта для досягнення найкращого співвідношення «ціна-якість». Аналогічна ситуація спостерігається і з терміном «Bill of Quantities (BoQ)». Його можна перекласти як «Відомість обсягів робіт», однак таке формулювання не повністю передає його юридичний та економічний зміст як ключового документа для тендерів і контрактів. Іншим яскравим прикладом досліджуваної проблеми є термін «5D BIM», який включає в себе не тільки інформаційно-технічну тривимірну модель об'єкта та графік виконання робіт, а й інформацію про кошториси і бюджети, формуючи «п'ятивимірну» інформаційну модель будівельного об'єкта. При цьому якість 5D-інформації залежить від рівня деталізації елементів, класифікації та кодів вартості. Не менш актуальною є проблема адаптації таких понять, як CAPEX (Capital Expenditures – капітальні витрати) та OPEX (Operating

Expenditures – операційні витрати), до української терміносистеми, оскільки їхнє правильне розуміння критично важливе для проектування життєвого циклу об'єкта (LCCA) та прийняття рішень щодо фінансування. Ці терміни у контексті інвестиційних проєктів мають спеціалізоване застосування (класифікаційні правила, межі капіталізації) і вимагають узгоджених дефініцій для уникнення розбіжностей у документації та комунікації фахівців у галузі будівництва та цивільної інженерії.

Отже, проблема полягає не лише у відсутності адекватних відповідників, а й у необхідності систематизації та стандартизації гібридної термінології, що виникла на перетині інженерної та економічної сфер. Дослідження структурно-семантичних особливостей дозволить виявити типові моделі утворення таких термінів, їхні зв'язки та потенційні шляхи для формування уніфікованого українського термінологічного апарату.

Список використаних інформаційних джерел

1. Вознюк Г., Наконечна Г. Чужослови в системі української фінансово-економічної термінології: проблеми адаптації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми української термінології. 2016. № 842. С. 48–50.
2. Гасій О. В., Гасій Г. М., Сухачова Н. С., Іщенко В. Л., Молчанова Н. Ю. Формування професійної підготовки майбутніх філологів-перекладачів галузі будівництва та цивільної інженерії в системі вищої освіти. Закарпатські філологічні студії. 2024. № 37. С. 82–86. DOI: 10.32782/tps2663-4880/2024.37.13.
3. Сухачова Н. С., Гасій О. В., Гасій Г. М. Структурно-семантичні особливості термінології галузі будівництва та цивільної інженерії. Наука і молодь у ХХІ сторіччі : зб. матеріалів X міжнар. молодіжної наук.-практ. інтернет-конф. (Полтава, 28 листопада 2024 р.). Полтава : ПУЕТ, 2025. С. 899–901.
4. Кочан І. Запозичення чужослів у терміносистемах як закономірний процес розвитку мов (на матеріалі фінансово-економічної термінології). У: Мова в суспільстві: семантика, синтактика, прагматика : колективна монографія. Люблін, 2019. С. 151–161.
5. Faber P. A Cognitive Linguistics View of Terminology and Specialized Language. Berlin; Boston: De Gruyter Mouton, 2012. 307 p.
6. L'Homme M.-C. Lexical Semantics for Terminology: An Introduction. Amsterdam; Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 2020. 263 p.
7. Temmerman R. Towards New Ways of Terminology Description: The Sociocognitive Approach. Amsterdam; Philadelphia: John Benjamins Publishing, 2000. 258 p.

ФРЕЙМОВА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ Й ПЕРЕКЛАД ЕКОНОМІЧНОГО ТЕРМІНА «VALUE ENGINEERING» ДЛЯ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА ТА ЦИВІЛЬНОЇ ІНЖЕНЕРІЇ

О. В. Гасій, здобувач вищої освіти ступеня магістра спеціальності В11 Філологія, група ФІЛ б-11, канд. екон. наук, доцент

Полтавський університет економіки і торгівлі

Термін «*Value Engineering*» (VE) сформувався в англomовній культурі на стику інженерії й економіки та закріпився як елемент ширшої методології управління вартістю (*Value Methodology/Value Management*), де певна функція виступає базовою одиницею аналізу. В загальноприйнятому визначенні, наприклад, у професійному середовищі США VE розуміють як систематичний процес аналізу проєктів для отримання найнижчої вартості життєвого циклу з одночасним забезпеченням продуктивності, надійності, якості та безпеки. Це визначення задає сучасні рамки поняттю і впливає на його інтерпретацію у перекладі, адже відсилає до контекстів, що не зводяться до «урізання кошторису» [6].

У професійній спільноті, зокрема у галузі будівництва та цивільної інженерії, термін нерозривно інтегрований у стандартизований Job Plan та базу методичних матеріалів. Через такий складний і багатокатегорійний інституційний контекст буквальний переклад стає непридатним, а перекладач повинен враховувати жанрові й правові особливості текстів (керівництв, політик, контрактів), у яких зміст структурується відповідно до їхньої функції та мети [7].

З позицій сучасної теорії термінології перекладання терміна VE українською повинно спиратися не на «словникову» схожість, а на зіставлення концептів у відповідних фреймах знання. Так, наприклад, Р. Faber у своїх дослідженнях суть термінів розкриває через доменно-специфічні фрейми (учасники, процеси, обмеження), тож VE входить у фрейм інженерного проєктування/управління вартістю із ролями «функція → альтернатива → оцінка вартості життєвого цикла → рішення». Це обґрунтовує стратегії перекладу через описовий еквівалент («оптимізація/управління вартістю»), який краще передає функ-

ціонально-цільову природу поняття, ніж кальки «інженерія вартості» або «вартісний інжиніринг» [1].

У межах лексико-семантичного підходу до термінів, запропонованого М.-С. L'Homme, терміни розглядаються не як ізольовані одиниці, а як елементи спеціалізованих підмов. Такий підхід фокусується на проблемах багатозначності, дериваційних і сполучувальних моделях, а також на стабільності дефініцій у професійних контекстах. Для VE ключовою є полісемія терміна «*value*», який поєднує два семантичні виміри: «*цінність*» як функціональну придатність, якість чи ефективність та «*вартість*» як грошову величину. Під час перекладу важливо уникнути зміщення фокусу з «*цінності*» як показника ефективності на «*вартість*» як суму витрат. Це підкріплює доцільність застосування комбінованих рішень у перекладі – «*управління цінністю/вартістю*» у першій згадці з подальшою фіксацією одного варіанта залежно від жанру тексту [5].

Соціокогнітивна перспектива за R. Temmerman наголошує, що спеціалізовані терміни не є перманентними, а еволюціонують разом із професійною спільнотою. Зокрема, у цивільній інженерії та будівництві межі вживання VE еволюціонували та розширились від примітивної інженерної процедури економії до міждисциплінарної комплексної методології управління проектною цінністю. Відтак перекладацькі рішення повинні враховувати динаміку трансформації семантики терміна і не фокусуватися, і тим паче, фіксуватися тільки на вузьких ранніх значеннях [8].

Відповідно до стандартів термінознавства (ISO 704, ISO 1087) переклад терміна VE має ґрунтуватися на чіткій концептуальній системі, узгодженій дефініції типу «функція – вартість життєвого циклу – якість/працездатність/безпека» та єдиній політиці формування терміна (калька, описовий варіант або транскрипція). Дотримання цих принципів мінімізує термінологічний шум і запобігає хибній еквівалентності [2; 3].

Аналіз сучасних інженерно-економічних джерел показує, що VE уживається у стійких сполученнях з іншими термінами, зокрема «*study*», «*workshop*», «*job plan*», «*function analysis*», «*life-cycle cost*», і найчастіше трапляється в офіційних та професійних матеріалах. Це визначає перекладацьку норму: у наукових і методичних текстах доцільно застосовувати описові

відповідники, а в навчальних і довідкових – комбіновану стратегію. Таке рішення узгоджується з профільними публікаціями з управління цінністю в будівництві, які описують професійні ролі та демонструють розширення семантики терміна у практичному вжитку [4].

Підсумовуючи, для української терміносистеми будівництва та цивільної інженерії найпоспільовнішими є перекладацькі рішення, які: тримаються функціонально-цільової природи концепту VE; знімають двозначність «*value*» шляхом явної артикуляції зв'язку «функціональність ↔ витрати життєвого циклу»; узгоджуються з термінологічними принципами ISO та з фреймовим моделюванням спеціалізованого знання; враховують інституційний статус терміна в керівних документах і практиках.

Отже, у галузі будівництва та цивільної інженерії, поміж інших менш усталених і вживаних інтерпретацій, економічний термін VE трактується як «*управління цінністю/вартістю*» або «*оптимізація вартості*» [1; 2; 5–8].

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Faber P. A Cognitive Linguistics View of Terminology and Specialized Language. Berlin ; Boston : De Gruyter Mouton, 2012.
- 2 ISO 1087:2019. Terminology work and terminology science – Vocabulary. Geneva: International Organization for Standardization, 2019.
- 3 ISO 704:2022. Terminology work – Principles and methods. Geneva : International Organization for Standardization, 2022.
- 4 Kelly J., Male S., Graham D. Value Management of Construction Projects. 2nd ed. Chichester : Wiley-Blackwell, 2014.
- 5 L'Homme M.-C. Lexical Semantics for Terminology: An Introduction. Amsterdam ; Philadelphia : John Benjamins Publishing Company, 2020.
- 6 Office of Management and Budget (OMB). OMB Circular A-131: Value Engineering. Washington, DC: The White House, 2013. URL: <https://www.whitehouse.gov/omb/circulars/> (дата звернення: 05.11.2025).
- 7 SAVE International. Value Methodology. URL: <https://www.value-eng.org/> (дата звернення: 05.11.2025).
- 8 Temmerman R. Towards New Ways of Terminology Description: The Sociocognitive Approach. Amsterdam ; Philadelphia : John Benjamins Publishing, 2000.

ТРУДНОЩІ ПЕРЕКЛАДУ ГУМОРУ В АНГЛОМОВНИХ СЕРІАЛАХ

*А. О. Гладка, Н. С. Кураксіна, Є. В. Лиходід, спеціальність
Філологія, група ФІЛ 6-21*

*В. І. Воскобойник, канд. філол. наук, доцент, доцент кафедри
ділової іноземної мови – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Гумор є важливим елементом англомовних серіалів, який не лише створює розважальний ефект, але й відображає культурні особливості суспільства. Переклад гумору – одна з найскладніших проблем перекладознавства, адже гумористичний ефект часто ґрунтується на грі слів, алюзіях, культурних реаліях або інтонації мовлення. «Хоч гумор притаманний усьому людству, однак він має і особливості, що властиві лише окремим країнам, націям або навіть соціальним групам» [1, с. 18].

Серед основних типів гумору, притаманних англомовним серіалам, виділяють словесний «verbal humor», культурно зумовлений, ситуативний та іронічний. Найбільші труднощі виникають під час перекладу каламбурів, культурних відсилань і реалій, які не мають прямих відповідників в українській культурі. Система цінностей різних культур змінюється дуже повільно, оскільки вона ґрунтується на історичних традиціях, релігійних переконаннях, соціальних нормах і світоглядних установах. Унаслідок цього сприйняття гумору може суттєво відрізнятися залежно від культурного контексту. Те, що в одній культурі викликає щирий сміх і вважається проявом дотепності, в іншій може сприйматися як образливе чи навіть аморальне. Наприклад, іронія або сарказм, які широко використовуються в англомовних країнах, можуть здатися занадто різкими представникам культур, орієнтованих на гармонію та уникнення конфліктів. Тобто гумор стає не лише засобом розваги, а й показником культурних відмінностей, що потребує делікатності та міжкультурної чутливості у спілкуванні.

Одним із прикладів є англомовний гумористичний серіал «Friends» (1994–2004), де комізм часто базується на грі інтонацій і повторюваних виразах, які важко відтворити в дубляжі без втрати ефекту. Цей серіал є класичним прикладом американського ситкому, в якому комічний ефект створюється завдяки

поєднанню мовної гри, іронії, культурних алюзій та ситуаційного гумору. «Друзі» – це шоу, яке вплинуло на декілька поколінь у багатьох аспектах, включаючи такі речі, як модні тенденції, стрижки, а також використання мови» [2, с. 13]. Його український переклад здійснювали студії 1+1 Production і «Так Треба Продакшн», які адаптували діалоги у форматах дубляжу та субтитрів.

Наведемо приклади перекладу гумору у серіалі «Friends». «*My sandwich? MY SANDWICH?*» – «*Мій сендвіч? МІЙ СЕНДВІЧ?*» – Росс сильно кричить через втрату улюбленої їжі. Тут гумор базується на повторі і перебільшенні, що складно передати через дубляж без втрати комічного ефекту.

«*I'm not great at the advice. Can I interest you in a sarcastic comment?*» – «*Я не дуже розбираюся в порадах. Може, вас зацікавить саркастичний коментар?*» – у цьому випадку сарказм Чендлера важко передати буквально, тому перекладач повинен зберегти тон і стиль персонажа.

«*It's like all my life everyone has always told me, You're a shoe! You're a shoe! You're a shoe!*» – «*Усе моє життя мені всі кажуть: Ти – черевик! Ти – черевик! Ти – черевик!*» – Фібі використовує метафору й перебільшення, що створює комічний ефект; буквальный переклад передає зміст, але при цьому частково втрачається гра слів і абсурдність ситуації.

«*Pivot! Pivot! Pivot!*» – «*Поверни! Поверни! Поверни!*» – легендарна сцена з меблями. Гумор створюється повтором слова і драматизацією ситуації, що в перекладі можна зберегти лише завдяки інтонації та контексту.

Отже, серіал «Друзі» засвідчує, що гумор – не лише мовна, а й культурна категорія. Для досягнення еквівалентного комічного ефекту перекладач повинен володіти знаннями лінгвістики, культури та психології сприйняття. Застосування стратегій адаптації, компенсації, локалізації та описового перекладу дозволяє зберегти гумористичний ефект і забезпечити адекватність перекладу для української аудиторії.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Підгрушна О. Г. Відтворення англійського гумору в українському художньому перекладі : дис. ... канд. філол. Наук : 10.02.16. Київ, 2015. 180 с.

ПРОБЛЕМИ ПЕРЕКЛАДУ АНГЛОМОВНОГО СЛЕНГУ

К. О. Глушич; В. В. Кіліян, спеціальність Філологія, група ФІЛ 6-21

В. І. Воскобойник, канд. філол. наук, доцент, доцент кафедри ділової іноземної мови – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сленг – невід’ємна складова живої мови, що відображає культурні, соціальні та емоційні аспекти спілкування певної спільноти. Англomовний сленг є надзвичайно динамічним явищем, яке постійно змінюється під впливом соціальних ЗМІ, музичної індустрії, кіно та інтернет-культури. Його переклад становить одну з найскладніших проблем сучасного перекладознавства, адже потребує не лише лінгвістичних знань, а й розуміння культурного контексту та соціальних реалій.

Однією з головних труднощів у перекладі англomовного сленгу є відсутність прямих відповідників в українській мові. Сленгові одиниці зазвичай несуть додаткове емоційне або оцінне забарвлення, яке важко передати звичайними словами. Наприклад, слова *lit*, *savage*, *woke*, *salty*, *cringe* не мають ustalених українських еквівалентів і потребують контекстуальної адаптації. Так, *lit party* може перекладатися як *класна вечірка* або *туса в розпалі*, а *cringe moment* – як *незручний момент* або *момент, коли хочеться провалитися кризь землю*.

Ще однією проблемою є культурна специфіка сленгу. Часто сленгові вислови містять алюзії на реалії, відомі лише носіям англomовного середовища. Наприклад, *Karen* позначає стереотипну жінку, яка скаржиться і вимагає особливого ставлення – такий образ не має прямого аналога в українській культурі, тому потребує описового перекладу.

Значну складність становить плинність лексики: сленг швидко застаріває, а нові слова з’являються щодня. Це робить неможливим створення постійних словників і змушує перекладача постійно відстежувати англomовні новотвори. При перекладі фільмів, особливо серіалів (наприклад, «*Euphoria*», «*Sex Education*»), перекладач часто має обирати між буквальним перекладом і адаптованим варіантом, що зберігає природність діалогів для української аудиторії.

Основними стратегіями перекладу англomовного сленгу є:

- пошук функціонального еквівалента (*flex – понтуватися*);
- описовий переклад (*ghosting – зникнення без пояснень*);

– адаптація до культурного контексту реципієнта (*savage – безжальний, крутий*);

– використання українського неологізму або запозичення в разі відсутності відповідника.

Отже, переклад англomовного сленгу – це не лише лінгвістичне, а й культурологічне завдання, що вимагає творчого підходу, знання соціолінгвістичних особливостей та глибокого розуміння сучасної молодіжної культури. Адекватний переклад повинен передавати не лише зміст, а й атмосферу, емоційний настрій і соціальну ідентичність мовця.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Allan K., Burrige K. *Forbidden Words: Taboo and the Censoring of Language*. Cambridge University Press, 2007. 303 p.
- 2 Crystal D. *Language and the Internet*. Cambridge University Press, 2006. 304 p.

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЯКІСЬ ПЕРЕКЛАДУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПРОФЕСІЇ ПЕРЕКЛАДАЧА

Б. А. Грцишицький, спеціальність Філологія, група Філ м-21
Н. С. Сухачова, канд. філол. наук, доцент, доцент кафедри української, іноземних мов та перекладу – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Поширення систем машинного перекладу на базі нейронних мереж та інтеграція інструментів штучного інтелекту в професійну практику радикально змінили парадигму письмового перекладу й поставили постредагування машинних перекладів у центр сучасної перекладацької діяльності, причому це вже не лише технічна операція, а складний лінгвістично-експертний процес, від якого залежать і якість і культурна адекватність кінцевого тексту [1]. Українські дослідники підкреслюють, що компетентне постредагування є обов'язковим етапом у професійних робочих потоках (workflow) і вимагає від перекладача навичок оцінки «good-enough» результату машинного перекладу, відновлення стилістики та збереження етнокультурних маркерів тексту [4].

Мета цієї роботи – окреслити ключові виклики, що виникають у процесі постредагування машинних перекладів, й показати які компетенції і методичні підходи необхідні для збере-

ження якісного кінцевого продукту. Актуальність теми визначається тим, що сьогодні перекладачі працюють не «з нуля», а із сформованим автоматичним чернетковим текстом, який часто містить лексико-семантичні спотворення (буквальні відповідники замість культурно забарвлених лексем, заміна діалектизмів на нейтральні форми), що призводить до втрати автентичності художніх і регіонально маркованих текстів, а також – неузгоджену термінологію, а також – неузгоджену термінологію у фахових документах [5; 6].

До основних груп викликів належать: а) лексико-семантичні помилки, коли система машинного перекладу обирає буквальный чи частково непридатний еквівалент; б) стилістичні конструкції, які формально коректні, але неприродні або зміщують тональність тексту; в) термінологічна непослідовність у межах документа; а також г) проблеми відтворення етнолексики й діалектизмів, котрі потребують «культурного» рішення, а не прямого відповідника [2; 4]. У практичному контексті це означає, що постредагування часто вимагає не просто виправлення окремих помилок, а творчої реставрації стилю – з відповідним зростанням часових і кваліфікаційних витрат, що ставить питання про стандартизацію підходів та методик навчання постредагуванню у перекладацькій освіті [2; 3].

Також не слід ігнорувати етичний та професійний аспект. Науковці дискутують про роль перекладача як кінцевого контролера змісту й стилю та підкреслюють, що ШІ слугує інструментом, а не заміною творчого й культурно-орієнтованого рішення людини [1].

Таким чином, розвиток інструментів ШІ має корелювати із підвищенням кваліфікації перекладачів у сфері постредагування, а практики локалізації та видавничої діяльності – виробити чіткі критерії прийнятної якості для різних типів текстів. Підсумовуючи можна стверджувати, що постредагування машинного перекладу сьогодні є центральною компетенцією професійного перекладача: воно поєднує лінгвістичну експертизу, знання доменної термінології, вміння відновити стилістичну та культурну ідентичність тексту і навички ефективної роботи з технологічними інструментами [5].

Подальші дослідження й прикладні розробки мають бути спрямовані на формулювання уніфікованих методик навчання постредагуванню, критеріїв оцінювання якості та рекомендацій

щодо оптимального балансу між швидкістю (економічною вигодою) і «літературною» якістю перекладу [2; 4].

Список використаних інформаційних джерел

1. Богатирець В. Штучний інтелект та постредагування машинного перекладу: перспективи та виклики (інсайти для студентів-міжнародників). *Mediaforum: аналітика, прогнози, інформаційний менеджмент*. 2023. № 13. С. 198–209. URL: <https://journals.chnu.edu.ua/mediaforum/article/view/521>.
2. Красуля А. В. Використання інструментів штучного інтелекту у письмовому перекладі: порівняльний аналіз систем автоматизованого перекладу. *Львівський філологічний часопис*. 2020. № 8. URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/philology/article/view/1983>.
3. Маковійчук Л. Штучний інтелект у перекладацькій діяльності. *Філософські виміри техніки : зб. тез III Міжнар. наук.-прак. Конф. молодих учених та студентів, 2022 р.* Тернопіль : ТНТУ, 2022. С. 67–68. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39699/2/PDT_2022_Makoviychuk_L-Artificial_intelligence_67-68.pdf.
4. Корольова Т., Жмаєва Н. Постредагування при машинному перекладі. *Лінгвістичні студії*. 2020. Вип. 30. С. 57–64. URL: <https://www.lingstud.od.ua/archive/2020/30/7.pdf>.
5. Войцехівська Н. К., Коломієць О. М., Кушнір А. С. Інструменти штучного інтелекту при перекладі текстів фахового спрямування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Філологія*. 2024. Вип. 69, Т. 1. С. 175–178. URL: https://www.vestnik-philology.mgu.od.ua/archive/v69/part_1/39.pdf.
6. Бондар Л. В. Адекватність машинного перекладу художніх текстів (на матеріалі MateCat та DeepL). *Вісник філології*. 2021. Вип. 67. С. 243–250. URL: <https://www.vestnik-philology.mgu.od.ua/archive/v67/49.pdf>.

УКРАЇНСЬКИЙ ПЕРЕКЛАД МОВНИХ ОДИНИЦЬ ПОЗИЦІЇ СПРЯМОВУВАННЯ УВАГИ В АНГЛІЙСЬКИХ НОВИННИХ ЗАГОЛОВКАХ BBC NEWS

*О. П. Дейкун, доктор філософії в галузі філології, асистент
Навчально-науковий інститут філології Київського національного університету імені Т. Шевченка*

П. В. Дейкун, викладач-методист іноземної мови – науковий керівник

Ніжинський фаховий коледж НУБіП України

Сучасний новинний заголовок – короткий виклад змісту повідомлення (Edgerly, 2020; Mehawesh & AL-Allawi, 2024) –

розподіляється на три головні позиції: *привернення*, яке захоплює увагу аудиторії, *утримування*, що зосереджує її, а також *спрямовування*, котре підштовхує читачку спільноту переглянути текст повністю (Potapenko, 2021), пор.: ***US tech CEO resigns after Coldplay concert embrace goes viral*** – Гендиректора американської IT компанії відсторонили після вірусного відео з обіймами на концерті Coldplay (BBC, 19 July 2025). У розглянутих вище заголовках спрямовувальні позиції заповнено обставинами *after Coldplay concert embrace goes viral* – після вірусного відео з обіймами на концерті Coldplay, що вказують на причину скандалу й пояснюють поведінку керівника компанії зацікавлюючи читачів. Крім того, зрідка позицію спрямовування уваги в англійському заголовку може бути заповнено цитатою посадовців/учасників подій, що її відтворюють зазвичай еквівалентно українською, пор.: ***Battle for Mykolaiv: ‘We are winning this fight, but not this war’*** (BBC, 11 Mar 2022) – *Битва за Миколаїв: “Ми виграли цей бій, але ще не війну”* (BBC, 12 Mar 2022); або навіть висувають до позиції привернення в перекладі задля акцентування, пор.: ***Ukraine war: ‘I had to stay below ground for more than 60 days’*** – *“Я провела під землею понад 60 днів”*. Історія порятунку з “Азовсталі” (BBC, 18 May 2022).

Позаяк позиція спрямовування є однією з найважливіших у заголовках, то виникає потреба з’ясувати її особливості, заповнювані мовні одиниці й переклад їх українською.

Як і привертальна й утримувальна, позиція спрямовування уваги в заголовках обох мов може поділятися на первинну та вторинну, де друга зазвичай доповнює інформацію з першої і слугує за інтенсифікатор, пор.: ***Ukraine war: UK imports no fuel from Russia for first time on record*** – Британія не завозила паливо з Росії. Це вперше за всю історію спостережень (BBC, 24 Aug 2022). У вищевказаних заголовках первинну позицію спрямовування уваги заповнено одиницями *no fuel from Russia* – паливо з Росії, а вторинну подано *for first time on record* – Це вперше за всю історію спостережень, яку в тлумаченні, утім, сформовано в окреме речення для посилення спонування до перегляду тексту повідомлення. Крім того, первинну і вторинну позиції спрямовування уваги зазвичай розмежовують пунктуаційно, найчастіше комою або тире у випадку цитування осіб, пор.: ***Ukrainian casualties: Kyiv losing up to 200 troops a day – Zelensky aide*** – У війні гине 100–200 українських військових щодня – Офіс президента (BBC, 09 June 2022); а також

відокремлення вторинного спонування в окреме речення в перекладі задля додаткового акцентування на кількох джерелах інформації, пор.: *Ukraine war: Kyiv terrain will slow **Russian troops**, say **Ukraine generals*** – Чому Росії буде дуже складно взяти Київ. Пояснення українських генералів (BBC, 15 Mar 2022).

Спрямовувальна позиція заголовка найчастіше корелює з групою присудка, тобто другорядними членами речення, охоплюючи від одного до п'яти компонентів, пор.: *Tesla boss **Elon Musk** presents **humanoid robot Optimus*** – Ілон Маск представив людиноподібного робота Оптимуса (BBC, 03 Oct 2022). У розглянутих заголовках обох мов спонукальні позиції заповнено трьома мовними одиницями *humanoid robot Optimus* – людиноподібного робота Оптимуса, що є еквівалентними. Розгляньмо особливості перекладу мовних одиниць спрямовувальної позиції заголовка оригіналу українською.

Один компонент в оригіналі – два в перекладі подано в разі заповнення позиції спрямування уваги оригіналу присудком (у нашому випадку – *released*), яке в перекладі вилучають і натомість використовують кілька одиниць із привернення оригіналу *Elizabeth II*, пор.: *Queen Elizabeth II: Picture of chapel ledger stone **released*** (BBC, 24 Sept 2022) – Перше фото надгробної плити на могилі Єлизавети II (BBC, 25 Sept 2022). Водночас апелятив із привернення *Queen* для позначення титулу керівниці країни замінено на одиниці на могилі.

Один компонент в оригіналі – чотири в перекладі вжито, коли оригінальне спрямування, заповнене топонімом *in Brazil*, стає позицією привернення уваги у відтворенні, тоді як у його спрямуванні відтворення вжито одиниці первинного і вторинного привернення оригіналу, пор.: *'Man of the Hole': Last of his **tribe** dies **in Brazil*** (BBC, 29 Aug 2022) – У Бразилії помер "найсамотніший чоловік у світі". Він був останнім представником свого племені (BBC, 30 Aug 2022).

Один компонент в оригіналі – шість у перекладі примічаємо, коли англійське спонування-присудок (у нашому випадку – *unveiled*) у відтворенні замінено на одиниці з привернення і утримання оригіналу, пор.: *King Charles: New coins featuring monarch's portrait **unveiled*** – У Британії показали перші монети з портретом короля Чарльза III (BBC, 30 Sept 2022). Водночас мовну одиницю зі спонукальної позиції *unveiled* пересунуто в утримувальну позицію перекладу і подано еквівалентно *показали*.

Отже, мовні одиниці з позиції спрямовування уваги в англійськомовних заголовках BBC News може бути відтворено кількома або багатьма компонентами в українському перекладі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Edgerly S., Mourão R. R., Thorson E., Tham S. M. When do audiences verify? How perceptions about message and source influence audience verification of news headlines // Journalism & Mass Communication Quarterly. – 2020. – Vol. 97, № 1. – P. 52–71.
2. Mehawesh M., Al-Allawi S. M. Challenges in Translation News Headlines: A Case of English Headlines Rendered into Arabic // World Journal of English Language. – 2024. – Vol. 14, № 5. – P. 515. – DOI: 10.5430/wjel.v14n5p515.
3. Potapenko S. I. Globalising and localising translation strategies from rhetorical perspective: Rendering English headlines into Ukrainian // SHS Web of Conferences. – 2021. – Vol. 105. – P. 02001. – DOI: 10.1051/shsconf/202110502001.

ОНЛАЙН РЕСУРСИ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ

А. Д. Деркач, спеціальність Міжнародні економічні відносини, МЕН-11Д

Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету

Англійська мова відіграє провідну роль у нашому житті, вона є скрізь, і тому без неї не обійтись. Її вивчення це складний процес, який потребує багато зусиль і, не мало важливо, бажання. Хтось вчить англійську мову з репетиторами, викладачами, але є люди, які роблять це самостійно і їм так само це вдається. Спираючись на їхні відгуки, можемо порекомендувати такі онлайн ресурси.

За даними з сайту Sargol English, топ-5 програм для вивчення це:

1. BBC Learning English. На цьому сайті ви зможете знайти різні відео/аудіоуроки, розширити свій словниковий запас та покращити граматику.

2. Memrise. За допомогою даного ресурсу ви зможете прокачати свій рівень англійської і також розширити свій словниковий запас, адже ця програма використовує різні інтерактиви, для прикладу картки з словами та виразами, щоб ви краще їх запам'ятали.

3. Busuu. Надає велику кількість матеріалів для вивчення мови, а також там можна взаємодіяти з іншими учасниками у реальному часі, що покращить ваші навички у спілкуванні.

4. English Central. Більшу увагу надає практичному застосуванню англійської мови. Пропонує відео на різні теми та має різні складності рівнів. На цих відеороліках ви можете як ввімкнути там і вимкнути субтитри, і після кожного відео є тести, які ви зможете пройти.

5. EngVid. Схожий за посилком на попередній. Також пропонує розмовні відео та тести до них [1].

Якщо ж ви хочете вивчати мову більше в ігровій формі, то радимо такі платформи, як Talkpal, Duolingo, British Council Learn English, Quizlet.

Talkpal – програма створена на основі штучного інтелекту. Використовуючи її ви можете спілкуватися на багато різних тем пишучи або розмовляючи. Також у цьому додатку пропонується вивчення й інших іноземних мов, не тільки англійської [2].

Duolingo – ця платформа пропонує вибір категорії, для чого саме тобі треба англійська, і відповідно до того складає зміст твого навчання. Робить інтерактивні історії та подкасти, які допомагають покращити мовні навички [3].

British Council Learn English – сайт, де зібрано багато якісних курсів і ресурсів, створених експерами з вивчення англійської мови. [4]

Quizlet – тут ви можете створити свої індивідуальні картки для вивчення слів, правил і таке інше, або користуватись вже існуючими, створеними іншими викладачами, студентами, експертами. Використовуючи ці картки ви запам'ятовуватимете інформацію швидше та легше [5].

Головне у вивченні англійської мови – це бажання, а з ресурсами, які можна використовувати будь-де і в будь-який час це набагато простіше зробити. Навіть ввімкнувши відео на Youtube англійською мовою ви вже робите свій вклад, а роблячи це регулярно, успіх настане швидше.

Список використаних інформаційних джерел

1. Sargol English. Головна. Блог. 5 найкращих ресурсів для вивчення англійської мови в Інтернеті. URL: <https://sargoi2008.com/uk/bloh/1045-5-najkrashchikh-resursiv-dlya-vivchennya-anglijskoji-movi-v-interneti>.

2. App Store. Talkpal. URL: <https://apps.apple.com/ru/app/talkpal-ai-%D0%B2%D0%B8%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B8/id6468219825?l=uk>.
3. Duolingo. Про нас. Підхід. URL: <https://uk.duolingo.com/approach>.
4. British Council Learn English. Home. URL: <https://learnenglish.britishcouncil.org/>
5. Quizlet. URL: <https://quizlet.com/ua>.

РОЛЬ ЧАТ-БОТІВ І ВІРТУАЛЬНИХ ПОМІЧНИКІВ У РОЗВИТКУ НАВИЧОК ГОВОРІННЯ АНГЛІЙСЬКОЮ

Є. В. Дідик, спеціальність Менеджмент, група М-22д

*О. А. Мацєра, старший викладач – науковий керівник
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

Сучасна практика вищих навчальних закладів включає впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності вивчення різних іноземних мов, включаючи англійську, яка є мовою міжнародного спілкування та кар'єрного зростання. Навички говоріння залишаються дуже важливим аспектом комунікативної компетенції, але все ще недостатньо розвиненою сферою. Це є основою, на якій штучний інтелект (ШІ) – особливо чат-боти (наприклад, ChatGPT) та віртуальні мовні асистенти – стоять і змінюють те, як люди практикують свою мову. Ці інструменти забезпечують середовище для персоналізованого та гнучкого інтенсивного навчання студентів, а також майбутніх вчителів англійської мови, долаючи виклик традиційної класної практики з обмеженим часом для індивідуальної розмови. Дослідження 2024 року вказують на те, що ШІ, особливо як інтегрований дидактичний інструмент, є як неминучістю, так і ключовим фактором для активізації мовленнєвої діяльності студентів.

Чат-боти та віртуальні асистенти стають дедалі важливішими у вивченні англійської мови, особливо для розвитку навичок говоріння. У контексті прискорення розвитку штучного інтелекту ці інструменти є не лише додатковою технологією, але й повноцінною участю в освітньому процесі, з потенціалом замінити або доповнити традиційне спілкування вчителя та учня віч-на-віч. Вони створюють умови для інтерактивного, гнучкого та індивідуалізованого навчання, дозволяючи користувачам практикувати говоріння без обмежень у часі та місці. Велика пере-

вага чат-ботів полягає в постійній практиці англійської мови в безпечному середовищі. Багато студентів страждають від мовного бар'єру, страху помилок або просто страху перед збентеженням при спілкуванні з реальними співрозмовниками. Віртуальні асистенти руйнують це, іншими словами, тому що взаємодія з ними не викликає страху.[1] Людина може говорити або писати стільки, скільки їй потрібно англійською, поступово покращуючи вимову, граматику та словниковий запас. Використання чат-ботів, крім того, приносить зворотний зв'язок на місці. Сучасні системи розпізнавання мови дозволяють виявляти помилки у вимові, а алгоритми обробки природної мови пояснюють їхні лексичні та граматичні помилки. Додатки, такі як ChatGPT, Duolingo, Elsa Speak і Mondly, дозволяють користувачам не лише відтворювати власні фрази як готові, але й брати участь у тому, що я назву природними діалогами, реагуючи на контекст і виправляючи помилки [4]. Це сприяє розвитку комунікативної компетенції, яка описується як використання мови в ситуаціях. Ще одна ключова роль полягає в налаштуванні навчання.

Віртуальні асистенти можуть налаштовувати завдання відповідно до рівня знань користувача, швидкості, з якою вони навчаються, та їхніх індивідуальних потреб. Наприклад, вони можуть вибирати теми для діалогів на основі уподобань користувача, досліджуючи певні аспекти мови, які потрібно покращити – інтонацію, формат речень або словниковий запас. Це, у свою чергу, сприяє більш продуктивному та зосередженому розвитку навичок говоріння. Ще одна очевидна перевага – це доступність. Чат-боти та голосові асистенти, такі як Alexa, Siri або Google Assistant, чудово справляються з наданням можливості використовувати англійську в повсякденних життєвих ситуаціях, які ви знаєте найкраще: знаходження чогось у новинах, встановлення цілей або спілкування з чимось на пристрої. Навчання, таким чином, інтегрується в повсякденне життя людини і веде до практики мови в екологічно позитивний і довгостроковий спосіб. У педагогічному контексті чат-боти можуть доповнювати налаштування уроків англійської мови. Викладачі використовують їх для створення та написання вправ, рольових ігор та симуляторів, які можуть імітувати реальний сценарій спілкування – чи то для інтерв'ю, чи для замовлення в ресторані, чи для ділової зустрічі. Це означає, що студенти можуть практикувати на-

вички говоріння в умовах, максимально наближених до реальних, з мінімальним ризиком зробити помилку перед аудиторією. Ще один аспект – це побудова автономного навчання [2].

Використання віртуальних асистентів може допомогти студентам взяти на себе відповідальність за своє навчання, оскільки вони вирішують, скільки часу, як довго і наскільки важко виконувати завдання. Але такий вид навчання заохочує людей до самостійного управління своїм навчанням, що особливо важливо в дистанційній освіті [3].

Отже, чат-боти та віртуальні асистенти стають корисними у процесі розвитку навичок англійської мови. Їхня ключова перевага полягає в тому, що вони полегшують вивчення мови завдяки відчуттю безпеки для природної практики мови, користувач не страждає від своїх помилок і страху бути осудженим. Ці технології можуть допомогти зламати психологічні бар'єри, які заважають вільно говорити новою мовою, і поступово допомагають нарощувати впевненість у своїх можливостях з часом. Крім того, чат-боти допомагають у процесі навчання, оскільки матеріал може бути адаптований відповідно до ступеня підготовки, інтересів та темпу користувача. Вони можуть відтворювати реальні комунікаційні ситуації, надавати теми для діалогів, перевіряти вимову та уточнювати граматичні та лексичні помилки. Це дає можливість поєднувати навчання з повсякденним життям, коли англійською можна говорити будь-де і будь-коли – під час подорожей, на роботі чи на дозвіллі. Такі інструменти, без сумніву, одного дня займуть своє місце у сфері мовної освіти та також відіграватимуть роль у підвищенні рівня володіння англійською мовою для різних людей.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Білокінь Т. How to learn English with ChatGPT : prompts and tips. URL: <https://tetianabilokin.com/en/how-to-learn-english-with-chat-gpt/>
- 2 Гриценко, Л. О., Голіяд, Р. О. (2024). Перспективи використання чат-ботів та віртуальних помічників в освітньому процесі як інструментів інтерактивного навчання здобувачів освіти. *Grail of Science*, № 39, С. 591–595. URL: <https://www.neliti.com/publications/635664/perspektivi-vikoristannia-chat-botiv-ta-virtualnikh-pomichnikov-v-osvitnomu-prot.>
- 3 Чернуха Н. В., Середенко О. В. Роль чат-ботів і віртуальних помічників у розвитку навичок говоріння англійською мовою *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2024.

С. 58–63. URL: https://www.scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2024/1_2024/8.pdf.

- 4 8 чат-ботів, які допоможуть вивчати англійську мову. URL: <https://cambridge.ua/uk/blog/chat-boty-dlya-izucheniya-angliyskogo-yazyka/>

АНАЛІЗ МОВИ ОНЛАЙН-СПІЛЬНОТ ПРОГРАМІСТІВ (НА ПРИКЛАДІ STACK OVERFLOW, GitHub, REDDIT)

Т. О. Коломієць, спеціальність Філологія, група Філ м-21

Н. С. Сухачова, канд. філол. наук, доцент, доцент кафедри української, іноземних мов та перекладу – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Онлайн-спільноти програмістів (Stack Overflow, GitHub, Reddit) стали ключовими майданчиками для професійної та неформальної комунікації у сфері ІТ. Мова цих платформ відображає не лише технічні знання, а й соціальні, культурні та когнітивні аспекти взаємодії [1]. Аналіз мовних практик у таких спільнотах дозволяє зрозуміти особливості професійного дискурсу та механізми формування колективної ідентичності програмістів [2].

По-перше, мова форумів програмістів характеризується високою частотністю використання спеціалізованої термінології та професійного жаргону. Користувачі цих форумів використовують технічні терміни, аббревіатури, скорочення, які є зрозумілими лише в межах ІТ-спільноти (наприклад: *API*, *bug*, *PR*, *merge*, *stack trace*) [3]. Це формує закритий професійний дискурс, що водночас сприяє самовираженню та відокремленню групи від ширшої публіки.

По-друге, такі мовні практики різняться залежно від платформи:

✓ **Stack Overflow** – орієнтований на питання-відповідь, де мова прагматична, лаконічна, максимально наближена до інструктивного стилю [3]. Часто застосовуються приклади коду як елемент тексту, що створює гібридну форму комунікації (мовлення + програмний код).

✓ **GitHub** – комунікація здебільшого відбувається у вигляді технічних коментарів, описів до проєктів і *pull requests* [4]. Тут мова поєднує офіційний технічний стиль із неформальними елементами взаємодії (емодзі, жарти, подяки).

✓ **Reddit** – має ширший спектр дискурсивних практик: від серйозних технічних обговорень до іронічних мемів. Мова більш вільна, експресивна, з використанням гумору, сарказму, інтернет-сленгу [2].

Третьою рисою є багаторівнева семантика мовних одиниць. Технічні терміни можуть мати як пряме значення (функція, алгоритм, бібліотека), так і метафоричне. Наприклад, слово “*hack*” може позначати як спосіб вирішення технічної задачі, так і неформальну хитрість [2]. Така полісемія створює своєрідний когнітивний простір програмістів.

У сучасних онлайн-спільнотах мова виконує не лише комунікативну, а й соціально-інтегративну функцію [1]. Вона сприяє формуванню професійної ідентичності, створенню репутації користувачів (рейтинги, лайки, зірочки). Слова та вирази в коментарях можуть мати значення символів підтримки, критики чи визнання. Таким чином, мова стає інструментом регулювання статусу в спільноті.

Важливою тенденцією є поява **нових мовних утворень** у зв’язку з розвитком цифрової комунікації. У спільнотах програмістів активно поширюються неологізми (*devops*, *linters*, *containerization*), скорочення (*LGTM* – *Looks Good To Me*), а також візуально-лінгвістичні елементи (емодзі, GIF, мемі) [3]. Вони виконують експресивну та прагматичну функцію, забезпечуючи не лише передачу інформації, а й емоційний контакт.

Соціокультурний вимір мови проявляється у глобалізації. Англійська мова є домінуючою, проте в багатьох локальних гілках (наприклад, україномовних чи польськокомовних підрозділах Reddit, локальних репозиторіях GitHub) відбувається поєднання англіцизмів із рідною мовою [1]. Це сприяє формуванню гібридного мовного середовища.

Отже, мова онлайн-спільнот програмістів є багатовимірним явищем, яке поєднує технічну точність, соціальну інтеграцію та культурні трансформації [2]. Вона відображає професійну культуру, створює інструменти для навчання й розвитку, водночас формуючи нові соціальні та когнітивні практики.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Androutsopoulos, J. (2006). *Multilingualism, diaspora, and the Internet: Codes and identities on German-based diasporic web forums*. Journal of Sociolinguistics, 10(4), 520–547.

- 2 Herring, Susan C. “Discourse in Web 2.0: Familiar, Reconfigured, and Emergent.” In D. Tannen & A. M. Trester (eds.), *Discourse 2.0: Language and New Media*, Georgetown University Press, 2013. P. 1–25.
- 3 Stack Overflow. (2023). *Stack Overflow Developer Survey*. <https://stackoverflow.com/questions>.
- 4 GitHub Docs. (2023). *Guidelines for contributing to open source*. <https://docs.github.com/>

BARRIERS IN INTERNATIONAL BUSINESS

К. І. Мандренко, спеціальність Міжнародні економічні відносини, група МЕВ-210

О. А. Мацера, старший викладач філології та перекладу, старший викладач – науковий керівник
Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету

International business is the basis of world trade, investment and economic growth. It covers all commercial transactions that can be between countries, including trade in goods and services, international investment and the creation of joint ventures. Globalization, technological development and economic cooperation have contributed to the expansion of business in various areas. Globalization is the strengthening of interdependence of countries in the world, which is expressed in the influence of various international factors on the internal social life of each individual state. In parallel with this process, there is an active development of international relations, such as economic, political or cultural, and the formation of numerous associations, which most countries join. At the same time, there are certain barriers that do not provide complete freedom of trade and limit the conduct of international business [1].

There are many different factors that affect the conduct of international business. The most influential are economic and political barriers. Such factors appear due to the fact that the amount of materials, that are needed for further production of most of the merchandise usually purchased from abroad. In addition, factors such as exchange rates, government policy, and the purchasing power of the population affect the final cost. Social and technological factors are also barriers, although their impact is less compared to, for example, economic ones [2].

A separate type of barrier in international business is tariffs. Tariffs are the taxes on imported goods and services. Many countries impose them on imported goods, and this makes them more expen-

sive for consumers. Although these restriction may have disadvantages, there are also positive features. Tariffs, firstly, bring more money to the state, and secondly, help national producers to compete effectively with foreign enterprises.

Today, as already noted, there is also a trend towards globalization in the international level. This means the interdependence of states in different areas, including international business. The strengthening of this process is predicted in the future, which will have an even greater impact on states and their relationships in the near future [3].

