МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МАУП

ISSN 3083-6557 print

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Проблеми модернізації України

Випуск 1 (48), 2025

Київ
2025

УДК 330-339; 321.7; 159.9
М58

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 4 від 28.05.2025)

Редакційна колегія:
С. В. Храпатий (голова), д-р фіз.-мат. наук, проф.
І. А. Семенець-Орлова, д-р наук з держ. упр., проф.
Я. М. Раєвська, д-р психол. наук, проф.
С. О. Лисенко, д-р юрид. наук, проф.
А. І. Федосов, д-р мед. наук, проф.
М. І. Зубрицький, д-р. юрид. наук
О. М. Гордієнко, канд. техн. наук
В. І. Меджебель (*Чуєнко*), канд. юрид. наук
Л. М. Крива, канд. істор. наук
І. М. Капеліста (виконавчий редактор), канд. наук з держ. упр.
Є. Я. Черняк

Матеріали подано в авторській редакції.
Відповідальність за зміст та орфографію матеріалів несуть автори.

Міжрегіональна Академія управління персоналом.
М58 Наукові праці МАУП. Проблеми модернізації України / редкол.: С. В. Храпатий (голова) [та ін.]. Вип. 1 (48). Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 686 с. Бібліогр. в кінці ст.

У збірнику висвітлено матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції "Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності" (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 20–22 травня 2025 р.).

Наведено тези доповідей учасників науково-практичної конференції МАУП з проблематики широкого кола аспектів процесу системної модернізації України.

Для науковців, громадсько-політичних діячів, студентів, а також усіх, хто цікавиться розвитком Української держави і світовим досвідом проведення модернізаційних процесів.

Видається з 2001 року.
Періодичність: 1 раз на квартал.
Засновник: *ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом".*
УДК 330-339; 321.7; 159.9

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2025

Д. С. Бородавко
Управління туристичними підприємствами України та шляхи удосконалення 80

І. Г. Сопроненков
Соціальне партнерство: дієвий механізм ефективної взаємодії бізнесу та влади 83

С. О. Дегтярьов
Механізми адаптації економічної безпеки підприємств до викликів Індустрії 4.0 в контексті національної стійкості 85

В. Р. Пліско
Розвиток кадрового потенціалу підприємства як фактор зміцнення національної стійкості 87

А. В. Зеркаль, Є. С. Щербаха
Перспективи розвитку управління персоналом у системі державної служби України 89

О. З. Томашівський, Я. А. Остапчук
Організація фінансового менеджменту в організації 91

М. М. Кривоберець, М. І. Башинська
Повоєнні трансформації туризму та рекреаційної сфери: виклики та можливості 96

М. В. Оліховська, І. В. Варгас
Шляхи раціоналізації та удосконалення системи менеджменту 98

М. О. Томашівський, Т. В. Сердюк
Інноваційні підходи до управління підприємством 101

С. С. Кривошея
Вплив воєнного стану на укладання, зміну та виконання господарських договорів 106

А. С. Філімонова
Відповідальність у сфері господарювання та вирішення господарських спорів у воєнний час 108

О. В. Сичов
Роль інноваційного потенціалу та економічної стабільності ЄС у модернізації української економіки 110

І. С. Пуголовко
Використання сучасних аналітичних інструментів у податковому адмініструванні великих платників податків 112

М. М. Махиня
Розвиток механізмів управління у публічному і приватному секторах для забезпечення національної стійкості 114

О. О. Салюк-Кравченко
Розвиток механізмів публічного управління в енергетиці як елемент забезпечення національної стійкості держави 117

10. *Ілляшенко Н. С.* Механізм управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного інноваційного розвитку промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7636
11. *Ілляшенко Н. С., Голишева Є. О., Грищенко О. Ф.* Класифікація стратегічних напрямів науково-технологічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3. Т. 2. С. 128–131.
12. *Камнєва А. В., Можевенко Т. Ю.* Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Харків : ХАІ, 2015. 83 с.
13. *Кіндрацька Г. І.* Стратегічний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2014. 406 с.
14. *Ковтун О. І.* Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2014. 680 с.

М. М. КРИВОБЕРЕЦЬ
канд. екон. наук, доц., ННІУЕБ МАУП
orcid: https://orcid.org/0000-0001-5229-2672

М. І. БАШИНСЬКА
канд. екон. наук, доц., ННІУЕБ МАУП
orcid: https://orcid.org/0000-0002-8129-8691

ПОВОЄННІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

На туристичну індустрію в Україні впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Особливу роль у її формуванні відіграє економічна, політична та соціальна стабільність країни. Війна завдала значної шкоди туристичній галузі, але також відкрила нові можливості для її розвитку. Бойові дії та нестабільна політична ситуація в країні спричинили занепад ринку туристичних послуг. Багато готелів, ресторанів, музеїв, історичних пам'яток та інших туристичних об'єктів по всій Україні були зруйновані або пошкоджені внаслідок бойових дій і потребують відновлення, ремонту або реконструкції. За даними Міністерства економіки, понад 1000 об'єктів туристичної інфраструктури були пошкоджені або зруйновані тільки за два роки війни.

Важливо зазначити