International business combines a huge number of processes and operations that occur between countries. Various barriers, such as economic or political, limit its effective and simpler functioning, which is why the ability to cooperate in conditions of certain limitations is important for further cooperation and improvement of business activities at the international level. This process requires companies and states in general to understand the importance of cooperation, development of relations and coexistence.

Список використаних інформаційних джерел

1. Батракова Т. І., Гайдай І. О. Розвиток міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 15–20.
2. Компанець К., Ільченко В., Ложацька О. Ризиковий бар'єр в галузі міжнародного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31.
3. Смолій Л., Осіпова А., Костюк В. Тенденції трансформації міжнародного бізнесу під впливом глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31.

ЗАСТОСУВАННЯ ПЕРЕКЛАДАЦЬКОЇ МОДЕЛІ КОНКРЕТИЗАЦІЇ ПІД ЧАС ВІДТВОРЕННЯ АНГЛІЙСЬКОМОВНИХ ЛЕКСИКАЛІЗОВАНИХ СТРУКТУР УКРАЇНСЬКОЮ В НОВИННОМУ ДИСКУРСІ

В. С. Парафенюк, спеціальність Філологія, група 2

**О. П. Дейкун, доктор філософії, асистент – науковий керівник
Навчально-науковий інститут філології КНУ імені Тараса
Шевченка**

Лексикалізовані конструкції складаються з двох і більше елементів [1]. Головний складник розглядають як абстрактно чи узагальнено-стабільний острівець надійності [2, с. 684–709;

6, с. 61–82]; або субстантивний елемент, що має фіксовану фонологічну форму, тоді як залежний елемент вважають схематичним, адже його місце може заповнюватися змінними елементами [4], пор.: *Do humans have a ‘religion instinct’?* (BBC News 30.05.2019) – **Релігійний інстинкт**. *Чи є віра в бога неминучим наслідком еволюції* (14.03.2021). У наведеному вище заголовку оригіналу виокремлюємо лексикалізовані конструкцію *religion instinct*, що складається з двох елементів: постійного, представленого іменником *instinct*, що позначає вроджену схильність, до залежного прикметника *religion*, що уточнює характер цієї схильності. Водночас встановлюємо, що лексикалізований конструкції оригіналу відповідає аналогічна українська структура, де іменник *інстинкт* є незмінним складником лексикалізованого відповідника, а інший прикметник – *релігійний* – змінним залежним елементом.

У контексті асиметричного перекладу важливо враховувати, що один із компонентів лексикалізованої конструкції може підлягати **конкретизації**, що є однією з найбільш уживаних моделей перекладу таких конструкцій.

Модель конкретизації передбачає, що під час перекладу лексикалізованої структури оригіналу українською відбувається перехід між рівнями узагальнення чи деталізації поняття. Це може проявлятися в тому, що широке поняття в одній мові передається більш конкретним в іншій або навпаки. Така зміна може бути зумовлена відмінностями у мовній картині світу, а також особливостями семантичної системи мов. До прикладу:

1. *Musk is giving some US voters \$1m. Is it legal?* (BBC News 22.10.2024) – *\$ 1 млн щодня. Маск пообіцяв нагороду виборцям Пенсільванії* (BBC News Україна 22.10.2024).

У наведеному заголовку лексикалізована конструкція «*US voters*» відтворена в українському перекладі як «*виборцям Пенсільванії*» за допомогою лексичної конкретизації. В оригіналі «*US voters*» позначає виборців у Сполучених Штатах загалом, тоді як в українському перекладі відбувається звуження значення до конкретного штату. Це може бути зумовлено контекстом новинного повідомлення, яке стосується виборців штату Пенсильванія, а також прагненням до ясності для україномовного читача. Лексична конкретизація полягає в тому, що перекладач не просто замінив один термін іншим, а звужив його значення, зробивши його більш конкретним.

2. *Why tech bros are turning to Trump* (BBC News 24.06.2024) – Чому **Маск, техногіганти і криптовалютники** підтримують Трампа (BBC News Україна 24.06.2024).

У вищезазначеному заголовку лексикалізована конструкція «*tech bros*» відтворена в українському перекладі як «**Маск, техногіганти і криптовалютники**» за допомогою конкретизації на субординатному рівні категоризації [5, с. 312–322]. В оригіналі «*tech bros*» – це розмовний, часто зневажливий термін, що позначає молодих чоловіків, які працюють у сфері технологій і яких вважають не дуже товариськими й занадто самовпевненими [3]. В українському перекладі відбувається конкретизація на субординатному рівні, тобто заміна загального терміну більш конкретними підкатегоріями [5, с. 312–322]. Водночас «*tech bros*» в перекладі подано розширеною лексикалізованою структурою «**Маск, техногіганти і криптовалютники**». Це дозволяє зробити переклад більш точним і зрозумілим для україномовного читача, який може не знати значення терміна «*tech bros*», а також додати Ілона Маска, як представника технологічної галузі.

Конкретизація також може відбуватися зі звуженням конструкції до одного компонента в перекладі, представленого цільною структурою. Наприклад:

Soledar: Russia claims victory in battle for Ukraine salt mine town (BBC News 13.01.2023) – *Росія заявила про «повне захоплення» Соледара. Україна не підтверджує* (BBC News Україна 13.01.2023).

У цьому випадку англійську лексикалізовану структуру *salt mine town*, яка описує місто, відоме соляними шахтами, було уцільнено в перекладі до одного компонента – власної назви *Соледар*. Таке рішення є обґрунтованим: для україномовної аудиторії місто Соледар є добре впізнаваним і не потребує додаткових пояснень, а заголовок завдяки цьому стає компактним і динамічним, що важливо для новинного стилю. Натомість в англомовному заголовку використання описової конструкції є виправданим, оскільки назва *Soledar* є все-таки мало зрозумілою для міжнародної аудиторії.

Отже, модель конкретизації у перекладі лексикалізованих конструкцій полягає у переході від ширшого, більш загального поняття оригіналу, до конкретного й деталізованого відповідника в перекладі. Такий підхід дозволяє точно передати зміст вихідного тексту, враховуючи інформаційні потреби та культурні особливості цільової аудиторії. Модель конкретизації

зазвичай застосовується у випадках, коли загальне поняття в оригіналі може бути недостатньо зрозумілим без додаткового уточнення, або коли контекст вимагає більш чіткої ідентифікації об'єкта, явища чи дії для адекватного сприйняття перекладеного повідомлення.

Список використаних інформаційних джерел

1. Дейкун О. П. Український переклад англійськомовних лексикалізованих конструкцій (на матеріалі заголовків BBC NEWS та BBC NEWS Україна). *Studia Philologica*. 2024. Т. 22. URL: <https://doi.org/10.28925/2412-2491.2024.223>.
2. Albright A. Islands of Reliability for Regular Morphology. Evidence from Italian Language. *Vol. 78*. 2003. P. 684–709.
3. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/tech-bro> (дата звернення: 12.10.2025).
4. Coulthard M. An Introduction to Discourse Analysis. 1993.
5. Rosch E. Principles of Categorization. *Readings in Cognitive Science: A Perspective from Psychology and Artificial Intelligence* / ed. by A. Collins, E. E. Smith. 1978. P. 312–322.
6. Tomasello M. First steps toward a usage-based theory of language acquisition. *Cognitive Linguistics*. 2000. Vol. 11. P. 61–82.

АНГЛОМОВНІ ЕКОНОМІЧНІ ТЕРМІНИ РЕКЛАМИ

Д. Ю. Перепеляк, спеціальності Філологія, група Філ м-21

В. В. Стеценко, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри української, іноземних мов та перекладу – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі

Актуальність теми зумовлена необхідністю глибшого осмислення того, як економічна термінологія трансформується у рекламному середовищі. Реклама швидко адаптується до змін у ринку та дозволяє краще зрозуміти механізми мовного впливу. У контексті вивчення лінгвокультурних особливостей англомовної реклами. Економічні терміни часто виступають маркерами вигоди, технологічності та інноваційності бренду. Використання цих термінів дає змогу ідентифікувати стратегії, спрямовані на формування у споживача уявлення про раціональність і доцільність покупки, що особливо важливо в умовах високої конкуренції на ринку.

Метою дослідження є виявлення особливостей використання економічної термінології в англомовному рекламному дискурсі,

визначення її функціонального навантаження, стилістичних трансформацій та ролі у формуванні переконливого рекламного повідомлення.

Основні англійські економічні терміни є сукупністю одиниць, що позначають специфічні поняття економіки як науки та діяльності. Базовий термін економічної науки визначається як одиниця, що відповідає конкретному економічному поняттю в межах терміносистеми. Вивчення економічної термінології неможливе без розуміння теоретичної бази економічної науки, яка є основою для всіх галузевих економічних наук. Економічна наука розробляє основні поняття, терміни та методи досліджень, а її розвиток супроводжувався створенням власного термінологічного корпусу. Термінів є інтернаціональними (наприклад, *economist, broker, inflation*). Також існують етимологічні дублети – слова, що мають спільне походження, але різні значення та форми (наприклад, латинське *canalis* стало *channel* і *canal* в англійській мові). Нове словотворення часто відбувається через префіксацію (*ensure, insure*), суфіксацію (*competitor, competitive*), словоскладання (*bookkeeper, costprice*) та конверсію (*deposit* як іменник і дієслово). Зворотне словотворення також має місце, коли слово втрачає частину, схожу на суфікс (*audit* від *auditor*).

В економічних текстах часто використовуються різні аббревіатури, такі як: *ARR* (розрахункова норма прибутку – *accounting rate of return*), *CMV* (поточна ринкова вартість – *current market value*), *ROI* (повернення інвестицій – *Return On Investment*), *SSP* (автоматизована система продажу – *Supply-Side Platform*), *DSP* (автоматизована система покупки – *Demand-Side Platform*), *B-school* (бізнес-школа – *Business School*), *EP terms* (легкі умови оплати – *Easy Payment Terms*). Також зустрічаються аббревіатури як *EEC* (Європейська економічна спілка – *European Economic Community*), *EMC* (Європейська валютна система – *European Monetary System*), *BRD* (Міжнародний банк реконструкції і розвитку – *International Bank for Reconstruction and Development*) – Міжнародний Банк Реконструкції і Розвитку та ін [1].

Особливу увагу дослідників привертають лінгвістичні особливості англомовного рекламного дискурсу. Насамперед це стосується словотвору та лексики, адже реклама характеризується використанням великої кількості специфічних слів і виразів, що формують її неповторний стиль. Рекламні кампанії нерідко звертаються до культурних символів, стереотипів і цінностей,

аби встановити контакт із цільовою аудиторією. Такий підхід може впливати на споживчу культуру, сприяючи поширенню англосаксонських традицій і ціннісних орієнтирів. Англomовна реклама, своєю чергою, активно реагує на інновації та технологічний прогрес. Завдяки розвитку Інтернету та соціальних мереж компанії отримують можливість ефективно й глобально комунікувати зі споживачами, що стимулює вдосконалення рекламних технологій і посилює конкуренцію в цій сфері [2].

Автор О. С. Кармін зауважує, слоган є потужним інструментом реклами, який містить основну ідею рекламного повідомлення. Його мета – не просто інформувати про продукт чи послугу, а й передати ключову концепцію цілої рекламної кампанії та маркетингової стратегії компанії. Це пов'язано з психологічними аспектами реклами. Ця лінія вимог спирається на психологічні установки реклами. Ефективний слоган, який запам'ятовується, має відповідати цілям і завданням маркетингу. Залежно від функції, слогани можна поділити на кілька типів:

1. Слоган-запитання, що ставить проблему і викликає роздуми, виражені у вигляді питання: *"If you're racist, then why are you looking for a tan?"* – «Якщо ти расист, то чому ти хочеш зазасмагнутися?»

2. Слоган-ствердження, який або прямо, або опосередковано порушує певну проблему в суспільстві: *"Your carelessness causes pain to yours"*.

3. Слоган-заклик привертає увагу отримувача та спонукає його до спільного вирішення проблеми. Наприклад: *"Act now to make a difference!"* – «Дійте зараз, щоб змінити ситуацію!» або *"Join the fight for a cleaner planet!"* – «Приєднуйтеся до боротьби за чистішу планету!»

4. Слоган-застереження попереджає про небезпеку або ризик, використовуючи слова, як-от «увага», «небезпека» тощо. Наприклад: *"Warning: Hot surface!"* – «Увага: гаряча поверхня!» або *"Danger: High voltage!"* – «Небезпека: висока напруга!»

5. Слоган-рішення вказує на шляху подолання цієї проблеми. Наприклад: *"Taking the test today means living better tomorrow"* – «Пройти тест сьогодні – означає жити краще завтра».

6. Слоган-жарт часто використовується в карикатурних плакатах. Такі слогани зазвичай поєднують знайомі фрази з гумором або грою слів, надаючи їм нового змісту. Наприклад: *"I'm on a seafood diet. I see food and I eat it!"* – «Я на дієті з морепродуктів. Бачу їжу – їм її!» [3].

Отже, використання англомовної економічної термінології в рекламних повідомленнях демонструє, терміни виконують не лише інформаційну функцію, а й відіграють важливу роль у формуванні позитивного іміджу товару чи послуги. Економічні терміни часто вживаються не у вузькофаховому сенсі, а в адаптованій, метафоричній формі, що посилює емоційний вплив реклами. Крім того, використання таких термінів сприяє підвищенню статусу бренду, формуючи уявлення про його престижність. Слогани в англомовній рекламі формують імідж бренду та налагоджують зв'язок із аудиторією. Вони можуть бути мотиваційними, інформаційними чи емоційними, але завжди мають бути лаконічними, запам'ятовуваними й відповідати цінностям бренду. Тому, англомовні економічні терміни є ефективним інструментом рекламного впливу, що сприяє формуванню довіри та мотивує споживача до купівлі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Павлюк Х. Т. Ключові слова: термін, англійська економічна термінологія, терміносистема, економічна лексика, переклад // Закарпатські філологічні студії. Вип. 25. Том 2. – Ужгород : Дім «KM Academia», 2000. – С. 28–29. URL: http://zfs-journal.uzhnu.uz.ua/archive/25/part_2/5.pdf.
2. Волкова, С. Г. Слогани в рекламному дискурсі (на прикладі англійської мови) / Волкова С. Г., Остапчук І. І. // Вісник науки та освіти. – 2023. – № 9(15). – С. 130–131. URL: <https://ela.kpi.ua/items/08ac2e4a-ed79-4d5d-88c0-15b52e59265a>.
3. Середа А. С. Слоган як інструмент реклами // Реклама і маркетинг. – Суми : Міністерство освіти і науки України, Сумський державний університет, 2024. – С. 16–17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/29f11d05-ffc5-42ec-a847-0e378b73a59f/content>.

ПЕРЕКЛАДАЦЬКІ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ВІДТВОРЕННІ ГУМОРУ

В. Г. Прокудін, спеціальність Філологія, група ФІЛ м-21

**Н. С. Сухачова, канд. філол. наук, доцент, доцент кафедри української, іноземних мов та перекладу – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі**

Гумор як об'єкт перекладу поєднує семантичну багатозначність і культурну зумовленість: комічний ефект виникає з невідповідності очікувань, гри слів та мовної форми. У перекладо-

знавстві трансформації розглядають як цілеспрямовані зміни форми й/або змісту для досягнення функціональної еквівалентності між оригіналом і перекладом [4]. У відтворенні гумору це насамперед модуляція, транспозиція, еквівалентність, конкретизація/генералізація, калькування, описовий переклад, компенсація та адаптація. Вибір прийому залежить від того, який механізм комічного активовано: вербальна гра (омонімія, паронімія, морфологічна та графічна гра), інтертекстуальні алюзії, культурно марковані реалії або прагматичні ефекти на рівні ситуації.

Дослідження гумористичних текстів у перекладі показують, що буквальне відтворення часто не гарантує комічного ефекту: при втраті полісемії доречно застосовувати модуляцію або створювати новий, але функціонально рівноцінний ефект цільовими засобами, а пропущений компонент компенсувати в суміжному фрагменті чи іншому мовному рівні [1]. Для алюзій і культурних посилянь продуктивною є локалізація – «переналаштування» культурного якоря на рівнозначно впізнаваний для аудиторії перекладу; якщо впізнаваність низька, доречний стислий описовий відповідник. Реалії й жаргон вимагають гнучкого поєднання транскрипції, калькування та семантичної адаптації, щоби зберегти дотеп і не перевантажити текст поясненнями.

У літературному та аудіовізуальному дискурсах діють додаткові обмеження (ритм, темп читання/сприйняття, синхронізація, довжина рядка), тож трансформації часто пов'язані зі стискуванням, еліпсисом і ритмічним вирівнюванням. Практика субтитрування підтверджує: комунікативна функція жарту має пріоритет над формальною подібністю, а компроміс між точністю й економією досягається через поєднання описових відповідників і компенсації [2]. Підхід динамічної еквівалентності дозволяє мислити про гумор як про цільовий ефект, а не про набори формальних відповідників [3].

На практиці зазначені прийоми виразно простежуються у перекладі серіалу *Futurama*, де гумор часто спирається на каламбури, алюзії та іронічні парафрази. Наприклад, фразу «*We're boned!*» перекладено як «Ми пропали!» – тут відбулася модуляція, адже буквальне значення («ми оголені до кісток») трансформовано у природний український відповідник, який передає відчуття приреченості. Характерна репліка професора Фарнсворта «*Good news, everyone!*», що повторюється майже в кожному епізоді, перекладена як «Чудова новина!» – це приклад

прагматичної адаптації, коли комічність виникає не з самої форми фрази, а з контрасту між оптимістичним вигуком і катастрофічними подіями, які після цього зазвичай слідують. Такі рішення демонструють, що гумористичний ефект може підтримуватися не лише через формальні трансформації, а й через контекстуальне переосмислення реплік, зорієнтоване на реакцію глядача.

Отже, успішне відтворення гумору забезпечують стратегії, що узгоджують лінгвістичні механізми смішного з культурною компетенцією адресата. Для гри слів це креативна модуляція та компенсація; для алюзій – локалізація із принципом рівнозначної впізнаваності; для реалій і жаргону – гнучкі комбінації калькування, адаптації й описового перекладу. Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на кількісне зіставлення прийомів у різних жанрах (література, стендап, ситком, кіно).

Список використаних інформаційних джерел

1. Delabastita D. Wordplay and Translation // The Translator. 1996. Vol. 2, № 2. С. 127–152.
2. Díaz Cintas J., Remael A. Audiovisual Translation: Subtitling. London : Routledge, 2014. 280 с.
3. Nida E. A. Toward a Science of Translating. Leiden : Brill, 1964. 341 с.
4. Vinay J.-P., Darbelnet J. Comparative Stylistics of French and English: A Methodology for Translation. Amsterdam / Philadelphia : John Benjamins, 1995. 358 с.

ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕКЛАДУ МЕТАФОР-НЕОЛОГІЗМІВ АНГЛОМОВНОЇ ПРЕСИ УКРАЇНСЬКОЮ МОВОЮ

О. А. Пукась, спеціальність Філологія, група ФІЛ м-21

*Н. С. Сухачова, канд. філол. наук, доцент, доцент кафедри української, іноземних мов та перекладу – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Мова сучасної англomовної преси є динамічним відображенням суспільних, культурних та технологічних процесів, що відбуваються у світі. Газетні й журнальні тексти не лише інформують, а й формують громадську думку, впливають на мовні норми, збагачують словниковий склад новими одиницями. Серед останніх важливе місце займають метафори-неологізми.

Це – лексичні новотвори, утворені шляхом метафоричного перенесення значення (семантичне словотворення). Нове образне значення таких семантичних новотворів виникає через уподібнення одного явища іншому.

Метафоричні неологізми часто утворюються задля емоційного впливу на читача. Вони надають тексту експресивності й сучасного звучання, відображаючи технологічні тенденції, мемну культуру, політичну сатиру.

Для перекладача такі одиниці становлять особливу складність, адже вони поєднують новизну форми та образність значення. Труднощі перекладу англомовних метафоричних неологізмів зумовлюються відсутністю відповідників у мові перекладу, їх культурною специфікою, наявністю інших значень (полісемією) та метафоричною насиченістю, яка виникла як результат експресивності метафор.

Англомовні метафори-неологізми можуть перекладатися шляхом використання перекладацьких трансформацій за допомогою таких стратегій:

1) збереження такого ж метафоричного значення в українській мові, наприклад: *digital detox* – *цифровий детокс*;

2) зміни метафоричного значення англійського метафоричного новотвору на інше, яке є більш зрозумілим для української культури: *meltdown in politics* – «*політичний вибух*»;

3) заміною метафоричного значення на неметафоричне, як правило, пояснювального характеру: *doomscrolling* – *нескінченне прокручування негативних новин*.

Серед перекладацьких трансформацій при відтворенні англомовних метафор українською мовою можна назвати калькування (*cloud computing* – *хмарні обчислення*, *digital footprint* – *цифровий слід*), транскрипцію або транслітерацію (*Nikkei* – *Ніккей* (індекс курсів цінних паперів на Токійській фондовій біржі), описовий переклад, який використовується для рідкісних або незрозумілих неологізмів (*cancel culture* – *суспільне бойкотування публічних осіб за їхні дії, to unfriend* – *видалити когось зі списку друзів у соцмережах*). Слід пам'ятати, що «контекст відіграє важливу роль під час передавання неологізмів, оскільки він є тлом для їх розуміння та перекладу» [1, с. 43], наприклад: «*Techlash is growing worldwide*» – «Світ дедалі більше виступає проти технологій» або «Посилюється спротив техногігантам».

Як бачимо, переклад метафор-неологізмів потребує високого рівня мовної інтуїції, культурної обізнаності, творчого підходу до відтворення образності, оскільки адекватний переклад англійської преси українською мовою має зберігати експресивність, новизну й смислову точність тексту, водночас роблячи його зрозумілим для українськомовного читача.

Отже, адекватний переклад неологізмів-метафор є досить складним завданням для перекладача, яке вимагає від нього розуміння контексту, урахування його лінгвістичних та культурних характеристик.

Список використаних інформаційних джерел

1. Воскобойник В. І., Купар М. С. Особливості перекладу англійських семантичних неологізмів англійської економічної терміносистеми. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Філологія. 2021. № 48. Т. 4. С. 41–44.
2. Приходько Є. С., Кузнецова І. В. Особливості перекладу англійських семантичних неологізмів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Філологія. 2016. № 25. Т. 2. С. 186–188.

АСИМЕТРИЧНА МОДЕЛЬ ПЕРЕКЛАДУ МОДАЛЬНИХ КОНСТРУКЦІЙ У НОВИННОМУ ДИСКУРСІ

В. С. Пушкіна, бакалаврант, Філологія, «Переклад з англійської та другої західноєвропейської мови», 1 група

О. П. Дейкун, д-р філософії в галузі філології – науковий керівник

Навчально-науковий інститут філології Київського національного університету імені Т. Шевченка

Під час перекладу заголовків англійських інтернет-новин важливе місце посідають **граматикалізовані конструкції** – структурні одиниці, які функціонально поєднують граматичне та семантичне значення для вираження певної модальності або риторичної функції [5]. До таких конструкцій належать, зокрема, **модальні**, що передають імовірність, припущення, потенціал або можливість дії [7]. Асиметрична модель перекладу згаданих конструкцій оригіналу передбачає усунення модальності та перехід їх в інший різновид структур у перекладі [3, с. 132–147; 4]. Тож модальне дієслово-компонент конструкції замінюється або опускається, а зміст передається через суб'єктно-предикативну

конструкцію, яка оформлює висловлювання як факт, а не як припущення чи можливість, що почасти відповідає риторичним вимогам українського медійного дискурсу [6, с. 475].

У перекладі заголовків англійськомовних інтернет-новин усунення модальності зазвичай супроводжується *лексикалізацією* конструкції у відтворенні, коли модальне дієслово замінюється на іменникову або прислівникову конструкцію; або ж *граматикалізацією* коли модальне значення передають інфінітивною чи іншою структурою. Такі зміни дозволяють передавати модальне значення опосередковано, через логіку дії, мету чи оцінку, зберігаючи прагматичну функцію тексту [3, с. 132–147], пор.: *Best of 'frenemies': Trump's relationship with Europe this time may be very different* (BBC News, 21.01.2025) – *Найкращі друзі-вороги. Цього разу відносини Трампа з Європою будуть геть іншими* (BBC News Україна, 22.01.2025). В оригінальній конструкції *may be very different* дієслово *may* позначає припущення або ймовірність події, проте в українському перекладі його усунуто з перетворенням структури на інший тип *будуть геть іншими*, що створює ефект визначеності та підвищує риторичний вплив заголовка на читачів [3, с. 132–147].

Розгляньмо переклад модальної конструкції оригіналу в іншій парі заголовків, пор.: *“Our husbands didn’t go to war for Ukraine so we can sit around crying”* (BBC News, 20.09.2025) – *“Наші чоловіки пішли на війну не для того, щоб ми сіли і плакали”* (BBC News Україна, 21.09.2025). У заголовку оригіналу у модальній конструкції *we can sit around* складник *can* вказує на допустимість певної поведінки, утім у перекладі його усунуто, тоді як відтворена конструкція більше констатує факт дії.

Застосування моделі усунення модальності є ефективним засобом, оскільки дозволяє адаптувати англійськомовні гіпотетичні формулювання до категоричних, експресивних або оцінних висловів українською мовою. Це особливо актуально в новинному дискурсі, де заголовок має привертати увагу та відразу створювати потрібну інтерпретацію події [2, с. 19], передавати більш чітку інформацію [1] і слугувати за комунікативний інструмент [4].

Отже, уживання асиметричної моделі усунення модальності є невід’ємною частиною сучасного перекладу англійськомовних заголовків новин українською мовою.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бабиніна І. І. Англомовні новинні повідомлення Інтернет-ЗМІ. 2024. 31 с.
2. Бережнюк В. Ю. Заголовки новинних повідомлень німецьких мас-медіа: структурно-семантичний, функціонально-прагматичний та перекладацький аспекти. 2021. 19 с.
3. Дейкун О. П. Лінгвориторика українського перекладу заголовків англійськомовних інтернет-новин. 2025. – С. 132–147.
4. Дейкун О. П. Переклад англійськомовних суб'єктно-предикативних конструкцій у заголовках BBC News Україна // ВІСНИК Київського національного лінгвістичного університету. Серія Філологія. – 2024. – Т. 27. – №. 1. – С. 71–81.
5. Дейкун О. Український переклад англійськомовних лексикалізованих конструкцій (на матеріалі заголовків BBC NEWS та BBC NEWS Україна) // Studia Philologica. – 2024. – №. 1 (22). – С. 30–45.
6. Дмитрасевич Р. Стилистичні прийоми в сучасному медійному дискурсі англійською мовою // The 7 th International scientific and practical conference “Current trends in scientific research development” (February 13–15, 2025) BoScience Publisher, Boston, USA. 2025. 676 p. – 2025. – 475 с.
7. Перепелиця А. А. Англійськомовна модальність у політичному просторі і її фіксація в українських текстах: апробація конкурсного підходу. – 2024. – 25 с.

ОСОБЛИВОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ ЛОКАЛІЗАЦІЇ ВІДЕОГРИ BALDUR'S GATE 3 КОМАНДОЮ «ШЛЯКБИТРАФ» ТА ПРОБЛЕМНІ МОМЕНТИ ПЕРЕКЛАДУ НЕОЛОГІЗМІВ

Т. О. Серікова, спеціальність Філологія, група ФІЛ 6-21

В. І. Воскобойник, канд. філол. наук, доцент, доцент кафедри ділової іноземної мови – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Розвиток української локалізаційної індустрії в останні роки став важливим чинником формування національної мовної ідентичності у сфері цифрової культури. Поява повноцінного українського перекладу відеогри Baldur's Gate 3 (2023) від бельгійської студії Larian Studios, здійсненого командою «Шлякбитраф» (SBT Localization), стала знаковою подією для вітчизняної перекладацької спільноти. Цей проєкт охопив близько двох мільйонів слів і понад 170 годин озвученого контенту [1], що робить його однією з наймасштабніших українських локалізацій у сфері ігрової індустрії.

Особливість локалізації Baldur's Gate 3 полягає не лише у величезному обсязі тексту, а й у високому рівні лінгвістичної складності. Світ гри базується на правилах Dungeons & Dragons, тому насичений термінами, назвами рас, заклять, предметів і фантазійних реалій, що потребують точного, але водночас природного відтворення українською мовою. За словами команди перекладачів, близько 75 % термінів довелося створювати з нуля, адже попередньо узгодженої української термінології D&D фактично не існувало [2].

У процесі локалізації виникла потреба в перекладі численних неологізмів – нових лексичних одиниць, що відображають специфіку вигаданого світу гри. Подібно до англomовної публіцистики, мова відеоігор активно продукує нові слова з образним чи експресивним забарвленням, що надають тексту стилістичної виразності. Прикладом може бути назва раси *dragonborn*, перекладена як «драконичі». Такий переклад передає значення «нащадок дракона» і водночас зберігає природність українського словотвору [3]. Інші випадки, як-от *tiefling* – «бісин» чи *dwarf* – «карлик», викликали суперечливу реакцію гравців через відхід від звичних кальок, однак є прикладом адаптаційної перекладацької стратегії, коли значення трансформується відповідно до культурного контексту [4].

Як і при перекладі нових одиниць у сучасній англomовній пресі, перекладачі відеоігор стикаються з проблемою відсутності усталених відповідників, необхідністю передати образність та емоційний ефект. Команда «Шлякбित्रаф» дотримувалася принципу «мова – це не математика, тут завжди існує різноманіття» [5], тобто переклад не мав бути дослівним; важливішим стало створення цілісного українськомовного світу, зрозумілого гравцеві. Для цього активно використовувалися перекладацькі трансформації:

1) збереження змістового значення, наприклад: *Shadowheart* – *Тінесерда*;

2) заміна англomовного образу на образ, зрозумілий для української культури (*spell slot* – *комірка заклять*);

3) описовий переклад у разі культурної непрозорості оригіналу.

Водночас масштабність тексту спричинила низку проблемних моментів. По-перше, унаслідок творчої свободи частина термінів і власних назв отримала неоднозначне сприйняття

серед гравців. Деякі користувачі розкритикували надмірну експресивність і неочікувані словотвори (*interface* – *дієвидло*), що, на їхню думку, порушували тональність гри [4]. По-друге, технічні обмеження ігрового інтерфейсу (довжина рядків, кількість символів) змушували скорочувати перекладені репліки, іноді спрощуючи або змінюючи смисловий акцент [1]. По-третє, виявилися труднощі узгодження стилістики між різними перекладачами: для цього команда створила глосарії та єдину термінологічну базу, що регулярно оновлюється.

Унаслідок широкої дискусії в спільноті «Шлякбित्रаф» заявила про готовність внести правки до перекладу після зворотного зв'язку користувачів, підкресливши, що локалізація є «живим процесом, який можна і треба вдосконалювати» [6]. Такий підхід демонструє сучасне розуміння перекладу не як механічного відтворення тексту, а як творчої адаптації, спрямованої на відтворення змісту, культури та мовної виразності для нової аудиторії.

Отже, українська локалізація *Baldur's Gate 3* є показовим прикладом поєднання лінгвістичної творчості й культурної адаптації. Переклад нових слів і понять у межах ігрового світу вимагав не лише мовної інтуїції, а й глибокого розуміння контексту, стилістики та геймерської культури. Як і в перекладі англomовних текстів, успіх залежав від збереження експресивності, новизни й точності смислу при забезпеченні зрозумілості для українського реципієнта. Незважаючи на окремі суперечності, досвід «Шлякбित्रаф» став важливим кроком у розвитку української школи ігрового перекладу та підґрунтям для подальших досліджень у галузі філології та перекладознавства.

Список використаних інформаційних джерел

1. *Baldur's Gate 3* отримала українську локалізацію від SBT Localization. URL: <https://gamedev.dou.ua/blogs/ukrainian-localization-of-baldurs-gate-3>.
2. SBT Localization: особливості перекладу *Baldur's Gate 3*. URL: <https://sbt.localization.com.ua/article/baldur-s-gate-3-lehendarna-hra-maye-ukrayinsku-lokalizatsiyu>.
3. Дракони́чі, паляни́ці й Мина Встава́йло: куди рухається українська локалізація відеоігор. URL: <https://tyzhden.ua/drakonychi-palianytsi-j-myna-vstavajlo-kudy-rukhaietsia-ukrainska-lokalizatsiia-videoihor>.
4. Спалахуйки, дієвидло та шаровари: реакція геймерів на українську локалізацію *Baldur's Gate 3*. URL: <https://dev.ua/news/superechlyvyi-pereklad-bg-3-1691494218>.

5. Команда «Шлякбित्रаф»: «Мова – це не математика, тут завжди існує різноманіття». URL: <https://gagadget.com/uk/304136-komanda-shliakbitraf-shcho-pratsiue-nad-ukrayinskoii-lokalizatsiiei-baldurs-gate-3>.
6. SBT Localization відповіла на критику українського перекладу Baldur's Gate 3. URL: <https://gamedev.dou.ua/news/sbt-localization-respond-about-baldurs-gate-3>.

THE CONCEPT OF FOREIGN INVESTMENT IN THE CURRENT CONDITIONS OF UKRAINE

В. М. Славінська, спеціальність Міжнародні економічні відносини, група МEB-210

О. А. Мацера, старший викладач кафедри філології та перекладу, старший викладач – науковий керівник
Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету

Our country is going through a difficult period of economic fluctuations associated with a full-scale invasion. A large number of enterprises are maximising their resources to maintain stable operations and competitiveness in both domestic and foreign markets. That is why we are following the world trend around the regarding the current discussion of investments.

Investment resources are all types of financial assets that are used to make investments.

Timely and targeted investments are vital activity for achieving and maintaining clear and dynamic growth. However, the limited nature of these resources for investing in our own economy necessitates the search for external sources of financing, such as foreign direct investment [1].

Foreign investment is capital investment made by foreign legal entities or foreigners, as well as other states. Often, due to the ability to cover part of the costs with domestic funds, joint investment is used, i.e. investment that involves Ukrainian entities together with foreign legal entities or foreigners [3].

Attracting foreign capital is one of the most effective ways to stimulate this type of activity, which is mainly characteristic of enterprises in the agricultural and food industries. The conditions for a steady increase in capital include a favourable climate and stable development, but there are exceptions when, in certain areas, interest in future prospects and profits, even in a changing environment, has not reduced their inflow to zero [2].

The areas of innovation during wartime are the development of scarce areas, which includes scientific research and development aimed at creating intellectual property, the introduction of resource-saving devices designed to improve the social and environmental situation, the production and distribution of fundamentally new types of technology, technical re-equipment, expansion, reconstruction and construction of new enterprises [3].

Thus, investment, as a concept, varies significantly in its understanding depending on the conditions that influence it. It is the conditions of the war period that change the course and set adjustments to the interpretation of examples of key aspects of this term.

References

1. Dovhenko Y., Khaletska Z., Yaremenko L. Analysis and modeling of the impact of investment investments on the development of the ukrainian economy. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2021. № 4(31). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.31-20>.
2. Щербань О. Д., Шевченко І. В. Дослідження основних джерел і методів інвестиційних вкладень підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.51143>.
3. Пуліна Т. В., Шитікова Л. В., Змикало О. С. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 4. С. 14–19. URL: <https://doi.org/10.32782/cmi/2022-4-3>.

ВИДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕКЛАДУ АНГЛОМОВНИХ ФІЛЬМІВ УКРАЇНСЬКОЮ МОВОЮ

Є. О. Усова, спеціальність Філологія, група Філ м-21

**Н. С. Сухачова, канд. філол. наук, доцент, доцент кафедри української, іноземних мов та перекладу – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі**

У сучасному світі кінематограф відіграє важливу роль як засіб міжкультурної комунікації, що сприяє обміну цінностями, ідеями та культурними особливостями між народами. Переклад фільмів є невід'ємною частиною цього процесу, адже саме завдяки якісному перекладу глядач отримує змогу повноцінно сприймати іноземний аудіовізуальний продукт. Переклад англomовних фільмів українською мовою має свої специфічні особливості, пов'язані з передаванням гумору, сленгу, культурних реалій, мовної гри та емоційного забарвлення.

Дослідження видів та особливостей перекладу аудіовізуальних матеріалів є актуальним, оскільки розвиток українського кіноперекладу сприяє не лише підвищенню якості локалізації контенту, але й формуванню мовної культури глядача. Вивчення цього питання дозволяє глибше зрозуміти механізми адаптації тексту для цільової аудиторії та знайти оптимальний баланс між точністю перекладу й природністю звучання українською мовою.

З появою звукового кіно у 1920-х роках виникла потреба транслювати фільми для міжнародної аудиторії, що зумовило розвиток різних методів аудіовізуального перекладу: субтитрування, дубляжу та закадрового перекладу [1].

Дубляж (dubbing) передбачає повну заміну оригінальної звукової доріжки цільовою мовою. При цьому озвучуються всі репліки, синхронізовані з рухами губ акторів. Такий вид перекладу забезпечує повне занурення глядача у фільм, хоча є найдорожчим і найтривалішим у виробництві [1; 2]. Дубляж дозволяє адаптувати діалоги, враховувати інтонацію, паузи, голосові особливості акторів, однак відсутність оригінальних голосів може впливати на сприйняття [3].

Закадровий переклад (voice-over) полягає у накладанні перекладеного тексту поверх приглушеної оригінальної звукової доріжки. Його використовують у документальних та телевізійних фільмах. Цей метод дешевший і швидший за дубляж, але поступається йому в емоційності [1; 2]. Збереження оригінальних голосів створює ефект автентичності, хоча присутність двох звукових потоків може ускладнювати сприйняття [4].

Субтитрування (subtitling) – це відтворення тексту мовлення на екрані у вигляді перекладених написів [2]. Субтитри мають бути короткими, синхронізованими з відеорядом, чіткими для читання та не перевантажувати сприйняття. Вони можуть бути вшитими або зовнішніми (hard/soft subtitles) [1; 2]. Під час перекладу допускається вилучення вигуків, зайвих прикметників і повторів для лаконічності, однак зберігаються власні назви й культурно значущі елементи [2]. Дослідження І. Гамільтон показують, що субтитрування сприяє розвитку двомовності, хоча іноді може перевантажувати когнітивний канал сприйняття [1].

Загалом, переклад англомовних фільмів українською мовою є багатогранним процесом, що поєднує лінгвістичні, культурні та технічні аспекти. Розвиток аудіовізуального перекладу сприяє не лише популяризації іноземного кінематографа, але й збага-

ченню української мови новими виразними засобами, адаптованими до сучасного контексту.

Вибір виду перекладу залежить від жанру фільму, цільової аудиторії та поставлених комунікативних завдань. Дубляж, закадрове озвучення й субтитрування не конкурують між собою, а радше доповнюють одне одного, забезпечуючи різні рівні доступності та сприйняття кінотексту.

Особливу увагу варто приділяти збереженню емоційної насиченості, культурних реалій та гумору оригіналу, адже саме вони формують автентичність сприйняття. Якісний переклад не лише передає зміст, а й відтворює атмосферу та естетику фільму, створюючи у глядача відчуття природності мовлення персонажів.

Удосконалення перекладацьких стратегій, розвиток професійних стандартів та використання сучасних технологій є запорукою подальшого зростання рівня українського кіноперекладу й утвердження його на міжнародному рівні.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гаман І. А., Чайковська О. Ю. Види аудіовізуального перекладу. URL: http://zfsjournal.uzhnu.uz.ua/archive/28/part_2/25.pdf.
2. Лукьянова Т. Г. Основи англо-українського кіноперекладу. URL: <http://foreign-languages.karazin.ua/resources/5d1c3cc6296c14bf5978aca49b70b262.pdf>.
3. Перванчук Т. Б. Проблеми дубляжу в сучасному кіноперекладі. Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2021. С. 123–125.
4. Flis, G., Sikorski, A., & Szarkowska, A. Does the dubbing effect apply to voice-over? A conceptual replication study on visual attention and immersion. *The Journal of Specialised Translation*. 2020. С. 41–45.

СТРАТЕГІЇ ПЕРЕКЛАДУ ЮРИДИЧНИХ КОНТРАКТІВ УКРАЇНСЬКОЮ МОВОЮ

К. Фролова, спеціальність Філологія

А. А. Лісна, асистент кафедри української, іноземних мов та перекладу – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Переклад юридичних контрактів належить до найскладніших сфер перекладацької діяльності, оскільки поєднує мовну точність, юридичну коректність та прагматичну відповідність. Контрактна мова характеризується формальністю, клішованіс-

тю, сталими лексико-граматичними структурами та специфічними мовними формулами, що вимагає від перекладача не лише знань юридичної термінології, а й розуміння національних правових систем.

В основі перекладу юридичних документів лежить баланс між еквівалентністю (*fidelity*) та адекватністю (*adequacy*). Науковці П. Ньюмарк, Ю. Найда, Ж. Віне і Ж. Дарбельне, Г. Вермеєр, К. Райс пропонують різні підходи до визначення стратегій перекладу. Найважливішими з них у перекладі юридичних контрактів є:

Формально-еквівалентна стратегія (*formal equivalence*) – збереження максимальної структурної та лексичної відповідності оригіналу. Її застосовують, коли необхідно передати юридичну точність без інтерпретації, наприклад: “*This Agreement shall enter into force on the date of signature.*” – «Ця Угода набирає чинності з дати її підписання».

Формально-еквівалентний переклад забезпечує буквальність, але може створювати граматичну штучність у цільовій мові.

Динамічно-еквівалентна стратегія (*dynamic equivalence*) – адаптація перекладу з урахуванням функції документа у правовій системі України. Наприклад: “*Notwithstanding anything to the contrary herein*” – «Незалежно від інших положень цього Договору». Тут перекладач обирає природніший для української юридичної мови вираз.

Стратегія функціонального перекладу (*functional translation*), яку описує Г. Вермеєр у межах *теорії скопосу*. Згідно з нею, головним критерієм є мета перекладу. Для контрактів – це юридична чинність і зрозумілість у національному контексті. Тому переклад може мати форму адаптованого документа, який узгоджується з українською договірною практикою [1, с. 118].

Калькування (*calque*) та транслітерація – використовуються при передачі специфічних термінів або назв інститутів, що не мають прямих аналогів. Наприклад: «*Force majeure*» → «форс-мажор», «*Due diligence*» → «належна обачність», «*Arbitration clause*» – «арбітражне застереження».

При цьому калькування вимагає перевірки термінологічної усталеності за українськими нормативними джерелами (Цивіль-

ний кодекс, Господарський кодекс, Закон «Про міжнародне приватне право»).

Модулювання (modulation) – зміна ракурсу або категорії вислову для забезпечення юридичної точності. Наприклад: “Failure to perform” – «невиконання зобов’язань» (а не «провал виконання»). Такі трансформації допомагають уникнути стилістичних та правових невідповідностей.

Омітання або додавання (omission/addition) можливе лише за умови збереження юридичного змісту. Наприклад, при перекладі “hereinafter referred to as the Seller” українською часто опускають “hereinafter referred to as”, замінюючи його формулою «далі – Продавець» [3, с. 220].

У практиці перекладу юридичних контрактів поширеним є використання стратегії комбінованого підходу, коли перекладач варіює між буквальним і функціональним перекладом залежно від змісту конкретного положення. Особливої уваги потребують типові контрактні формули: “Whereas” – «Беручи до уваги, що...», “The Parties have agreed as follows” – «Сторони домовилися про таке», “Without prejudice to the generality of the foregoing” – «Не обмежуючи загальності наведеного вище», “In witness whereof the Parties hereto have executed this Agreement” – «На посвідчення чого Сторони підписали цю Угоду» [2, с. 71–72].

Окрему проблему становлять відмінності між англо-американською та континентальною правовими системами, що унеможливорює повну термінологічну еквівалентність.

Наприклад, англійське “consideration” не має прямого аналога в українському праві, тому його передають описово – «взаємні зобов’язання сторін». Так само “warranty” може означати «гарантію» або «запевнення», залежно від контексту.

Для забезпечення точності перекладу перекладач має спиратися на юридичні глосарії, уніфіковані переклади міжнародних договорів та зразки контрактів, оприлюднені міжнародними організаціями (наприклад, ICC Model Contracts). Важливою є гармонізація термінології з національним законодавством, щоб перекладений документ міг мати юридичну силу в Україні [6].

Сучасна тенденція у перекладі юридичних текстів полягає у використанні інструментів комп’ютерної підтримки перекладу

(CAT-tools), які допомагають уніфікувати терміни та зберегти узгодженість перекладу. Проте автоматизований переклад (наприклад, Google Translate або DeepL) не може гарантувати юридичної точності, тому роль перекладача-юриста залишається ключовою.

Професійний переклад юридичних контрактів передбачає також знання стилістичних норм української ділової мови – уникнення двозначності, надмірних англіцизмів і використання офіційно-ділових конструкцій («відповідно до», «на підставі», «згідно з»). У цьому сенсі перекладач виконує роль медіатора між правовими культурами, забезпечуючи не лише мовну, а й правову сумісність тексту [5, с. 66].

Таким чином, стратегії перекладу юридичних контрактів охоплюють цілий спектр технік – від формальної еквівалентності до функціональної адаптації. Оптимальний переклад поєднує точність, юридичну коректність і природність викладу. Успішна перекладацька стратегія визначається не лише мовною, але й правовою компетентністю перекладача, що є запорукою легітимності перекладеного документа в українському правовому полі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Newmark, P. A Textbook of Translation. London: Prentice Hall. (1988) – 311 p.
2. Nida, E. A. & Taber, C. R. The Theory and Practice of Translation. Leiden : Brill. (1982). – 220 p.
3. Vermeer, H. J. (1989). Skopos and Commission in Translational Action. In: Chesterman, A. (Ed.) Readings in Translation Theory. Helsinki: Oy Finn Lectora. – P. 219–230.
4. Vinay, J.-P. & Darbelnet, J. (1995). *Comparative Stylistics of French and English: A Methodology for Translation*. Amsterdam: John Benjamins. – 358 p.
5. Гудманян А. Г. Вступ до галузевого перекладу : практикум для студентів спеціальності «Переклад» / А. Г. Гудманян, А. В. Сітко, Г. Г. Єнчева. Київ : Аграр Медиа Групп, 2014. – 258 с.
6. ICC Model Contracts (International Chamber of Commerce, Paris, 2020).
7. United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods (Vienna, 1980).

КЛАСИФІКАЦІЯ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЯКОСТІ МАШИННОГО ПЕРЕКЛАДУ: ОСОБЛИВОСТІ ПОМИЛОК ПРИ ПЕРЕКЛАДІ АНГЛОМОВНИХ ТЕКСТІВ УКРАЇНСЬКОЮ

Д. А. Худіаш, спеціальність Філологія, група Філ м-21

*Н. С. Сухачова, канд. філол. наук, доцент, доцент кафедри української, іноземних мов та перекладу – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Інтенсивний розвиток технологій машинного перекладу за останні десятиліття зумовив необхідність систематичного вивчення якості їх роботи. Особливо актуальною ця проблема стає для перекладу англomовних текстів українською мовою, де необхідно враховувати специфічні мовні особливості.

Метою роботи є систематизація типів машинного перекладу, виявлення закономірностей виникнення помилок під час перекладу англomовних текстів українською та аналіз критеріїв оцінки їх якості.

Класифікація систем машинного перекладу є багатовимірною. За технологічною основою виділяють три основні типи: системи на основі правил (rule-based), статистичний машинний переклад (SMT) та нейронний машинний переклад (NMT) [4]. Системи на основі правил базуються на лінгвістичних знаннях, формалізованих у вигляді правил. SMT навчається на паралельних корпусах текстів, автоматично виявляючи закономірності [5]. NMT використовує штучні нейронні мережі з механізмом уваги або трансформери, що дозволяє враховувати ширший контекст та генерувати природніші переклади.

Аналіз помилок машинного перекладу демонструє, що різні технологічні підходи характеризуються різними профілями помилок. Морфологічні помилки особливо характерні при роботі з морфологічно багатими мовами, зокрема українською [1]. Типовими є неправильний вибір відмінкової форми та невідповідність категорій роду та числа. Синтаксичні помилки пов'язані з порушенням структури речення, невідповідністю порядку слів нормам української мови та порушенням узгодження між членами речення.

Семантичні помилки належать до найсерйозніших, оскільки безпосередньо впливають на розуміння тексту. Системи часто помиляються у виборі значення полісемічних слів. Терміноло-

гічні помилки становлять критичну категорію для спеціалізованих текстів, а прагматичні та стилістичні помилки пов'язані з невідповідністю перекладу комунікативним нормам цільової мови.

Оцінка якості перекладу базується на двох фундаментальних критеріях: точності (accuracy) та плавності (fluency). Точність відображає відповідність перекладу вихідному тексту, а плавність характеризує природність звучання перекладу [2]. Для комплексної оцінки використовується фреймворк Multidimensional Quality Metrics (MQM), який враховує різні аспекти якості.

Існують два основні підходи до оцінки: людська експертна оцінка та автоматична оцінка. Автоматичні метрики (BLEU, METEOR, TER) дозволяють швидко оцінювати великі обсяги перекладів. BLEU базується на порівнянні n-грам, METEOR враховує синоніми, а TER вимірює кількість необхідних редагувань.

Порівняльний аналіз показав, що rule-based системи демонструють високу точність на морфологічному рівні, але створюють неприродні конструкції. SMT системи краще справляються зі збереженням плавності, але схильні до семантичних помилок [3]. NMT системи показують найкращі результати за критерієм плавності, проте можуть допускати неточності в перекладі термінів [6]. У практиці набув поширення гібридний підхід, що поєднує машинний переклад з людським постредагуванням.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що вибір системи машинного перекладу має ґрунтуватися на специфічних вимогах конкретного проекту. Для досягнення оптимальних результатів доцільно поєднувати різні підходи та використовувати як автоматичні метрики, так і експертну оцінку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Муратова В. Машинний переклад: «за» і «проти». *Молодий вчений*. 2018. № 4 (56). С. 583–585.
2. Веселовська Г. Машинний переклад: його типологія, переваги та недоліки. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 33. Т. 3. С. 134–138.
3. Hutchins W. J. An introduction to machine translation. London : Academic Press, 1992. 362 p.
4. Koehn P. Neural machine translation. Cambridge : Cambridge University Press, 2020. 378 p.

5. Lommel A., Burchardt A., Görög A. Multidimensional Quality Metrics (MQM): A Framework for Declaring and Describing Translation Quality Metrics. *Tradumàtica: tecnologies de la traducció*. 2014. Issue 12. P. 455–463.
6. Papineni K., Roukos S., Ward T., Zhu W. J. BLEU: a Method for Automatic Evaluation of Machine Translation. *Proceedings of the 40th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics*. 2002. P. 311–318.

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА СУЧАСНУ АНГЛІЙСКУ МОВУ

К. О. Четверикова; А. О. Гладка, спеціальність Філологія, група ФІЛ б-21

В. І. Воскобойник, канд. філол. наук, доцент, доцент кафедри ділової іноземної мови – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

У ХХІ столітті соціальні мережі набули значної популярності, проникаючи в повсякденне життя сучасного суспільства. Онлайн-платформи не тільки змінюють спосіб спілкування, а й постійно впливають на розвиток нових слів і виразів. Проте, наслідки використання соціальних мереж неможливо дослідити до кінця, адже у цій сфері інформаційно-комунікаційних технологій зміни відбуваються стрімко та безперервно.

Аналіз процесів спілкування на таких платформах, як Instagram, TikTok, Facebook та інших дозволяє проаналізувати лексичні інновації в англійській мові. Серед них можна зазначити декілька основних груп:

Неологізми – нові мовні формації, які утворюються для позначення відомих понять у новому контексті. Вони відображають зміни у світогляді людей і постійне збагачення словникового складу мови через цифрове середовище.

Прикладами таких неологізмів є такі слова: *selfie* – *селфі* (знімок себе на фронтальну камеру); *hashtag* – *хештег* (це слово або фраза, перед якою ставиться символ «#»; використовується в соціальних мережах для позначення теми допису, або ключового слова до певної теми); *тете* – *мем* (короткий елемент культури: картинка, відео, фраза чи жарт, який швидко поширюється в Інтернеті та викликає емоційну реакцію).

Наступною групою лексичних інновацій є аббревіатури – це скорочені форми слів або словосполучень, наприклад: *LOL* –

laughing out loud; OMG – oh my God; BRB – be right back; BTW – by the way; IDK – I don't know; TBT – Throwback Thursday (списіб ділитися ностальгією і підтримувати активність у соцмережах). Скорочення формують Інтернет-сленг, економлять час, простір і впливають на нас поза Інтернетом. Люди використовують аббревіатури навіть у реальному спілкуванні.

Неабиякого впливу зазнали граматика та стиль англійської мови. Шляхом використання аббревіатур, почалось спрощення граматичних конструкцій. Коментуючи різноманітний контент, люди ігнорують розділові знаки і вживають малі літери для передачі емоційності. Невід'ємною частиною письмового мовлення стали емодзі, стікери і GIF-анімації. Зловживання неформальним стилем призвело до його поширення навіть у діловому чи навчальному спілкуванні.

Соціальні мережі сприяють поширенню англійської мови у світі, оскільки це мова міжнародного спілкування. Неангломовні користувачі прагнуть активно вивчати англійські слова та вирази. У зв'язку з цим виникають гібридні форми мовлення – Ukrlinglish, Spanglish, Hinglish і т. д. Перевагами такого впливу є, передусім, розширення лексичного складу англійської мови. Неологізми з'являються настільки часто, що молодь постійно надає їм нових значень. Це розвиває мовну креативність і швидкість комунікації.

Проте, внаслідок впливу соціальних мереж на англійську мову виникають деякі проблеми. Одна з них – падіння грамотності серед населення, адже надмірне використання сленгу спричиняє ризик втрати мовних норм.

Отже, соціальні мережі дійсно відіграють ключову роль у розвитку сучасної англійської мови. Інформаційно-комунікаційні технології значно впливають на зміну сучасної лексики англійської мови, розширюють її новими значеннями, аббревіатурами та скороченнями. Онлайн-платформи, які є джерелом формування та поширення мемів, неологізмів та неформального стилю, надають мові гнучкості та пристосованості. Вони є потужним чинником мовної еволюції, який водночас пришвидшує розвиток мови та встановлює нові виклики перед її користувачами.

Список використаних інформаційних джерел

1. Дзюбіна О. І. Структура, семантика та прагматика сленгових неологізмів соціальних мереж Twitter та Facebook (на матеріалі англій-

ської мови) : автореф. дис. ... канд. філол. наук : 10.02.04. Львів. 2016. 18 с.

2. Зубенко О. В. Вплив соціальних мереж на сучасний лексикон англійської мови. *Академічні студії. Серія «Гуманітарні науки»*. 2024. Вип. 4. С. 38–44.
3. Пашіс Л. О., Усик Л. М., Сидор А. Р. Деякі аспекти впливу соціальних мереж та цифрових комунікацій на лексичні інновації в сучасній англійській мові. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2025. С. 138–140.

КРЕДИТНІ ГРОШІ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

*Є. О. Біленко, спеціальність Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок, група ФБССФР 6-11
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сучасний етап розвитку грошової системи характеризується стрімкою цифровізацією фінансових процесів, переходом до електронних форм розрахунків та появою нових механізмів створення кредитних грошей [1–5]. Традиційна банківська модель емісії та перерозподілу фінансових ресурсів поступово трансформується під впливом фінтех-інновацій, поширення віртуальних активів і впровадження цифрових валют центральних банків. Тому важливо розуміти сучасну роль кредитних грошей для забезпечення ефективності грошово-кредитної політики, підтримання фінансової стабільності та розвитку монетарної системи у цифрову добу.

Кредитні гроші історично виникли як форма боргових зобов'язань, що замінила металеві гроші у функціях засобу обігу та платежу. У цифрову епоху вони набули нематеріальної форми – переважно у вигляді електронних записів, які фіксують права вимоги між кредитором і позичальником. Сучасні кредитні інструменти (електронні гроші (e-money), електронні позики, онлайн-банкінг, платформи P2P-кредитування, цифрові депозити та онлайн-кредити, віртуальні та криптовалютні активи, які частково виконують кредитні функції, цифрові валюти центральних банків) формують нову модель фінансових відносин, де швидкість, прозорість і доступність операцій стають перевагами цифрової економіки.

Фінансові технології відкрили можливості для появи небанківських емітентів кредитних грошей, таких як PayPal, Revolut, Monobank, Apple Pay. Ці компанії створюють і обслуговують кредитні зобов'язання без прямої участі традиційних банків. Паралельно центральні банки світу тестують цифрові валюти (CBDC). Станом на сьогодні понад 130 країн досліджують або реалізують проекти CBDC, серед яких ЄС (Digital Euro) та Китай (e-CNY). CBDC потенційно можуть поєднати стабіль-

ність державної емісії з гнучкістю цифрових технологій, створивши нову форму державних кредитних грошей.

Україна також інтегрується у глобальні фінансові тенденції. Національний банк України у 2023–2024 рр. завершив пілотний етап тестування е-гривні – цифрової форми національної валюти, що потенційно зможе використовуватися для соціальних виплат, розрахунків між бізнесом та державою, а також мікрокредитування. Крім того, стрімко розвивається ринок необанкінгу: частка користувачів мобільного банкінгу перевищує 80 % економічно активного населення, а онлайн-кредитування (через сервіси типу Moneyveo, Monobank, Sense SuperApp) забезпечує швидкий доступ до фінансових ресурсів навіть у віддалених регіонах.

Зміна природи кредитних грошей потребує нової моделі регулювання. Серед пріоритетних завдань можемо виокремити: розроблення нормативної бази для обігу цифрових активів; захист прав споживачів у сфері онлайн-кредитування; інтеграція даних із платіжних платформ у монетарну статистику НБУ; забезпечення фінансової інклюзії населення через цифрові канали.

Безготівкові розрахунки залишаються пріоритетними в розрахунках українців – їх часта та обсяги системно зростають. Кількість операцій з використанням платіжних карток в Україні та за її межами становила 2 191,3 млн шт., а їхня сума – 1 646,5 млрд грн (у I кварталі 2024 року було здійснено 1 950,9 млн операцій на загальну суму 1 489,7 млрд грн). Із них безготівковими були 2 086,4 млн операцій на загальну суму 1 073,5 млрд грн. Це більше на 13,5 % та 11,7 % відповідно порівняно з I кварталом 2024 року. Загалом 95,2 % операцій з картками – безготівкові. Частка безготівкових операцій за сумою становила 65,2 % в загальній сумі операцій із платіжними картками [6].

Ці дані підтверджують, що цифрові кредитні гроші вже стали невід’ємним інструментом фінансового обігу, поступово витісняючи готівку. Кредитні гроші в цифрову епоху формують нову архітектуру фінансової системи, де ключовими стають швидкість обігу, прозорість операцій та технологічна безпека.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гасій О., Скорба О., Рошко Н. Вплив інтернет-банкінгу та мобільних додатків на зручність та доступність банківських послуг для

- клієнтів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-100>.
2. Гасій О. В., Кусов Ю. О. Цифрові інновації в банківській сфері. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 28 березня 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 17–19.
 3. Гасій О. В., Урясенко А. О. Цифрові валюти та майбутнє грошей. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 28 березня 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. 456 с. С. 22–24.
 4. Гасій О. В., Тютюнник І. В. Фінансові технології (FINTECH): вплив на фінансовий ландшафт. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції (м. Полтава, 28 березня 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 20–21.
 5. Гасій О. В., Рубан В. В. Криптовалюта у сфері фінансів. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 28 березня 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 58–60.
 6. Кількість та сума безготівкових розрахунків платіжними картками у першому півріччі 2025 року зросли. НБУ. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-ta-suma-bezgotivkovih-rozrahunkiv-platijnimi-kartkami-u-pershomu-pivrichchi-2025-roku-zrosli>.

СУЧАСНИЙ ЛАНДШАФТ РИНКУ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ В УКРАЇНІ: КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОВІДНІ ЛІДЕРИ

Т. В. Верескун, спеціальність Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, група ФК м (заочна)-21

***А. М. Соколова, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі***

Страхування є невід’ємною складовою економіки будь-якої країни, оскільки саме воно дає можливість забезпечити перерозподіл ризиків, створюючи більш сприятливі умови для реалізації підприємницької діяльності, а також гарантує захист кожному громадянину, що надзвичайно важливо, зважаючи на обставини, в яких зараз перебуває населення України.

Сучасний фінансовий ринок неможливо уявити без страхового ринку й такого його сегменту, як страхування життя зокрема. На сьогоднішній день, у порівнянні з ризиковим страхуванням, ринок life є недостатньо розвиненим та не має значної популярності, передусім через необізнаність і недовіру українців до цієї сфери діяльності. Однак саме страхування життя дозволяє вирішувати більшість соціальних проблем, які виникають у межах національної економіки, а також комплексно захищати населення, створюючи так звану «подушку безпеки». Таким чином, нагальним питанням сьогодення залишається реформування ринку страхування життя в Україні з метою підвищення рівня страхового захисту громадян та зміцнення фінансового ринку загалом [2].

Аналіз страхових премій за останні п'ять років (табл. 1) дозволив виявити безсумнівного лідера ринку страхування життя – страхову компанію МЕТЛАЙФ, яка зібрала найбільшу їх кількість як у 2020 р., так і в 2024 р., а її частка на ринку зросла з 41,0 % до 60,7 %. Місця у рейтингу зберегли й такі страховики як УНІКА ЖИТТЯ та РЗУ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ, але надходження їх платежів дещо зменшилися, так само як і відсоток у загальній структурі, який на початок 2025 р. становив 8,7 % та 8,6 % відповідно. А от ГРАВЕ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ помітно розвинула свою діяльність та має частку страхових премій на ринку – 15,0 % (частка зросла на 3,4 в. п.) та посіла друге місце в рейтингу.

Таблиця 1 – Динаміка рейтингу провідних страховиків ринку life за кількістю страхових премій у 2020 та 2024 роках, тис. грн

№	2020 рік		№	2024 рік	
	Страховик	Валові премії		Страховик	Валові премії
1	МЕТЛАЙФ	1 555,1	1	МЕТЛАЙФ	2 791,8
2	ТАС LIFE	680,9	2	ГРАВЕ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	688,0
3	УНІКА ЖИТТЯ	574,5	3	УНІКА ЖИТТЯ	398,2
4	РЗУ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	538,3	4	РЗУ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	394,7

Продовж. табл. 1

№	2020 рік		№	2024 рік	
	Страховик	Валові премії		Страховик	Валові премії
5	ГРАВЕ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	441,3	5	ARX LIFE	327,2

Джерело: побудовано авторами на основі [1].

Аналізуючи динаміку страхових виплат (табл. 2), помічаємо, що більшість компаній все ще залишаються лідерами сфери, проте рейтинг дещо змінився. Перше місце незмінно займає МЕТЛАЙФ, а її валові виплати збільшилися аж у 2,4 рази. Значне зростання виплат відмічаємо й у ГРАВЕ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ (на 113,5 %), яка знову піднялася в рейтингу й на кінець 2024 р. займала друге місце. Інші компанії продемонстрували менш інтенсивний, але теж помітний приріст страхових виплат, що свідчить про їх активність та розвиток.

Таблиця 2 – Динаміка рейтингу лідерів ринку страхування життя за обсягом страхових виплат у 2020 та 2024 рр., тис. грн

№	2020 рік		№	2024 рік	
	Страховик	Валові виплати		Страховик	Валові виплати
1	МЕТЛАЙФ	211,9	1	МЕТЛАЙФ	506,9
2	ТАС LIFE	135,2	2	ГРАВЕ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	285,9
3	ГРАВЕ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	133,9	3	УНІКА ЖИТТЯ	192,2
4	PZU УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	41,4	4	ARX LIFE	61,6
5	ARX LIFE	34,0	5	PZU УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	55,6

Джерело: систематизовано автором на основі [1].

Зміни страхових резервів протягом аналізованого періоду (табл. 3) підтверджують відповідальність і надійність провідних life-страховиків, які помітно нарощують їх обсяги для забезпечення майбутніх виплат. Зокрема, знову можемо виокремити двох лідерів ринку – МЕТЛАЙФ та ГРАВЕ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ, що збільшили суму резервів на 50,7 % та 32,9 % відповідно, займаючи частки: 41,1 % та 33,0 % у загальній структурі страхових резервів. Значно наростила їх кількість і РЗУ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ (в 1,7 рази), піднявшись на третє місце в рейтингу.

Отже, за останні п'ять років більшість life-страховиків втримали свої позиції на ринку, а поступилася ними лише компанія ТАС LIFE, завдяки чому в рейтингу ми спостерігаємо появу двох нових гравців – АРХ LIFE та КД-ЖИТТЯ.

Таблиця 3 – Динаміка рейтингу провідних страховиків ринку life за сумою страхових резервів у 2020 та 2024 роках, тис. грн

№	2020 рік		№	2024 рік	
	Страховик	Резерви		Страховик	Резерви
1	МЕТЛАЙФ	3366,1	1	МЕТЛАЙФ	5078,2
2	ГРАВЕ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	3071,5	2	ГРАВЕ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	4080,8
3	ТАС LIFE	2910,9	3	РЗУ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	1679,8
4	РЗУ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	991,6	4	УНІКА ЖИТТЯ	1040,3
5	УНІКА ЖИТТЯ	909,3	5	КД-ЖИТТЯ	490,7

Джерело: складено автором на основі [1].

Однак, незважаючи на це, варто зазначити про високу концентрацію ринку страхування життя в Україні, так як він має явних трьох лідерів, які досить давно й активно працюють у даній галузі, що, з одного боку, свідчить про стабільність, але, з іншого боку, обмежену конкуренцію для нових учасників.

Список використаних інформаційних джерел

1. Рейтинг страхових компаній України. FORINSURER. URL: <https://forinsurer.com/ratings/life/24/12/1>.

2. Татаріна Т. В. Страхування життя в Україні: проблеми та нові можливості розвитку. Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Економіка». 2023. № 1 (7). С. 91–105. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1\(7\)-91-105](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1(7)-91-105).

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ БАНКРУТСТВА

А. О. Збарська, спеціальність Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

*С. П. Прасолова, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Під час воєнного стану проблема фінансової стійкості підприємств набуває особливої актуальності. Саме тому питання своєчасної діагностики фінансової кризи та запобігання банкрутству є основою для забезпечення економічної безпеки підприємства.

У сучасній науковій літературі немає єдиного підходу до визначення сутності фінансової кризи. Деякі автори вважають фінансову кризу наслідком неефективного управління фінансовими потоками, інші – результатом зовнішніх шоків, таких як війна, інфляція, зміна податкової політики. Лахтіонова (2022) підкреслює, що діагностика фінансового стану підприємства має спиратися на комплексний підхід, який включає аналіз ліквідності, платоспроможності, прибутковості, оборотності капіталу та ділової активності [1].

Найпоширенішими інструментами діагностики є фінансові коефіцієнти, інтегральні моделі (Альтмана, Ліса, Спрінгейта), а також методи економіко-математичного моделювання. Застосування медальєв Альтмана, Ліса та Спрінгейта в системі фінансової діагностики дає можливість кількісно оцінити загрозу неплатоспроможності підприємства, визначити тип фінансової стійкості в динаміці та оцінити реальний ризик загрози банкрутства. Ці моделі є ефективними інструментами для прогнозування кризових станів, оскільки поєднують аналіз рентабельності, ліквідності та структури капіталу.

Разом з тим, не всі дослідники погоджуються з універсальністю цих моделей. Зокрема, вітчизняні дослідники зазначають,

що більшість міжнародних моделей не враховують національних особливостей. Саме тому, Петренко (2024) пропонує адаптовану систему оцінювання фінансової стійкості, яка передбачає використання індексного підходу, де кожен показник має власну вагу залежно від галузі діяльності [2]. Сутність цього підходу у тому, що формування інтегрального індексу фінансової стійкості, який обчислюють на основі системи показників, кожен з яких має свою вагу в залежності від специфіки діяльності підприємства. Таким чином, для промислових підприємств пріоритетними є показники оборотності капіталу та рентабельності, а для торговельних – коефіцієнти ліквідності та швидкості обігу активів.

Для запобігання банкрутству підприємства мають проводити системну антикризову політику: оптимізацію структури капіталу, зниження собівартості, диверсифікацію доходів, ефективне управління дебіторською заборгованістю, пошук нових ринків збуту та залучення профільних інвесторів. Шляхи запобігання банкрутству підприємства мають мати комплексний характер і охоплювати фінансові, організаційно-управлінські та стратегічні заходи. Важливою складовою антикризової політики також є диверсифікація діяльності, що дозволяє підприємству розподіляти ризики між різними напрямками бізнесу. У цьому контексті актуальним є пошук нових ринків збуту, залучення профільних або іноземних інвесторів, розширення асортименту продукції, застосування цифрових технологій у маркетингу та логістиці. Маючи на меті підвищення фінансової гнучкості підприємства доцільно створювати резервні фонди та механізми внутрішнього страхування ризиків. Такі інструменти забезпечують швидке реагування на зовнішні зміни й дозволяють уникнути дефіциту ліквідності в кризових ситуаціях. Не менш важливою умовою ефективної антикризової політики є підвищення якості корпоративного управління. Формування компетентної управлінської команди, удосконалення системи внутрішнього контролю, прозорість фінансової звітності та відповідальність менеджменту сприяють зміцненню довіри інвесторів і партнерів.

Стратегія запобігання банкрутству має бути спрямована на ліквідацію поточних проблем та створення адаптивної системи управління, яка здатна забезпечити довгострокову фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства в умовах

економічної невизначеності. Як зазначає Васильєв (2023), впровадження системи раннього попередження фінансової кризи дає змогу зменшити ризики втрати платоспроможності [3]. Для українських підприємств важливим є поєднання кількісних методи – коефіцієнтний аналіз, інтегральні моделі, із якісними – експертними оцінками, аналізом ділової репутації та корпоративної культури. В умовах невизначеності та ринкових коливань слід застосовувати сценарне планування, яке дозволить передбачати можливі кризові ситуації та розробити стратегію реагування.

Таким чином, нами було досліджено сутність фінансової кризи підприємства, розглянуто теоретичні підходи до її діагностики та запропоновано напрями запобігання банкрутству. Поєднання базових моделей із сучасними індексними методиками забезпечують більш комплексне та точне оцінювання фінансової стійкості підприємства. Зауважимо, що шляхи запобігання банкрутству повинні мати системний характер і включати оптимізацію структури капіталу, управління дебіторською заборгованістю, зниження собівартості, диверсифікацію діяльності та підвищення рівня корпоративного управління. Особлива увага приділяється створенню системи раннього попередження кризових станів, здатної оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози. Реалізація комплексного антикризового підходу, що ґрунтується на інтеграції фінансових моделей, індексного аналізу та стратегічного менеджменту, сприяє підвищенню економічної безпеки, забезпеченню стабільного функціонування підприємства та формуванню довгострокової фінансової стійкості навіть в умовах воєнної економіки України.

Список використаних інформаційних джерел

1. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз: сучасні підходи. – Київ : Центр навч. л-ри, 2022. – 280 с.
2. Петренко І. Сучасні методи антикризового аналізу підприємств. – Економіка і держава. 2024. № 2. URL: <https://economyandsociety.in.ua/article/view/6539>.
3. Васильєв В. Diagnostics of Crisis State and Bankruptcy Risk. – Ekonomichnyi Visnyk, 2023. URL: <https://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2023-1/Vasyliiev.pdf>.
4. Зуєва О. В. Оцінювання внутрішніх факторів впливу на окремі складові фінансового потенціалу банку. – Глобальні та національні проблеми економіки. 2023. № 7. URL: <http://global-national.in.ua/issue-7-2015>.

ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ МОЛОДІ В УКРАЇНІ: РЕАЛЬНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ

К. А. Ковальчук, спеціальність Менеджмент, група МЕН БА 6-31

*О. В. Гасій, канд. екон. наук, доцент; доцент кафедри фінансів та банківської справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сучасні економічні умови, розвиток цифрових фінансів і трансформація ринку праці вимагають від молоді високого рівня фінансової грамотності та здатності ухвалювати раціональні економічні рішення. Водночас низький рівень фінансової освіченості (12,3 бали з 21) залишається суттєвим бар'єром для особистого добробуту молоді і для сталого розвитку національної економіки [1]. Це зумовлює необхідність формування цілісної системи підвищення фінансової культури в Україні.

Як підкреслюють С. Коваль та Ю. Мельничук, рівень фінансової грамотності громадян безпосередньо визначає їхню здатність раціонально розпоряджатися доходами, ефективно заощаджувати, обґрунтовано користуватися кредитними ресурсами, уникати фінансових ризиків і шахрайства, а також підтримувати особисту фінансову стабільність і підвищувати добробут [2]. У цьому контексті М. Безділь, М. Данилюк та М. Дмитришин підкреслюють, що підвищення рівня фінансової грамотності потребує цілісної системи освітніх і просвітницьких заходів, спрямованих на формування практичних навичок управління особистими фінансами, що є необхідною умовою адаптації молоді до сучасного фінансового середовища [3].

Важливим орієнтиром у розвитку фінансової культури в Україні стала «Стратегія підвищення фінансової грамотності в Україні до 2030 року», розроблена Національним банком України спільно з міжнародними партнерами [4]. Її метою є формування фінансово свідомого суспільства, здатного ефективно управляти особистими фінансами та приймати обґрунтовані економічні рішення. Стратегія передбачає інтеграцію фінансової освіти у освітні програми, розвиток цифрових освітніх платформ і підтримку молодіжних ініціатив. Особливу увагу приділено використанню сучасних каналів комунікації – соціальних мереж, відеоконтенту та інтерактивних курсів, що сприяють набуттю практичних навичок фінансової поведінки серед молоді.

Ефективне впровадження Стратегії потребує узгоджених дій держави, закладів освіти, фінансових установ і громадського сектору. Для досягнення реальних результатів важливо створювати умови для практичного застосування фінансових знань молоддю у повсякденному житті. У цьому контексті доцільно виокремити основні напрями, які забезпечують формування фінансової культури нового покоління (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні напрями підвищення фінансової грамотності молоді в Україні

Напрямок	Зміст та інструменти реалізації	Очікуваний результат
Інтеграція фінансової освіти в освітній процес	Впровадження курсів з фінансової грамотності, факультативів, тренінгів і практичних занять	Формування базових фінансових знань і навичок планування особистого бюджету
Розвиток цифрових освітніх платформ	Запровадження онлайн-курсів, інтерактивних симуляторів, мобільних застосунків з фінансового навчання	Доступність фінансової освіти для широкої аудиторії, підвищення зацікавленості молоді
Підтримка молодіжних ініціатив і стартапів	Конкурси, гранти, програми менторства для молоді	Формування практичних навичок управління фінансами, стимулювання підприємницької активності
Інформаційно-просвітницькі кампанії	Проведення національних тижнів фінансової грамотності, соціальних проєктів; вебінарів, співпраця з медіа тощо	Підвищення обізнаності молоді про фінансові продукти, заощадження, кредити і безпеку
Співпраця держави, бізнесу та освітніх установ	Партнерські програми з банками, фінтех-компаніями, міжнародними організаціями для спільної реалізації освітніх проєктів	Системний підхід до розвитку фінансової культури, підвищення ефективності освітніх ініціатив
Розвиток фінансової поведінки через практику	Створення навчальних фінансових лабораторій, симуляцій банківських операцій, фінансових ігор	Закріплення теоретичних знань через практичну діяльність, формування відповідального ставлення до грошей

Джерело: узагальнено авторами за [1–5].

Отже, фінансова грамотність молоді є важливим чинником економічної стабільності та добробуту суспільства. Її підвищення можливе завдяки комплексному підходу, який поєднує формальну, неформальну та цифрову освіту, активну участь держави, бізнесу і освітніх установ. Формування фінансово відповідального покоління є необхідною умовою сталого розвитку України у майбутньому.

Список використаних інформаційних джерел

1. Фінансова грамотність в Україні: результати дослідження 2021 року. Київ : НБУ, 2021.
2. Коваль С., Мельничук Ю. Фінансова грамотність домогосподарств України: сучасний стан та перспективи підвищення. *Світ фінансів*. 2024. № 3. С. 40–52.
3. Безділь М., Данилюк М., Дмитришин М. Формування шляхів підвищення фінансової грамотності молоді. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-146>.
4. Стратегія підвищення фінансової грамотності в Україні до 2030 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NBU_Strategy-Financial-Literacy.pdf?v=14.
5. Єгоричева С. Б., Гасій О. В. Сучасний механізм функціонування регіональної банківської системи : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. 217 с.

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ВИКОНАННЯ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ УКРАЇНИ

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

Умови воєнного стану, запровадженого в Україні у зв'язку з повномасштабною агресією Росії, істотно вплинули на всі сфери державного управління, зокрема на виконання державного бюджету. В умовах збройного конфлікту зростають витрати на оборону, безпеку, гуманітарну допомогу та відновлення критичної інфраструктури, тоді як доходна частина бюджету зазнає суттєвого тиску через зниження економічної активності, руйнування підприємств і логістичних ланцюгів. Це створює низку проблемних аспектів у бюджетному процесі, які потребують наукового дослідження.

Державний бюджет є «...головним загальнодержавним фондом централізованих коштів, за допомогою якого держава концентрує певну частку валового внутрішнього продукту та централізовано розподіляє її на розвиток національної економіки, для соціального захисту населення, утримання органів державної влади та управління, оборони країни» [1].

Значний внесок у дослідження даної проблеми зробили Сьомченко В. В. та Денисенко А. А., які аналізували доходи й видатки бюджету у контексті соціально-економічного розвитку України [2]. Канаєва Т. та Галабурда А. досліджували особливості бюджетної політики держави в умовах війни [3]. Чугунов І., Пасічний М. та Нікітішин А. зосередили увагу на питаннях, що стосуються надходжень Державного бюджету України у період воєнного стану [4]. Їх дослідження акцентувалися переважно на теоретичних аспектах та загальних макроекономічних тенденціях, поряд з тим додатково слід дослідити прикладні проблеми реалізації бюджетної політики в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності.

До ключових проблем слід віднести: нестабільність економічної ситуації, зростання оборонних витрат, скорочення доходів, необхідність фінансування гуманітарних потреб та підвищення ризику корупційних проявів.

За останні п'ять років динаміка доходів і видатків державного бюджету зазнала суттєвих змін (табл. 1).

Таблиця 1 – Динаміка стану виконання Державного бюджету України за 2019–2024 роки

Найменування	Роки						Відхилення 2024 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	млрд грн	%
Доходи	998,3	107,6	1 296,9	1 787,4	2 672,0	3 122,7	2 124,4	в 3,1 р.
Видатки	107,3	1 288,0	1 490,3	2 705,4	4 014,4	4 486,7	3 413,8	в 4,2 р.
Дифіцит/профіцит	-78,0	-217,1	-197,9	-914,7	-1 333,1	-1 358,5	1 280,5	в 16,4 р.

Як свідчать дані таблиці 1 упродовж 2019–2024 років спостерігається значне зростання як доходів, так і видатків державного бюджету України. Витрати на оборону, безпеку, гуманітарні потреби та підтримку критичної інфраструктури значно пере-

вищують обсяги внутрішніх доходів бюджету. При цьому економічна активність знижується, що зумовлює скорочення податкових надходжень.

Як наслідок, держава змушена покривати дефіцит за рахунок внутрішніх та зовнішніх запозичень, що підвищує боргове навантаження та створює додаткові фінансові ризики у середньотривалій перспективі. Зростання дефіциту бюджету потребує системного аналізу та пошуку збалансованих підходів до фінансування державних потреб в умовах обмежених ресурсів.

Тож варто відмітити, що від узгодженості дій органів, що реалізують бюджетну політику, залежить стабільність фінансової системи країни та недопущення макроекономічних дисбалансів [3].

Підсумовуючи дослідження варто зазначити, що в сучасних умовах для подолання дефіциту бюджету України необхідно запровадити жорсткий контроль за витратами державних коштів, зокрема у сфері оборонних закупівель та соціальних програм.

Доцільним є перегляд фінансування неефективних державних проєктів і скорочення адміністративних витрат. Паралельно слід удосконалити податкову політику, зокрема, зменшити податковий тиск на малий та середній бізнес, посилити боротьбу з ухиленням від сплати податків та оптимізувати податкове адміністрування. Важливо створювати стимули для залучення іноземних інвестицій, розширення експорту й виведення бізнесу з тіні, цільове та прозоре використання міжнародної допомоги.

Список використаних інформаційних джерел

- 1 Державний бюджет України: офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/>
- 2 Сьомченко В. В., Денисенко А. А. Доходи та видатки бюджету в системі соціально-економічного розвитку України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4(15). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/11.pdf.
- 3 Канаєва Т., Галабурда А. Бюджетна політика держави в умовах воєнного стану. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. Том 144. № 4. С. 98–109. URL: <http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1349/1291>.
- 4 Чугунов І., Пасічний М., Нікітішин А. Доходи Державного бюджету України в умовах воєнного стану. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. № 5. URL: <http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1572/1497>.

ІНФОРМАЦІЙНА ПРОЗОРІСТЬ ТА ДОСТОВІРНІСТЬ ДАНИХ У ПРОЦЕСІ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

А. Л. Кучменко, спеціальність Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, група ФК-21

*О. В. Яріш, канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри фінансів та банківської справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Діагностика фінансового стану підприємства є однією з найбільш важливих задач у фінансовій аналітиці, оскільки дає можливість своєчасно виявити ризики та запобігти фінансовим втратам для інвесторів, менеджменту та державних регуляторів.

В умовах війни в Україні надзвичайної актуальності набуває її застосування як механізму своєчасного виявлення проблем і прийняття управлінських рішень, здатних мінімізувати втрати і забезпечити стійкість бізнесу.

З точки зору традиційного підходу, діагностика фінансового стану – це системний аналіз фінансових і нефінансових показників підприємства, спрямований на оцінку платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності і ефективності використання ресурсів як основа для прийняття обґрунтованих тактичних управлінських рішень, прогнозування напрямів розвитку тощо. В умовах війни її систематичне проведення набуває критичного значення для економічного виживання. Ключовим завданням стає моніторинг фінансового стану з урахуванням особливої невизначеності зовнішнього середовища, необхідності швидкої реакції на обмеженість ресурсів, перебоях постачання, зміни у цінах, та трансформації попиту.

Традиційно діагностика фінансового стану компанії базувалася на бухгалтерських даних та методах дискримінантного аналізу (моделі Альтмана, Тафлера, Тішоу тощо) [1]. Проте зі зростанням складності бізнес-середовища та появою великих даних виникла потреба у використанні альтернативних джерел інформації та інтелектуальних методів аналізу (рис. 1).

Результати проведеного огляду наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних учених доводять, що **жодна методика**

діагностики не є універсальною, а результативність аналізу значною мірою залежить не лише від вибору методики, а й від якості та структури вихідних даних.



Рисунок 1 – Еволюція методичних підходів до діагностики фінансового стану компанії (систематизовано автором)

У сучасних умовах, коли обсяг даних зростає, а прозорість бізнес-процесів стає критичною для прийняття управлінських рішень, бази даних про компанії перетворюються на ключовий інструмент фінансового аналізу. Вони надають доступ до фінансової звітності, структур власності, інформації про керівників, даних щодо ризиків, угод злиття та поглинання, а також корпоративних взаємозв'язків. Особливо цінними є глобальні платформи, які агрегують дані з різних країн та забезпечують можливість порівняльного аналізу.

Використання таких баз дозволяє проводити комплексний аналіз і моніторинг фінансового стану підприємств, а також здійснювати діагностику внутрішніх і зовнішніх ризиків.

Серед найбільш відомих міжнародних баз даних, що застосовуються для інформаційного забезпечення комплексної фінансової діагностики підприємств та дослідження ризиків неплатоспроможності варто відзначити:

- ORBIS – глобальна база даних про приватні та публічні компанії, яка містить фінансову звітність, структуру власності та ключові бізнес-показники понад 450 мільйонів компаній з усього світу. Використовується для аналізу фінансового стану підприємств, оцінки корпоративних зв'язків, ризик-аналізу та дослідження банкрутств [3];

– FAME – комплексна база даних, що містить інформацію про понад 17 мільйонів активних та неактивних компаній Великої Британії та Ірландії, у тому числі фінансову звітність, дані про директорів і структуру власності. Застосовується для аналізу компаній на локальних ринках, оцінки фінансових ризиків [4];

– Belfirst – база даних з інформацією про компанії Бельгії та Люксембургу, що базується на даних Національного банку Бельгії та Creditreform Luxembourg. Використовується для аналізу підприємств, прогнозування банкрутства та дослідження корпоративних мереж [2].

В Україні є однією з найбільш комплексних інформаційно-аналітичних систем для дослідження фінансового стану підприємств є YouControl [5]. Платформа формує досьє на кожну компанію на основі даних із понад 180 офіційних державних реєстрів, автоматично генерує фінансові показники (ліквідність, платоспроможність, рентабельність), що дозволяє відстежувати динаміку ключових фінансових коефіцієнтів у часі, оцінювати ризики контрагента та виявляти потенційні ознаки фінансової нестабільності.

Важливою перевагою YouControl є наявність аналітичних інструментів комплаєнсу, зокрема перевірка зв'язків між компаніями та їх кінцевими бенефіціарами, аналіз судових справ, моніторинг санкційних списків. Усі ці можливості роблять платформу ефективним інструментом для комплексної діагностики фінансового стану підприємства, управління ризиками та підтримки процесів ухвалення управлінських рішень.

Таким чином завдяки доступу до великого масиву актуальних даних і автоматизації розрахунків ключових показників цифрові інформаційні платформи підвищують точність та оперативність діагностики фінансового стану підприємства. Їх використання дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики неплатоспроможності та формувати більш обґрунтовані прогнози щодо потенційної фінансової нестабільності.

Список використаних інформаційних джерел

1. Яріш О. В. Методичні підходи до діагностики ймовірності банкрутства акціонерних товариств: вітчизняний та зарубіжний досвід. Інвестиції, практика та досвід. 2013. № 8. С. 72–76. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2225/1/%D1%81%D1%82%D1%80.%2072-76.PDF>.

2. Belfirst. URL: https://www.bibeco.ulb.be/database/moodys_belfirst.htm.
3. ORBIS. URL: <https://www.moodys.com/web/en/us/capabilities/company-reference-data/orbis.html>
4. Fame. URL: <https://www.applytosupply.digitalmarketplace.service.gov.uk/g-cloud/services/761658342676099>.
5. YOUCONTROL. Офіційний веб-сайт URL: <https://youcontrol.com.ua>.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «СТРАХОВИЙ РИНОК»

*Є. С. Лобода, спеціальність Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Страховий ринок є складною економічною системою, що забезпечує формування, розподіл і використання страхових фондів з метою захисту інтересів фізичних і юридичних осіб у разі настання страхових подій [Ошибка! Источник ссылки не найден., 3]. Його сутність розкривається через наступні теоретичні підходи, кожен з яких акцентує увагу на специфічних аспектах страхування:

- економічний підхід розглядається у сфері грошових відносин, де формується попит і пропозиція на страхові послуги, при цьому страхування в цьому випадку є економічним інструментом управління ризиками;

- фінансово-кредитний підхід ототожнюється з частиною фінансового ринку щодо залучення тимчасово вільних коштів через страхові премії, створення страхових резервів, які виступають джерелом інвестицій та забезпечують фінансову стабільність суб'єктів господарювання з метою перетворення страхових внесків на інвестиційні ресурси;

- соціально-економічний підхід, що реалізується через соціальне значення страхового ринку з метою гарантії соціальної безпеки населення, зменшення рівня невизначеності в житті громадян та підтримки стабільності суспільства через страхові виплати. Страховий ринок в такому контексті є механізмом соціального захисту, що підвищує добробут і впевненість населення;

- інституційний підхід розкривається через сукупність економічних інститутів (страхових компаній, брокерів, регуляторів, споживачів), що взаємодіють відповідно до певних пра-

вових і організаційних норм. Піддається законодавчому регулюванню, відповідає ринковій інфраструктурі та реалізується через контроль за платоспроможністю та надійністю страховиків. В цьому контексті страховий ринок виступає як інституційна система взаємодії економічних агентів;

– системний підхід побудований на системі, елементами якої є страхувальники, страховики, посередники, держава, споживачі, котрі пов'язані між собою економічними, правовими й інформаційними зв'язками. Засновується на взаємозалежності і балансі інтересів усіх учасників ринку [0].

Таким чином, страховий ринок є багатогранною категорією, що поєднує економічні, фінансові, соціальні та інституційні аспекти та виконує ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку економіки.

Список використаних інформаційних джерел

1. Ромашко, О. М., & Шпільчак, О. І. (2020). Нові підходи до трактування страхового ринку. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (1(21), 259–266. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/211455>.
2. Метеленко, Н., Сіліна, І., & Жовнір-Василенко, К. (2025). Адаптація страхового ринку України до глобальних викликів та євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-50>.
3. Соколова, А. М., Гасій, О. В., Тимошенко, О. В., & Педченко, Н. С. (2022). Сучасні тенденції розвитку страхового ринку України в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (1 (105), 47-60. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-7>.

МЕХАНІЗМ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Н. О. Ляшкова, спеціальність *Фінанси і кредит*, група *ФК м-21*
Т. П. Гудзь, *д-р екон. наук, професор, професор кафедри – науковий керівник*
Полтавський університет економіки і торгівлі

Формування ефективного механізму фінансового контролю є одним із ключових завдань сучасного менеджменту. Він забезпечує законність, достовірність і результативність використання

фінансових ресурсів підприємства [1]. Фінансовий контроль дозволяє оперативно виявляти порушення, нераціональні витрати, ризики та відхилення від планових показників. Таким чином, його впровадження сприяє зниженню рівня фінансових втрат і підвищенню якості управлінських рішень [2].

Механізм фінансового контролю є сукупністю взаємопов'язаних елементів, що утворюють цілісну систему. До основних складових відносяться: мета, завдання, об'єкти, суб'єкти, методи, інструменти, важелі та інформаційна база контролю [3].

Кожен елемент відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності контролю. Наприклад, об'єктами є фінансові ресурси, доходи, витрати, прибуток, активи та зобов'язання, тоді як методами виступають аудит, аналіз, моніторинг і ревізія. Їх узгоджена взаємодія формує основу для раціонального управління фінансами підприємства.

Система фінансового контролю базується на таких принципах: спрямованість, багатосторонність, адекватність, своєчасність, гнучкість, економічність і ергономічність [4]. Спрямованість означає відповідність контрольних заходів стратегічним цілям підприємства, тоді як гнучкість забезпечує адаптацію до змін ринкового середовища та регуляторних вимог.

Застосування принципу економічності дозволяє оптимізувати витрати на проведення контролю, досягаючи максимальної віддачі від контрольних процедур. Це забезпечує баланс між результативністю системи контролю та витратами на її реалізацію [5].

Методи фінансового контролю включають економічний аналіз, аудит, моніторинг, перевірки, ревізії та інвентаризації. Вони дають змогу виявити тенденції розвитку підприємства, оцінити ризики і прийняти обґрунтовані управлінські рішення [6].

Інструментами контролю є бюджетування, фінансова звітність, ERP-системи, стандарти аудиту, управлінські регламенти та система ключових показників ефективності (KPI). Використання сучасних інформаційних технологій значно підвищує оперативність і точність контролю [3].

Інформаційна база є підґрунтям для здійснення всіх контрольних процедур. Вона включає первинні документи, фінансову та податкову звітність, управлінські звіти, плани та бюджети. Її достовірність визначає якість управлінських рішень і ефективність системи контролю загалом [1].

Розвиток цифрових технологій дає змогу автоматизувати процес збору, обробки та аналізу фінансової інформації, що сприяє своєчасному виявленню ризиків і відхилень від фінансових планів.

Механізм фінансового контролю не лише виконує функцію перевірки, а й є інструментом стратегічного управління. Він формує аналітичну основу для прийняття рішень, прогнозування фінансових результатів та управління ризиками [2].

Ефективна система контролю підвищує довіру інвесторів, сприяє стабільності бізнесу та зміцнює його позиції на ринку. Для українських підприємств це має особливе значення в умовах інтеграції у європейський економічний простір та необхідності відповідності міжнародним стандартам [4].

Отже, механізм фінансового контролю є складною, інтегрованою системою, що поєднує організаційні, інформаційні та аналітичні інструменти. Його ефективність визначається узгодженістю дій усіх учасників контролю та здатністю системи адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Запровадження дієвого механізму фінансового контролю забезпечує прозорість фінансової діяльності, підвищує рівень корпоративного управління, сприяє зміцненню фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Чернадчук В. Д., Чернадчук Т. О., Ключко А. М. Фінансовий контроль як засіб пізнання фінансової діяльності: теоретичні та правові аспекти // *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. URL: [https://doi.org/10.14505/jarle.v8.8\(30\).08](https://doi.org/10.14505/jarle.v8.8(30).08)
2. Радіонов Ю. Фінансовий контроль і формування аудиту відповідності для забезпечення ефективного управління бюджетними коштами // *Економіка України*. URL: <https://doi.org/10.15407/ekonpmuukr.2020.11.021>.
3. Лисак Г., Морозова Г., Горох О., Малий О., Нестеренко І. Система фінансового контролю в управлінні малим підприємством: методи та інструменти впровадження // *Review of Economics and Finance*. URL: <https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.115>.
4. Смельянов В., Степанюк Д. Пріоритетні аспекти розвитку системи державного фінансового контролю в Україні // *Public Administration and Regional Development*. URL: <https://doi.org/10.26693/pard2018.01.04>.
5. Глух М., Ковалько Н. Державний фінансовий аудит як різновид фінансового контролю: порівняльно-правовий аналіз // *Актуальні проблеми права*. URL: <https://doi.org/10.35774/app2022.01.025>.

6. Проноза П., Кузенко Т., Сабліна Н. Впровадження інструментів фінансового контролю в адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства // Східноєвропейський журнал передових технологій. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.294765>.

ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВОЄННОМУ СТАНІ

Д. В. Манівчук, спеціальність Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

І. Р. Чуй – науковий керівник

Львівський торговельно-економічний університет

Оцінка фінансового стану підприємства є ключовим етапом у визначенні його стабільності та потенціалу для подальшого розвитку. У цьому контексті аналіз фінансових показників компанії «Нова пошта» під час дії воєнного стану (2022–2024 рр.) дозволить оцінити ефективність управління ресурсами, ліквідність, прибутковість та фінансову автономію. Враховуючи специфіку діяльності підприємства в сфері логістики та транспорту, важливо зосередитись на аналізі ліквідності та капіталізації, що є критичними для компаній, які активно працюють з великими обсягами оборотних коштів.

Для аналізу динаміки фінансових показників ТОВ «Нова пошта» було використано дані сайту YouControl. Для оцінки фінансового стану ТОВ «Нова пошта» була застосована Методика оцінки фінансового стану Міністерства фінансів України (2025 року) так розраховано ключові фінансові коефіцієнти, що дозволяють оцінити ліквідність, маневреність капіталу, фінансову автономію та рентабельність компанії (табл. 1).

**Таблиця 1 – Показники фінансового стану
ТОВ «Нова пошта» за 2022–2024 рр.***

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022
Миттєва ліквідність (Л1)	0,12	0,13	0,27	0,15
Швидка ліквідність (Л2)	0,55	0,47	0,62	0,06
Поточна ліквідність (Л3)	0,63	0,52	0,65	0,02
Маневреність капіталу (К1)	–0,31	–0,41	–0,32	–0,01
Фінансова автономія (К2)	0,41	0,41	0,37	–0,05
Фінансова міцність (К3)	0,65	0,64	0,66	0,01

Продовж. табл. 1

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022
Маржа валового прибутку (П1)	0,19	0,22	0,21	0,02
Рентабельність операційної діяльності (П2)	0,11	0,10	0,10	-0,01
Рентабельність активів (П3)	0,16	0,23	0,10	-0,06

Примітка. Таблиця 1 розрахована на підставі [1; 2].

Розраховані у табл. 2 інтегральні показники фінансового аналізу показують, що компанія покращує свою ліквідність, адже інтегральна оцінка ліквідності зросла з 1,7 у 2022 році до 2,4 у 2024 році. Однак інтегральна оцінка капіталізації показала тенденцію до зниження: з 3,7 у 2022 році до 3,4 у 2024 році, що свідчить про зменшення частки власного капіталу в активах компанії. Прибутковість має незначне зниження.

**Таблиця 2 – Інтегральна оцінка фінансового стану
ТОВ «Нова пошта» за 2022–2024 рр.***

Групи показників	2022	2023	2024
Ліквідність (Л)	1,7	1,7	2,4
Капіталізація (К)	3,7	3,7	3,4
Прибутковість (П)	4,2	4,4	4,1
Інтегральний бал (ІІІ)	3,05	3,11	3,21
Клас фінансового стану	С (задовільний)		
Коригування (+0,2) за умови підтвердження фінансової звітності аудиторським звітом	3,25	3,31	3,41
Клас фінансового стану після коригування	С (задовільний)		

Примітка. Таблиця 2 розрахована на підставі [1; 2].

Інтегральний показник фінансового стану компанії ТОВ «Нова пошта» показує стабільний фінансовий стан з незначним покращенням у 2024 році, особливо за показниками ліквідності. Тож стан фінансової безпеки ТОВ «Нова пошта» є задовільним і стабільним протягом 2022–2024 рр. з тенденцією до покращення за останній рік.

Основна зона ризику – зниження капіталізації, що вказує на потребу посилити частку власного капіталу у фінансуванні діяльності.

Використавши розрахований фахівцями YouControl скоринговий індекс фінансової стійкості (FinScore), що базується на 20 фінансових ризик-індикаторах у порівнянні із конкурентами на ринку, відобразимо його динаміку за 2020–2024 рр. (рис. 1).

Як бачимо ТзОВ «Нова пошта» показала тенденцію росту протягом 2020–2023 рр., в 2024 р. – невелике зниження на 0,3 бала, зберігаючи хорошу фінансову стійкість і провідні позиції на ринку.

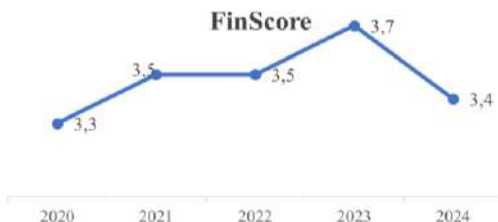


Рисунок 1 – Скоринговий індекс фінансової безпеки ТзОВ «Нова пошта» за 2020–2024 рр. (складено за [3])

Список використаних інформаційних джерел

1. Оцінка фінансового стану підприємств.
2. Фінансова звітність АТ «Нова Пошта» (2020–2024). URL: https://drive.google.com/drive/folders/1Ty0tnOV9Je1N_blpql7TTKiT0cIfAXsC.
3. Фінансовий скоринг АТ «Нова пошта». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11111190&tb=financial-scoring>.

ВПЛИВ КРИПТОВАЛЮТ НА ПЛАТІЖНУ ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ ТА БІЗНЕС

В. Ю. Павленко, спеціальність Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, група ФК-21;

М. І. Волков, аспірант

О. В. Яріш, канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри фінансів та банківської справи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Поширення та популярність криптовалют продовжують викликати широкий інтерес і значні дискусії щодо майбутнього сучасної цифрової економіки та глобальних фінансових послуг, що швидко розвиваються.

За даними статистичного порталу Statista кількість підтверджених користувачів криптоактивів у світі з 2016 року по 2024 рік зросла з 5 млн до понад 560 млн [4]. Такі темпи зростання користувачів актуалізували проблему використання криптовалют при здійсненні господарських і фінансових операцій як для споживачів, так і для бізнесу.

Означені тенденції обумовлені взаємною зацікавленістю обох сторін з огляду на динамічність, високий рівень анонімності та нижчі транзакційні витрати порівняно з традиційними платіжними інструментами.

Зокрема, за даними Triple-A 2024 65 % опитаних споживачів заявили, що хотіли б мати можливість здійснювати платежі в цифрових валютах; 39 % опитаних надали перевагу отриманні оплати за свою роботу чи бізнес у криптовалюті замість місцевої валюти; 80 % висловили бажання оплачувати криптовалютами щоденні покупки у мережах роздрібно́ї торгівлі; 70 % – подорожі, готелі та відпочинок; 45 % – корпоративні, державні послуги та угоди з майном; 44 % – ігри, кіно, онлайн-гемблінг; 32 % – товари високої вартості та спеціалізовані продукти [3].

Як наслідок, зміна платіжних пріоритетів споживачів вплинула на конкурентоспроможність бізнесу. Так, 55 % опитаних споживачів надали конкурентну перевагу для бізнесів, дру́жніх до криптовалют; 56 % респондентів готові збільшити свої онлайн-витрати, якщо криптовалюти стануть опцією, 43 % опитаних витрачали б більше онлайн, якби криптовалюти були прийнятним методом оплати.

Водночас, для підприємств використання криптовалют може виступати як інструментом підвищення ефективності, так і джерелом ризиків. Зокрема, невизначений статус криптовалют як засобу платежу в Україні призводить до серйозних проблем для бізнесу у її легальному використанні в оплату за свої товари, роботи чи послуги.

Однією з причин є нормативна неврегульованість бухгалтерського і податкового обліку криптовалют в Україні. По суті, вона є товаром для обміну на інші товари або послуги, тобто виступає методом бартерних операцій і відповідно має відображатися у Балансі. Проте, законодавчо підстави для цього не визначені.

Станом на 01.11.2025 року на розгляд до Верховної Ради подано 2 альтернативних законопроекти про оподаткування криптовалют. Основні положення законопроектів представлено у табл. 1.

Таким чином, використання криптовалют для здійснення господарських операцій сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, залученню нових клієнтів і оптимізації внутрішніх фінансових процесів. Разом із тим, неврегульованість законодавства та високі ризики безпеки потребують уважного підходу до інтеграції криптовалют у корпоративні операції.

Таблиця 1 – Основні положення законопроектів про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні

№ 10225 від 07.11.2023 (НКЦПФР)	№ 10225-1 від 17.11.2023 (Міністерство цифрової трансформації)
База оподаткування	
Фінансовий результат від операцій з віртуальними активами: – для платників ПДФО – чистий дохід від продажу або іншого відчуження; – для бізнесу – сума доходів, зменшених на вартість віртуальних активів у момент їх продажу або іншого відчуження, а саме: – для придбаних віртуальних активів – суму документально підтверджених витрат на придбання; – для отриманих безоплатно – суму документально підтверджених витрат, безпосередньо пов'язаних з отриманням таких віртуальних активів; – для придбаних у результаті обміну на інші віртуальні активи – документально підтверджену вартість переданих платником податку віртуальних активів	Інвестиційний прибуток від операцій з віртуальними активами: – для платників ПДФО – сума інвестиційного прибутку від операцій з віртуальними активами яких не перевищує 7 млн грн протягом одного звітного року; – для бізнесу – сума інвестиційного прибутку від операцій з віртуальними активами
База оподаткування	
– для платників ПДФО – 18 % ПДФО; 5 % військовий збір; – для бізнесу – 18 %	– для платників ПДФО – 5 % впродовж перших трьох років; 9 % впродовж наступних 5 років; 18 % – після 8 років); – для бізнесу – 18 %

№ 10225 від 07.11.2023 (НКЦПФР)	№ 10225-1 від 17.11.2023 (Міністерство цифрової трансформації)
Обмеження і зобов'язання	
Запровадження офіційної заборони для ФОП 1–3 групи або ТОВ на спрощеній системі оподаткування, здійснювати операції з віртуальними активами (в т. ч. з криптовалютою)	Встановлення обов'язку сплачувати податок на прибуток підприємств від віртуальних активів

Складено автором на основі [1, 2].

Список використаних інформаційних джерел

1. Проект Закону «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні» № 10225 від 07.11.2023 року. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43123>.
2. Проект Закону «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні» № 10225-1 від 17.11.2023 року. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43232>.
3. The State of Global Cryptocurrency Ownership in 2024 –TripleA. URL: <https://www.triple-a.io/cryptocurrency-ownership-data>.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ І ВИДАТКІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

А. М. Тищенко, ОКР магістр, спеціальність Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, група ФК-21;

С. І. Шовкопляс, ОКР магістр, спеціальність Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, група ФКм-21

Ю. А. Глущенко, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Місцеві бюджети є інструментом реалізації політики місцевого та економічного розвитку громад. В умовах децентралізації передача додаткових повноважень супроводжується викликами, серед яких слабка податкова база та управлінська спроможність,

а також (війна, економічна нестабільність, централізація ресурсів.

Досліджуючи сутність місцевих бюджетів, законодавчу сутність та наукове трактування у працях провідних фахівців проаналізуємо їх функціональні інструменти, що сприяють забезпеченню виконання повноважень органів місцевого самоврядування в умовах фінансової децентралізації (табл. 1).

Більшість авторів розглядають місцевий бюджет як ключовий фінансовий інструмент для забезпечення автономії громад і розвитку територій. Аналіз даної категорії дозволило нам сформулювати власне бачення, як комплексний фінансовий план, що поєднує ресурси, повноваження і цілі розвитку в межах єдиної бюджетної системи.

В умовах воєнного стану місцеві бюджети забезпечують фінансування критичних послуг, соціальної підтримки, безпеки та відновлення [5]. Разом з тим, нестабільність податкових надходжень і обмеження автономії у фінансових рішеннях загострюють питання ефективності бюджетного управління.

**Таблиця 1 – Визначення сутності категорії
«Місцеві бюджети»**

Білик В., Мардус Н. [2, с. 51]	«...ключовий фінансовий інструмент, що забезпечує фінансову автономію територіальних громад та їх розвиток»
Буряченко А. [3, с. 13]	«...елемент грошових відносин, пов'язаних із розподілом створеної вартості через формування цільових фондів ...»
Василик О. [4, с. 51]	«...фінансові ресурси, що перебувають у розпорядженні органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій і спрямовуються на реалізацію функцій місцевої влади»
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [7]	«...план утворення і використання фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення функцій та повноважень місцевого самоврядування»
Крутько М. [8, с. 57]	«...важливий чинник соціально-економічного розвитку і фінансової стабільності в державі ...»
Кравченко В. [9, с. 23]	«...сукупність бюджетів, які формуються, затверджуються і виконуються місцевими органами виконавчої влади та органами самоврядування відповідно до адміністративно-територіального устрою країни»

Доходи місцевих бюджетів є ключовим фінансовим інструментом для забезпечення повноцінного функціонування територіальних громад та реалізації напрямів місцевої політики.

Відповідно до законодавства доходи бюджету це «...податкові, неподаткові та інші надходження на безповоротній основі, справляння яких передбачено законодавством України (включаючи трансферти, плату за надання адмінпослуг, власні надходження бюджетних установ) [1].

Детальніша класифікація та нормативи цих надходжень визначаються статтями Бюджетного кодексу. Аналіз показує, що основну частину доходів складають податкові надходження, зокрема податок на доходи фізичних осіб, а також місцеві податки (податок на майно, єдиний податок) і збори (за місця для паркування транспортних засобів, туристичний збір), (рис. 1).

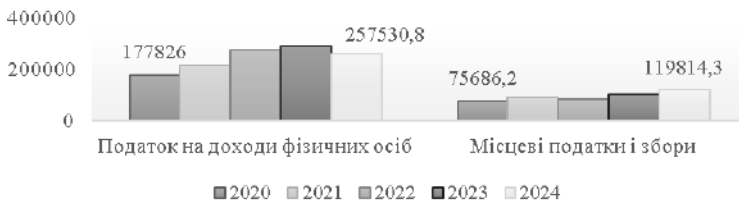


Рисунок 1 – Динаміка фактичних надходжень окремих податків місцевих бюджетів України за 2020–2024 роки, млн грн [6]

У структурі місцевих бюджетів головним є ПДФО. Проте, нормативи його розподілу між різними бюджетами постійно коригуються. Так, у 2025 році: «...до держбюджету спрямовується 25 % цього податку з територій (окрім м. Києва та Севастополя) та 60 % – з міста Києва (ст.29 БКУ)». Такий розподіл спричиняє зменшення надходжень та викликає занепокоєння на місцях [1].

Також суттєву роль відіграють державні трансферти. Дотації покривають недостатність коштів відповідно до принципів горизонтального вирівнювання (ст. 97 БКУ). В динаміці виконання планових показників трансфертів до місцевих бюджетів за останні 5 років має місце недофінансування, що призводить до складнощів у виконанні делегованих та ускладнює здатність

підтримки критичної інфраструктури, спричиняє неефективність діяльності місцевих органів влади (рис. 2).

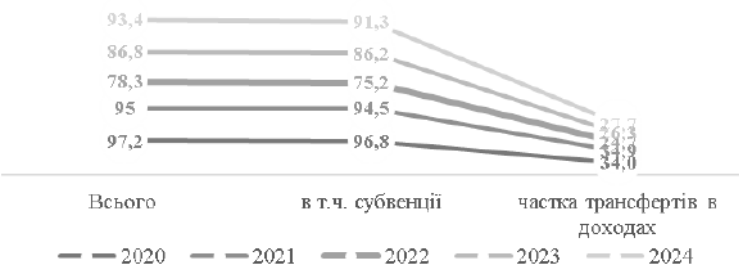


Рисунок 2 – Динаміка виконання річних планових показників трансфертів від органів державного влади в місцевих бюджетах за 2020–2024 роки, % [6]

Видатки місцевих бюджетів кошти для забезпечення стабільного функціонування громад, на соціальні, економічні та інші потреби, зокрема найважливіше – фінансування соціального захисту громадян. А саме, на підтримку малозабезпечених громадян, пенсіонерів, людей з інвалідністю та інших вразливих груп. Це дозволяє отримувати необхідну підтримку в складних життєвих ситуаціях (рис. 3).



Рисунок 3 – Аналіз динаміки видатків місцевих бюджетів України у 2020–2024 рр., млн грн [6]

За даними рисунку видно, що за останні 5 років місцеві бюджети щороку збільшували свої витрати. Загальні видатки зросли з 467,5 до 645,3 млрд грн. Особливо помітно на соціальний захист з 24 до 57,2 млрд грн. Це свідчить про необхідність в підтримці вразливих верств населення. Частка соціальних видатків у загальній структурі бюджету зросла з 5 % до майже 9 %. Такий приріст показує, що соціальна підтримка стала одним із головних пріоритетів місцевої політики.

Як підсумок, варто зазначити, що зростання витрат, фінансові ризики та затримки з виконанням бюджету вимагають покращення системи розподілу бюджетних коштів.

Необхідно закріпити стабільні джерела доходів, оптимізувати субвенції та посилити контроль за використанням бюджетних ресурсів. Важливим є запровадження адресної соціальної допомоги та залучення до співпраці громадських і благодійних організацій.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бюджетний кодекс України: Кодекс № 2456 від 05.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення 22.10.2025).
2. Білик Ю. С., Мардус Н. Ю. Обґрунтування сутності поняття «Фінансова стійкість місцевих бюджетів». Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2024. № 76. С. 51–59.
3. Буряченко А. Є. Удосконалення фінансового механізму місцевих бюджетів. Фінанси України. 2003. № 8. С. 13–18.
4. Василюк О. Д. Теорія фінансів : навч. посіб. Київ : НІОС, 2000. 180 с.
5. Глушенко Ю. А., Яріш О. В., Кононенко Ж. А., Лизун Р. Б. Проблеми управління публічними фінансами в умовах військового стану в Україні. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2024. Вип. 3(113). С. 53–59.
6. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua>. URL: <https://openbudget.gov.ua>.
7. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/280/97-%D0%B2%D1%80>.
8. Крутько М. А. Місцевий бюджет як елемент бюджетної та фінансової системи України: правові аспекти. Приватне та публічне право. 2022. № 1. С. 56–60.
9. Кравченко В. І. Фінанси місцевих органів влади України. Основи теорії та практики. Київ : НДФІ, 1997. 234 с.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У СТРАХОВИХ КОМПАНІЯХ

І. В. Хомин, спеціальність Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Ю. В. Алескерова, д-р екон. наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку – науковий керівник

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

У сучасних умовах динамічного розвитку фінансового ринку роль ризик-менеджменту у діяльності страхових компаній значно посилюється. Зростання масштабів і складності ризиків потребує від страхових організацій постійного вдосконалення підходів до їх виявлення, оцінювання та контролю. Тенденції розвитку ризик-менеджменту сьогодні спрямовані на підвищення ефективності управлінських рішень, впровадження інноваційних технологій та зміцнення фінансової стійкості компаній. Разом із тим, у процесі реалізації цих тенденцій страхові компанії стикаються з низкою нових викликів, що зумовлюють необхідність глибокого аналізу, адаптації та стратегічного переосмислення системи управління ризиками.

Ризик-менеджмент охоплює комплекс заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, оцінювання та мінімізацію потенційних загроз, які можуть негативно позначитися на фінансових результатах компанії. Його сутність полягає не лише в ідентифікації та аналізі ризиків, а й у розробці ефективних стратегій реагування, постійному моніторингу та контролі за їх реалізацією [1]. Головна мета управління ризиками – зниження впливу несприятливих подій на стабільність і прибутковість страхової діяльності. Визначення основних видів ризиків є ключовим етапом формування системи ризик-менеджменту, адже саме точність і повнота їх ідентифікації визначають ефективність подальших управлінських рішень і здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Основні аспекти ризик-менеджменту у страхових компаніях відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності діяльності та підвищенні якості страхових послуг страхових компаній. По-перше, оцінювання ризиків передбачає комплексний аналіз фінансових, ринкових і операційних загроз, що дозволяє своєчасно

виявити потенційні проблеми та визначити ефективні шляхи їх мінімізації. По-друге, управління ризиками включає розробку стратегій щодо їх зниження – зокрема, використання перестрахування, формування резервів і впровадження внутрішніх програм контролю ризиків. Важливим аспектом також є забезпечення фінансової стійкості компанії для своєчасного виконання зобов'язань перед клієнтами у випадку настання страхових подій [2]. Загалом, ефективна система ризик-менеджменту сприяє зміцненню довіри клієнтів, підвищує репутацію страховика на ринку та стимулює вдосконалення страхових продуктів відповідно до сучасних потреб споживачів.

Однією з ключових сучасних тенденцій розвитку ризик-менеджменту у страхових компаніях є цифровізація. Вона охоплює інтеграцію цифрових технологій у всі етапи управління ризиками – від їх ідентифікації до контролю та мінімізації. Використання автоматизованих систем аналізу дозволяє страховим компаніям підвищити точність оцінки ризиків, пришвидшити процес ухвалення рішень та забезпечити стабільність бізнес-процесів в умовах динамічного ринкового середовища [3].

Ще однією важливою тенденцією є застосування Big Data та штучного інтелекту. Ці технології дозволяють страховикам здійснювати більш точне прогнозування ризиків, персоналізувати страхові продукти та ефективніше управляти тарифною політикою. Використання алгоритмів машинного навчання сприяє оптимізації процесів оцінки збитків і підвищенню рівня клієнтського сервісу.

У сучасних умовах швидких змін економічного середовища страхові компанії стикаються з низкою нових викликів у сфері ризик-менеджменту. Забезпечення безпеки інформаційних систем, адаптація до регуляторних вимог, використання великих даних та штучного інтелекту, технічна стабільність цифрових платформ і довіра клієнтів стають ключовими аспектами, від яких залежить ефективність управління ризиками. Саме ці фактори визначають необхідність гнучких, інноваційних та комплексних підходів у сучасному страхуванні для збереження стабільності бізнесу та підвищення якості страхових послуг [4, 5]:

- страхові компанії працюють з великими обсягами конфіденційних даних, що робить їх уразливими до кібератак. Для мінімізації цих ризиків необхідне впровадження багатофакторної автентифікації, систем виявлення та реагування на загрози

(IDS/IPS, SIEM), а також регулярний аудит безпеки за міжнародними стандартами, наприклад ISO 27001;

- цифровізація потребує постійного моніторингу нових нормативних вимог щодо захисту персональних даних та кібербезпеки. Страхові компанії повинні швидко адаптувати свої процеси і системи до змін законодавства, щоб залишатися у правовому полі та уникати санкцій;

- впровадження аналітики великих даних і AI дозволяє більш точно прогнозувати ризики та персоналізувати страхові продукти. Водночас виникають нові виклики – забезпечення якості даних, достовірності алгоритмів і етичне використання автоматизованих рішень;

- цифрові платформи можуть зазнавати технічних збоїв або помилок, що впливає на доступність сервісів і безпеку даних. Компанії повинні впроваджувати системи резервного копіювання, моніторинг та реагування на інциденти;

- деякі клієнти можуть сумніватися у надійності автоматизованих страхових сервісів без людського контролю. Це впливає на лояльність і готовність користуватися цифровими продуктами, тому страхові компанії повинні забезпечувати прозорість процесів і високий рівень обслуговування.

У сучасному страхуванні ефективний ризик-менеджмент стає не лише інструментом збереження фінансової стабільності компаній, а й стратегічним фактором їх розвитку та конкурентоспроможності. З огляду на швидкі зміни економічного середовища, зростання обсягів даних і поширення цифрових технологій, страховики змушені інтегрувати інноваційні підходи та технологічні рішення у процеси управління ризиками. Водночас їм доводиться постійно враховувати нові регуляторні вимоги, кіберзагрози та очікування клієнтів щодо надійності та прозорості страхових послуг. Такий комплексний підхід дозволяє компаніям не лише своєчасно виявляти та мінімізувати потенційні загрози, а й підвищувати ефективність управлінських рішень, покращувати якість сервісу та зміцнювати довіру клієнтів у довгостроковій перспективі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Кірдіна О. Г., Стешенко О. Д. Ризик-менеджмент у страхуванні в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78–79. С. 151–157.

2. Федорович І. Роль ризик-менеджменту в страхових компаніях у контексті забезпечення якісних страхових послуг. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : зб. тез доп. VII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 28–29 березня 2024 р. С. 578–580.
2. Губа В. Р., Король С. В. Вплив цифровізації на систему ризик-менеджменту страхових компаній. *Адаптація до глобальних змін та викликів в економіці, туризмі, рекреації та захисті довкілля*: 2025 рік : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів і молодих вчених, 8–9 травня 2025 р. Івано-Франківськ. С. 58–60.
3. Анісімов В. М. Проблемні аспекти формування інноваційних напрямів розвитку страхування. С. 148–152.
4. Єтушенко Н. М., Кривенко Ю. В., Стеценко Д. І. Цифрові технології у страхуванні. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2024. № 43. С. 105–114.

СУТІСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗКРИТТЯ ПОНЯТТЯ «ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОДУКТ»

О. С. Шутько, спеціальність *Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок*
Полтавський університет економіки і торгівлі

Розвиток базується на інноваціях, оскільки саме інновації є тригером змін, руху в науці, техніці та економіці [2–6]. Інновації пронизують усі сфери життя – від побуту до глобальних технологічних процесів, сприяючи підвищенню якості життя, продуктивності праці та ефективності виробництва. Інновація – це процес створення або впровадження чогось принципово нового, будь то продукт, послуга, технологія чи управлінське рішення. Без інновацій людство залишалося б на початкових етапах розвитку, не маючи тих досягнень, які сьогодні сприймаються як звичні. Навіть у давнину перші винаходи, такі як створення списа, вогню або колеса, можна розглядати як інноваційні досягнення свого часу, що докорінно змінили спосіб життя людей. Багато років назад не існувало розуміння інновація, інноваційний продукт, інноваційний проєкт. Перша згадка про інноваційну діяльність пов'язана з працею австрійського економіста Йозефа Шумпетера «Теорія економічного розвитку» (1912). Він ввів термін «інновація» в науковий лексикон, розуміючи під ним не лише винаходи, але й їх втілення у нові технології, продукти, а також нові комбінації факторів виробництва. В перекладі

буквально означало як «втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді виробу» [7].

Роль інноваційних проєктів полягає у створенні нових продуктів, послуг або процесів, котрі підвищують конкурентоспроможність бізнесу, впровадженні нових технологій і методів управління для покращення ефективності та результативності його ведення, сприянні зростанню та відкриттю нових ринків або сегментів, підтримці стратегічного розвитку та адаптивності бізнесу до викликів у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Значення інноваційних проєктів полягає у прискоренні темпів розвитку та економії витрат у довгостроковій перспективі, підвищенні вартості бренду та лояльності покупців, покращенні якості та надійності робіт, товарів та послуг, створенні конкурентних переваг завдяки новітнім рішенням, підвищенні мотивації та залученні талановитих кадрів через можливості для навчання та зростання.

Інноваційні проєкти бувають продуктові (розробка нового товару або покращення існуючого), процесні (впровадження нових методів виробництва або управління або поліпшення існуючих), соціальні або екологічні (заходи для розвитку суспільства та збереження довкілля). Успіх інноваційних проєктів залежить від розуміння мети та критеріїв її досягнення, відповідальності та залученості команди, врахування ризиковості, її хеджування та фінансування, гнучкості.

Таким чином, інноваційний проєкт – це система взаємопов'язаних цілей і напрямів їх досягнення. Представлений комплексом науково-дослідних дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших активностей, відповідним чином організованих та оформлених. Скерований на ефективне вирішення конкретного завдання (проблему), вираженого в кількісних, якісних та інтегральних показниках, щої приводить до інновації.

Список використаних інформаційних джерел

1. Закон України Про інноваційну діяльність (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст. 266). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
2. Державна інноваційна політика підвищення конкурентоспроможності економіки України: теорія, практика, вектори активізації :

монографія / Л. С. Франко, Н. С. Педченко, В. Ю. Стрілець. – Полтава : ПУЕТ, 2025. – 407 с.

3. Микитюк П. П., Сенів Б. Г. Інноваційна діяльність. URL: <https://studfile.net/preview/1850152/page:20/>
4. Павловський, С., Мельник, Н., & Косяк, О. (2023). Теоретичні аспекти інноваційного проекту: сутність та етапи розробки. *Київський економічний науковий журнал*, (2), 34-42. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-5>.
5. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Франко Л. С. Макроконкурентна парадигма інноваційного розвитку національної економіки. Наукові перспективи. 2022. № 1(19). С. 351–360.
6. Педченко Н. С., Франко Л. С. Формування теоретичного базису взаємозв'язку інноваційної політики та конкурентоспроможності національної економіки. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 71. С. 69–76.
7. Вікіпедія: Інновації. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>.

УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ БІЛКОВІСНОЇ РОСЛИННОЇ СИРОВИНИ

Ю. В. Барабаш, спеціальність Харчові технології та інженерія, група ТРГ-21 м;

*А. Б. Бородай, канд. вет. наук, доцент, доцент кафедри технологій харчових виробництв і ресторанного господарства – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах розвитку харчової промисловості важливого значення набуває створення продуктів, що забезпечують не лише енергетичні потреби організму, а й сприяють підтриманню здоров'я, фізичної активності та швидкому відновленню після навантажень. Особливої актуальності це питання набуває у сфері спортивного харчування, де головним завданням є забезпечення організму необхідною кількістю повноцінного білка. Традиційно білкові добавки виготовляють із тваринної сировини – сироватки молока, яєчного білка, колагену чи м'яса. Проте останніми роками зростає інтерес до використання білковісної рослинної сировини як альтернативи, що зумовлено як екологічними, так і економічними факторами.

Використання рослинних білків має багато переваг: це екологічність виробництва, відсутність холестерину, легка засвоюваність, низька собівартість і можливість створення функціональних продуктів із заданими властивостями. Крім того, такі продукти мають привабливий для споживачів профіль, адже поєднують природність, користь і безпечність. До основних джерел білковісної сировини належать зернобобові культури (соя, горох, нут, квасоля), зернові (пшениця, овес, жито), а також олійні (соняшник, льон, ріпак). З таких культур отримують білкові концентрати, ізоляти та текстуровані білкові продукти, що широко застосовуються у харчовій промисловості [1]. Ці культури містять від 20 до 40 відсотків білка, а також багато клітковини, мінералів та біологічно активних речовин. Крім того, їхнє вирощування є екологічно безпечним і потребує менше ресурсів, ніж виробництво тваринних білків.

У м'ясопереробній галузі білкові ізоляти та концентрати із сої, гороху або пшениці застосовують для підвищення волого-

зв'язуючої здатності фаршу, покращення текстури, стабільності емульсій і збільшення виходу готового продукту. Застосування білковмісної сировини дозволяє також зменшити кількість дороговартісних м'ясних компонентів без зниження споживних властивостей продукту [2].

Білковмісна рослинна сировина активно використовується у виробництві спортивного харчування: протеїнових коктейлів, батончиків, енергетичних сумішей, рослинних напоїв і замінників м'яса. Поєднання білків з різних джерел, наприклад горохового та рисового, дозволяє компенсувати нестачу окремих амінокислот і створити збалансований продукт. Комбінування тваринних і рослинних білків забезпечує отримання продуктів із оптимальним амінокислотним складом, що особливо важливо при створенні дитячого та лікувально-профілактичного харчування. Важливим напрямом є зниження вмісту таких речовин, таких як інгібітори ферментів або фітинова кислота, що досягається за допомогою ферментації, пророщування або термічної обробки.

У хлібопекарській промисловості додавання білкових концентратів у тісто сприяє збагаченню готових виробів білком, покращенню структури м'якуша та уповільненню черствіння. Зокрема, білки гороху або сої можуть замінювати частину борошна, підвищуючи харчову цінність і зменшуючи калорійність продукту.

У виробництві напоїв, десертів і замінників молока білковмісна рослинна сировина є основним інгредієнтом. На основі сої, вівса, мигдалю чи гороху виготовляють напої, йогурти, морозиво, білкові батончики, які мають привабливі сенсорні властивості й задовольняють потреби вегетаріанців, веганів і споживачів із непереносимістю лактози [3].

Основною метою наших досліджень є дослідження харчової і біологічної цінності борошна зернобобових, як нетрадиційної сировини при виробництві харчових продуктів. Соя і сочевиця є перспективною сировиною завдяки високій харчовій і біологічній цінності білків, які вони містять. Вони можуть ефективно використовуватись як нетрадиційна сировина у виробництві м'ясних напівфабрикатів. Так, соя забезпечує високу харчову і біологічну цінність білка, наближену до тваринних білків, зокрема курятини, тоді як сочевиця відзначається високим вмістом лізину й інших незамінних амінокислот, але потребує

комбінування із джерелами сірковмісних амінокислот. Використання обох компонентів сприяє підвищенню білкової цінності, поліпшенню технологічних властивостей та розширює асортимент функціональних і білкових продуктів харчування.

Нами визначено вплив концентрації борошна обраних зернобобових у модельних м'ясних фаршах на їхні фізико-хімічні й органолептичні показники. Доведено, що збільшення вмісту борошна зернобобових у кількості 5–30 % позитивно впливає на вихід виробів, реологічні показники та зменшує втрати маси при тепловій обробці. Однак, підвищений вміст борошна бобових негативно впливає на органолептичні показники. Оптимальна кількість добавок у січених напівфабрикатах складає 10 %.

Встановлено, що при гідратації борошна з водою 1 : 1, м'ясний фарш характеризується найкращими фізико-хімічними показниками. Заміна частини м'ясної сировини в кількості 10% покращує харчову й біологічну цінність виробів: так, вміст білка у дослідних зразках зростає на 0,13–1,26 %, при значенні контролю 12,18 %, кількість калію, кальцію і магнію збільшується майже у два рази.

Таким чином, удосконалення технологій харчових продуктів за рахунок використання білковмісної рослинної сировини є перспективним напрямом розвитку харчової промисловості. Це дозволяє створювати інноваційні продукти для спортсменів і людей з активним способом життя, забезпечуючи їх усіма необхідними поживними речовинами, підвищуючи енергетичний потенціал організму та сприяючи його швидкому відновленню після фізичних навантажень. У подальшому важливим є пошук нових джерел рослинної сировини, які дозволять отримати ще якісніші та ефективніші продукти спортивного харчування.

Список використаних інформаційних джерел

1. Коваль С. М. Рослинні білки: властивості та застосування у харчовій промисловості / *Харчова наука і технологія*, 2020. № 2. – С. 45–51.
2. Гринь Л. О. Використання білкових ізолятів у виробництві м'ясних продуктів. / *Продовольчі ресурси*. 2022. № 4. – С. 27–34.
3. Ткаченко, І. С. Технологія альтернативних молочних продуктів на основі рослинної сировини. *Харчова промисловість*. 2023. № 1. – С. 15–22.

ВИКОРИСТАННЯ ВТОРИННОЇ СИРОВИНИ В ТЕХНОЛОГІЇ ПАШТЕТІВ

Д. І. Білоцерковець, спеціальність Харчові технології, група ТРГм-21

А. М. Герעדчук, канд.техн.наук, доцент, доцент кафедри технологій харчових виробництв і ресторанного господарства

Полтавський університет економіки і торгівлі

М'ясні продукти є важливими джерелами повноцінного білка, незамінних амінокислот, мінералів і вітамінів. Одним із популярних видів м'ясних виробів є паштети, які належать до групи продуктів із тонкоподрібненого фаршу. Їх споживча привабливість зумовлена ніжною пастоподібною консистенцією, вираженим смаком і широкими можливостями для варіацій рецептури. Провідне місце займають печінкові паштети, частка яких становить близько 30 %. Асортимент формують також дієтичні, дитячі та функціональні продукти.

М'ясні паштети – це гомогенізовані вироби на основі м'яса або субпродуктів із додаванням жировмісної сировини, овочів, молока, спецій та ароматичних речовин. Консистенція формується завдяки спеціальним технологічним прийомам і підбору компонентів, що забезпечують ніжність і пластичність маси.

Одним із напрямів удосконалення технологій паштетів є створення комбінованих рецептур, у яких частину м'ясної сировини замінюють рослинними інгредієнтами. Такі системи сприяють збалансуванню складу і дозволяють ефективно використовувати вторинні ресурси. Цей напрям обґрунтований кількома взаємопов'язаними аргументами: потребою підвищити біологічну та харчову цінність продуктів, зменшити енергетичну щільність традиційних рецептур, знизити собівартість.

Накопичена за останні роки база експериментальних даних підтверджує, що макухи (шроти) соняшнику, гарбуза, конопель, льону, а також клітковинні фракції з відходів овочів і фруктів ефективно функціонують у паштетних масах як наповнювачі, джерела мікроелементів, поліненасичених жирних кислот і антиоксидантів, при цьому добре впливають на текстуру і стабільність емульсії. Огляд сучасних публікацій свідчить: застосування макухи та подібних побічних продуктів не лише підвищує частку рослинної «цінності» в рецептурах, а й

дозволяє створювати продукти з поліпшеними нутрієнтними властивостями, зменшеним вмістом насичених жирів і підвищеним вмістом дієтичної клітковини, що відповідає запитам оздоровчого харчування [1, 2].

За останні роки число експериментальних досліджень, спрямованих на розробку комбінованих м'ясо-рослинних паштетів, суттєво зросло. Практичні роботи, проведені як у наукових установах, так і на прикладі малих виробництв, зосереджувалися на кількох взаємозалежних технологічних завданнях: визначенні допустимої частки заміни м'ясної складової на шрот без втрати органолептичних якостей; оптимізації попередньої обробки макухи (сушка, помел, просівання, гідратація) для покращення дисперсійних властивостей; поєднанні макухи з білковими стабілізаторами та колоїдами для збереження пластичної пасто-подібної консистенції; використанні антиоксидантів природного походження для стабілізації ліпідної фази.

Результати досліджень з використання волокна з насіння соняшника показали, що попереднє гідратування фракції у співвідношенні 1 : 3 забезпечує високу вологопоглинальну здатність і дозволяє отримати паштет з покращеною текстурою і вираженими профілактичними властивостями, що робить даний підхід перспективним для розробки функціональної продукції.

Особливу увагу привертає використання макухи олійних культур не лише як наповнювача, а як джерела цінних білків і ПНЖК. Останні систематичні огляди та прикладні роботи демонструють, що шроти із соняшнику, льону, гарбуза та конопель містять значну кількість повноцінного рослинного білка, харчових волокон і фенольних антиоксидантів, які підвищують функціональний потенціал паштету і сприяють підвищенню його харчової цінності [1, 2].

Ключовим завданням технолога є коректне дозування макухи: в більшості експериментів частка шроту в рецептурі ефективно коливалася у межах 5–25 %: при нижчих рівнях переважно спостерігалось крахання структури без помітного гіршання смаку, а при вищих – зростання щільності та можливі відчутні рослинні присмаки, що вимагає корекції ароматизаторів і соленості.

Паралельно з макухами активний розвиток отримала тема використання спеціально підготовлених харчових волокон і фруктово-овочевих порошків – наприклад, порошок журавлини,

яблучні вичавки, порошки гарбуза і топінамбуру, а також субліматів з ягід – як засобів підвищення вмісту клітковини, природних барвників і антиоксидантів. Додавання таких фракцій у печінкові і м'ясні паштети дозволяє значно підвищити вміст дієтичної клітковини та фенолів, а також підкоригувати смаковий профіль у бік фруктово-солодкуватого відтінку, що добре поєднується зі смаком печінки.

З'явилися роботи, де показано успішне створення паштетів на основі птиці із додаванням до 25 % нутової складової або борошна конопель, що дозволяло поліпшити амінокислотний профіль та збільшити вміст ПНЖК і мінералів без істотних втрат сенсорної привабливості. Практичний інтерес викликають і дослідження, що використовують комбінації макух з екструдованими зерновими (вівсяні, гречані) для досягнення оптимальної структури емульсії і більшого насичення харчових волокон.

Список використаних інформаційних джерел

1. Дударев І., Шемет В., Хребтань О. Development of chicken liver pâté with buckwheat and oatmeal. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*, 2025. № 2 (16). С. 48–56.
2. Ait-Kaddour A. Hassoun A. Tarchi I. Loudiyi M. Boukria O. Cahyana Y. Ozogul F. Khwaldia K. Transforming plant-based waste and by-products into valuable products using various “Food Industry 4.0” enabling technologies: A literature review. *Sci. Total Environ.* 2024. № 955. P. 17–22.

ВИКОРИСТАННЯ ПОРОШКУ ОБЛІПИХИ У ВИРОБНИЦТВІ МОРОЗИВА

Ж. О. Бондаренко, спеціальність Харчові технології, група КТГІ 2301

Є. В. Демидова, доцент кафедри технологій та безпеки харчових продуктів, PhD – науковий керівник
Сумський національний аграрний університет

В умовах сучасного розвитку харчової промисловості особлива увага приділяється створенню продуктів, які поєднують високу харчову цінність, привабливі органолептичні властивості та функціональну спрямованість. Серед споживачів зростає інтерес до натуральних десертів із підвищеним вмістом біологічно активних речовин, антиоксидантів і вітамінів, які сприяють підтриманню здоров'я.

Морозиво є одним із найулюбленіших продуктів серед усіх вікових категорій споживачів, а тому воно є зручною основою для створення функціональних харчових продуктів. Завдяки своїй структурі та технології виробництва морозиво дозволяє ефективно вводити різноманітні рослинні порошки, пюре, екстракти, які не лише покращують смак і колір, а й підвищують біологічну цінність кінцевого продукту.

Серед широкого спектра природних інгредієнтів особливий інтерес викликає обліпіха (*Hippophae rhamnoides* L.) – унікальна ягода, що містить понад 190 біологічно активних сполук. Вона є джерелом вітаміну С (у 10–15 разів більше, ніж у цитрусових), вітаміну Е, β-каротину, поліфенолів, флавоноїдів, пектинів, органічних кислот та макро- і мікроелементів. Біоактивні речовини обліпіхи мають виражену антиоксидантну, імуномодуючу та протизапальну дію, що робить її перспективною для використання у складі продуктів функціонального призначення.

Застосування порошку обліпіхи у технології морозива дозволяє зменшити використання синтетичних барвників та ароматизаторів завдяки природному кольору та аромату обліпіхи, підвищити вітамінну цінність та антиоксидантну активність продукту, покращити структурно-механічні властивості завдяки вмісту пектинів, надати десерту приємного фруктово-кислого смаку, що підвищує його споживчу привабливість.

Таким чином, використання порошку обліпіхи у рецептурі морозива є науково обґрунтованим і доцільним напрямом, який сприяє розширенню асортименту оздоровчих та функціональних продуктів холодного десертного типу.

Порошок обліпіхи отримували шляхом осмотичної дегідратації з подальшим сушінням і подрібненням. Його вводили у базову рецептуру молочного морозива на етапі пастеризації суміші. Досліджували фізико-хімічні, органолептичні та функціонально-технологічні показники готового продукту.

Додавання порошку обліпіхи сприяло збагаченню морозива вітаміном С (у 2,3–2,8 рази більше порівняно з контролем), β-каротином, поліфенолами та природними антиоксидантами. Продукт набував приємного кремово-жовтого кольору, вираженого фруктово-кислого смаку та характерного аромату обліпіхи. Завдяки пектиновим речовинам порошок позитивно впливав на консистенцію, забезпечуючи однорідну, кремоподібну структуру без ознак кристалізації.

Використання порошку обліпихи у рецептурі морозива є перспективним напрямом створення функціональних десертів підвищеної біологічної цінності. Такий інгредієнт не лише покращує антиоксидантні властивості, а й надає продукту привабливого кольору, смаку та аромату, забезпечуючи споживачам користь і задоволення від споживання.

Список використаних інформаційних джерел

1. Effect of lipophilic sea buckthorn extract on cream cheese properties / A. Ghendov-Moşanu et al. *Journal of food science and technology*. 2019. Vol. 57, № 2. P. 628–637.
2. Effects of genotype, latitude, and weather conditions on the composition of sugars, sugar alcohols, fruit acids, and ascorbic acid in sea buckthorn (*hippophae rhamnoides ssp. mongolica*) berry juice / J. Zheng et al. *Journal of agricultural and food chemistry*. 2012. Vol. 60, № 12. P. 3180–3189.
3. Sea buckthorn berries: a potential source of valuable nutrients for nutraceuticals and cosmeceuticals / L. M. Bal et al. *Food research international*. 2011. Vol. 44, № 7. P. 1718–1727.

УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ ІЗ ПШЕНИЧНОГО БОРОШНА

М. Р. Величко, спеціальність Харчові технології та інженерія, група ТРГ-21 м

А. Б. Бородай, канд. вет. наук, доцент, доцент кафедри технологій харчових виробництв і ресторанного господарства – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Для хлібопекарської промисловості України характерним є широкий асортимент продукції. Окрім традиційних сортів хліба, фахівці галузі активно розробляють нові технологічні підходи, орієнтовані на задоволення потреб сучасного споживача, який прагне не лише високих смакових якостей, але й дотримання принципів здорового харчування. З цією метою у рецептури хлібобулочних виробів вводяться додаткові натуральні інгредієнти – насіння, горіхи, злаки, родзинки тощо, що сприяє підвищенню вмісту вітамінів, клітковини, мікроелементів та білкових сполук у готовій продукції [1].

Однією з проблем хлібопекарської галузі є покращення нутрієнтного складу виробів. Відомо, що хлібобулочні вироби не є збалансованими за хімічним складом, тому метою нашої

роботи є вирішення питання збагачення хліба корисними речовинами вторинної рослинної сировини, зокрема шроту обліпихи, на перебіг основних технологічних процесів приготування хліба, розроблення рецептури хліба і технології його виготовлення.

Обліпиха належить до небагатьох рослин, у насінні та плодах яких міститься значна кількість олії. Плоди сортової обліпихи мають середній вміст жиру від 3,6 до 6,2 %. Ця культура відіграє важливу роль у збереженні та зміцненні здоров'я населення. Саме тому речовини, що входять до складу ягід обліпихи, становлять цікавість для створення якісних харчових продуктів із підвищеною біологічною цінністю. Обліпихова олія – це цінне джерело біологічно активних сполук, яке широко застосовується в медицині та харчовій промисловості. Під час її виробництва утворюються побічні продукти – знежирений сік та шрот, які часто залишаються невикористаними [2]. Раціональне використання побічних продуктів переробки рослинної сировини є одним із головних завдань харчової промисловості. Це дозволяє не лише зменшити втрати та покращити економічні показники підприємств, а й сприяє впровадженню безвідходних технологій, покращенню екологічної ситуації та використанню нових джерел для виробництва функціональних продуктів харчування.

Після вилучення олії в обліпиховому шроті зберігається велика кількість біологічно активних речовин (табл. 1). З технологічної точки зору цей продукт має низку переваг: високі гідратаційні властивості, універсальність застосування та зручність у зберіганні.

Таблиця 1 – Хімічний склад шроту обліпихи

Показник	Вміст
Суша речовина, %	91,0
Білки, %	24,5
Жири, %	3,0
Цукри, %	3,7
Клітковина, %	30,5

Одним із перспективних способів використання обліпихового шроту є його додавання до рецептури хлібобулочних виробів, що дозволяє підвищити їхню поживну та біологічну цінність.

Дослідження показали, що додавання обліпихового шроту до тіста призводить до зменшення вмісту клейковини. Із підвищен-

ням кількості шроту цей показник поступово знижується. Так, при введенні 3 %, 5 % та 7 % шроту кількість клейковини у тісті зменшується на 1,8 %, 3,9 % та 5,7 % відповідно порівняно з контрольним зразком, який не містив добавки (табл. 2).

Таблиця 2 – Вплив шроту обліпихи на кількість і якість клейковини

Показник	Зразки			
	контроль	3 % шроту	5 % шроту	7 % шроту
Кількість сирії клейковини, %	28,6	28,1	27,5	26,9
Розтяжність, см	16	13	12	7
Еластичність	хороша			

Дослідження показали, що внесення обліпихового шроту у тісто призводить до зниження розтяжності клейковини. При цьому за вмісту добавки 3 % і 5 % клейковина все ще зберігає середній рівень еластичності, тоді як при 7 % вона погіршується, що негативно позначається на утворенні клейковинного каркасу, що пояснюється відсутністю у складі шроту білків, які беруть участь у формуванні клейковини.

Використання обліпихового шроту сприяє підвищенню формостійкості тіста, хоча й знижує його здатність до розтягування. Зокрема, спостерігалось зменшення розтікання кульки тіста при додаванні 3 % та 5 % шроту на 1,2 % і 3,1 % відповідно, а при 7 % – на 8,5 % порівняно з контрольним зразком. Це зумовлено підвищенням водопоглинальної здатності тіста зі збільшенням кількості шроту, що характерно для продуктів, багатих на харчові волокна.

Пружно-еластичні властивості тіста оцінювали за питомим об'ємом, який визначали з інтервалом у 30 хвилин протягом трьох годин. Було виявлено, що зі зростанням кількості шроту питомий об'єм поступово зменшується: у зразках він був нижчим відповідно на 3,5 %, 7,9 % і 14,0 % порівняно з контролем. Це свідчить про зниження інтенсивності бродіння, внаслідок чого утворюється менша кількість вуглекислого газу.

Органолептичний аналіз готових виробів показав, що додавання 3–5 % обліпихового шроту не погіршує споживчих властивостей хліба. Хліб із такою кількістю добавок мав лише незначні відмінності від контрольного зразка за кольором

скоринки, м'якушки та смаком, які залишалися стардартними для даного виду продукції. При введенні 7% шроту якість хліба помітно знижувалася: скоринка втрачала привабливість, а смак обліпихи ставав занадто інтенсивним.

Мікробіологічні дослідження готових хлібобулочних виробів показали, що усі досліджувані зразки відповідали вимогам чинного ДСТУ.

Таким чином, використання вторинної сировини, а саме обліпихового шроту у кількості 3–5 % від маси борошна у якості природнього збагачувача та поліпшувача властивостей дріжджового тіста, сприяє покращенню нутрієнтного складу й структурно-механічних властивостей хлібобулочних виробів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Дзюндзя О. В.; Звагольська К. М. Аналіз нетрадиційної борошняної сировини для виробництва хлібобулочних виробів. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2021, 1. – С. 22–29.
2. Самілик М. М., Демидова, Є. В. Використання похідних продуктів переробки обліпихи у виробництві здобних булочок. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2022 (4). – С. 94–101.

УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПЕРЕРОБКИ М'ЯСА МОРСЬКОГО ГРЕБІНЦЯ

В. Ю. Іванченко, спеціальність Харчові технології, група ТРГм-21 м

Г. П. Хомич, д-р техн. наук, професор, професор кафедри технологій харчових виробництв і ресторанного господарства – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Одна з найвагоміших проблем сучасності – забезпечення населення повноцінними харчовими продуктами. Важливу роль в швидкому заповненні раціону харчування людини дефіцитними есенціальними речовинами, підвищенні опірності організму до впливу навколишнього середовища може дати постійне споживання морепродуктів.

Морепродукти займають особливе місце в раціоні харчування людини, тому що їх цінність підтверджена тривалою історією використання. За біологічною та харчовою цінністю морепродуктам немає рівних за високим ступенем засвоюваності

повноцінного білка, за вмістом великої кількості інших біологічно активних речовин, які відсутні в сировині наземного походження.

Склад нерибних морепродуктів тваринного походження об'єднує велику кількість найрізноманітніших живих організмів їстівних для людини, які поділяються на три групи: ракоподібні, молюски та голкошкірі. В групі молюсків знаходяться різні види м'якотілих: головоногі (кальмари, восьминоги, каракатиці), двостулкові (гребінці, мідії, устриці).

Морепродукти за поживними речовинами є цінним джерелом білка, хоча білок у більшості морепродуктів має більш волокнисту структуру, що погіршує процес його засвоєння, але на відміну від білка риб, він дає більш швидке відчуття ситості. Морепродукти також містять у своєму складі різні вітаміни, зокрема, водорозчинні групи В (В₁, В₂, В₆ та В₁₂), а також жиророзчинні А і Є. У мінеральному складі морепродуктів багатий вміст кальцію, а вміст заліза, важливого для формування клітин, перевищує навіть його вміст у м'ясі. Виявлено в їх складі фосфор, необхідний для ефективного засвоєння вітамінів групи В, та цинк, який важливий для загоєння ран. Значна кількість глікогену сприяє наданню солодкуватого смаку продуктів їх переробки.

Наявність в м'ясі молюсків усіх незамінних речовин свідчить про його високу харчову та біологічну цінність. Науковцями визначено, що м'ясо молюсків виявляє позитивний вплив на ліпідний обмін, проникність капілярів, підвищує виділення холестерину з організму. М'ясо морепродуктів практично немає протипоказань.

Проведені дослідження галузевими та науковими центрами визначили перспективними види марикультурного культивування у Чорному морі серед морепродуктів: молюски – мідія (*Mytilus galloprovincialis*), устриці (плоска *Ostrea edulis* та гігантська *Crassostrea gigas*), брюхоногий молюск (*Rapana thomassia*), анадара (*Anadara inaequalis*), гребінець (*Pecten jacobaeus*).

Морський гребінець є найбільш цінним двостулковим молюском. В їжу використовується його мантия і мускул, який є особливо делікатесний. М'ясо низькокалорійне. Цінна і ікра молюска. Морський гребінець вживається сирим або смаженим, як інгредієнт для салатів і супів.

Враховуючи високу засвоюваність білків і вуглеводів молюсків, біологічну ефективність ліпідів, а також значний вміст мінеральних речовин, визначена доцільність розширення асортименту кулінарних страв з використанням в рецептурному складі м'яса морського гребінця, що підтверджує актуальність і перспективність досліджень у цьому напрямку.

Метою роботи є удосконалення технології отримання напів-фабрикату з м'яса морського гребінця та використання його в технології кулінарних страв.

Предметом досліджень був морський гребінець варено-морожений придбаний в торгівельній мережі.

М'ясо гребінця попередньо розморожували і визначали в його складі масову частку вологи, вологоутримуючу здатність.

Враховуючи проведені дослідження з іншими видами морепродуктів (креветки, рапана) було визначено, що найкращими видами попередньої обробки було попереднє маринування морепродуктів з використанням у складі маринаду фруктових соків [1, 2].

Для поліпшення смакових властивостей м'яса гребінця перед використанням у рецептурі кулінарних страв проводили також його маринування. В якості складових маринадів використовували соки хеномелесу, журавлини, лимону, в складі яких міститься значний вміст природних органічних кислот. В процесі маринування під час розм'якшення м'яса органічними кислотами колагенові волокна набухають і їх набухання тим вище, чим нижче рН середовища, в якому витримується м'ясо.

Окрім того, харчові органічні кислоти під час взаємодії з компонентами сировини, формують приємний специфічний смак і аромат продукту, проходить часткове розщеплення білків і жирів, що робить м'ясо більш м'яким і смачним.

Після маринування в дослідних зразках м'яса гребінця морського визначали показник вологоутримуючої здатності. Найвище значення досягається в зразку з використанням соку хеномелесу, на 8,5 % вище в порівнянні з контрольним зразком (розморожене варено-морожене м'ясо гребінця без маринування). Дещо нижчі показники у зразках з використанням лимону і журавлини (на 6,5 % та 5,9 % вище в порівнянні з контрольним зразком).

Використовували м'ясо гребінця морського в технології приготування ризотто та салатів.

Отже, визначено за результатами проведених досліджень, що попереднє маринування м'яса гребінця з використанням фруктових соків в складі маринаду, є найбільш ефективним способом переробки і позитивно впливає на його показники якості, надаючи продукту оригінальних смакових властивостей. Рекомендовано використовувати мариноване м'ясо гребінця в технології різотто та салатів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Використання хеномелесу в технології маринадів для м'яса рапани / М. Г. Педченко, А. О. Топал, С. В. Кузьменко, Г. П. Хомич, Н. І. Ткач. *Збірник наукових праць магістрів Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*. Полтава : ВНЗ «ПУЕТ». 2018.
2. Використання фруктових соків у технології маринування морепродуктів / Г. П. Хомич, Ю. В. Левченко, А. Б. Бородай, З. М. Гайворонська, В. С. Бондарчук. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Технічні науки»*. 2021. № 1 (96).

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ НАПІЙ ШВИДКОГО ПРИГОТУВАННЯ НА ОСНОВІ РОСЛИННИХ ПОРОШКІВ

В. В. Карачов, спеціальність харчові технології, аспірант
Н. В. Болгова, канд. с.-г. наук, доцент, доцент кафедри технологій та безпечності харчових продуктів – науковий керівник
Сумський національний аграрний університет

Функціональними вважаються харчові продукти, які, окрім втамування голоду та забезпечення поживними речовинами, створюють позитивний фізіологічний ефект в організмі.

Розробка нових функціональних напоїв є популярною тенденцією в харчовій промисловості, зумовленою зростанням попиту на більш здорові продукти. Завдяки високим концентраціям біологічно активних сполук ринок функціональних напоїв на основі рослинної сировини є одним із швидкозростаючих. Головним споживчим мотивом для придбання функціональних продуктів є популяризація здорового способу життя. Це пов'язано з тим, що їх регулярне вживання в їжу може пом'якшити хронічні захворювання, покращити загальне самопочуття шляхом збільшення енергії та зміцнення імунної системи.

Незважаючи на всі переваги напоїв, застосування високої температури в процесі їх виготовлення має тенденцію до зниження їх біологічної цінності. Оскільки вітаміни та фенольні сполуки, що входять до складу сировини, із якої виготовляються функціональні напої, є термолабільними сполуками. Тому, найбільш прийнятною та поширеною формою, завдяки зручності у приготуванні, стабільності при зберіганні та збалансованого складу, є порошкова.

Функціональні напої повинні виконувати дві основні функції, по-перше, мати збалансований склад, а по-друге, забезпечувати прийнятні сенсорні властивості, такі як хороший смак і текстура. До категорії функціональних напоїв входять молочні напої, напої для спорту та продуктивності, енергетичні напої, готові чаї, кумис, «розумні» напої, збагачені фруктові напої, рослинне молоко та збагачена вода [1]. Можливе і поєднання декількох видів сировини у складі одного напою, що дозволить покращити його функціональні властивості. Однак, при такому комбінуванні виникають складнощі у збереженні фізичної стабільності готового напою, що призводить до погіршення сенсорного сприйняття. Особливо ця проблема є актуальною при використанні трав'янистих рослин для виготовлення функціональних напоїв, оскільки вони містять велику кількість нерозчинних волокон.

Переробка трав'яних рослин у функціональні напої вимагає не лише знання вмісту біологічно активних сполук, а й їх впливу на фізико-хімічні властивості готового продукту. Таким чином, розробка функціонального напою на основі сухої молочної основи та суміші рослинної сировини є з одного боку актуальним завданням.

Розроблена рецептура двох дослідних зразків розчинних напоїв [2]. В якості рецептурних компонентів використовували: сухе молоко жирністю 25 %, порошок морінги, порошок лайму сублімованого, порошок м'яти сублімованої, порошок апельсину без шкірки сублімованого.

Введення у рецептуру напоїв порошоків цитрусових та м'яти дозволило покращити їх смак та запах. Більшістю дегустаторів відзначено, що запах зразку 1 (рис. 1, а) був добрим ($6,8 \pm 0,05$ балів), кращим за аналог ($6,5 \pm 0,05$ балів). Відчувався аромат м'яти та лайму, без трав'янистого запаху. Смак напою був кисло-солодким ($6,2 \pm 0,05$ бали), без гіркоти та терпкості.

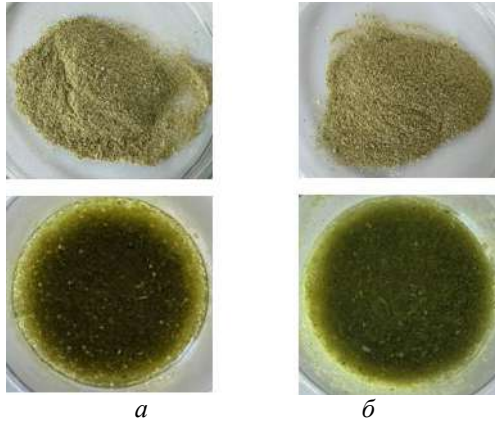


Рисунок 1 – Напої із порошком морінги:
а – зразок 1; б – зразок 2

За зовнішнім виглядом зразок 1 схвалено оцінкою «добре». Було зазначено, що колір напою прийнятний, але консистенція дещо сподобалася, оскільки у ньому містилася велика кількість нерозчинних речовин. Враховуючи те, що причиною утворення осаду є високий вміст клітковини, дегустатори суттєво не знижували оцінки за зовнішній вигляд ($6,1 \pm 0,05$ балів).

Зразок 2 (рис. 1, б) сподобався споживачам лише за запахом, оскільки у ньому відчувався аромат м'яти з ноткою апельсину. Солодко-кислий смак напою дещо сподобався ($6,9 \pm 0,05$ бали). Помірно сподобалися дегустаторам консистенція ($5,6 \pm 0,05$ бали) та зовнішній вигляд ($5,9 \pm 0,05$ бали) напою через наявність осаду.

Варто зазначити, що не зважаючи на недосконалий зовнішній вигляд, за жодним із показників, представлені напої не було оцінено менше, ніж в 5 балів. Хоча промисловий зразок (аналог) мав привабливий зовнішній вигляд та консистенцію, було відзначено, що його смак та запах були не характерними для натуральних продуктів. Відчувався значний вміст синтетичних смако-ароматичних добавок.

Список використаних інформаційних джерел

1. Panou, A., Karabagias, I. K. (2025). Composition, Properties, and Beneficial Effects of Functional Beverages on Human Health. *Beverages*, 11(2), 40. <https://doi.org/10.3390/beverages11020040>.

2. Bolhova, N., Karachov, V., Koshel, O., Chernyavska, T., Yudina, T., Gnitsevykh, V., Deinychenko, G., Sukmanov, V. (2025). Devising a recipe for a functional milk drink based on moringa powder. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 3 (11 (135)), 27–32. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.329644>.

УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ НАПОЇВ НА ОСНОВІ МОЛОЧНОЇ СИРОВИНИ ЗА РАХУНОК РОСЛИННИХ ЗБАГАЧУВАЧІВ

А. П. Крикун, спеціальність Харчові технології та інженерія, група ТРГ-21 м

А. Б. Бородай, канд. вет. наук, доцент, доцент кафедри технологій харчових виробництв і ресторанного господарства – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

На сьогодні в Україні обсяги сироватки всіх видів становлять майже 200 т/рік. Більше половини її ресурсів – 59 % – продають підприємствам агропромислового комплексу як корм для худоби, понад 20 % – утилізують в каналізаційних системах, приблизно 25 % – відправляють на подальшу переробку з метою отримання продуктів для експорту [1]. Саме тому переробка вторинної молочної сировини, зокрема сироватки, є актуальним завданням.

Молочна сироватка містить легкозасвоювані білки, лактозу, вітаміни та мінеральні речовини, що робить її основою для створення корисних і дієтичних напоїв. Проте традиційні сироваткові напої не завжди мають привабливі органолептичні властивості – вони часто характеризуються слабким ароматом, невиразним смаком і світлим кольором. Саме тому виникає потреба в удосконаленні технології їх виробництва, зокрема шляхом використання натуральних рослинних компонентів [2]. Дикорослі ягоди є природними джерелами антиоксидантів, органічних кислот, вітамінів і поліфенолів, тому вони не лише покращують смакові якості напоїв, а й значно підвищують їхню біологічну цінність. Завдяки високому вмісту вітаміну С та біологічно активних сполук ягоди чинять імуномодуючу, протизапальну та загальнозміцнювальну дію на організм людини [3].

Дослідження хімічного складу ягід чорниці показало, що вони є джерелом біологічно активних речовин та органічних кислот, містять у своєму складі близько 85,4 % води і мають достатньо високу титровану кислотність (1,3 %).

Таблиця 1 – Фізико-хімічний склад чорниці

Назва показника	Од. виміру	Чорниця
Сухі речовини	%	14,6
Титрована кислотність	%	1,3
L-аскорбінова кислота	мг/100 г	31,5

Досліджувана сироватка мала наступні показники: масова частка сухих речовин – $5,6 \pm 0,10$ %, масова частка жиру – $0,2 \pm 0,03$ %; щільність – $1017\text{--}1027$ кг/м³; кислотність – $60\text{--}75$ °Т; активна кислотність (рН) – 4,5 (табл. 2).

Таблиця 2 – Характеристика хімічного складу сироватки

Назва показника	Од. виміру	Показник
Масова частка сухих речовин, у т.ч.:	%	5,6
масова частка білку	%	0,82
масова частка жиру	%	0,20
активна кислотність	од. рН	4,5
титрована кислотність	°Т	60
щільність	кг/м ³	1 018

Нами були випробувані різні варіанти напоїв, що містять сироп із соку чорниці й сироватку в таких пропорціях: 10 : 90, 15 : 85, 20 : 80, 25 : 75. На підставі проведених органолептичних досліджень найвищу оцінку отримали напої із співвідношенням сироп : сироватка – 15 : 85.

Таблиця 3 – Фізико-хімічні показники напою «Чорничний»

Найменування показника	Значення показника
Титрована кислотність, °Т	80
Густина, г/см ³	1,027
Масова частка жиру, %	0,25
Вміст сухих речовин, %	7,4
Вміст білку, %	0,76
Температура охолодженого продукту, °С	4 ± 2

При створенні рецептури основна увага приділялася задоволенню потреб організму у важливих нутрієнтах та формуванню приємних органолептичних властивостей продукту: збалансованої кислотності, однорідної текстури та стабільної структури.

У ході роботи доведено високу біологічну цінність напою «Чорничний» на основі молочної сироватки та сиропу з чорниці, що в своєму складі містить лише натуральні інгредієнти.

Такі напої мають широкі перспективи використання у закладах ресторанного господарства. Їх можна включати до асортименту фітобарів, кафе здорового харчування, санаторно-курортних їдалень і навіть ресторанів сучасного формату, які орієнтуються на екологічно чисті продукти. Напої на основі молочної сироватки з дикорослими ягодами можуть подаватися як освіжаючі або десертні напої, бути основою для смузі, коктейлів, желе, холодних супів та інших страв функціонального призначення. Крім того, такі продукти чудово поєднуються з випічкою, сирними десертами та легкими закусками, що робить їх привабливими для споживачів, які обирають здоровий спосіб життя.

Таким чином, удосконалення технології напоїв на основі молочної сироватки за рахунок використання дикорослих ягід є перспективним напрямом розвитку харчової промисловості та ресторанного господарства. Це не лише ефективний спосіб раціонального використання молочної сироватки, а й реальна можливість розширення асортименту оздоровчих та гастрономічно привабливих напоїв у закладах харчування України.

Список використаних інформаційних джерел

1. Сичевський М., Романчук І., Мінорова А. Переробка молочної сироватки: перспективи в Україні. *Food Science and Technology*, 13 (4), 2019. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/foodtech/article/view/1557/1776> (дата звернення: 11.10.2025).
2. Сімахіна Г. О., Камінська С. В. Інноваційні підходи до створення функціональних напоїв на основі дикорослих ягід. 2016. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/16390368-ec90-43a2-b01d-ae6a173838b1/content> (дата звернення: 11.10.2025).
3. Ніколаєва М. С. Розроблення технології ферментованих напоїв з використанням молочної сироватки. Київ: НУХТ, 2023. URL: file:///c:/users/user/downloads/rozroblenna_tehnologii_fermentovanih_na_poiiv_na_osn.pdf (дата звернення: 11.10.2025).

РОЗРОБКА ТЕХНОЛОГІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ БОРОШНЯНИХ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ШРОТІВ ЯК ZERO WASTE ІНГРЕДІЄНТІВ

В. М. Кузнєцов, спеціальність Харчові технології, група ТРГ-21

Ю. Г. Наконечна, канд. техн. наук, доцент кафедри технологій харчових виробництв і ресторанного господарства – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасні тенденції розвитку харчової промисловості тісно пов'язані з концепцією Zero Waste, яка передбачає раціональне використання всіх компонентів сировини та мінімізацію відходів виробництва. У цьому контексті значну увагу приділяють впровадженню шротів рослинного походження як цінних вторинних продуктів переробки. Шроти, отримані після віджимання олії з насіння гарбуза, соняшнику, льону, сої, конопель чи виноградних кісточок, містять значну кількість білків, харчових волокон, мінеральних речовин, антиоксидантів і біологічно активних сполук. Завдяки цьому вони розглядаються не лише як побічний продукт, а як перспективний функціональний інгредієнт для підвищення харчової та біологічної цінності борошняних кондитерських виробів.

Використання шротів у рецептурах печива, кексів, бісквітів чи вафель дає змогу зменшити кількість традиційного пшеничного борошна, збалансувати амінокислотний склад продуктів, підвищити вміст клітковини та покращити органолептичні показники. Крім того, застосування таких інгредієнтів сприяє зниженню собівартості продукції та відповідає сучасним екологічним принципам сталого виробництва, адже дозволяє повторно використовувати відходи переробки олійних культур, перетворюючи їх на цінний компонент нової харчової продукції.

Шроти як zero waste-інгредієнти є перспективним напрямом розвитку інноваційних технологій у кондитерській промисловості, що поєднує підвищення харчової цінності виробів, економічну ефективність виробництва та екологічну відповідальність підприємств [1].

В умовах сучасного розвитку харчової промисловості актуальним завданням є створення продуктів підвищеної біоло-

гічної цінності та функціонального призначення. Одним із перспективних напрямів є використання шротів олійних культур, зокрема льону, у складі рецептур борошняних кондитерських виробів. Шрот насіння льону є цінною сировиною, що утворюється після віджимання лляної олії. Завдяки своєму багатому хімічному складу він може стати ефективним zero waste інгредієнтом, який не лише знижує собівартість продукції, але й підвищує її харчову та функціональну цінність.

Шрот насіння льону є побічним продуктом, що утворюється після віджимання лляної олії, проте за своїм складом він належить до цінних харчових інгредієнтів, які можуть бути ефективно використані у виробництві борошняних кондитерських виробів. У сучасних умовах розвитку харчової промисловості, коли все більшої популярності набувають принципи раціонального використання сировини та концепція zero waste, впровадження лляного шроту у рецептури кондитерських виробів має як економічне, так і екологічне значення.

Хімічний склад лляного шроту зумовлює його високу поживну та біологічну цінність. Він містить близько 30–35 % білка, до 10 % залишкових жирів, 25–30 % вуглеводів, значну кількість харчових волокон, вітамінів групи B, E, PP, а також мінеральних елементів – кальцій, фосфор, магній, залізо, цинк. Особливу увагу привертають слизові речовини, поліфеноли та лігнани, які виконують антиоксидантну та імуномодуючу функції в організмі людини. Саме тому продукти, виготовлені з додаванням лляного шроту, мають оздоровчу спрямованість і можуть бути рекомендовані для дієтичного або профілактичного харчування [2].

Завдяки своїм функціонально-технологічним властивостям шрот насіння льону позитивно впливає на процеси приготування тіста та якість готових виробів. Він характеризується високою водо- та жиропоглинальною здатністю, сприяє утворенню стабільної структури тіста, поліпшує його пластичність і рівномірність замішування. Крім того, слизові речовини, що містяться у шроті, виконують роль природного емульгатора, стабілізуючи структуру тіста та запобігаючи його розшаруванню. Це особливо важливо під час виготовлення пісочного печива, кексів або рулетів, де потрібна ніжна, але водночас міцна структура.

У технології борошняних кондитерських виробів лляний шрот може використовуватись у різних формах – сухий, змеле-

ний до дрібнодисперсного стану, або у вигляді попередньо зволоженої маси. Зазвичай його додають у кількості від 5 до 15 % від маси борошна. Таке дозування практично не впливає на підйом і зовнішній вигляд готових виробів, але помітно покращує їхні органолептичні властивості. Продукти набувають приємного горіхового присмаку, більш насиченого кольору та м'якої, злегка вологуватої консистенції. При збільшенні кількості шроту до 20–25 % тісто стає щільнішим, тому для збереження структури виробів доцільно коригувати рецептуру – збільшувати кількість рідини або розпушувачів.

Додавання шроту насіння льону у кондитерські вироби має низку переваг. По-перше, він значно підвищує харчову цінність продукції, збільшуючи вміст рослинного білка, клітковини та омега-3 жирних кислот. По-друге, шрот покращує вологоутримувальні властивості тіста, завдяки чому вироби повільніше черствіють і довше зберігають свіжість. По-третє, лляний шрот має природну антиоксидантну активність, що сприяє стабільності жирової фази і подовжує термін зберігання готової продукції.

На практиці його використовують у виробництві різноманітних видів борошняних кондитерських виробів – печива, кексів, мафінів, бісквітів, рулетів та галет. При заміні 10 % пшеничного борошна лляним шротом у складі пісочного печива спостерігається підвищення білкової цінності на 15–20 %, покращення аромату та зменшення жирності. У рецептурі кексів внесення 15 % шроту забезпечує більш рівномірну пористість і підвищену вологість виробів. Для дієтичного печива, призначеного для споживачів, що дотримуються рослинної дієти, шрот може частково замінювати яйця або жири завдяки своїм зв'язувальним і емульгуювальним властивостям [3].

Використання лляного шроту у кондитерському виробництві не лише підвищує якість продукції, але й дозволяє раціонально використовувати побічні продукти олієпереробної промисловості. Це має важливе екологічне значення, адже сприяє зменшенню кількості харчових відходів і реалізує принципи безвідходних технологій. До того ж застосування такого інгредієнта знижує собівартість виробів, що робить його привабливим для промислових підприємств.

Отже, шрот насіння льону є перспективною сировиною для збагачення борошняних кондитерських виробів білком, клітковиною, вітамінами та антиоксидантами. Його використання

дозволяє створювати продукти з підвищеною біологічною цінністю, покращеними споживчими властивостями і довшим терміном зберігання. Крім того, це відповідає сучасним тенденціям розвитку харчової промисловості, орієнтованої на здорове харчування, екологічність і раціональне використання ресурсів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Стеценко, Н. О. Розвиток концепції Zero-waste для харчової промисловості у контексті сталого розвитку / Н. О. Стеценко // *Інноваційні технології в науці та освіті. Європейський досвід* : матеріали VII Міжнар. конф., 23–25 грудня 2024 р. – Дніпро : Журфонд, 2024. – С. 199–200.
2. Lee J. H., Kim S. H., Manthey F. та ін. The impacts of standardized flaxseed meal (XanFlax) on the physicochemical, textural, and sensory properties of muffins. *Foods*. 2023. Vol. 12, № 22. P. 4085. DOI: 10.3390/foods12224085.
3. Jiang X., Wang X., Zhou S. Effect of flaxseed marc flour on high-yield wheat bread production: comparison in baking, staling, antioxidant and digestion properties. *LWT – Food Science and Technology*. 2022. Vol. 169. Art. 113979. DOI: 10.1016/j.lwt.2022.113979.

РОЗРОБКА ЙОГУРТУ З ДОДАВАННЯМ НАПОВНЮВАЧА «ГРУША+ЗЛАКИ»

К. Р. Лазебна, спеціальність *Харчові технології*, група *ЗХТ 2401 м*

Є. В. Демидова, доцент кафедри *технологій та безпечності харчових продуктів*, *PhD* – науковий керівник
Сумський національний аграрний університет

У сучасних умовах розвитку харчової промисловості особливості актуальності набуває створення функціональних продуктів, які не лише забезпечують організм енергією та поживними речовинами, а й мають профілактичну та оздоровчу дію. За оцінками провідних наукових організацій, попит на функціональні молочні продукти щороку зростає на 7–10 %, що пов'язано зі зростанням інтересу споживачів до здорового способу життя, раціонального харчування та натуральних інгредієнтів.

Йогурт є одним із найпопулярніших кисломолочних продуктів у світі завдяки високій засвоюваності, приємним органолептичним властивостям і наявності пробіотичних культур. Проте сучасні тенденції харчових технологій вимагають розширення

його асортименту шляхом додавання рослинної сировини, що підвищує вміст вітамінів, мінералів, антиоксидантів і харчових волокон.

Метою дослідження було вдосконалення технології йогурту шляхом введення наповнювача «груша+злаки». Комбінація фруктів і злакових компонентів дозволяє досягти синергетичного ефекту: груша є джерелом цукрів, органічних кислот, пектину, фенольних сполук і вітаміну С, тоді як пророщені зерна злакових містять харчові волокна, вітаміни групи В, токоферолі, мінеральні речовини та біологічно активні пептиди.

Для приготування наповнювача використовували порошок із плодів груші та пророщені зерна вівса й пшениці. Злаки пророщували протягом 48 годин за температури 20–22 °С із наступною тепловою обробкою для зниження мікробіологічного забруднення. Йогурт виготовляли традиційним термостатним способом із використанням заквасочних культур *Lactobacillus bulgaricus* та *Streptococcus thermophilus*. Наповнювач додавали в кількості 10, 12 та 15 % до маси продукту.

Органолептична оцінка показала, що зразки з додаванням 12–15 % наповнювача мали найвищі показники за смаковими характеристиками: легкий фруктовий аромат у поєднанні з м'яким зерновим присмаком забезпечував гармонійність сприйняття. Консистенція залишалася однорідною, з приємною кремоподібною структурою.

Фізико-хімічні дослідження засвідчили, що додавання наповнювача призводило до збільшення вмісту клітковини на 1,8–2,3 %, вітаміну С – на 12 %, а також вмісту поліфенольних сполук на 18–22 % порівняно з контролем (йогурт без додатків). Антиоксидантна активність зросла на 25–30 %, що підтверджує доцільність використання грушево-злакової композиції для підвищення функціональної цінності продукту. Важливим є також позитивний вплив наповнювача на мікробіологічні показники: у зразках із додатками збереження життєздатності молочнокислих бактерій було вищим, що пояснюється наявністю додаткових субстратів для їх росту.

Введення наповнювача «груша+злаки» у кількості 12–15 % дозволяє покращити органолептичні характеристики йогурту, підвищити вміст клітковини, вітаміну С, поліфенолів та антиоксидантну активність, забезпечити функціональну спрямованість продукту, що має профілактичну та оздоровчу дію.

Отримані результати свідчать про перспективність використання фруктово-злакових композицій у виробництві кисломолочних продуктів як одного з напрямів розширення асортименту функціональних харчових продуктів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Йогурти. Загальні технічні умови: ДСТУ 4343:2004 [Чинний від 01.07.2004]. Київ: Держстандарт України, 2004. 9 с.

НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПЕЧИВА ПІДВИЩЕНОЇ ХАРЧОВОЇ ЦІННОСТІ

*І. С. Лебідь, спеціальність Харчові технології, група ТРГм-21;
Є. В. Бойко, спеціальність Харчові технології, група ТРГм-21;
А. М. Гередчук, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри технологій харчових виробництв і ресторанного господарства
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Борошняні кондитерські вироби займають значну частку у структурі споживання харчових продуктів, а серед них особливе місце належить печиву. Його популярність пояснюється зручністю споживання, тривалим терміном зберігання, приємним смаком, доступною вартістю і різноманіттям видів. Однак традиційні рецептури таких виробів часто відзначаються високим вмістом цукру, насичених жирів і низькою харчовою цінністю, що не відповідає сучасним вимогам до раціонального харчування.

У зв'язку з цим, актуальним є створення оздоровчих борошняних кондитерських виробів, у яких частково або повністю замінено традиційні інгредієнти на більш корисні, багаті на білок, вітаміни, мікроелементи та харчові волокна. Науковці і виробники активно досліджують можливість використання альтернативної сировини рослинного та тваринного походження, яка дозволяє підвищити біологічну цінність продукції без втрати споживчих характеристик.

Сучасні наукові розробки демонструють широкий спектр технологічних рішень для покращення складу печива. Основними напрямками є [1–2]:

– заміна пшеничного борошна на безглютенові або цільно-змелені суміші (амарантове, нутове, кокосове, кукурудзяне, ляне, кунжутне, конопляне борошно);

- використання рослинних і тваринних білкових ізолятів;
- введення до рецептури овочевих і фруктових порошків, що збагачують вироби харчовими волокнами, вітамінами, антиоксидантами й мінералами;
- застосування знежирених шротів і продуктів переробки олійних культур як джерела біологічно активних сполук.

Аналіз ринку показав, що близько 25 % усіх борошняних кондитерських виробів становлять вироби з пісочного тіста. Саме цей вид тіста найчастіше використовується для створення функціонального печива завдяки його технологічній пластичності. Розсипчаста структура пісочного тіста формується завдяки високому вмісту жиру, цукру та правильному добору борошна. Зокрема, було запропоновано рецептуру пісочного печива з суміші амарантового і лляного борошна у співвідношенні 1 : 1. Така комбінація сприяє підвищенню вологоутримувальної здатності тіста, покращує його пластичність і збагачує продукт амінокислотами, ПНЖК та мінералами [1].

Значна кількість досліджень присвячена введенню в рецептури пісочних виробів тваринних і рослинних білкових концентратів (сухої підсирної сироватки, ізоляту білка равликів, ізоляту з конопель і сої). Так, у рецептурі безглютенового пісочного печива використовували ізолят конопляного білка, який не лише підвищував вміст протеїну, а й покращував еластичність і коагезійність тіста [1].

Дослідження з використання ізоляту білка равликів (*Helix pomatia*) продемонструвало підвищення вмісту білка у печиві на 24,3 %, зниження вмісту жиру на 7,5 %. При цьому твердість зменшилася майже наполовину, що свідчить про покращення текстурних властивостей [2].

У цілому, пошук збагачувачів для печива продовжується, проте важливо забезпечити належні технологічні показники продукції та стабільність її в термінах зберігання. Нами було досліджено можливість використання цінної вторинної сировини (макухи кедрових горіхів, маку, коноплі, кунжуту) в технології пісочного та вівсяного печива. Для покращення смакових властивостей печива та попередження окисного псування в термінах зберігання, було запропоновано вносити порошки обліпихи, апельсину, абрикоси. Продукція володіла хорошими органолептичними і фізико-технічними показниками, а також мала підвищений вміст білків, харчових волокон, вітаміну Е та бета-каротину, антиоксидантів і мінеральних речовин.

Список використаних інформаційних джерел

1. Кравченко М., Піддубний В., Романовська О. Функціонально-технологічні властивості борошняних сумішей для тіста. *Міжнародний науково-практичний журнал «Товари і ринки»*. 2023. № 3 (47). С. 125–134. [https://doi.org/10.31617/2.2023\(47\)09](https://doi.org/10.31617/2.2023(47)09).
2. Геліх А. Низькоалергенне пісочне печиво збагачене порошком маніока та альтернативним білком для харчування військових. *Biota. Human. Technology.*, 2025. № 1. С. 148–160. DOI: 10.58407/bht.1.25.9.

УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ВИГОТОВЛЕННЯ СІЧЕНИХ НАПІВФАБРИКАТІВ ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ НЕТРАДИЦІЙНОЇ СИРОВИНИ

В. С. Маловічко, студент спеціальності Харчові технології,
група ТРГ-21

Ю. Г. Наконечна, канд. техн. наук, доцент кафедри техно-
логій харчових виробництв і ресторанного господарства –
науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Глобальні тенденції у харчовій індустрії акцентують увагу на створенні продуктів з підвищеною біологічною та харчовою цінністю. Традиційні січені м'ясні напівфабрикати часто мають дисбаланс макронутрієнтного складу (надлишок жиру, дефіцит харчових волокон). Використання нетрадиційної сировини, зокрема шротів зернових культур, є перспективним шляхом для корекції хімічного складу, збагачення продукту цінними нутрієнтами та підвищення ефективності виробництва. Критичні показники здоров'я населення чинять тиск на виробничий сектор, зокрема на харчову промисловість, вимагаючи відповідального підходу до складу продукції. З огляду на зазначені чинники, високоактуальною науково-практичною проблемою на сучасному етапі є пошук інноваційних рішень та модернізація наявних технологічних процесів виробництва м'ясних продуктів із заданими функціональними характеристиками.

Вимоги до сучасних харчових продуктів виходять за рамки простого задоволення фізіологічних потреб організму в енергії та нутрієнтах; вони також повинні мати лікувально-профілактичну дію. Якість сучасної їжі визначається її корисністю (необхідним набором компонентів), високою якістю, повною безпечністю, органолептичними властивостями та здатністю задоволь-

няти потреби різноманітних груп населення, зокрема з урахуванням національних традицій та потреби у швидкому приготуванні [1]. Інтенсифікація ритму життя та еволюція торговельних форматів зумовлюють необхідність концентрації виробничих процесів кулінарної продукції та зростання попиту на готову до вживання високоякісну їжу. Як наслідок, активно розвивається сегмент напівфабрикатів, включно з продуктами високого ступеня готовності, та повністю готових кулінарних виробів [2].

Екологічна криза планетарного масштабу стала каталізатором значного збільшення споживання продуктів, орієнтованих на профілактику захворювань. Як наслідок, значно розширилося використання продуктів, виготовлених із додаванням рослинних інгредієнтів, з метою їхнього збагачення біологічно активними речовинами. Для вдосконалення технології м'ясних напівфабрикатів на основі фаршу критично важливим є впровадження нетрадиційної сировини. Це має на меті збереження якісних показників при одночасному підвищенні біологічної та харчової цінності. У цьому контексті перспективним напрямом інновацій у м'ясній промисловості є застосування харчових полісахаридів рослинного походження, які функціонують як водозв'язувальні агенти у гетерогенній фаршевій системі, забезпечуючи необхідні функціонально-технологічні характеристики.

Шрот розторопші (макуха, що залишається після холодного віджиму олії з насіння розторопші плямистої) є висококонцентрованим джерелом біологічно активних речовин, що визначають його цінні лікувально-профілактичні властивості.

Головна перевага шроту розторопші полягає саме у високій концентрації силімарину – потужної суміші флавонолігнанів, які є основним гепатопротектором. Це означає, що, потрапляючи в організм, силімарин виконує роль захисного щита для клітин печінки (гепатоцитів). Він не лише запобігає проникненню токсинів, але й стимулює відновлення пошкоджених клітин, посилюючи синтез білка та фосфоліпідів. Фактично, це найефективніший природний засіб для детоксикації та регенерації печінки.

Окрім силімарину, шрот є цінним джерелом клітковини, вміст якої може сягати 45 %. Ця клітковина (переважно нерозчинна) має життєво важливе значення для роботи шлунково-кишкового тракту. Вона діє як м'який «йоржик», очищаючи кишківник, нормалізуючи його перистальтику та сприяючи виведенню шлаків та токсинів. Цей очисний ефект є подвійно корисним, оскільки полегшує роботу печінки.

Нарешті, шрот збагачений низкою важливих мікроелементів та вітамінів. Він містить вітамін Е (відомий антиоксидант), вітаміни групи В, а також мінерали, як-от селен і цинк, які мають вирішальне значення для підтримки імунної системи та загального антиоксидантного захисту організму [3].

Визначено, що наявність полісахаридів у складі шроту розторопші, що надає йому високі водопоглинальні властивості. Досліджено вплив різних концентрацій шроту розторопші на органолептичні показники м'ясного фаршу. Аналіз фізико-хімічних показників показав, що добавка порошку підвищує вміст вологи у фарші на 14,02–22,1 %, збільшує показники вологосв'язуючої та вологоутримуючої здатності на 18,00–30,00 % і 16,3–20,36 % відповідно. Встановлено, що на показник ніжності фаршу добавка порошку починає негативно впливати починаючи з концентрації більше 6 % і знижує її у продукті після термічної обробки на 37,5 %. Дослідження показників якості напівфабрикату після термічної обробки показало, що вологість збільшилася на 4,22–8,27 %, вологосв'язувальна здатність зросла на 12,07–21,08 %, вологоутримуюча здатність – на 12,89–26,12 %. На підставі отриманих результатів встановили, що оптимальною кількістю порошку шроту розторопші у складі фаршу є 4,0 % до маси м'ясного фаршу.

На підставі отриманих результатів була розроблена рецептура та технологічна схема виробництва нового виду січеного напівфабрикату з функціональними властивостями – «Котлета куряча з порошком шроту розторопші». Отриманий продукт повністю відповідає вимогам нормативно-технічної документації за всіма показниками якості. Крім того, він характеризується підвищеною біологічною цінністю та поліпшеними функціональними властивостями, що зумовлено наявністю у його складі біологічно активних речовин, які надходять із використаної біологічно активної добавки. Завдяки цьому продукт не лише задовольняє стандартні вимоги, але й може розглядатися як функціональний харчовий продукт із потенційними оздоровчими властивостями.

Список використаних інформаційних джерел

1. Ткач, У. В. (2024). Впровадження концепції здорового харчування в ресторанному бізнесі: аналіз сучасних тенденцій та їхній вплив на конкурентоспроможність закладів громадського харчування. *Український економічний часопис*, (7), 125-128.

2. Желева, Т. С., & Розуменко, А. Р. (2021). Вплив харчових добавок рослинного походження на функціонально-технологічні властивості заморожених м'ясних напівфабрикатів. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*, (4), 47-53.
3. Стремоухов, О. О., & Кривой, І. А. (2024, June). Використання сировини і олії розтопленої плямистої в медицині. In *The 10th International scientific and practical conference "Topical aspects of modern scientific research"* (June 13–15, 2024) CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2024. 602 p. (p. 113).

РОЗРОБКА ТЕХНОЛОГІЇ ПРОТЕЇНОВИХ БАТОНЧИКІВ З ПІДВИЩЕНОЮ ХАРЧОВОЮ ТА БІОЛОГІЧНОЮ ЦІННІСТЮ

Я. В. Мороз-Івченко, спеціальність *Харчові технології*, група ХТ 2501 м

Є. В. Демидова, доцент кафедри технологій та безпеки харчових продуктів, PhD – науковий керівник
Сумський національний аграрний університет

Сучасні тенденції харчування орієнтують споживачів на вибір продуктів із підвищеною харчовою та біологічною цінністю, що здатні задовольнити потребу організму у білках, вітамінах, мінералах і біологічно активних речовинах. Серед широкого спектра функціональних продуктів особливе місце займають протеїнові батончики, які поєднують у собі властивості швидкого перекусу та джерела високоякісного білка. Попит на них зростає не лише серед спортсменів і людей з активним способом життя, а й серед населення, яке прагне раціонального харчування.

На сьогодні більшість батончиків на ринку містять синтетичні добавки, підсолоджувачі, жири з низькою біологічною цінністю, що знижує їхню корисність. Тому актуальним є завдання створення нових рецептур із використанням натуральних білкових інгредієнтів та нетрадиційної рослинної сировини, яка збагачує продукт антиоксидантами, клітковиною й іншими цінними речовинами.

Проблема полягає у недостатньому асортименті протеїнових батончиків, які одночасно відповідали б вимогам високої біологічної цінності, функціональності, привабливих органолептичних характеристик і безпеки.

Метою дослідження було створення рецептури протеїнових батончиків, збагачених рослинними та тваринними білками,

харчовими волокнами, вітамінами та мінеральними речовинами, із застосуванням сучасних технологічних рішень.

Для розробки рецептури використовували концентрати сироваткового білка, ізоляти соєвого та горохового білка, пластівці вівса, сушені ягоди, горіхи та насіння. Як природні підсолоджувачі застосовували мед і стевію. Для покращення органолептичних характеристик вводили порошки дикорослих ягід (обліпіха, бузина, калина).

Оптимальний варіант рецептури передбачав використання 30 % білкових ізолятів і концентратів, 25 % вівсяних пластівців, 15 % горіхів та насіння, 10 % фруктово-ягідних компонентів і 20 % підсолоджувачів та зв'язувальних речовин. Така композиція забезпечила вміст білка на рівні 21–23 г у 100 г продукту, що у 2–2,5 рази перевищує цей показник у традиційних злакових батончиках.

Висока біологічна цінність досягається завдяки збалансованому амінокислотному складу: батончики містили всі незамінні амінокислоти, у тому числі лейцин, ізолейцин та валін, які відіграють ключову роль у відновленні м'язів. Додавання ягідних порошоків збагатило продукт поліфенолами та антиоксидантами, що підвищує функціональну цінність продукту.

Органолептична оцінка засвідчила, що найбільш привабливими для споживачів є зразки з обліпихово-медовим та калиново-горіховим смаком. Консистенція залишається щільною, але не надто твердою, що забезпечує зручність споживання.

Розроблена технологія протеїнових батончиків дозволяє отримати продукт з високим умістом повноцінного білка (понад 20 г/100 г), збалансованим амінокислотним складом, підвищеною біологічною та функціональною цінністю завдяки використанню ягідних порошоків і натуральних інгредієнтів.

Запропоновані протеїнові батончики можуть стати конкурентоспроможним продуктом для спортивного харчування та здорового способу життя, що поєднує зручність у споживанні, натуральність і високу харчову цінність.

Список використаних інформаційних джерел

1. Functional Foods: Product Development, Technological Trends, Efficacy Testing, and Safety / D. Granato et al. *Annual Review of Food Science and Technology*. 2020. Vol. 11, № 1. P. 93–118. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev-food-032519-051708>.
2. Functional Foods / S. Ahmad Wani et al. Boca Raton : CRC Press, 2023. URL: <https://doi.org/10.1201/9781003315100>.

ВИКОРИСТАННЯ ПОРОШКУ КАЛИНИ У ТЕХНОЛОГІЇ ХЛІБА ПІДВИЩЕНОЇ БІОЛОГІЧНОЇ ЦІННОСТІ

А. В. Нерощина, спеціальність Харчові технології, група ХТ 2501 м

*Є. В. Демидова, доцент кафедри технологій та безпечності харчових продуктів, PhD – науковий керівник
Сумський національний аграрний університет*

Сучасна харчова промисловість орієнтується на створення продуктів функціонального та оздоровчого призначення, які не лише забезпечують організм енергією, але й виконують профілактичну роль. Особливої уваги заслуговує хліб – продукт щоденного споживання, який є основним джерелом вуглеводів, білків, вітамінів групи В, мінеральних речовин і харчових волокон. Проте традиційні сорти хліба характеризуються недостатнім вмістом біологічно активних сполук, що зумовлює потребу у збагаченні рецептури нетрадиційною сировиною.

Актуальність роботи зумовлена необхідністю розширення асортименту функціональних хлібобулочних виробів і підвищення їх харчової цінності. Серед численних видів дикорослих плодів перспективною сировиною для хлібопечення є **калина звичайна (*Viburnum opulus* L.)** – традиційна українська ягода з потужним біохімічним потенціалом.

Калина містить значну кількість **вітаміну С (до 150 мг/100 г), фенольних сполук, антоціанів, катехинів, флавоноїдів, органічних кислот, пектину та мінеральних елементів (Fe, K, Ca, Mg)**. Комплекс цих речовин проявляє антиоксидантні, протизапальні, імуномодулювальні та детоксикаційні властивості. Саме тому продукти з калини належать до функціональних – вони не лише задовольняють енергетичні потреби організму, але й сприяють профілактиці серцево-судинних, шлунково-кишкових та метаболічних порушень.

З метою максимального збереження біоактивних речовин у складі калини доцільно використовувати **порошок, отриманий методом осмотичної дегідратації**, який дозволяє вилучити частину вологи без руйнування термолабільних компонентів. Осмотична дегідратація у гіпертонічному розчині зберігає природний колір, аромат, смак та антиоксидантну активність ягід, що забезпечує високу стабільність порошку під час зберігання.

Додавання порошку калини до пшеничного та житньо-пшеничного тіста сприяє підвищенню вмісту біологічно активних

речовин (вітаміну С, фенольних сполук, антоціанів), покращенню антиоксидантних властивостей готового продукту, збагаченню хліба клітковиною, мінеральними елементами та натуральними барвниками, наданню хлібу приємного ягідного присмаку та привабливого кольору м'якушки.

У подальших дослідженнях планується визначити оптимальну дозу введення порошку калини в рецептуру хліба, оцінити його вплив на фізико-хімічні, структурно-механічні та органолептичні показники готового виробу, а також дослідити стабільність антиоксидантної активності під час зберігання.

Таким чином, розробка технології хліба із додаванням порошку калини, отриманого методом осмотичної дегідратації, є перспективним напрямом підвищення біологічної цінності хлібобулочних виробів та розширення асортименту продуктів функціонального призначення.

Список використаних інформаційних джерел

1. Formation of the quality and shelf life of bread through the addition of rowanberry powder / M. Samilyk et al. *Eastern-European journal of enterprise technologies*. 2023. Vol. 3, № 11 (123). P. 42–49.
2. Screening of naturally grown european cranberrybush (*viburnum opulus* L.) genotypes based on physico-chemical characteristics / A. M. Çolak et al. *Foods*. 2022. Vol. 11, no. 11. P. 1614.
3. Some physico-chemical characteristics and mineral contents of gilaburu (*viburnum opulus* L.) fruits in turkey / H. K. İsmail et al. 2013.

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ МАКАРОННИХ ВИРОБІВ

О. О. Підгорний, спеціальність *Харчові технології*, група 24-1531-301

Н. С. Палько, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри харчових технологій – науковий керівник

Львівський торговельно-економічний університет

Інноваційні напрями у виробництві макаронних виробів спрямовані на удосконалення якості та безпечності продукції, підвищення її харчової й біологічної цінності, розширення асортименту, а також забезпечення екологічності процесів [1].

Розширення асортименту макаронних виробів можна здійснювати шляхом використання нетрадиційної сировини, у тому числі локальної та функціональних добавок, що сприяють поліпшенню споживних та органолептичних властивостей.

Завдання підвищення біологічної цінності виробів макаронних вирішується за наступними основними напрямками:

- використання нетрадиційних видів збагаченої білком сировини тваринного і рослинного походження (яєчні, молочні, соєві продукти тощо);

- раціональне застосування поживних речовин зерна, які закладені природою (висівки, пластівці зародкові, зерно дисперговане та ін.);

- залучення різних джерел мінеральних речовин, вітамінів, а також вітамінно-мінеральних препаратів, овочевих добавок тощо.

Так, одним із шляхів вирішення проблеми фортифікації макаронних виробів біологічно активними речовинами є використання борошна цільнозмеленого зерна амаранту і сетарії, які мають, порівняно з пшеничним, підвищений вміст білків, ліпідів, харчових волокон, вітамінів, макро- і мікроелементів. Використання борошна композитного амаранту та сетарії сприяє підвищенню харчової й біологічної цінності виробів макаронних практично за усіма незамінними факторами харчування та дозволяє коригувати вміст найважливіших нутрієнтів у готових виробах [2].

Вченими вивчено вплив різних дозувань борошна горохового і сочевичного на властивості клейковини борошна пшеничного, реологічні показники макаронного тіста і якість готових виробів. У досліджуваних зразках виявлено зміцнення клейковини, поліпшення реологічних властивостей тіста макаронного. Проведені дослідження довели, що найбільш позитивний вплив на властивості клейковини борошна пшеничного, реологічні показники тіста та якість готових виробів надали добавки композитного горохового і сочевичного борошна у кількості 10 %.

Одним із способів підвищення біологічної цінності виробів макаронних є використання борошна люпинового, що має функціональні властивості. У ньому міститься до 40 % білка, є всі незамінні амінокислоти, також підвищена кількість вітамінів, макро- та мікроелементів. При внесенні борошна люпинового у кількості до 15 % значно покращується колір виробів, збільшується вміст білка, клітковини та каротиноїдів. При цьому було виявлено високий ступінь збереження білка та каротиноїдів після варіння нових макаронних виробів.

Науковцями досліджено технологічні властивості збагачених виробів макаронних борошном із макухи ріжюю і гірчиці, оскільки побічні продукти переробки відповідного насіння на олію мають високу харчову цінність. Макуху гірчиці та ріжюю висушували, подрібнювали і додавали у різних співвідношеннях (3 %, 5 %, 10 %, 15 %) до рецептури тіста із борошна пшеничного макаронного. Дослідженнями показано, що у технології виробництва нових виробів макаронних рекомендовано вводити 5–10 % борошна із макухи ріжюю та гірчиці [3].

Додавання суперфудів (чіа, кіноа, насіння льону) є ще одним ефективним способом підвищення харчової цінності макаронної продукції. Чіа та кіноа містять високу концентрацію білка, харчових волокон та ω -3 жирних кислот, що поліпшує збалансованість амінокислотного складу і сприяє підтриманню обміну енергетичного. Відомо, що насіння льону також додатково містить лігнани, які володіють антиоксидантною дією та розчинні харчові волокна, що сприяють нормалізації роботи кишківника [4].

Варто відмітити, що 3D-друк виробів макаронних – інноваційний підхід, який дозволяє створювати вироби з унікальним дизайном й точно регулювати склад продукції. Цією інновацією активно користується іноземна компанія з виробництва макаронних виробів Barilla (Італія). Технологічний процес практично не відрізняється від технології інших принтерів. Так, нові форми створюються у програмах комп'ютерних для тривимірних об'єктів, а потім зображення переводяться на 3D станок для друку [5].

Нині сталий розвиток та екологічність передбачають низку підходів, що спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля. Звідси, один із напрямів передбачає використання вторинної сировини зернових і овочевих культур для виготовлення виробів макаронних. Використання сільськогосподарських побічних продуктів сприятиме не лише підвищенню ефективності виробництва, але й зменшенню негативного впливу на довкілля. Викиди газів парникових та забруднення, які виникають внаслідок утилізації харчових відходів, можуть бути суттєво зменшені шляхом їхнього ефективного використання у харчовій промисловості, зокрема у макаронному виробництві. Використання вторсировини у процесі виготовлення макаронної продукції не лише дозволяє зменшити кількість відходів завдяки переробленню, а й поліпшити харчову цінність, зокрема збільшити вміст білка і знизити глікемічний індекс готової продукції.

Вівірки також мають значний потенціал для використання у виробництві харчових продуктів завдяки високому вмісту клітковини, яка сприяє нормалізації травлення в організмі та запобігає розвитку захворювань серцево-судинної системи. Макуха містить високу концентрацію білків і ліпідів, що забезпечує додаткові споживні властивості нової продукції. Застосування макухи у макаронному виробництві дозволяє знижувати витрати на сировину, а також поліпшувати текстуру виробів, забезпечуючи їх більш високу харчову цінність і зменшення рівня глікемічного індексу.

Таким чином, інноваційні напрями у технологіях збагачених макаронних виробів дозволяють адаптуватися до майбутніх бізнес-викликів, зокрема таких як зміна трендів харчових і необхідність дотримання принципів сталого розвитку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бавико О. Є. Тенденції розвитку внутрішнього ринку макаронних виробів в Україні. Торгівля і ринок України. 2018. № 1(43). С. 43–50.
2. Cardenas-Hernandez A., Beta T., Loarca-Pina G. et al. Improved functional properties of pasta: Enrichment with amaranth seed flour and dried amaranth leaves. Journal of Cereal Science. 2016. № 72. P. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcs.2016.09.014>.
3. Рахметов Д. Б., Костецька К. В., Ковтун-Водяницька С. М. та ін. Макаронні вироби збагачені побічними продуктами виробництва олій. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Полтава, 2024. № 3. С. 21–26.
4. Гайдай Т. М. Вплив нетрадиційної сировини на якість макаронних виробів. *Наукові праці НУХТ*. Київ, 2019. № 55. С. 45–50.
5. Синявська О. І. Перспективи використання 3D-друку у виробництві продуктів харчування. *Харчова промисловість України*. 2022. № 2. С. 18–22.

НАНОФІЛЬТРАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ БЕЗВІДХІДНОЇ ПЕРЕРОБКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ХАРЧОВОЇ ЦІННОСТІ МОЛОЧНОЇ СИРОВАТКИ

І. О. Пуригін, аспірант спеціальності *Харчові технології*

Ю. В. Назаренко, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри технологій та безпечності харчових продуктів – науковий керівник

Сумський національний аграрний університет

Молочна сироватка утворюється як побічний продукт у процесі виробництва сиру, що складається на 94 % із води. Зали-

шок, який становить приблизно 6 %, містить цінні сухі речовини, що мають важливе значення для харчової промисловості. З точки зору, поживної та функціональної цінності сироватка являє собою високобілкову сировину з широким спектром харчових компонентів. Проте в більшості випадків вона використовується нерационально або навіть утилізується, створюючи екологічні проблеми. Тому питання глибокої переробки молочної сироватки та підвищення її харчової цінності набувають особливої актуальності.

Одним із сучасних і перспективних напрямів у переробці молочної сироватки є застосування мембранних технологій, зокрема нанофільтрації (NF). Цей метод забезпечує концентрування цінних компонентів без застосування високих температур, що дозволяє уникнути руйнування нативної структури білків і зберегти їх біологічну активність.

Загалом, серед джерел недостатньо інформації про дослідження щодо використання нанофільтрації з метою для покращення поживної та біологічної цінності молочної сироватки, зокрема її амінокислотного профілю. Все це дозволяє стверджувати, що доцільним є проведення дослідження, присвяченого визначенню впливу нанофільтрації на біологічну цінність молочної сироватки, що відкриває перспективи для її подальшого використання.

Мета дослідження – оцінити перспективність застосування нанофільтрації як технологічного підходу для безвідходної переробки молочної сироватки з одночасним підвищенням її харчової та біологічної цінності.

Об'єкт дослідження – нативні зразки молочної сироватки, отримані під час виробництва сичужного і кисломолочного сиру. Зразки піддавалися протипоточній нанофільтрації на комерційних мембранах з пористістю, забезпечуючою селективне утримання білкових фракцій та часткове пропускання низькомолекулярних сполук.

Досліджували органолептичні та фізико-хімічні показники (рН, густина, вміст сухих речовин, білка, лактози, золи). Амінокислотний склад визначали хроматографічно; для оцінки якості білка розраховували амінокислотний скор (AAS), коефіцієнт розбіжності (AASDC) та біологічну цінність (BV). Статистичну обробку результатів виконували при $p \leq 0,05$.

Нанофільтрація призвела до суттєвого концентрування твердих компонентів: вміст сухих речовин зріс у $\sim 3,3$ раза, білок – у

~3,8 раза, лактози – у ~3,5 раза, золи – у ~2,0 раза. Показник рН змістився в бік зменшення кислотності (помірне підвищення рН), що корелювало з покращенням органолептичних властивостей концентратів (м'якший смак, зниження різкості кислоти).

Хроматографічний аналіз амінокислотного складу показав підвищення вмісту більшості незамінних амінокислот, зокрема лейцину (+31 %), треоніну (+31 %), лізину (+29 %) та метіоніну (+24 %), що відобразилося у підвищенні ААС на 7–69 %. Розрахований амінокислотний скор зріс на 7–69 % порівняно з контрольними зразками. Біологічна цінність білка в середньому зросла у середньому з 54,4–61,4 % до 57,4–60,4 %, що свідчить про покращення амінокислотного балансу білкової фракції після NF-обробки.

Отримані результати узгоджуються з сучасними дослідженнями щодо потенціалу мембранних технологій у переробці сироватки: NF дозволяє селективно концентрувати білки й пептидні фракції без термічної денатурації, зменшувати об'єм водного потоку та знижувати логістичні витрати на транспортування та зберігання [1, 2]. Окрім підвищення харчових параметрів, застосування NF сприяє реалізації концепції циркулярної економіки на молочних підприємствах, дозволяючи трансформувати побічні потоки у цінні інгредієнти для дитячого, дієтичного та спортивного харчування. Проте необхідно враховувати ризики часткової втрати дрібномолекулярних вітамінів чи мінералів та залежність вихідних показників від режимів фільтрації і типу мембрани [3–5]. Оптимізація тиску, температури, швидкості потоку та вибору мембрани дозволяє мінімізувати негативні ефекти та досягти необхідного ступеня демінералізації й збереження біоактивності.

Таким чином, нанофільтрація є дієвою технологією для концентрування білкових та вуглеводних фракцій молочної сироватки, забезпечуючи покращення амінокислотного складу та збільшення біологічної цінності продукту. Її застосування сприяє впровадженню принципів безвідходного виробництва, скороченню витрат на логістику та розробці функціональних інгредієнтів. Водночас необхідно продовжувати дослідження для оптимізації технологічних параметрів, орієнтуючи увагу на збереження цінних мікронутрієнтів, таких як вітаміни та мінерали, а також на оцінку біоактивності пептидів у кінцевих продуктах.

Список використаних інформаційних джерел

1. WHEY – The waste-stream that became more valuable than the food product / P. Tsermoula et al. *Trends in Food Science & Technology*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2021.08.025>.
2. Reig M., Vecino X., Cortina J. L. Use of Membrane Technologies in Dairy Industry: An Overview. *Foods*. 2021. Vol. 10, no. 11. P. 2768. URL: <https://doi.org/10.3390/foods10112768>.
3. Merkel A., Voropaeva D., Ondrušek M. The impact of integrated nanofiltration and electrodialytic processes on the chemical composition of sweet and acid whey streams. *Journal of Food Engineering*. 2021. Vol. 298. P. 110500. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jfoodeng.2021.110500>.
4. Shahgodari S., Labanda J., Llorens J. Experimental and Modeling Study of the Nanofiltration of Alcohol-Based Molecules and Amino Acids by Commercial Membranes. *Membranes*. 2023. Vol. 13, № 7. P. 631. URL: <https://doi.org/10.3390/membranes13070631>.
5. Yorgun M. S., Balcioglu I. A., Saygin O. Performance comparison of ultrafiltration, nanofiltration and reverse osmosis on whey treatment. *Desalination*. 2008. Vol. 229, № 1–3. P. 204–216. URL: <https://doi.org/10.1016/j.desal.2007.09.008>.

РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ У ХЛІБОПЕКАРСЬКОМУ ВИРОБНИЦТВІ

І. М. Свистун, спеціальність Харчові технології, група ТХПм-21

І. С. Тюрікова, д-р техн. наук, професор, професор кафедри технологій харчових виробництв і ресторанного господарства – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Гарантування безпечності харчових продуктів є одним із ключових напрямів розвитку харчової промисловості та необхідною умовою інтеграції України на міжнародні ринки [1]. Вимоги щодо формування систем управління безпечністю харчової продукції (СУБХП) регламентуються національним стандартом ДСТУ ISO 22000:2019 (ISO 22000:2018, IDT), який повністю відповідає міжнародному стандарту ISO 22000:2018, а також ДСТУ ISO 22003-1:2023 та положеннями Регламенту (ЄС) № 852/2004 щодо гігієни харчових продуктів [2].

Впровадження ефективних систем управління безпечністю хлібобулочних виробів є критичним фактором забезпечення їх

стабільної якості та конкурентоздатності на внутрішньому і зовнішньому ринках [3]. Згідно з нормативними вимогами, СУБХП базується на принципах НАССР та ризик-орієнтованому підході, що дозволяє постійно вдосконалювати технологічні процеси [4]. Для хлібопекарських підприємств впровадження такої системи є необхідною умовою підтримання стабільної якості та безпечності готової продукції, довіри споживачів та проходження сертифікації відповідно до міжнародних стандартів [5].

Виробництво хлібобулочних виробів відноситься до технологічних процесів із підвищеним ризиком мікробіологічного забруднення через використання сировини рослинного походження та короткі терміни зберігання готової продукції [3]. Тому створення ефективної СУБХП є обов'язковим для підтримання стабільних показників якості та безпечності.

Першим кроком у формуванні системи є визначення небезпечних чинників, здатних впливати на безпечність продукції. До біологічних загроз відносяться бактерії роду *Bacillus* та плісняві гриби *Aspergillus* і *Penicillium*, які можуть розвиватися у разі недотримання санітарних норм або порушенні режиму охолодження виробів [4]. Хімічні загрози пов'язані з залишками миючих засобів після санітарного оброблення, наявністю мікотоксинів у зерновій сировині та підвищеним вмістом важких металів. Фізичні загрози включають сторонні предмети (метал, скло, пластик, пакувальні матеріали).

На основі цього аналізу визначаються критичні контрольні точки (ККТ), де ризик є найбільш імовірним або наслідки його реалізації – найсерйознішими. До ККТ відносять:

- приймання та зберігання сировини: контроль сертифікатів відповідності, перевірка показників температури $+15...+25\text{ }^{\circ}\text{C}$ та відносної вологості 60–70 % для борошна, перевірка наявності мікотоксинів у зерні, візуальний та лабораторний контроль на наявність шкідливих домішок [2–4];

- замішування тіста: точне дозування інгредієнтів відповідно до рецептури, контроль чистоти обладнання (санітарне оброблення згідно ДСТУ ISO 22000:2019), контроль якості води (рН 6,5–7,5, відсутність патогенів) [2, 4];

- випікання: забезпечення внутрішньої температури $\geq 95\text{ }^{\circ}\text{C}$ протягом не менше 15 хв для гарантування знищення патогенних мікроорганізмів; контроль часу та температури сенсорами та термошупами [4, 5];

– охолодження та пакування: охолодження виробів до $\leq 25^{\circ}\text{C}$ протягом 30–60 хв, запобігання вторинному забрудненню, пакування в герметичні полімерні або пергаментні матеріали; контроль мікроклімату (температура $+18\dots+22^{\circ}\text{C}$, відносна вологість 55–65 %) [3, 4].

Сучасна практика передбачає цифровий моніторинг процесів, що дозволяє автоматизувати оцінку ризиків та своєчасно виявляти відхилення [3, 6]. Використання сенсорних систем для контролю температури, вологості й тиску, а також RFID-технологій для відстеження партій продукції підвищує ефективність управління виробництвом [6]. Електронний документообіг спрощує валідацію даних і підвищує прозорість виробничих процесів.

Не менш важливим є розвиток культури безпечності харчових продуктів серед персоналу. Регулярні навчання, санітарні інструктажі та внутрішні аудити сприяють формуванню відповідального ставлення до стандартів і зменшенню ймовірності порушень технологічного процесу [7].

Отже, впровадження СУБХП у хлібопекарському виробництві, розробленої відповідно до ДСТУ ISO 22000:2019, забезпечує комплексний контроль на всіх етапах технологічного процесу. Поєднання принципів НАССР із сучасними цифровими методами контролю зменшує виробничі ризики, підвищує ефективність управління та сприяє формуванню культури безпечного виробництва.

Список використаних інформаційних джерел

1. ДСТУ ISO 22000:2019 (ISO 22000:2018, IDT). *Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації харчового ланцюга*. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019.
2. ДСТУ ISO 22003-1:2023. *Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до органів, що здійснюють аудит і сертифікацію систем управління безпечністю харчових продуктів*. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2023.
3. Демченко Т. С., Тюрікова І. С., Леменник-Ломська А. А. Переваги впровадження систем управління якістю і безпечністю харчової продукції. *Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі: сучасні вектори розвитку і перспективи* : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (15 жовтня 2024 року). – Полтава : ПДАУ, 2024. – С. 80–82.
4. Бобро М. І., Ткаченко С. В. Ідентифікація небезпечних чинників у хлібопекарському виробництві // *Технологічний аудит і резерви виробництва*. – 2021. – № 6/2(62). – С. 47–52.

5. FAO/WHO. *General Principles of Food Hygiene CXC 1-1969, Rev. 2024*. – Rome: FAO, 2024.
6. Górnaś P., Rudzińska M. Digital Food Safety Management Systems: A Review // *Food Control*. – 2023. – Vol. 155. – 109917.
7. Гриценко І. П. Управління якістю і безпечністю хлібобулочних виробів на основі стандартів ISO // *Вісник ПУЕТ*. – 2024. – № 2. – С. 35–42.

КОМПЛЕКСНА ПЕРЕРОБКА ЖУРАВЛИНИ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЇЇ В СКЛАДІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

М. П. Скрипников, спеціальність Харчові технології, група ТРГм-21

Г. П. Хомич, д-р техн. наук, професор, професор кафедри технологій харчових виробництв і ресторанного господарства – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Запровадження маловідходних та безвідходних технологій у виробництво є надзвичайно важливим напрямом щодо раціонального використання сировинних ресурсів та удосконалення сучасних технологій, що позитивно впливатиме на ефективність харчової галузі і вирішення соціальних проблем, які стосуються задоволення потреб населення харчовими продуктами.

За офіційними даними міжнародної організації Global Footprint Network за останні 50 років показник споживання природних ресурсів зріс приблизно на 190 %, що свідчить про необхідність максимального використання сировинних ресурсів [1], але статистичні дослідження показують, що вагома частина первинних ресурсів потрапляє у відходи, виявляючи негативний вплив на навколишнє середовище. Комплексне використання сировини та екологізація виробництва є актуальним завданням не тільки для України, але й для світу в цілому.

Головні проблеми харчової промисловості полягають також в більш широкому залученню в переробну галузь місцевих, нетрадиційних сировинних ресурсів, до яких відносяться і дикорослі плоди та ягоди. Сировинні ресурси України надзвичайно багаті різноманітними видами дикорослої сировини. До найбільш цінних культур відноситься журавлина болотна.

Ягоди журавлини містять у своєму складі моно- та поліцукри, клітковину, білки, органічні кислоти, флаваноли, пектинові, барвні та дубильні речовини, лейкоантоціани, катехіни. В групі

вітамінів: виявлено вітамін С, тіамін, рибофлавін, нікотинову кислоту та каротин. Серед органічних мінеральних елементів: залізо, марганець, йод, алюміній, мідь, срібло, калій, цинк, хлор, сірку, свинець.

Окрім багатого хімічного складу, журавлині притаманні й значні лікувальні властивості. Ягоди володіють протипухлинною дією, підвищують опірність організму до дії рентгенівських променів, надають онкостатичну дію.

Науковцями досліджувалося використання журавлини в технології отримання харчових продуктів – газованих напоїв, соусів, приправ, борошняних виробів [2].

Метою досліджень є дослідження комплексної переробки ягід журавлини в технології харчових продуктів.

Досліджували ягоди у стадії споживчої стиглості. Показники органолептичної оцінки показали, що ягоди журавлини мали червоний колір, кислий смак та притаманний журавлині специфічний слабкий аромат.

Експериментальними дослідженнями підтверджено, що ягоди журавлини – це джерело біологічно активних речовин, їх показник біологічної активності дорівнює 2 780 ум. од. акт. Біологічною активністю володіють L-аскорбінова кислота, фенольні та барвні речовини, що містяться в складі журавлини. Титрована кислотність ягід становить 2,68 % і в складі органічних кислот визначено наявність лимонної, яблучної, бурштинової кислот. В складі цукрів переважають глюкоза (1,72 %) та фруктоза (1,85 %). Виявлено у складі ягід поліспирт сорбіт (0,39 %), що свідчить про лікувальні властивості ягід. Дослідивши фракційний склад фенольних сполук, встановлено переважаючий вміст в їх складі антоціанів (62 % від суми флавоноїдних сполук).

Ягоди журавлини піддавали попередній обробці і вилучали сік. Для підвищення соковіддачі використовували ферментативну обробку сировини ферментом Rapidase C80. Соковіддача ягід підвищилася на 15,0 % в порівнянні з контрольним зразком. Значно збільшився в складі соку вміст фенольних речовин.

Однак, проведені дослідження підтвердили, що обробка м'язги ягід журавлини ферментними препаратами, хоча і підвищує вихід соку та його біологічну активність, але складна для умов ресторанного господарства, тому що потребує додаткових витрат на технологічне обладнання, подовжує тривалість процесу переробки, що негативно впливає на економічні показники. Для

подальших досліджень отримували сік з ягід журавлини попередньо механічно подрібнених.

Відповідно в процесі переробки ягід журавлини значна частина біологічно активних компонентів (фенольних, барвних, пектинових речовин) залишається у відходах, що підтверджує необхідність комплексної переробки сировини.

Розглядали різні шляхи переробки вичавок журавлини, серед яких екстрагування, висушування, варіння.

Екстрагування вичавок проводили водою при кімнатній температурі, гідромодулі 1 : 1 протягом 180 хв. Рациональним способом переробки відходів є спосіб висушування з отриманням порошкоподібної маси, тому що дає можливість зберігати їх тривалий час і використовувати впродовж року. Висушування проводили в пароконвектоматі за параметрами: температура – 60 °С, тривалість – 2 години та товщина сировинного шару – 1,5–2,0 см. Третім напрямком переробки вичавок є отримання желюючого соку.

Визначено перспективні напрямки використання вторинних продуктів переробки журавлини. Зокрема, водні екстракти в технології виробництва напоїв та борошняних виробів; порошки – в технології борошняних виробів; желюючий сік – в технології кондитерських солодких страв. Найбільш ефективним з точки зору використання сировинного ресурсу, а в подальшому і зберігання, є висушування вичавок журавлини, отримання з них порошків і можливість їх тривалого використання.

Таким чином, запровадження комплексної переробки ягід журавлини підтверджує можливість максимально використати ресурсний потенціал рослинної сировини, збільшити вихід готового продукту, розширити асортиментний ряд продуктів з їх використанням і позитивно впливатиме на економіку та екологію виробництва.

Список використаних інформаційних джерел

1. Global Footprint Network. National Footprint Accounts 2018 edition. <data.footprintnetwork.org> (2018).
2. Khomych, G. Study of the chemical composition of cranberry and the use of berries in food technology / G. Khomych, Y. Matsuk, J. Nakonechnaya, N. Oliynyk, L. Medvedev. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2017. Vol. 6/11 (90). P. 29–35.

ВИЗНАЧЕННЯ ФАЛЬСИФІКАЦІЇ МЕДУ РІЗНОГО БОТАНІЧНОГО ПОХОДЖЕННЯ

Є. В. Ткачук, спеціальність D7 Торгівля, група 2ТТ-27

В. А. Луцькова, канд. техн. наук, викладач комісії економіки та товарознавства – науковий керівник

Відокремлений структурний підрозділ Одеський технічний фаховий коледж Одеського Національного Технологічного Університету

Серед країн з виробництва та експорту меду Україна посідає третє місце. Завдяки своїм унікальним властивостям, мед завжди має високий попит на вітчизняному споживчому ринку. Також Україна складає серйозну конкуренцію європейським бджолярам, оскільки виробництво цього продукту залишається стабільним [1]. Споживачі високо цінують харчові властивості меду, зумовлені наявністю вітамінів, амінокислот, мікроелементів та інших біологічно активних компонентів [2]. Окрім провільної галузі, мед також використовують в інших індустріях, зокрема, у фармацевтичній та косметичній. У зв'язку з цим, чимало є виробників-аматорів, які займаються реалізацією меду у невеликих обсягах. Питання можливої фальсифікації меду цими виробниками залишається відкритим, оскільки частково відсутні дані з цього приводу. Мед фальсифікують за допомогою прямого чи непрямого додавання дешевших замінників, таких як кукурудзяний сироп з високим вмістом фруктози, кукурудзяний або інвентований цукровий сироп, тростинний цукровий сироп, пальмовий цукор тощо. Розрізняють пряму та непряму фальсифікації.

Пряма фальсифікація – це додавання недорогих підсолоджувачів, отриманих в результаті гідролізу.

Непряма фальсифікація – це додавання хімічних добавок через природні процеси. У другому випадку бджіл спеціально годують хімічними речовинами, завдяки чому вони згодом потрапляють в мед через травну систему комах, у результаті чого отримують більший обсяг меду [3].

Згідно Наказу № 330 «Про затвердження Вимог до меду» Міністерства аграрної політики та продовольства України, якщо в маркуванні вказано «мед», то в його складі не повинно бути інших харчових інгредієнтів, харчових добавок або будь-яких інших добавок [4].

З огляду на все вище описане, актуальним постає дослідження проблеми фальсифікації меду різних виробників.

Для проведення дослідження було відібрано 6 зразків меду різного ботанічного походження, у тому числі: 1 зразок – гречаний, квітковий торгової марки «Своя лінія», зразок 2 – акація і липа від “Honey bee farm”, зразок 3 – соняшниковий торгової марки «Нарру», зразок 4 – соняшниковий виробника аматора, зразок 5 – травневий, зразок 6 – соняшниковий з рапсом. Зразки № 4, 5 та 6 були отримані у приватного пасічника з Миколаївської області, усі інші – придбані в супермаркетах м. Одеси.

Визначення фальсифікації меду різного ботанічного походження ґрунтувалось на використанні експрес методів [5], а також загальнодоступної навчальної інформації [6]. Результати дослідження фальсифікації меду предсталені в таблиці.

Таблиця – Результати дослідження фальсифікації меду

Показник	Зразок № 1	Зразок № 2	Зразок № 3	Зразок № 4	Зразок № 5	Зразок № 6
Наявність борошна	–	+	+	+	–	–
Натуральність	+	+	–	–	–	–
Наявність крохмалю	–	–	–	–	–	–
Дозрівання меду	+	+	+	+	+	+

Примітка. «–» відсутність, «+» наявність.

За результатами першого досліду було виявлено, що у зразках № 2, 3, 4 присутнє борошно. Таким чином, два зразки меду промислових виробників та один – від виробника-аматора містили борошно, яке додають, в основному, для збільшення маси продукту або для загущування більш рідкого меду.

Відповідно до отриманих даних щодо натуральності меду було виявлено, що зразки № 1, 2 можуть називатися натуральними. Під цим показником розуміють те, що мед був отриманий природнім шляхом збору та переробки квіткової сировини без інших сторонніх добавок.

У всіх зразках крохмалю не виявлено. Крохмаль додають у мед для підвищення його густини, якщо мед рідкий.

В останньому досліді щодо дозрівання меду, усі зразки детермінові як зрілі. Дозрівання меду є важливим показником якості, оскільки саме цей процес визначає майбутні органолептичні властивості меду.

Таким чином, 6 зразків меду різного ботанічного походження були проаналізовані на виявлення фальсифікації. Згідно отриманих даних, жоден із представлених зразків меду, виготовлених виробником-аматором не відповідає вимогам якості, однак, зразок від торгової марки «Своя лінія» не містив ознак фальсифікації.

Список використаних інформаційних джерел

1. Кравчук О. Мед і його якість. *Norwegian Journal of development of the International Science* 55-2. 2021. С. 3–7.
2. Поліщук В. П., Лосєв О. М., Головецький І. І. Методичні рекомендації для проведення лабораторних робіт з дисципліни «Виробництво, зберігання і переробка продуктів бджільництва». Технологія одержання бджолиного меду та методи лабораторного дослідження його якості. – Київ : Віпол, 2013. – 116 ст.
3. Мельник О. П., Шевченко О. Ю., Маринін А. І. Фальсифікація меду і методи її виявлення. *Наукові праці НУХТ*. 2022. Т. 28. № 5. С. 54–62.
4. Про затвердження Вимог до меду. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-19#Text> (дата звернення: 19.10.2025).
5. Жолінська Г. М. Експрес-методи виявлення фальсифікації натурального бджолиного меду. Матеріали VII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 2–3 квітня 2020 року) Актуальні проблеми теорії і практики експертизи товарів. С. 108–111.
6. Визначення якості та фальсифікації меду. URL: <https://nuft.edu.ua/vstupnyku/dn-vdkritix-dverej-nuxt-arxv/programi-dniv/den-vidkritix-dverej-14-bereznya-2020-roku/majster-klasi/viznachennya-yakost-ta-falsifikacz-medu> (дата звернення: 19.10.2025).

УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ВИРОБІВ З БІСКВІТНОГО ТІСТА ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ КАРОТИНОВІСНОЇ СИРОВИНИ

А. В. Убийвовк, спеціальність Харчові технології, група ТРГм-21

О. М. Горобець, канд. техн. наук, доцент, завідувач кафедри технологій харчових виробництв і ресторанного господарства – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Бісквітні напівфабрикати є основною складовою більшості борошняних кондитерських виробів, зокрема тортів, тістечок та рулетів. Традиційні рецептури базуються на поєднанні меланжу, цукру та пшеничного борошна, проте такі вироби мають низьку

біологічну цінність та недостатній вміст функціональних нутрієнтів [1]. В умовах сучасних тенденцій до здорового харчування актуальним є пошук шляхів удосконалення рецептур і технологій з метою підвищення харчової цінності готової продукції, збереження її якості та покращення органолептичних характеристик.

Окремої уваги заслуговує використання у складі бісквітного тіста рослинної сировини, зокрема овочевих пюре, що здатні виконувати технологічні функції піноутворювача, стабілізатора та збагачувача. Враховуючи високу харчову та біологічну цінність гарбуза, його застосування у технології бісквітних напівфабрикатів є доцільним та перспективним напрямом удосконалення технологічного процесу [2–5].

Метою досліджень є удосконалення технології бісквітного напівфабрикату «Новий» шляхом заміни води на гарбузове пюре, що дозволить підвищити біологічну цінність готового виробу, покращити стабільність пінної структури та надати продукції нових органолептичних властивостей.

Об'єктом дослідження обрано бісквітний напівфабрикат «Новий», який характеризується зменшеним вмістом меланжу та використанням води при збиванні цукрово-яєчної маси. У ході експерименту воду в рецептурі було замінено на гарбузове пюре, отримане з термічно обробленої м'якоті гарбуза сорту «Славута».

Дослідження фізико-хімічних показників здійснювали за стандартними методиками (вологість, пористість, питомий об'єм, стабільність піни), а також проводили органолептичну оцінку готового виробу.

Встановлено, що заміна води на гарбузове пюре забезпечує покращення технологічних властивостей бісквітного тіста. За рахунок високого вмісту пектинових речовин та природних цукрів гарбузове пюре сприяє утворенню стійкої пінної структури, що зменшує швидкість осідання піни під час термообробки.

Готовий бісквітний напівфабрикат характеризується рівномірною дрібнопористою структурою, еластичною текстурою, приємним жовтуватим кольором і легким ароматом гарбуза. Виріб має підвищену вологість та збережену форму після випікання, що свідчить про стабільність структури тіста.

Введення гарбузового пюре підвищує біологічну цінність напівфабрикату за рахунок вмісту вітамінів (А, С, групи В), β -каротину, мінеральних речовин (К, Mg, Fe, Zn) та харчових волокон. Пектини гарбуза, взаємодіючи з білками яєць, створюють гелеутворюючу матрицю, яка стабілізує повітряні бульбашки під час випікання.

Органолептична оцінка показала, що зразок із гарбузовим пюре має вищі показники кольору, аромату та смаку порівняно з контролем. Бісквіт «Новий» із гарбузовим пюре рекомендовано використовувати як основу для виготовлення тортів і тістечок оздоровчого спрямування.

Отже, заміна води на гарбузове пюре у рецептурі бісквітного напівфабрикату «Новий» є ефективним напрямом удосконалення технології виробництва борошняних кондитерських виробів.

Завдяки значному вмісту пектинових речовин гарбузове пюре виконує функцію природного стабілізатора пінної структури, покращує текстуру та об'єм бісквіту.

Готовий напівфабрикат має приємне жовте забарвлення, м'який аромат, ніжну консистенцію і підвищену біологічну цінність.

Отримані результати свідчать про можливість широкого застосування гарбузового пюре як натуральної функціональної добавки у технології борошняних кондитерських виробів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Давидова О. Ю., Черевична Н. І., Крамаренко Д. П. Технологічні особливості виробництва бісквітних напівфабрикатів у закладах ресторанного господарства. Журнал «Modern Engineering and Technology». – 2023. – № 1 (25). – С. 45–52.
2. Zhang Y., et al. Role of ultrasound and pectin in regulating the foaming ability and foam stability of egg-white systems. Carbohydrate Polymers. – 2025. – Vol. 320. – 121031.
3. Goranova Z., et al. Application of pumpkin seed powder in sponge cakes. Bulletin of the National University of Food Technologies (NUFT). – 2019. – № 8. – С. 15–20.
4. Вожегова Р. А. Перспективи вирощування нішевих культур в Україні. Вісник аграрної науки. – 2023. – №4. – С. 12–17.

5. Григоренко О. О., Шевченко Н. В. Використання овочевих пюре у технології борошняних кондитерських виробів. Харчова наука і технологія. – 2022. – № 2 (79). – С. 84–91.

ВИКОРИСТАННЯ НЕТРАДИЦІЙНОЇ СИРОВИНИ В ТЕХНОЛОГІЇ МОЛОЧНИХ НАПОЇВ

В. М. Юхно, спеціальність Харчові технології, група ТРГм-21

Г. П. Хомич, д-р техн. наук, професор, професор кафедри технологій харчових виробництв і ресторанного господарства – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Прагнення сучасного споживача до високих стандартів життя, подовження тривалості активного віку, підвищення якості та тривалості працездатності – світова тенденція у розвинутих країнах. Норма і ознака культури для цивілізованої людини вести здоровий спосіб життя.

Виправданим і цілком зрозумілим є бажання отримати біологічно повноцінні та корисні харчові продукти, які дозволяють реалізувати потреби організму. Якість харчових продуктів – домінуючий фактор під час їх виробництва. Серед значного різноманіття існуючих способів підвищення якісних показників важливе місце відводиться використанню природних рослинних джерел, зокрема, перероблення такого цінного за фізико-хімічними та органолептичними показниками продукту – як дикоросла фруктово-ягідна сировина.

Дикоросла фруктово-ягідна сировина – це джерело біологічно активних речовин (БАР), створених самою природою і здатних до блокування вільнорадикальних процесів та підвищення антиоксидантного статусу організму людини.

Різного виду фенольні сполуки, серед яких, біофлавоноїди, є біологічно активними речовинами і здатні мобілізувати захисні сили організму. Дикоросла фруктово-ягідна сировина, хоча і є нетрадиційною у виробництві, але вважається значним джерелом БАР і біофлавоноїди, які виявлені в її складі позитивно впливають не тільки на харчову і біологічну цінність харчових продуктів, але й надають їм лікувально-профілактичних властивостей.

Особливе місце в раціоні людини займають соки та напої, збагачені різними БАР, у тому числі натуральними вітамінами, фенольними сполуками тощо. На сьогоднішній день в Україні

переважна більшість напоїв виробляється на основі імпортованих концентратів, до складу яких входять синтетичні барвники, ароматизатори, консерванти. У зв'язку з цим актуальною є розробка нових рецептурних композицій напоїв з продуктів переробки вторинної сировини з використанням соків дикорослих фруктів та ягід і розширення їх асортименту.

Метою досліджень є використання нетрадиційної дикорослої сировини в технології отримання напоїв на основі молочної сироватки.

Предметом дослідження є нетрадиційна сировина, яку доцільно використати для збагачення напоїв приготованих з використанням молочної сироватки.

На початковому етапі дослідження проводили аналіз дикорослої сировини. Для дослідження обрали іргу, чорноплідну горобину, бузину чорну, журавлину і кизил. Всі види обраної сировини мають багатий хімічний склад і особливою їх цінністю є значний вміст біофлавоноїдів.

За результатами проведених досліджень визначали вміст фенольних речовин в складі дикорослої сировини (рис.)

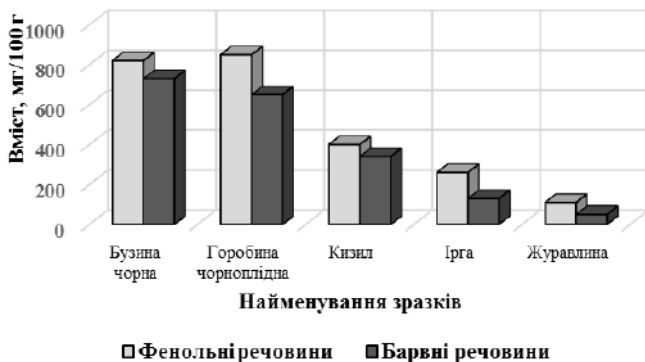


Рисунок – Вміст фенольних та барвних речовин в складі дикорослої сировини

Отримані результати (рис.) свідчать, що обрані зразки дикорослої сировини містять у своєму складі значний вміст фенольних речовин, який коливається в діапазоні 110 мг/100 г (ягоди журавлини) – 820 мг/100 г (ягоди бузини чорної). В складі фенольних речовин переважають барвні речовини, їх вміст знахо-

диться в межах 50 мг/100 г (ягоди журавлини) – 730 мг/100 г (ягоди бузини чорної).

Усі види дикорослої сировини піддавали механічному подрібненню і вилучали сік. Визначено, що попереднє подрібнення сировини не є ефективним способом вилучення соку, вихід якого склав 55,0 (горобина чорноплідна) – 65,0 % (бузина чорна). При такому способі попередньої обробки вилучається недостатня кількість фенольних речовин 25–49 % від їх вмісту в плодах та ягодах і в залежності від виду сировини.

Отримані соки використовували як основу для приготування фітосиропів, які в подальшому були рецептурною складовою напоїв на основі молочної сироватки.

Проведені дослідження показників молочної сироватки – вторинного продукту під час переробки молока, свідчать, що вона за показниками якості повністю відповідає вимогам стандарту [2]: масова частка сухих речовин – $5,6 \pm 0,1$ %; масова частка жиру – $0,2 \pm 0,04$ %; щільність – $1\,018\text{--}1\,027\text{ кг/м}^3$; титрована кислотність – $68 \pm 0,8$ °Т; активна кислотність (рН) – $4,2 \pm 0,4$ од. рН і може бути використана для подальшого використання в технології отримання напоїв.

Додавання фітосиропів позитивно впливало на органолептичні показники напоїв, збагачуючи їх харчову і біологічну цінність.

Таким чином, проведені дослідження підтверджують доцільність і перспективність використання дикорослих плодів та ягід в технології виготовлення напоїв, що дозволить підвищити їх біологічну цінність, максимально використати ресурсний потенціал молочної сировини.

Список використаних інформаційних джерел

1. Хомич Г. П., Ткач Н. І. Використання дикорослої сировини для забезпечення харчових продуктів БАР: монографія. Полтава: ПУСКУ, 2009. 159 с.
2. ДСТУ 7515:2014. Сироватка молочна. Технічні умови: [Чинний від 2015-02-01.]. Київ: 2015. 22 с.

**МІЖНАРОДНІ СТАЖУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ
ПРАКТИКО-ОРІЄНТОВАНОГО НАВЧАННЯ**

*О. М. Гейко, спеціальність Туризм і рекреація, група ТР Тб-31
О. О. Тараненко, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри
туристичного та готельного бізнесу – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Станом на 2025 рік туризм перебуває у фазі активного відновлення та зростання. Після пандемічної кризи галузь повністю відновила обсяги подорожей, а в багатьох регіонах навіть перевищила доковідні показники. Туристи дедалі частіше обирають безпечні, екологічні та автентичні напрямки, надаючи перевагу сталому розвитку й локальному досвіду. Загалом туризм сьогодні є гнучкою, інноваційною сферою, що швидко адаптується до нових реалій і потреб мандрівників.

Активний розвиток галузі, і зростання попиту на подорожі створює потребу у фахівцях, які вміють працювати з клієнтами, використовувати сучасні цифрові технології та забезпечувати високий рівень сервісу. Крім професійних знань, важливими є володіння іноземними мовами, комунікабельність і креативність. Тож кваліфіковані кадри є ключем до успішного функціонування туристичної сфери та її конкурентоспроможності на світовому ринку [1].

Практико-орієнтоване навчання має велике значення для підготовки фахівців у сфері туризму, оскільки саме воно забезпечує поєднання теоретичних знань із реальними професійними навичками. Туризм є галуззю, де успіх залежить від умінь працювати з людьми, організовувати подорожі, володіти сучасними технологіями й орієнтуватися в потребах ринку. Завдяки практичним заняттям, стажуванням у туристичних компаніях, готелях чи закладах харчування майбутні фахівці набувають досвіду спілкування з клієнтами, навчаються вирішувати нестандартні ситуації та розвивають управлінські компетентності. Такий підхід формує професійну впевненість, підвищує конкурентоспроможність випускників і сприяє тому, щоб вони могли ефективно працювати в умовах сучасного, динамічного туристичного ринку.

Міжнародне стажування має важливе значення для підготовки фахівців у сфері туризму, адже воно дає можливість отримати практичний досвід роботи в іншомовному та мультикультурному середовищі. Під час такого стажування майбутні спеціалісти знайомляться з сучасними стандартами обслуговування, методами управління туристичним бізнесом і тенденціями розвитку галузі в інших країнах. Це сприяє формуванню професійної мобільності, вдосконаленню знань іноземних мов, розвитку комунікативних та міжкультурних компетентностей. Крім того, міжнародний досвід розширює світогляд студентів, допомагає встановлювати корисні професійні контакти та підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку праці. Тому міжнародне стажування є важливим елементом якісної професійної підготовки сучасних фахівців у галузі туризму [2].

У Полтавському університеті економіки і торгівлі створено комплекс умов для забезпечення міжнародних стажувань студентів, які навчаються за спеціальністю **«Туризм і рекреація»**. Реалізація подібних програм спрямована на формування у здобувачів освіти професійних компетентностей, що відповідають сучасним вимогам глобального туристичного ринку. Студенти мають можливість проходити стажування у провідних туристичних підприємствах **Німеччини, Болгарії, Туреччини, Італії** та інших країн, набуваючи практичного досвіду в реальних умовах міжнародного професійного середовища. Участь у міжнародних стажуваннях сприяє **поглибленню знань іноземних мов**, формуванню міжкультурної комунікації та розвитку навичок роботи відповідно до **міжнародних стандартів якості обслуговування**. Крім того, студенти отримують можливість безпосередньо ознайомитися з туристичним потенціалом різних країн, розширити професійний світогляд, налагодити міжнародні контакти та набути досвіду, необхідного для подальшої підприємницької діяльності у сфері туризму. Отриманий за результатами стажувань досвід позитивно впливає на формування особистісно-професійних якостей майбутніх фахівців: підвищується рівень **самоорганізації, відповідальності, цілеспрямованості**, розвивається прагнення до професійного самовдосконалення та кар'єрного зростання.

Таким чином, міжнародне стажування виступає важливою складовою практико-орієнтованої підготовки здобувачів освіти, підвищуючи ефективність їхньої професійної соціалізації та конкурентоспроможність на ринку праці.

Список використаних інформаційних джерел

1. Зубехіна Т. Туристична освіта в Україні: проблеми та перспективи розвитку / Т. Зубехіна, В. Терлецький, Н. Ольхова-Марчук, В. Кушнір // *Educological discourse*. – 2021. – № 4 (35). – С. 50–65. URL: <https://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/863/671>.
2. Чепурда Г. М. Роль міжнародних стажувань у процесі засвоєння дисциплін професійної підготовки здобувачами вищої освіти спеціальності «Туризм» / Г. М. Чепурда, О. Г. Шестель // *Актуальні питання гуманітарних наук*. – 2021. – Вип. 39. – Т. 3. – С. 270–273.

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

В. С. Денисенко, спеціальність Цивільна безпека, група ЦЗк-23-1;

Ю. О. Кухтіна, спеціальність Цивільна безпека, група ЦЗк-23-1

Д. І. Карпова, викладач кафедри інженерно-технічних заходів цивільного захисту – науковий керівник

Національний університет цивільного захисту України

Штучний інтелект поступово стає невід’ємною складовою освітнього процесу, забезпечуючи персоналізацію навчання, підвищення ефективності викладання та розширення можливостей доступності. Його впровадження дозволяє адаптувати освітні програми до потреб кожного здобувача освіти, автоматизувати рутинні завдання та вдосконалювати аналітику результатів навчання.

Перші спроби використання штучного інтелекту в освітньому середовищі з’явилися ще у другій половині ХХ століття, коли створювалися базові програми автоматизованого навчання, однак справжній розвиток ця сфера отримала у ХХІ столітті завдяки поширенню технологій машинного навчання та аналізу великих даних [1].

Сучасні платформи здатні прогнозувати успішність студентів, формувати індивідуальні траєкторії навчання та швидко реагувати на освітні потреби. Серед основних напрямів застосування штучного інтелекту виокремлюють персоналізацію навчального процесу, коли програми підлаштовуються під здібності та темп учня, автоматизацію перевірки завдань та створен-

ня навчальних матеріалів, використання інтелектуальних репетиторів і чат-ботів для миттєвої підтримки, підвищення інклюзивності для осіб з особливими освітніми потребами, а також вдосконалення аналітики успішності та методик викладання. Перевагами цих технологій є зростання залученості студентів, формування гнучкого інтерактивного середовища, можливість для викладачів більше часу приділяти творчим аспектам навчання, а також нові можливості для використання віртуальної та доповненої реальності. Водночас інтеграція штучного інтелекту в освіту супроводжується низкою викликів, серед яких захист і конфіденційність даних, висока вартість технологій, потреба у підготовці педагогів, а також етичні ризики та можливість упередженості алгоритмів.

В Україні цей напрям лише починає активно розвиватися, хоча вже існують приклади застосування окремих інструментів штучного інтелекту для аналітики та персоналізованого навчання. Основними перешкодами залишаються фінансові та кадрові обмеження, проте цифровізація та прагнення відповідати міжнародним стандартам створюють сприятливі умови для подальшої інтеграції. У майбутньому штучний інтелект здатен докорінно змінити традиційні підходи до освіти, зробивши її гнучкою, адаптивною та справедливою. Водночас особливу увагу необхідно приділяти етичним питанням та забезпеченню рівного доступу для всіх учнів [2].

Загалом штучний інтелект відкриває нові можливості для модернізації освіти, сприяє підвищенню ефективності та якості навчання, але вимагає зваженого підходу, щоб його впровадження слугувало розвитку, а не поглиблювало існуючі проблеми.

Список використаних інформаційних джерел

1. Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/koncepciya-cifrovoyi-transformaciyi-osviti-inauki-mon-zaproshuye-do-gromadskogo-obgovorenniya>.
2. Росток М. Л. Інформаційно-аналітичне забезпечення підготовки наукових кадрів у часи цифрових трансформацій і форсмажору. *Moderní aspekty vědy: XXVII. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2023. str. 495 C. 465–477.*

РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Я. С. Іваненко, спеціальність Цивільна безпека, група ЦЗк-22-1
А. С. Мельниченко, доктор філософії, доцент, доцент кафедри
організації і проведення аварійно-рятувальних робіт –
науковий керівник
Національний університет цивільного захисту України

Вступ. Цифровізація вищої освіти є одним із ключових напрямів модернізації освітньої системи, особливо в умовах глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19 та воєнний стан в Україні. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій – від онлайн-платформ до штучного інтелекту – для підвищення доступності, ефективності та якості навчання [1]. В Україні, де вища освіта стикається з проблемами фінансування, кадрового дефіциту та нерівного доступу до ресурсів, цифровізація може стати інструментом для досягнення європейських стандартів, визначених Болонським процесом та Європейським простором вищої освіти [2]. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації університетів до гібридних форм навчання, що забезпечить стійкість освітнього процесу в умовах нестабільності.

Роль цифровізації у підвищенні якості вищої освіти. Цифровізація трансформує вищу освіту, роблячи її більш гнучкою та орієнтованою на студента. Онлайн-платформи, такі як Moodle чи Google Classroom, дозволяють проводити лекції, семінари та тести в реальному часі, підвищуючи інтерактивність навчання. Наприклад, у 2020–2021 роках в Україні понад 80 % університетів перейшли на дистанційне навчання, що дозволило охопити студентів з віддалених регіонів і зменшити витрати на інфраструктуру [2]. Цифрові інструменти, включаючи віртуальну реальність (VR) для симуляції лабораторних робіт, сприяють розвитку практичних навичок без ризику для безпеки.

Крім того, цифрова аналітика даних дозволяє персоналізувати навчання: алгоритми аналізують прогрес студентів і пропонують індивідуальні траєкторії. У Європі, за даними Євростату, 65 % вищів використовують дані для моніторингу якості освіти, що підвищує мотивацію та знижує відсів [2]. В Україні впрова-

дження таких систем, як Єдина державна електронна база з питань освіти (ЄДЕБО), сприяє прозорості оцінювання та акредитації програм, забезпечуючи відповідність міжнародним стандартам.

Цифровізація також посилює співпрацю між університетами: платформи для обміну ресурсами та спільних досліджень, як Erasmus+ Virtual Exchange, дозволяють українським студентам інтегруватися в глобальний академічний простір [1]. Це не лише підвищує якість, але й формує цифрову компетентність викладачів і студентів, необхідну для сучасного ринку праці.

Проблеми впровадження цифровізації. Незважаючи на переваги, впровадження цифровізації стикається з суттєвими проблемами. Технічні бар'єри, такі як нерівний доступ до інтернету та гаджетів, особливо в сільських регіонах України, обмежують охоплення. За даними Держстату, у 2021 році лише 70 % домогосподарств мали стабільний інтернет, що призводить до цифрового розриву [1]. У воєнний стан ця проблема загострюється через руйнування інфраструктури та перебої з електроенергією.

Кадровий фактор є ще одним викликом: багато викладачів, особливо старшого віку, не мають достатньої цифрової грамотності. Дослідження показують, що 40 % українських педагогів потребують додаткового навчання для роботи з онлайн-інструментами [1]. Крім того, проблеми академічної доброчесності, такі як плагіат у цифровому середовищі, вимагають впровадження антиплагіатних систем, як Unicheck, але їхня інтеграція коштує дорого.

Фінансові обмеження ускладнюють модернізацію: державне фінансування вищої освіти в Україні становить лише 0,7 % ВВП, що недостатньо для закупівлі обладнання та розробки контенту [1]. Правові аспекти, включаючи захист даних студентів відповідно до GDPR, також потребують гармонізації з європейськими нормами, що уповільнює процес.

Перспективи розвитку цифровізації. Перспективи цифровізації вищої освіти в Україні пов'язані з інтеграцією штучного інтелекту та гібридних моделей навчання. ШІ-асистенти, як ChatGPT для генерації завдань чи адаптивного тестування, можуть підвищити ефективність на 25–30 %, за оцінками UNESCO

[2]. У контексті європейської інтеграції впровадження Digital Education Action Plan (2021–2027) ЄС дозволить українським вишам отримати гранти на цифрові проєкти.

У воєнний стан цифровізація забезпечить стійкість: мобільні додатки для навчання в укриттях чи VR-симуляції для медичних спеціальностей дозволять продовжувати освіту без перерв [2]. Перспективи включають також розвиток кібербезпеки освітніх платформ для захисту від гібридних загроз.

Рекомендації щодо впровадження. Для подолання проблем рекомендується державна програма з субсидуванням інтернет-доступу для студентів з малозабезпечених сімей та інвестиції в цифрову інфраструктуру вишів. Організація тренінгів для викладачів, наприклад, через платформу Дія.Освіта, підвищить цифрову компетентність [2]. Розробка національних стандартів для гібридного навчання та інтеграція антиплагіатних інструментів у всі університети забезпечать доброчесність. Міжнародні партнерства, як Horizon Europe, дозволять залучити фінансування для ІІІ-проєктів. У воєнний стан пріоритетом є створення резервних офлайн-ресурсів для безперервності освіти.

Висновки. Цифровізація відіграє вирішальну роль у підвищенні якості вищої освіти, забезпечуючи доступність, ефективність та інноваційність. Попри проблеми технічного, кадрового та фінансового характеру, перспективи розвитку, пов'язані з ІІІ та гібридними моделями, відкривають шлях до європейської інтеграції. Наукова новизна доповіді полягає в розробці моделі гібридної цифровізації для українських вишів у воєнний стан, з урахуванням локальних викликів та пропозиціями щодо державної політики, що забезпечує практичні інструменти для впровадження.

Список використаних інформаційних джерел

1. Міністерство освіти і науки України. (2020). Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>.
2. European Commission. (2020). Digital Education Action Plan (2021–2027). URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>.

ВПЛИВ КУЛЬТУРИ НА ОСВІТНІ ПОСЛУГИ

Л. І. Климова, спеціальність Туризм і рекреація, група Тм-21
М. М. Логвин, канд. геогр. наук, доцент, завідувач кафедри
туристичного та готельного бізнесу – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Культурний контекст є одним із найважливіших чинників, який формує освітню політику, педагогічну практику та очікування від освітніх послуг. Культура – це система цінностей, норм, вірувань і практик, яку поділяє певна група людей. Вона визначає, як сприймають роль викладача, що вважають успіхом, яким є спосіб взаємодії між учнями і педагогами. В умовах глобалізації, мультикультурного середовища та змін у суспільстві, питання культурного впливу на освіту стає особливо актуальним.

Культурна складова істотно впливає на навчальну мотивацію здобувачів вищої освіти, розробку освітніх програм, інноваційні підходи в навчанні та задоволення очікувань різних груп (студенти, батьки, громада).

Культура визначає рамки сприйняття знань і способів їх передачі. Соціально-культурні теорії підкреслюють, що навчання завжди відбувається в контексті культурних практик. У багатьох наукових працях аналізується, як національні чи регіональні цінності впливають на поведінку здобувачів освіти, мотивацію до навчання та очікування від освітньої системи. За висновками Г. М. Мельник та Н. О. Бескоровайної, культурні особливості значно формують навчальну мотивацію у студентів [1].

Крім того, тип організаційної культури в освітніх закладах може впливати на свободу вибору, участь студентів у прийнятті рішень, ініціативу та інновації [2].

Отже, щоб проєктувати освітні послуги ефективно, необхідно враховувати культурні особливості як на рівні країни, так і на рівні окремо закладу вищої освіти.

Культурна похідна може формувати різні очікування від освіти: вона сприймається як засіб соціального підйому, як обов'язок; як важлива оцінка, чи як важлива участь у творчих проєктах. Наприклад, в окремих регіонах країни сімейна традиція чи релігійні цінності можуть впливати на ступінь участі батьків у освітньому процесі або очікування від викладача. А у країнах з високим рівнем колективізму викладач має більше залучати

групову або командну роботу, враховувати головування старших або авторитетів. У мультикультурному середовищі слід враховувати мову, символіку, свята, історичний контекст.

Культурні бар'єри можуть створювати нерівність доступу до освітніх послуг. Діти або студенти з меншинних груп або із сільської місцевості можуть мати інші очікування або зіштовхуються з мовними, символічними чи соціальними перепонами.

Освітній заклад, що інтегрує елементи національної культури (мову, історію, традиції, місцеві інновації) у викладання навчальних дисциплін, може підвищувати рівень прихильності студента, гордості, мотивацію до навчання. Це особливо актуально в Україні у післявоєнний період, коли національна ідентичність та відновлення культури входять до освітньої політики [3].

Культура спілкування (мова звернення, стиль зворотного зв'язку, очікування від дисциплінарної поведінки) впливає на ефективність навчального процесу та рівень конфліктів у групах.

В українських громадах та навчальних закладах після 2022 р. освітні послуги перебувають під впливом потрясінь: війна, внутрішнє переміщення, зміна культурного середовища. Тобто, існують освітні втрати через тривоги, дистанційне навчання або зміну формату занять.

Освіта стає не лише передачею знань, але й інструментом відродження національної ідентичності, об'єднання громади, а також адаптації до нових культурних умов (міграція, зміна демографічних показників). У цьому контексті важливо, щоб освітні програми враховували культурні потреби студентів із переселенських сімей, мовні особливості, розширене використання української мови та регіональних культурних практик.

Освітня реформа спрямована на інтеграцію патріотичних компонентів до навчальних програм, посилення громадянської компетентності й культурної приналежності молоді [3].

Також освіта у громадах, що зазнали руйнувань, може стає засобом психологічного відновлення, соціальної згуртованості та довіри між поколіннями, де місцеві культурні практики (традиції, мова, музикування, народні звичаї) інтегруються у навчальний процес.

Освітні програми мають проходити аудит з точки зору «культурної відповідності»: адаптація змісту під мовні, релігійні чи регіональні особливості студентів.

Викладачі мають бути обізнаними з культурною специфікою студентів (походження, мовний бекграунд, очікування від функції викладача чи дисципліни). Необхідно включати міжкультурні елементи в навчальні методики (групова робота, тематичні проекти, використання локального культурного контексту). Слід розробляти політики інклюзії, зокрема, підтримка студентів із переміщених сімей або з іншої культурної традиції, консультації, менторські групи. Необхідне впровадження зворотного зв'язку зі студентами про їх культурні очікування від освітнього процесу, і використовувати результати під час оновлення навчальної програми або методичних матеріалів.

Отже, культура має глибокий, багатовимірний вплив на освітні послуги – від мотивації студентів до змісту програм, методів викладання й форм взаємодії між викладачем та учнем, і, особливо, в умовах соціальної трансформації.

Щоб освітня діяльність справді працювала, навчальні заклади повинні бути «чутливими до культури», адаптивними і відкритими до діалогу зі своїми студентами та громадою. А врахування культурних чинників є необхідним елементом якісної освіти.

Список використаних інформаційних джерел

1. Мельник Г. М. Вплив культури на особливості навчальної мотивації студентів / Мельник Г. М., Бескоровайна Н. О. // Стратегії міжкультурної комунікації в мовній освіті сучасних університетів : зб. матеріалів VII Міжнар. наук. конф. IV Міжнар. наук. конгресу SOCIETY OF AMBIENT INTELLIGENCE 2021, м. Київ (20–21 квіт. 2021 р.) / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; [редкол.: І. А. Колеснікова (голова) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2021. – С. 210–214.
2. Креденцер О. В. Вплив організаційних чинників на рівень розвитку типів організаційної культури закладів освіти // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2014. – Вип. 41. – С. 35–40.

3. Ратушняк Н. М., Косовець М. О., Гришук М. І. Вплив сучасних освітніх реформ на відновлення національної ідентичності України в повоєнний період. Педагогічна Академія: наукові записки. – 2025. URL: doi: 10.5281/zenodo.14892461.

СУЧАСНИЙ ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС ТА ПСИХОЛОГІЧНИЙ СТАН СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ

***Р. В. Олійник, спеціальність Туризм і рекреація, група ТРТб-21
Н. М. Карпенко, доцент, доцент кафедри туристичного та
готельного бізнесу – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі***

Для сучасного суспільства характерні такі психологічні риси, як соціальна тривожність, поширення песимістичних настроїв, підвищена конфліктність та схильність до шкідливих компенсаторних механізмів: вживання психоактивних речовин, лікарських засобів і екстремальних форм поведінки [2].

Один із ключових елементів системи адаптації студентів у закладах вищої освіти – це формування критеріїв, за якими можна оцінити успішність цього процесу.

Психологічна адаптація студентів передбачає врахування їх індивідуальних особливостей та якостей під час освітнього процесу, організацію психологічного виховання, спрямованого на підтримку особистісного розвитку, а також створення умов для формування навичок самопізнання [3].

Процес пристосування студентів до умов закладу вищої освіти нерідко виявляється складним психологічним випробуванням, адже він потребує зміни вже усталених поглядів, поведінкових звичок і ціннісних орієнтацій. Адаптація здатна викликати емоційне напруження, відчуття розчарування та невпевненості, що негативно позначається на самооцінці студентів і їх життєвих перспективах. Саме тому важливо забезпечити їм своєчасну психологічну підтримку та належну допомогу у процесі входження в нове освітнє й соціальне середовище.

Соціально-психологічна адаптація займає особливе місце серед інших форм адаптації, адже ґрунтується на свідомому аналізі особистістю навколишнього соціального середовища та цілеспрямованій регуляції власної поведінки у відповідь на нові умови.

Процес адаптації студентів до навчання в умовах війни набуває особливої складності та актуальності.

Психологічна підтримка всіх учасників освітнього процесу в цей період стає важливим об'єктом дослідження як психологів, так і педагогів. Така підтримка допомагає краще усвідомити власні емоційні стани, впоратися з тривогою і стресом, а також адаптуватися до непростих обставин воєнного часу. Вона може здійснюватися шляхом проведення тренінгів, спрямованих на подолання емоційного напруження та розвиток навичок саморегуляції, індивідуального консультування, групових занять, а також створення безпечних і підтримувальних умов для навчання та особистісного розвитку [4].

Життя студентів у період війни перетворюється на серйозне випробування, адже бойові дії спричиняють додатковий емоційний тиск і ускладнюють досягнення навчальних результатів. Перехід на дистанційне навчання звужує можливості соціальної взаємодії, що є особливо важливим у молодіжному віці. Невизначеність майбутнього посилює тривожність, ставлячи під сумнів професійні перспективи здобувачів освіти. До цього додаються труднощі, пов'язані з адаптацією до нових форм освітнього процесу та фінансовою нестабільністю, що істотно впливає на їх психологічний стан.

У таких кризових умовах студенти часто переживають глибокі психологічні травми, які можуть проявлятися у постійному відчутті страху та тривоги, болісному переживанні втрати рідних і різкій зміні звичного способу життя. Усе це негативно позначається на їхньому ментальному здоров'ї, емоційному благополуччі і на власне освітньому процесі.

До чинників, що ускладнюють соціально-психологічну адаптацію студентської молоді в умовах війни, належать передусім погіршення психоемоційного стану як студентів, так і викладачів. Багато студентів, опинившись у складних життєвих ситуаціях, втрачають мотивацію до навчання, що негативно позначається на їх освітній активності. Серйозною перешкодою стає також неможливість організувати дистанційне навчання через відсутність або пошкодження необхідної техніки та нестабільний доступ до Інтернету. Окрім цього, певна частина здобувачів освіти (внутрішньо переміщені особи) може стикатися з проявами дискримінації, що додатково посилює їхні адаптаційні виклики [1]. Події на фронті, часті обстріли та руйнування

інфраструктури спричиняють у молоді сильні негативні переживання, які помітно ускладнюють процес їхньої адаптації до навчання та нового середовища. Найвразливішими в цій ситуації є студенти, які втратили близьких або були змушені покинути домівки через окупацію, адже вони переживають подвійну психологічну травму – втрату рідних і вимушене переселення.

Для того, щоб забезпечити ефективний психологічний супровід здобувачів освіти під час війни, необхідно дотримуватися низки принципів, серед яких науковість, індивідуальний та діяльнісний підхід, конфіденційність, гуманізація та системність. Дотримання цих засад дає змогу створити безпечне та підтримувальне освітнє середовище, яке сприяє збереженню ментального здоров'я, а також забезпечує умови для успішного особистісного та професійного розвитку майбутніх фахівців [2].

Сама психологічна підтримка у період воєнних подій має бути всебічною і системною, охоплюючи різні форми психологічної допомоги, спрямовані на стабілізацію емоційного стану здобувачів освіти та їхню адаптацію до змін. Такий підхід забезпечує створення сприятливого навчального середовища, допомагає зменшити рівень тривожності й оволодіти ефективними стратегіями подолання стресу [5].

Таким чином, ментальне здоров'я студентів є важливою основою їх особистісного розвитку й професійного становлення. Від його стану значною мірою залежать навчальні досягнення, успішність соціальної адаптації та подальше професійне благополуччя майбутніх фахівців.

Список використаних інформаційних джерел

1. Левченко М. Особливості соціальної адаптації здобувачів вищої освіти до освітнього процесу в умовах воєнного стану / М. Левченко, С. Феденько, Ф. Форостян // Актуальні питання гуманітарних наук. – 2022. – Вип. 52. – Т. 2. – С. 185–192.
2. Максименко С. Д. Психічний супровід і психічне здоров'я : навч. посіб. / С. Д. Максименко, О. Д. Гришко. – Київ : Люділа, 2024. – Т. 2. – 468 с.
3. Мозгова Г. П. Психологічна адаптація студентської молоді до процесу навчання / Г. П. Мозгова, К. М. Уваркіна // Психологічні науки. – 2016. – № 4(49). – С. 158–161.
4. Новак Т. В. Психологічний супровід учасників освітнього процесу в реаліях війни в Україні / Т. В. Новак, М. В. Ярошук // Науковий

вісник Кременецької обласної гуманітарно-педагогічної академії імені Тараса Шевченка. – 2023. – № 17. – С. 161–169.

5. Пляка Л. В. Психологічний супровід здобувачів освіти в умовах війни: шлях до збереження ментального здоров'я / Л. В. Пляка, О. О. Герасимова // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія. – 2025. – Т. 36 (75). – № 1. – С. 127–132.

АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ВИЩІЙ ШКОЛІ: ЦІНІСНИЙ ВИМІР ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

І. Ю. Пилипенко, спеціальність Економіка, група Е PhD-21;

Я. А. Чобітько, спеціальність Економіка, група Е PhD-21

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

Полтавський університет економіки і торгівлі

У добу економіки знань вища освіта набуває статусу стратегічного ресурсу, який визначає інноваційний потенціал суспільства, конкурентоспроможність держави та якість людського капіталу. Фундаментом ефективного функціонування освітнього простору є академічна доброчесність – система норм і практик, що забезпечують чесність, відповідальність, прозорість та довіру у виробництві, поширенні й застосуванні знань. У контексті економіки знань, де вартість інтелектуальних продуктів зростає, академічна доброчесність перестає бути лише етичним правилом поведінки і виступає інституційною передумовою розвитку наукових інновацій, відтворення людського капіталу та формування культури відповідального мислення.

Академічна доброчесність – це сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень [1].

Академічну доброчесність як динамічну і широку концепцію можна описати як проведення дослідницького процесу етично, чесно, надійно і прозоро під час пропонування, проведення, оцінювання та звітування про результати наукового дослідження. Вона передбачає дотримання правил, положень і керівних принципів, а також загальноприйнятих професійних кодексів і норм [2, с. 168].

Академічна доброчесність у вищій школі охоплює комплекс ціннісних орієнтирів і нормативних засад, спрямованих на забезпечення справедливості освітнього процесу, достовірності оцінювання та легітимності результатів навчання. До її ключових принципів належать чесність, прозорість, повага до інтелектуальної власності, самостійність у виконанні академічних завдань, відповідальність за прийняті рішення та нетерпимість до корупції. Ці принципи формують культуру довіри між викладачами, студентами й адміністративними структурами, що є критично важливим для ефективного функціонування інститутів освіти в умовах цифрової та глобальної конкуренції.

У системі економіки знань академічна доброчесність набуває особливої значущості з двох причин. По-перше, порушення доброчесності призводить до девальвації освітніх кваліфікацій, підриву репутації навчальних закладів і втрати конкурентоспроможності на міжнародному ринку освітніх послуг. По-друге, недоброчесні практики створюють хибні уявлення про компетентності випускників і знижують якість людського капіталу, що негативно впливає на здатність економіки генерувати інновації та забезпечувати технологічний розвиток. Тому академічна доброчесність виступає не лише моральною нормою, а й стратегічним активом, який визначає стійкість освітньої екосистеми та її спроможність відповідати потребам сучасного ринку праці.

Застосування принципів академічної доброчесності у практиці вищої школи передбачає створення інституційних механізмів, які забезпечують чесність навчального процесу. Серед них – політики запобігання плагіату та фальсифікаціям, етичні кодекси університетів, система репутаційної відповідальності викладачів і студентів, а також прозорі процедури оцінювання, що базуються на об'єктивних критеріях. Ефективними інструментами стають цифрові платформи для перевірки академічних текстів, розвиток культури цитування, формування компетенцій академічного письма та застосування освітніх інновацій, які стимулюють самостійне мислення й аналітичну діяльність.

Сучасне освітнє середовище характеризується високим рівнем цифровізації, що створює як нові можливості, так і ризики для академічної доброчесності. З одного боку, цифрові ресурси сприяють доступності знань, розвитку відкритої науки, інтерактивному навчанню та індивідуалізації освітніх траєкторій. З

іншого боку, інформаційне перевантаження, легкий доступ до готових матеріалів та анонімність цифрових платформ підвищують ризики академічних правопорушень. У цьому контексті важливим завданням університетів є формування цифрової академічної культури, що включає розвиток медіаграмотності, відповідальне використання даних та етичне ставлення до інтелектуальних продуктів.

Академічна доброчесність також має важливий соціальний вимір. Вона сприяє формуванню культури довіри та справедливості, яка є фундаментом суспільного розвитку та громадянських інституцій. Студенти, що навчаються у доброчесному середовищі, демонструють вищий рівень самодисципліни, критичного мислення та професійної відповідальності. Це підсилює їхню здатність адаптуватися до складних умов ринку праці, формувати професійну етику та брати участь у креативній економіці. Таким чином, академічна доброчесність сприяє не лише підвищенню якості освіти, а й формуванню відповідальних громадян і висококваліфікованих фахівців.

Отже, академічна доброчесність у вищій школі є ключовим фактором, що визначає якість знань, ефективність освітніх інститутів та конкурентоспроможність людського капіталу в економіці знань. Вона поєднує етичні вимоги, інституційні механізми та стратегічні цілі розвитку освіти, створюючи стійку основу для інноваційного розвитку суспільства. Забезпечення академічної доброчесності виступає не лише обов'язком освітніх закладів, а й спільною відповідальністю всіх учасників освітнього процесу, що формує ціннісну основу майбутнього економічного й соціального прогресу.

Список використаних інформаційних джерел

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017, № 2145-VIII : станом на 31.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 11.11.2025).
2. Іваннікова М., Карпенко Н., Педченко Н., Стрілець В., Бірта Г. Академічна доброчесність у наукових дослідженнях. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 1 (115). С. 167–173. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-24>.

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ: МІЖ ЯКІСТЮ ОСВІТИ ТА ПОТРЕБАМИ РИНКУ ПРАЦІ

О. О. Семчинська, спеціальність Економіка та міжнародні економічні відносини, група ЕУПм-11

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

Полтавський університет економіки і торгівлі

Компетентнісний підхід у підготовці фахівців передбачає орієнтацію освітніх програм на формування у студентів не лише теоретичних знань, а й практичних умінь, навичок та особистісних якостей, які безпосередньо відповідають потребам ринку праці. Сутність цього підходу полягає у визначенні ключових компетенцій – професійних, соціальних, управлінських та комунікативних – і інтеграції їх у навчальний процес таким чином, щоб випускники були здатні ефективно виконувати свої функції в професійному середовищі та адаптуватися до змін у галузі.

На території Європейського Союзу поняття «компетентності» охоплюють знання, навички, цінності та ставлення у певному контексті. Ключові компетентності містять знання (предметні й міжпредметні), набір навичок (пізнавальні й метапізнавальні навички, соціальні, емоційні, практичні), ставлення та цінності (індивідуальні, місцеві, суспільні, глобальні). Отже, ключові компетентності передбачають мобілізацію когнітивних, метакогнітивних і практичних навичок, розвиток творчих здібностей і критичного мислення та інших психосоціальних ресурсів особистості, так их як ставлення, мотивація, вольові якості та цінності [1, с. 12].

Застосування компетентнісного підходу дозволяє забезпечити баланс між академічною якістю освіти та її практичною цінністю для роботодавців. З одного боку, студенти отримують систематизовані знання, навчаються аналітичному мисленню та критичному аналізу, що забезпечує глибину професійної підготовки. З іншого – завдяки практичним модулям, стажуванням, кейс-методам та симуляційним вправам, вони набувають умінь, необхідних для оперативного вирішення професійних завдань та участі у реальних виробничих процесах.

Найбільш важливою і найбільш важкою частиною компетентнісного підходу у навчанні вважають визначення компетентностей, які задовольняють потреби студентів і роботодавців таким

чином, щоб вони були прогресивними (в тому сенсі, що одна компетентність будується на більш ранніх компетентностях і веде до більш просунутих компетентностей) і послідовними (в тому сенсі, що сума всіх компетентностей дає випусникові знання і навички, необхідні в рамках бізнесу або професії) [2, с. 213].

Відповідно до Європейської рамки ключових компетентностей (2018 р.), перелік компетентностей, необхідних для ефективної участі громадян у сучасному суспільстві, був оновлений та уточнений. До них належать: грамотність, багатомовна компетентність, математична компетентність та компетентність у науках, технологіях і інженерії, цифрова компетентність, а також особистісна, соціальна та навчальна компетентність (уміння вчитися). Крім того, визначено громадянську компетентність, підприємницьку компетентність та компетентність культурної обізнаності й самовираження [1, с. 12–13]. Такий підхід дозволяє формувати системну модель підготовки фахівців, орієнтовану на розвиток міждисциплінарних знань і навичок, необхідних для адаптації до динамічних змін сучасного ринку праці.

Особливо важливим є взаємозв'язок між компетентнісною моделлю підготовки та сучасними вимогами ринку праці. Професійні стандарти, галузеві сертифікації та тенденції розвитку економіки визначають перелік компетенцій, які мають бути сформовані у майбутніх фахівців. Використання методів безперервного оцінювання, портфоліо досягнень, проєктної діяльності та зворотного зв'язку від роботодавців дозволяє коригувати освітні програми, підвищувати їх актуальність та забезпечувати конкурентоспроможність випусників.

До ключових міжособистісних компетентностей належать здатність до конструктивної критики та самокритики, ефективна взаємодія в команді, міжособистісні навички та уміння, а також здатність працювати в міждисциплінарних колективах і комунікувати з фахівцями з інших сфер. Важливими є позитивне ставлення до культурної та соціальної різноманітності, уміння працювати в міжнародному середовищі та дотримання етичних принципів у професійній діяльності. Системні компетентності охоплюють здатність застосовувати знання на практиці, проводити дослідження, організовувати власне навчання та адаптуватися до нових ситуацій, проявляти креативність і лідерські якості. До них також належить розуміння культури та звичаїв інших країн, уміння самостійно планувати та реалізовувати

проекти, ініціативність, підприємницький підхід, увага до якості виконання завдань і прагнення досягти високих результатів [2, с. 214].

Компетентнісний підхід також включає розвиток «м'яких» компетенцій, таких як комунікабельність, командна взаємодія, здатність до навчання та адаптації, які стають вирішальними в умовах швидких змін на ринку праці та цифровізації професійних середовищ. Інтеграція цих навичок у навчальний процес сприяє формуванню у студентів цілісного професійного образу, готовності до самостійного прийняття рішень та відповідальності за результати своєї діяльності.

Таким чином, компетентнісний підхід виступає ключовим механізмом підвищення якості освіти та забезпечення її відповідності потребам ринку праці. Він створює умови для синтезу теоретичних знань і практичних навичок, формує професійно підготовлених і соціально адаптованих фахівців, здатних забезпечити ефективність діяльності підприємств, організацій і суспільства в цілому. Такий підхід сприяє формуванню гнучкого, мотивованого та компетентного кадрового потенціалу, який є критично важливим фактором сталого розвитку економіки.

Список використаних інформаційних джерел

1. Глушко О. Компетентнісний підхід в освіті: європейський досвід. *Науково-педагогічні студії*. 2024. № 5 (5). С. 8–21. <https://doi.org/10.32405/2663-5739-2021-5-8-21>.
2. Карапетян А. О. Компетентнісний підхід як шлях до вирішення проблем працевлаштування випускників вищої школи. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2020. Вип. 190. С. 211–216. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2020-1-190-211-216>.

МЕХАНІЗМИ ВРЕГУЛЮВАННЯ АКАДЕМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ

Ю. С. Штерман, спеціальність Економіка, група Е УПМКб-41
О. Д. Стефанюк, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

Академічні конфлікти в освітньому середовищі виникають як елемент повсякденної взаємодії й водночас відображають рівень якості управління та сформованості внутрішніх інституцій у

закладах освіти. Їх виникнення зумовлене порушеннями академічної доброчесності, неузгодженістю процедур оцінювання, недостатньою прозорістю внутрішніх політик, а також слабкою комунікацією між учасниками освітнього процесу. Питання ефективного врегулювання академічних конфліктів набуває особливої актуальності в умовах реформування системи освіти України, розширення автономії закладів вищої освіти та впровадження європейських стандартів якості.

Академічні конфлікти можуть набувати різних форм – міжособистісної, організаційної, етичної чи процедурної, – що зумовлює різний характер їх прояву та наслідків. Вони виникають у взаємодії між студентами, викладачами, адміністрацією, а також у комунікації закладу освіти із зовнішніми стейкхолдерами, включно з роботодавцями та контролюючими органами. Важливо підкреслити, що конфлікт не завжди має суто негативний характер: за умови коректного, своєчасного й прозорого врегулювання він може перетворюватися на механізм інституційного розвитку, сприяти оновленню внутрішніх політик, підвищенню якості процедур та зміцненню академічної культури.

Академічні конфлікти часто корелюють із рівнем дотримання принципів академічної доброчесності, яка є одним із ключових чинників, що визначають їхнє виникнення та характер. Як наголошує Служба освітнього омбудсмена України, академічна доброчесність – це не просто набір правил, а спосіб мислення, що формує культуру відповідальності та взаємоповаги в освітньому середовищі [1]. Порушення доброчесності – плагіат, фальсифікація результатів, неетична поведінка – часто стають джерелом конфліктів, які мають як індивідуальні, так і системні наслідки.

У сучасній вищій освіті забезпечення якості навчального процесу неможливе без ефективного управління академічними конфліктами. Конфлікти між студентами, викладачами та адміністрацією можуть виникати через різницю в очікуваннях, ціннісних підходах, методах оцінювання знань або доступі до ресурсів. Неврегульовані конфлікти призводять до зниження ефективності навчального процесу, погіршення академічної атмосфери та зниження мотивації до навчання.

Механізми врегулювання академічних конфліктів базуються на системному підході, що поєднує превентивні, корегуючі та відновлювальні заходи, спрямовані на підтримання академічної

культури та підвищення довіри між усіма учасниками освітнього процесу. Превентивні інструменти реалізуються через формування нормативно-ціннісного середовища, у межах якого чітко визначено правила поведінки, критерії оцінювання, права та обов'язки студентів і викладачів. Особливе значення має функціонування політики академічної доброчесності, що виступає гарантом справедливості, прозорості та підзвітності освітніх практик. У цьому контексті культура взаємоповаги, відкритої комунікації та колегіальності є ключовою умовою запобігання конфліктам.

Корегуючі механізми передбачають своєчасне реагування на конфліктні ситуації з використанням сучасних інструментів освітнього менеджменту. До них належать академічна mediaція – процес посередництва між сторонами з метою досягнення взаємоприйнятної рішення; фасилітація групових обговорень, що сприяє конструктивному діалогу та зниженню емоційної напруги; а також психологічне консультування, яке дозволяє підтримати учасників освітнього процесу в періоди стресу чи непорозумінь. Важливо, що ці процедури мають бути не лише реактивними, а й інтегрованими у систему управління якістю освіти, де конфлікт розглядається як ресурс розвитку, а не лише як загроза стабільності.

Відновлювальні підходи зорієнтовані на зміцнення соціального капіталу академічної спільноти після завершення конфлікту. Йдеться про заходи, які сприяють відновленню довіри, покращенню міжособистісних відносин і формуванню спільних цінностей академічної взаємодії. Відновлювальні практики можуть передбачати колективні обговорення результатів конфліктних ситуацій, розроблення етичних кодексів кафедр або факультетів, проведення тренінгів із ненасильницької комунікації. Таким чином, система врегулювання академічних конфліктів стає не лише інструментом стабілізації, а й чинником підвищення якості освітнього середовища, що формує культуру відповідальності, довіри та взаємопідтримки.

На рівні закладу освіти ефективно врегулювання академічних конфліктів передбачає формування чіткої інституційної архітектури забезпечення доброчесності. Важливою складовою є діяльність етичних комісій або рад з академічної доброчесності, які здійснюють експертний розгляд спірних ситуацій, забезпечують об'єктивність прийняття рішень і підтримують принципи акаде-

мічної етики. Не менш значущим є впровадження прозорих процедур подання та розгляду скарг, що гарантує кожному учаснику освітнього процесу можливість захисту своїх прав у межах чітко визначених регламентів. Особливу увагу слід приділяти відкритості та доступності інформації щодо прав, обов'язків і відповідальності всіх сторін, адже це сприяє підвищенню довіри до адміністративних і управлінських рішень. Крім того, систематичне оновлення внутрішніх нормативних документів відповідно до змін у законодавстві та міжнародних практик дозволяє підтримувати актуальність механізмів академічного врегулювання і забезпечує їхню відповідність сучасним стандартам якості освіти [2].

Академічні конфлікти – це виклик, але, при коректній роботі з ними, дають можливість для вдосконалення освітнього середовища. Їх ефективне врегулювання сприяє формуванню культури доброчесності, підвищенню якості освіти, зміцненню репутації закладу та розвитку демократичних принципів управління. Механізми врегулювання мають бути багаторівневими – від нормативного регулювання до розвитку етичної культури, конфліктологічної компетентності та інституційної відкритості. Сталий освітній розвиток можливо досягти лише за умови комплексного підходу, де конфлікти не руйнують, а навпаки – стимулюють вдосконалення.

Список використаних інформаційних джерел

1. Академічна доброчесність залежить від усіх учасників освітнього процесу. *Освітній омбудсмен України*. URL: <https://eo.gov.ua/akademichna-dobrochesnist-zalezhyt-vid-usikh-uchasnykiv-osvitnoho-protsesu/2021/04/30/>.
2. Педченко Н. С., Гасій О. В., Шаповалов В. О. Методичні рекомендації щодо застосування інструментів та механізмів для трансформації різних сфер функціонування Полтавського університету економіки і торгівлі на засадах прозорості та доброчесності. Полтава : ПУЕТ, 2025. – 27 с.

ЗМІСТ

БІОТЕХНОЛОГІЇ ТА БІОІНЖЕНЕРІЯ

Є. О. Білий

Вплив новітніх біотехнологічних рішень
на якісні показники культивованих грибів 7

С. В. Білозоренко

Біоінженерні стратегії створення безпечних
засобів спортивної фармакології..... 9

В. О. Бойко

Наркотичні гриби: хімія галюцинацій і втрати контролю 11

Д. С. Борисюк

Хімічний склад і якість сосисок: вплив добавок
на безпечність та органолептичні властивості 12

О. О. Бурік

Порівняння впливу вейпу та кальяну на здоров'я людини 14

О. С. Гурінов

Біотехнологія виробництва спортивних добавок:
білки, амінокислоти, адаптогени..... 16

А. О. Деменчук

Роль біотехнологічних методів у збереженні функціональних
властивостей рослинної сировини при переробці 17

В. В. Зірка

Біотехнології у збереженні біологічної активності
компонентів меду під час переробки..... 19

Т. Р. Костенков

Бензин з точки зору хімії та його вплив на екологію..... 22

В. П. Левченко

Експертиза спортивних добавок на
предмет фальсифікації та домішок 23

І. В. Юдов

Вплив біотехнологічних методів на харчову цінність
та безпеку неферментованих соєвих продуктів..... 24

А. Є. Ямищikov

Біохімія енергетичних напоїв: вплив
на метаболізм спортсмена 27

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА КЕЙТЕРИНГ

Т. О. Бебех

Перспективи розвитку готельного бізнесу на
сході України в умовах післявоєнного відновлення 29

І. В. Борисенко

Підвищення конкурентоспроможності
готельного підприємства 31

А. С. Бутко

Упровадження інноваційного продукту на
підприємстві гостинного господарства 34

Д. В. Гаращенко

Управління якістю послуг в індустрії гостинності:
сучасні підходи та практичний досвід..... 38

М. І. Дивинець

Впровадження концепції сталого розвитку в
діяльність бюджетних засобів розміщення 41

Я. З. Дуфінець

Локальні продукти в закладах ресторанного господарства..... 44

Kadiatu Ann Bockarie

The concept of a smart hotel and its impact on the economic
performance and automation of the hospitality industry 47

С. В. Кіріченко

Мобільний check-in і «digital key»:
ефекти на сервіс і витрати 49

О. Б. Кошут, О. Д. Оніщенко

Мотиваційний механізм ефективного управління
персоналом підприємства індустрії гостинності 52

А. О. Кравець

Перспективи використання цифрових технологій
у готелях середнього цінового сегменту 54

І. Ю. Криворучко

Удосконалення системи мотивації персоналу готелю
в умовах постпандемічного відновлення галузі
(на прикладі «Reikartz Hotel Kyiv») 56

І. О. Кузик

Розвиток сучасних форматів закладів
ресторанного господарства..... 59

О. А. Ліманова

Роль екологічних ініціатив у формуванні
«іміджу сучасного готелю «Holiday Inn Kyiv 61

А. С. Москаленко

Управління репутацією готелю в онлайн-середовищі:
аналіз відгуків і стратегій комунікації..... 63

А. Р. Науменко

Digital-маркетинг для готелю:
стратегія успіху в епоху цифровізації 66

П. Є. Панасенко

Проведення «розумного управління» в
практику підприємств готельного бізнесу України 68

Б. Б. Парада

Мережеві заклади ресторанного господарства в Україні 71

В. В. Постова

Регіональні кухні України як
інструмент культурної дипломатії..... 75

Р. В. Проценко

Гейміфікація як нова парадигма в ресторанах при готелях 78

А. Г. Саркісов

Локальна гастрономічна ідентичність і
туристичний попит в ресторанах при готелі..... 81

Д. П. Селютіна

Використання CRM-систем для підвищення якості
обслуговування у готельно-ресторанному комплексі..... 85

Д. О. Сліпко

Пропозиції щодо оптимізації планування
витрат і доходів у «BANKHOTEL» м. Львів 87

А. А. Страшко

Розвиток додаткових послуг як ключовий чинник
конкурентоспроможності сучасних готельних підприємств..... 91

М. А. Трофімов

Технологічні і поведінкові
інструменти декарбонізації готелів 94

А. Р. Федюк

Кулінарні стартапи: нові ідеї та їх реалізація в Україні 98

В. М. Цибенко

Роль стандартів екологічного
управління у готельному секторі 102

Д. А. Часнок

Напрями вдосконалення системи «зеленого номера»
в готелях України на основі поведінкових нуджів..... 105

**ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ
ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

А. Р. Аржаннікова, В. Ю. Стрілець

Порівняльна характеристика сучасного стану
ринку освітніх послуг в Україні та закордоном 110

Катерина Артемчук

Особливості управління персоналом в умовах кризи..... 113

К. А. Бабаян., У. В. Івахно, І. Ю. Козлов,

К. С. Погорєлова, Н. Д. Широконос

Аналіз соціально-економічного розвитку
країн світу на основі піраміди Маслоу 116

К. А. Бабаян, А. А. Сокіл, В. Ю. Стрілець

Економічний та правовий ландшафт
підприємницької діяльності Канади 121

В. Г. Бардаков

Аграрний сектор економіки як основа
продовольчої безпеки країни..... 124

Павло Бацюра

Управління конфліктами як напрям підвищення
ефективності управління персоналом 127

Г. О. Бірта Формування компенсаційної політики підприємства	130
В. В. Богданівський, Б. В. Чупринюк, Д. С. Семикоз Особливості формування організаційно-економічного механізму розвитку туристичної інфраструктури в Україні в умовах війни	133
Аліна Булана Теоретичні засади формування механізму управління персоналом	136
Ю. Г. Бургу Формування компенсаційної політики підприємства	140
В. О. Верига Стратегії управління персоналом в умовах економічної нестабільності	143
Я. В. Вістоніченко, Р. Ю. Максимчук, В. І. Шило Оптимізація бізнес-процесів сталого розвитку: проектний підхід впровадження впливу ШП на успіх компаній	146
Т. Б. Ворохоба Порівняння макроекономічних показників Китаю та Японії	149
К. О. Гадючко Аналіз макроекономічних показників Бельгії та Чехії	152
М. Ю. Гезун, А. Р. Гнатюк Концептуальні підходи до ефективності проектного управління ІТ-бізнесом в безпековому вимірі	155
М. С. Гонтар Стратегія управління персоналом у післявоєнному відновленні сфери спортивного туризму	158
Світлана Гриніщак Роль розвитку корпоративної культури в управлінні персоналом	160
Л. О. Гришко Динаміка ВВП Німеччини в контексті глобалізації	163

<i>Judyth Twigg, V. Yu. Strilets</i>	
Education market of Ukraine during the war	165
<i>В. В. Єфімова</i>	
Трудовий потенціал регіону як чинник економічної динаміки	168
<i>К. Є. Жидкова, Б. В. Гаращенко, В. Р. Соколовський, В. Ю. Стрілець</i>	
Виклики та тенденції економіко-правового середовища для ведення бізнесу в Болгарії	171
<i>А. О. Жирова</i>	
Динаміка макроекономічних показників Італії та Іспанії	175
<i>Я. А. Жук</i>	
Логістичний менеджмент у контексті розвитку логістики	180
<i>А. В. Зайка</i>	
Маркетинговий аналіз компанії Google LLC на глобальному ринку	182
<i>А. П. Зацеркляна</i>	
Аналіз макроекономічних показників Великобританії	187
<i>А. V. Kalyna, Sujung Kim</i>	
Women's entrepreneurship and crowdfunding: new opportunities for gender equality	189
<i>Д. Д. Карпенко</i>	
Енергетична інтеграція України до Європейського Союзу	192
<i>Д. С. Касян</i>	
Розвиток інклюзивних HR-практик у глобальному бізнес-середовищі	194
<i>В. А. Кобік</i>	
Напрями удосконалення підприємницької екосистеми підприємства в умовах воєнного стану та формування стратегічних пріоритетів її відродження після війни	196
<i>А. С. Ковтун</i>	
Аналіз макроекономічних показників Еквадору та Єгипту	200
<i>О. О. Колеснік</i>	
Управління мотивацією персоналу як фактор підвищення продуктивності організації	203

П. В. Кондрєв Вплив глобалізації на соціально-економічний розвиток бізнесу	206
Т. М. Лелюх Правові та практичні аспекти розвитку ветеранського підприємництва	208
О. П. Литвиненко Організація системи оплати праці в умовах економічної турбулентності	212
Ю. Д. Логоша Перспективи розвитку економіки України в період воєнного стану та залучення міжнародних проєктів	214
Ю. В. Луб'янецька Порівняння економік Бельгії та Німеччини в умовах глобалізації	217
О. В. Марченко, А. О. Каменюк Аналіз часових трендів в економічному прогнозуванні	220
Г. М. Міхно Цифрова трансформація як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства	223
І. О. Могильний Інституційно-економічні механізми структурної трансформації моделі розвитку національної економіки України	226
О. В. Нестуля Реінтеграція ветеранів як елемент ESG-стратегії підприємства.....	229
Ю. О. Нестуля, О. П. Бойко Особливості управління конкурентними перевагами інноваційної екосистеми відновлення національної економіки України після війни	232
Є. А. Ніколаєнко Проблеми діджиталізації українського бізнесу та управління в умовах трансформації за моделлю Індустрії 4.0.....	236

А. А. Оніщенко

Формування кадрової політики підприємства
в умовах воєнного стану 239

В. С. Пеляк

Lean-виробництво як механізм підвищення
економічної ефективності 242

В. В. Песцов

Ресурсна оптимізація агробізнесу через ERP 245

О. В. Петренко

Оплата праці як чинник забезпечення
конкурентоспроможності підприємства..... 249

А. М. Пилипенко

Управління системою оцінювання
персоналу у сучасних умовах..... 252

Т. М. Пилипенко

Управління трудовим потенціалом
промислового підприємства 253

О. О. Плахотніченко

Вплив соціальної відповідальності на
підвищення добробуту працівників..... 255

К. С. Поберещенко

Стратегічні імперативи прийняття управлінських
рішень у системі менеджменту персоналу..... 258

О. В. Полевенко

Управління HR-ризиками в умовах воєнного стану 261

І. П. Пономаренко

Дисбаланси регіонального ринку праці як
виклик соціально-економічній стабільності 264

Б. І. Попович

Аналіз динаміки економічного розвитку Єгипту..... 267

Марина Пшінник

Теоретико-методичні засади удосконалення
процесу адаптації працівників 269

К. С. Ракус

Соціальна відповідальність бізнесу як чинник
ефективності управління персоналом 271

Т. І. Рябека

Моделі управління талантами в міжнародних корпораціях..... 273

Ю. Д. Савенко

Стратегії управління персоналом
в умовах економічної нестабільності 276

А. С. Саркісян

Система підтримки торговельної екосистеми 279

I. Savchenko

Innovative directions of development of agricultural
engineering in Ukraine in the context of European integration..... 281

Я. І. Сидорак, С. М. Крайло

Економічна результативність та ефективність експортної
діяльності аграрного підприємництва Хмельниччини 283

Є. Ю. Сингаївський

Трансформація механізмів оплати праці
в умовах посткризового відновлення економіки 286

D. L. Sychuk

ABC-analysis for Tesla company 289

Є. Є. Тарасенко

Ключові тренди і виклики на
глобальному ринку електромобілів 292

Т. С. Трохименко

The role of national trade in
the development of Ukraine's economy 294

М. А. Туз

Стратегічні напрями адаптації персоналу
в умовах кризової економіки 297

Д. Ю. Хомин

Напрями трансформації системи управління персоналом
підприємства в умовах цифровізації економіки 300

I. В. Чаус

Досягнення та проблеми децентралізації
територіальних громад в полтавській області 302

A. О. Шевченко

HR-інновації як чинник
конкурентоспроможності сучасних компаній 304

О. С. Шибин

Інституційні детермінанти кадрової безпеки підприємства..... 307

A. Г. Шквир

Інтеграція штучного інтелекту в мотиваційні
підходи управління персоналом..... 310

М. С. Ямпольська, Д. В. Гребенюк

Детермінанти інтеграції та конкурентні
переваги підприємства 312

К. В. Яремченко

Оцінка ефективності системи мотивації працівників 315

К. І. Яценко

Навчання і розвиток персоналу в
умовах глобальної конкуренції 318

КОМП'ЮТЕРНІ НАУКИ

С. М. Андруневчин

Методологія вимірювання INP:
тестовий стенд і автоматизація сценаріїв..... 321

Д. В. Білуха

Алгоритм розпізнання та ручне
керування завдяки графічному інтерфейсу..... 324

С. Р. Вакуленко

Мобільний застосунок для підтримки здорового
харчування з базою рецептів і підрахунком калорій 327

І. О. Воробйов

Особливості застосування інтерактивної
платформи для візуалізації масивів даних з
використанням методів машинного навчання 329

I. С. Габа

Використання штучного інтелекту в аналізі даних..... 331

Є. О. Голишко

Проектування та реалізація прототипу
мультиплесрної кооперативної гри з
використанням сучасних ігрових рушіїв..... 333

М. О. Гусаренко

Розробка застосунку для управління магазином:
етапи, технології та практичні аспекти 334

М. О. Дзяткевич

Веб-платформа моніторингу та прогнозування
здоров'я на основі біомедичних даних..... 336

І. М. Дикий, В. Тур

Розробка мобільного застосунку
для організації особистих фінансів..... 339

М. О. Задворкін

Створення та оцінка ефективності різних методів
обліку доходів і витрат у спрощеному додатку
для управління особистими фінансами 341

Д. К. Казимир

Реалізація середовища для онлайн підтримки..... 344

В. Є. Карабаш, В. Тур

Мобільний додаток для планування щоденних вправ та
відстеження прогресу в особистому тренувальному плані 346

Д. В. Кіліян

Розробка адаптивного тренажера для вивчення
основ мови програмування Java..... 348

М. М. Клименко

Огляд веб тренінгу для вивчення
розмовної англійської для подорожей..... 350

А. С. Костик

Використання веб-ресурсів як інструмент
підвищення ефективності діяльності компаній,
що надають логістичні послуги 354

<i>В. О. Кравець</i> Технологія побудови та застосування бази даних формату ClickHouse	356
<i>Д. В. Лисенко, В. Тур</i> Веб-додаток для моніторингу статусу проєкту з автоматизованими сповіщеннями про ризики та відхилення від графіку: методи оцінки й мінімізації затримок.....	359
<i>Є. О. Літвінов</i> Розробка ігрового додатку в жанрі Turn-based Strategy з використанням Unreal Engine	361
<i>А. А. Lushyna, Stefanie Lorenz</i> Research of system analysis methods for improving the efficiency of intelligent decision support systems	363
<i>В. В. Матвієнко</i> Підбір деталей і конструкції та реалізація керування робото-технічним засобом турелі.....	365
<i>В. І. Микитенко</i> Інтеграція AI-технологій для автоматизації створення та аналізу користувацьких опитувань: підхід на основі Google Gemini API.....	367
<i>Д. С. Мусійченко, В. Тур</i> Архітектурні підходи до побудови масштабованих UI-систем та їх роль у забезпеченні цифрової ефективності IT-компаній	370
<i>М. М. Пухальський</i> Аналітичний огляд методів розпізнавання графічних зображень.....	371
<i>І. Г. Рініло</i> Використання бази даних ClickHouse для реалізації аналітики даних соціальної мережі	374
<i>В. В. Семащук</i> Методи та засоби оцінювання достовірності відповідей у RAG-системах для корпусів університетських документів	377

Є. О. Сенюк, В. Е. Мельничук Big Data. Hadoop: цифрова трансформація системи розподіленого зберігання та розподіленої обробки великих даних	381
В. О. Сіроштан Web-сервіс для інтерактивного оцінювання студентів із використанням NLP-моделей	384
Є. О. Стеценко Використання модульної та бенто-сітки у проєктуванні мобільних інтерфейсів	387
В. О. Тетеря Розробка односторінкового web-застосунку на базі фреймворку Streamlit та бібліотеки folium з використанням хмарного сервера баз даних Atlas MongoDB	389
А. Н. Тростінська Розробка односторінкового web-застосунку з використанням фреймворку Streamlit та хмарної бази даних	392
Т. І. Швирид Розробка інтерактивного програмного комплексу для навчання методам чисельної оптимізації	395
А. С. Шустваль Застосунок для керування робочим часом і продуктивністю з автоматизованими звітами	397

КООПЕРАТИВНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ В СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ І БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

О. О. Губанова Кооперативна модель розвитку економіки на прикладі компанії «нова пошта» в умовах безпекових викликів України	400
І. Р. Гуртовий, Г. О. Шишов Людський капітал у системі кооперативного розвитку	402
О. В. Юрченко Соціальна функція кооперації в системі стійкого економічного розвитку	405

ЛІДЕРСТВО ТА ОСОБИСТІСНИЙ РОЗВИТОК

С. М. Козурман

Роль аналітичної компетентності лідера як ключ до ефективного таргетингу в контекстній рекламі 408

А. В. Крилов

Роль сучасних лідерських компетентностей у формуванні ефективних команд на торговельних підприємствах 411

Ю. В. Набасов

Адаптивні механізми трансформації менеджера у харизматичного лідера: виклики для молоді в управлінні 414

В. Р. Самойленко

Формування лідерських якостей в студентів першого курсу спеціальності «Готельно-ресторанна справа» 417

Д. І. Шкодюк

Лідерські якості студентів-філологів як запорука успішного навчання 419

МАРКЕТИНГ

Х. М. Бутим

Контент-маркетинг у соціальних мережах 422

В. Ю. Власенко

Маркетингові шляхи підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства 425

С. С. Ділай

Аромамаркетинг як інструмент емоційного впливу на споживача 428

І. І. Затхей

Трансформація рішень споживачів під впливом інструментів цифрового маркетингу 430

Є. С. Кордюков

Формування програми лояльності в аптечних мережах 433

А. Б. Лізавчук

Вплив соціальних мереж на поведінку споживачів 436

Н. О. Меценко

Роль маркетингової діяльності та стратегії
в забезпеченні конкурентоспроможності
підприємства харчової промисловості 439

К. А. Перерва

Зміна управління відносинами з клієнтами: зосередження
на CVM-маркетингу замість CRM-маркетингу 442

В. В. Самофал

Особливості просування бренду роботодавця
в інтернеті та соціальних медіа 444

Є. С. Ямбих, М. М. Колесніченко

Особливості реалізації інноваційних моделей
маркетингового менеджменту у сфері консалтингу 446

МЕНЕДЖМЕНТ

Т. С. Бевзюк

Роль самоменеджменту в системі сучасного управління 450

О. В. Гасій

Методи управління бізнес-процесами
підприємства в умовах цифрової трансформації..... 452

Є. В. Дідик

Принципи та інструменти ефективного самоменеджменту 454

А. В. Дудченко

Управління корпоративною культурою сервісних компаній... 457

О. Г. Дундюк

Особливості застосування ресурсного підходу до управління
підприємством в умовах ринкових трансформацій..... 459

В. В. Каишала

Концепція банківського регулювання на принципах ESG 462

А. В. Кобік

Особливості формування бізнес-резильентності підприємства
у повоєнний період розвитку економіки України 465

Б. С. Коломісць

Концептуальні засади удосконалення
управління безпековими загрозами 469

Ю. Я. Косенко

Самоменеджмент як основа
ефективного управління персоналом 473

А. В. Кочерга

Мотивація як превентивна міра уникнення
конфліктів на промислових підприємства 475

О. В. Кравець

Використання Big Data у стратегічному менеджменті 478

V. O. Kuchmenko

Logistics, supply, and recovery of
enterprises in wartime conditions 481

О. Ю. Луцишин

Особливості управління людськими ресурсами
на підприємствах будівельної галузі 482

Р. В. Молько, В. В. Ястреба

Концепція антикризового toolbox для ТОВ «Нова пошта»:
сучасне бачення та принципи побудови..... 486

С. І. Олійник, М. М. Колесніченко, Є. С. Ямбих

Інноваційні моделі управління поведінкою
споживачів в умовах війни 488

Я. Б. Пиріг, М. В. Лавецький

Культура безпечності харчових продуктів:
особливості оцінювання..... 491

К. І. Пономаренко

До проблеми розвитку інноваційної компетентності
педагогів закладів загальної середньої освіти 494

А. В. Ропавка

Цифровізація корпоративного управління на
основі використання імерсивних технологій:
досвід світових ІТ-компаній..... 498

Artem Ryzhkov

Managing digital change in financial institutions..... 501

О. С. Соколов

Цифрова етика як основа партнерських
відносин у фандрайзингових проектах..... 503

I. Ф. Суржиков

Інтегровані стратегії проактивного
кризового менеджменту..... 506

Liu Shuxin

Analysis of service support for agriculture – culture – tourism
integration in rural revitalization 508

K. O. Taran

Advantages and disadvantages of green logistics on the path
to achieving the competitiveness of domestic business..... 512

M. Timokhin

The role of Artificial Intelligence in business decision-making..... 515

Wang Xiuying

Analysis of chinese consumers' preferences for Starbucks coffee . 518

B. O. Хорольський

Сучасні підходи до управління стратегічним розвитком
малих підприємств в умовах економіки відновлення 521

A. Shved

Strategic HR management as a tool for
enhancing organizational competitiveness 524

Б. А. Шевчук

Інтегральний підхід до формування логістичної стратегії
підприємства в умовах економічної нестабільності 527

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

М. О. Безрідний, Р. О. Закладний

Мета та функції фінансового контролю
у сфері соціального забезпечення 531

Є. О. Белозьоров, Л. М. Грицак

Напрями застосування та дії аудитора відповідно МСА 250
(переглянутого) «Розгляд законодавчих та нормативних
актів під час аудиту фінансової звітності»
у фінансовому моніторингу 533

М. О. Дакало

Підходи науковців до трактування
економічної категорії «товар» 536

А. С. Дашевський, М. Р. Піскун Бухгалтерський баланс: етапи його розвитку.....	538
Т. Д. Джугалик, А. А. Пономаренко, С. А. Пономаренко Роль бухгалтера в умовах кіберзагроз: захист фінансової інформації	540
О. В. Жарова Дефініція поняття кредиторська заборгованість підприємства	542
В. С. Крамаренко, Г. Я. Тюріна, О. С. Шевченко Інформаційно-облікова модель управління прибутком підприємств	545
С. О. Криворучко, О. О. Коцюруба Сутність фінансових ресурсів підприємства та їх види.....	547
Н. В. Ткач Особливості розподілу прибутку сільськогосподарських підприємств.....	551

ОСВІТНІ НАУКИ

А. О. Бондаренко Маніпуляція з предметами на заняттях з математики як засіб розвитку перцептивних дій дошкільників	554
О. О. Бурік, Т. О. Костиренко Інтеграція історико-демографічного дослідження сотенних містечок гетьманщини XVIII ст. у викладання історії України.....	557
С. А. Іноземцев Ігрові технології як засіб формування екологічної компетентності молодших школярів у закладах позашкільної освіти	560
А. В. Лісна, Т. О. Костиренко Сповідні розписи як історичне джерело та засіб навчання з історії України XVIII ст.....	562
О. С. Луньова Діяльнісний підхід у навчанні математики учнів початкової школи в умовах нової української школи (на прикладі програми «Росток»).....	564

О. В. Мозолевська

Дослідницька діяльність старших
дошкільників на заняттях з математики..... 568

М. Є. Родіна

Роль штучного інтелекту у формуванні фонетичної
компетентності молодших школярів 570

А. А. Федоренко

Формування наскрізних умінь (Soft Skills) у молодших
школярів в умовах позашкільних навчальних закладів 574

**ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ В СУЧАСНОМУ
ПЕДАГОГІЧНОМУ ПРОЦЕСІ ЯК СКЛАДОВА
НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НЕЗАЛЕЖНОЇ УКРАЇНИ**

Н. К. Кожушко

Національно-патріотичне виховання в ПУЕТ 577

Є. І. Чередник

Роль викладача у формуванні національної
ідентичності учнів в умовах глобалізації 579

С. О. Яковенко

Український кінематограф – засіб
формування патріотичної позиції молоді 582

ПРАВО

Є. В. Вісич, В. А. Орел

Культурний контекст взаємодії
Європейського Союзу та України 584

М. А. Гуренко

Визначення поняття «будівництво»
в законодавстві України..... 586

К. В. Плугатор

Актуальне питання визначення спеціальних
юридичних гарантій в умовах реформування
правової системи України..... 589

ПСИХОЛОГІЯ

Д. Ю. Кулик

Роль психологічної допомоги цивільному населенню під час воєнного стану 592

М. С. Мирошниченко

Психологічні чинники формування диригентсько-лідерських якостей у майбутніх учителів музичного мистецтва 594

В. М. Платонов

Хобі як метод самовідновлення для фахівців з психічного здоров'я 597

А. В. Топчило

Порушення сну у персоналу ДСНС України, який зазнав поранень під час виконання завдань за призначенням в умовах воєнного стану 599

Т. О. Юрченко

Посттравматичне зростання як чинник розвитку особистісної зрілості у дорослому віці..... 602

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

П. С. Бойченко, Л. В. Алдошин

Особливості функціонування центрів безпеки як складників єдиної державної системи цивільного захисту в Україні 605

L. P. Garnyk

Advancing public accountability in halal certification: Ukrainian perspectives within the European green deal framework 608

Е. В. Губар

Особливості евакуації населення в період воєнного стану: етапи та виклики 612

А. О. Дишук

Мовна політика провідних держав Європейського Союзу і перспективи її розвитку 615

Є. О. Жукова

Модифікація інституційного дизайну з метою покращення перспектив демократичного розвитку країни..... 618

В. Д. Закрицька

Електронне врядування як інструмент підвищення
рівня прозорості діяльності органів державної влади..... 621

П. Р. Литвинова

Публічне управління у сфері соціального
захисту ветеранів війни: житловий вимір 624

А. В. Михайлова

Інституційна спроможність України у
реалізації політики європейської інтеграції..... 626

І. М. Неводчікова

Аналіз стану функціонування публічного
управління сектором безпеки й оборони
в умовах розвитку кризових ситуацій 629

К. М. Окольнічий

Впровадження експертних систем для оптимізації
обслуговування громадян у ЦНАП 633

О. О. Павлова

Економіко-безпековий імператив цивільного захисту:
адаптація міжнародних моделей 636

М. В. Порока

Інституційні бар'єри публічно-приватного партнерства у
відновленні критичної інфраструктури України 640

С. Г. Порока

Трансформація системи публічного управління у
сфері національної безпеки України під впливом
євроінтеграційних процесів: інституційний аналіз 643

Д. В. Сидоренко

Напрями подальшої демократизації процесів прийняття
управлінських рішень у сфері публічного управління 646

А. І. Сичов

Публічне управління фінансами в умовах цифровізації..... 648

В. С. Сіра

Сучасні підходи до економічного розвитку
регіонів у сфері публічного управління України 650

А. І. Слюсарева

Пріоритетні напрями публічного управління
імміграційними і інтеграційними процесами
залучення трудових ресурсів..... 653

Є. О. Смолева

Застосування цифрових технологій у
навчанні публічних службовців..... 655

О. В. Ступникова

Удосконалення публічного управління в
соціальній сфері на рівні регіону..... 658

Г. О. Тургоале

Прозорість та підзвітність органів влади
як основа демократичного врядування..... 660

О. І. Федорченко

Ефективне командування в умовах бойових дій:
синтез лідерства, психології та технологій..... 663

Є. І. Філіпчук, Б. Ю. Безкошевський, А. З. Мося

Принципи, функції та пріоритети
державної кадрової політики України..... 665

А. А. Шмаков

Роль органів публічного управління та інститутів
громадянського суспільства в управлінні процесами
соціальної реабілітації ветеранів..... 668

ТОРГІВЛЯ

А. А. Антонова

Структура й учасники екосистеми соціального
підприємництва: порівняльний аналіз..... 671

В. П. Боркова

Вплив повномасштабного російського вторгнення
на кількість МСП галузі ритейлу України..... 673

Т. В. Боровик

Сучасні тенденції у виробництві та маркуванні
дієтичних кисломолочних напоїв..... 678

В. М. Василенко

Методологія оцінки та управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства на міжнародному ринку 680

А. І. Діброва

Вплив технології фасування та зберігання на якість мінеральної води: порівняльний аналіз різних марок..... 684

Н. П. Захарченко

Моніторинг та контроль публічних закупівель 686

В. Д. Коханов

Вплив сортових особливостей та товарні якості свіжих капустяних овочів при зберіганні..... 688

Н. О. Кузнецова

Особливості впровадження штучного інтелекту у сферу публічних закупівель 691

Р. Р. Ліненко

A study of the specifics of it outsourcing func сучасні підходи до оцінки якості безглютенового печива: інтеграція фізико-хімічних та сенсорних методів 694

А. А. Матвієнко

Сучасний асортимент пакувальних матеріалів для харчових продуктів 696

С. А. Мащак

Електронна комерція в Україні: тренди та перспективи розвитку 698

Г. В. Педченко

Продовольчі загрози України..... 701

Д. А. Посполітак

Створення сучасної велосипедної екосистеми в Полтаві..... 704

А. Д. Пробало, Д. Є. Свідерська, Є. О. Тимошенко, І. Я. Фірсов, А. С. Ткаченко

Сучасні підходи до проведення експертизи харчових продуктів для митного оформлення..... 707

М. О. Сосновський

Експорт соняшникової олії в умовах воєнного стану 710

A. V. Soloha

A study of the specifics of it outsourcing
functioning in the European market 712

М. Ю. Старовірець

Розвиток ритейлу в Україні: проблеми та перспективи 715

М. В. Темченко

Неруйнівний контроль у матеріалознавстві:
нові технології у виявленні дефектів матеріалів 718

О. О. Чухрай

Фактори формування якості жувальної гумки 720

С. А. Шивела

Сучасні методи товарознавчої
експертизи у міжнародній торгівлі 722

ТУРИЗМ ТА РЕКРЕАЦІЯ

Л. П. Амеліна

Міжнародно-правові засади розвитку туристичної
діяльності України в умовах євроінтеграції..... 724

Ю. В. Бондаренко

Моделювання клієнтського досвіду на
основі технології Digital Twin у туризмі 727

В. О. Віленський

Інноваційні технології як фактор трансформації
міських екскурсійних маршрутів у контексті
цифровізації туристичного середовища 729

Н. А. Галушка

Івент компанії, що займаються організації
подієвого туризму у світі 732

С. Ю. Дегтяренко

Аналіз потенціалу розвитку екологічного
туризму в Україні в умовах війни 735

Д. Ю. Іщенко

Сучасні тенденції розвитку туризму
в Україні в умовах військового стану..... 738

A. I. Kasimov

The conceptual and categorical apparatus of
“digital resilience” for tourist destinations 740

B. I. Коваленко

Міжнародна співпраця у туристичній галузі:
перспективи повоєнного часу 743

Д. Ю. Кувеньов, Г. І. Соловйова

Функціонування інфраструктури туристичної
індустрії під час дії воєнного стану 746

В. І. Лютий

Сімейний туризм як інструмент формування цінностей
спільного дозвілля в сучасному суспільстві 748

Д. Р. Мауер

Зелений туризм як ресурс соціально-економічного
відновлення сільських територій України 750

Д. В. Мельник

Використання народних традицій як чинник
розвитку подієвого туризму в Україні..... 752

Р. Г. Михайловин

Сталий та адаптивний розвиток туризму в
Україні в умовах післявоєнного відновлення..... 754

А. І. Новицька

Соціально-економічні елементи
функціонування туристичної галузі 756

М. О. Рахмаїл

Гастрономічний туризм як інструмент регіональної
ідентичності та економічної активізації територій України 759

В. О. Рисований, К. В. Рябко

Сучасні умови функціонування ринку
внутрішнього туризму України..... 762

В. С. Росток

Етногастротуризм у світі: сучасні тенденції та виклики 764

Є. О. Солодка

PR-акції як механізм формування
комунікативного капіталу локального
туристичного продукту на вітчизняному ринку 767

Г. Г. Тимошенко

Екскурсійна діяльність як інструмент
позитивного іміджу туристичної дестинації..... 770

ФІЛОЛОГІЯ

Т. С. Бевзюк

ІІІ-технології як засіб підвищення
мовної грамотності студентів..... 772

Ю. П. Безносок, А. Ю. Грушецька

Мова як засіб толерантності й
культурного взаєморозуміння..... 774

С. Д. Богун, Є. В. Лінчук

Features of english terminology during the war 777

К. Ю. Браташ, О. Є. Шубний

Проблеми та перспективи викладання
англійської мови в Україні 781

О. В. Гасій

Англомовні економічні терміни у сфері
будівництва та цивільної інженерії..... 783

О. В. Гасій

Фреймова інтерпретація й переклад економічного
терміна «value engineering» для галузі
будівництва та цивільної інженерії..... 786

А. О. Гладка, Н. С. Кураксіна, Є. В. Лиходід

Труднощі перекладу гумору в англомовних серіалах..... 789

К. О. Глушич, В. В. Кіліян

Проблеми перекладу англомовного сленгу 791

Б. А. Грушицький

Плив штучного інтелекту на якісь перекладу
та трансформацію професії перекладача..... 792

О. П. Дейкун

Український переклад мовних одиниць
позиції спрямовування уваги в англійських
новинних заголовках BBC News 794

А. Д. Деркач Онлайн ресурси для самостійного вивчення англійської мови	797
Є. В. Дідик Роль чат-ботів і віртуальних помічників у розвитку навичок говоріння англійською	799
Т. О. Коломієць Аналіз мови онлайн-спільнот програмістів (на прикладі stack overflow, github, reddit)	802
К. І. Мандренко Barriers in international business	804
В. С. Парафенюк Застосування перекладацької моделі конкретизації під час відтворення англійськомовних лексикалізованих структур українською в новинному дискурсі	805
Д. Ю. Перепеляк Англомовні економічні терміни реклами	808
В. Г. Прокудін Перекладацькі трансформації у відтворенні гумору	811
О. А. Пукась Особливості перекладу метафор-неологізмів англомовної преси українською мовою	813
В. С. Пушкіна Асиметрична модель перекладу модальних конструкцій у новинному дискурсі	815
Т. О. Серікова Особливості української локалізації відеогри Baldur's Gate 3 командою «шлякбित्रаф» та проблемні моменти перекладу неологізмів	817
В. М. Славінська The concept of foreign investment in the current conditions of Ukraine	820
Є. О. Усова Види та особливості перекладу англомовних фільмів українською мовою	821

К. Фролов

Стратегії перекладу юридичних
контрактів українською мовою 823

Д. А. Худіаш

Класифікація та критерії оцінки якості машинного
перекладу: особливості помилок при перекладі
англомовних текстів українською 827

К. О. Четверикова, А. О. Гладка

Вплив соціальних мереж на сучасну англійську мову..... 829

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Є. О. Біленко

Кредитні гроші в цифрову епоху 832

Т. В. Верескун

Сучасний ландшафт ринку страхування життя
в Україні: ключові тенденції та провідні лідери 834

А. О. Збарська

Діагностика фінансової кризи на підприємстві
та шляхи попередження банкрутства 838

К. А. Ковальчук

Фінансова грамотність молоді в Україні:
реальний стан та шляхи підвищення 841

Д. Б. Кривенко

Проблемні аспекти виконання державного
бюджету в умовах військового стану України 843

А. Л. Кучменко

Інформаційна прозорість та достовірність
даних у процесі діагностики фінансового
стану підприємства: сучасні підходи та інструменти 846

Є. С. Лобода

Теоретичні підходи до розуміння сутності
поняття «страховий ринок» 849

Н. О. Ляшкова

Механізм фінансового контролю на підприємстві..... 850

Д. В. Манівчук Оцінка фінансового стану підприємства при воєнному стані.....	853
В. Ю. Павленко, М. І. Волков Вплив криптовалют на платіжну поведінку споживачів та бізнес.....	855
А. М. Тищенко, С. І. Шовкопляс Теоретичні аспекти та практика формування доходів і видатків місцевих бюджетів України в умовах війни.....	858
І. В. Хомин Сучасні тенденції та виклики ризик-менеджменту у страхових компаніях.....	863
О. С. Шутько Сутнісні підходи до розкриття поняття «інноваційний продукт»	866

ХАРЧОВІ ТЕХНОЛОГІЇ

Ю. В. Барабаш Удосконалення технологій харчових продуктів за рахунок використання білковмісної рослинної сировини.....	869
Д. І. Білоцерковець, А. М. Геречук Використання вторинної сировини в технології паштетів	872
Ж. О. Бондаренко Використання порошку обліпихи у виробництві морозива	874
М. Р. Величко Удосконалення технології хлібобулочних виробів із пшеничного борошна	876
В. Ю. Іванченко Удосконалення технології переробки м'яса морського гребінця.....	879
В. В. Карачов Функціональний напій швидкого приготування на основі рослинних порошків.....	882

А. П. Крикун

Удосконалення технології напоїв на основі молочної сировини за рахунок рослинних збагачувачів 885

В. М. Кузнєцов

Розробка технології функціональних борошняних кондитерських виробів із застосуванням шротів як zero waste інгредієнтів 888

К. Р. Лазєбна

Розробка йогурту з додаванням наповнювача «груша+злаки» 891

І. С. Лебідь, Є. В. Бойко, А. М. Гередчук

Нові технології печива підвищеної харчової цінності 893

В. С. Маловічко

Удосконалення технології виготовлення січених напівфабрикатів за рахунок використання нетрадиційної сировини 895

Я. В. Мороз-Івченко

Розробка технології протеїнових батончиків з підвищеною харчовою та біологічною цінністю 898

А. В. Нероцина

Використання порошку калини у технології хліба підвищеної біологічної цінності 900

О. О. Підгорний

Інноваційні напрями удосконалення технології макаронних виробів 901

І. О. Пуригін

Нанофільтрація як інструмент безвідхідної переробки та підвищення харчової цінності молочної сироватки 904

І. М. Свистун

Розроблення системи управління безпечністю у хлібопекарському виробництві 907

М. П. Скрипников

Комплексна переробка журавлини та використання її в складі харчових продуктів 910

Є. В. Ткачук Визначення фальсифікації меду різного ботанічного походження	913
А. В. Убийвовк Удосконалення технології виробів з бісквітного тіста за рахунок використання каротиновмісної сировини	915
В. М. Юхно Використання нетрадиційної сировини в технології молочних напоїв	918

ЯКІСТЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

О. М. Гейко Міжнародні стажування як елемент практико-орієнтованого навчання	921
В. С. Денисенко, Ю. О. Кухтіна Виклики та перспективи впровадження інформаційних технологій у контексті підвищення якості вищої освіти	923
Я. С. Іваненко Роль цифровізації у підвищенні якості вищої освіти: проблеми та перспективи впровадження	925
Л. І. Климова Вплив культури на освітні послуги	928
Р. В. Олійник Сучасний освітній процес та психологічний стан студентської молоді	931
І. Ю. Пилипенко, Я. А. Чобітько Академічна доброчесність у вищій школі: ціннісний вимір економіки знань	934
О. О. Семчинська Компетентнісний підхід у підготовці фахівців: між якістю освіти та потребами ринку праці	937
Ю. С. Штерман Механізми врегулювання академічних конфліктів у контексті забезпечення якості освіти	939

Наукове видання

НАУКА І МОЛОДЬ У ХХІ СТОРІЧЧІ

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

**XI Міжнародної молодіжної науково-практичної
інтернет-конференції**

(м. Полтава, 10 листопада 2025 року)

Комп'ютерне верстання *О. С. Корніліч*

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 56,6.
Зам. № 412/2302.

Видавець і виготовлювач
Полтавський університет економіки і торгівлі
к. 48, вул. Івана Банка, 3, м. Полтава, 36003.
E-mail: pvv.puet@gmail.com.<sup>[P]
SEP]</sup>

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 8076 від 28.02.2024 р.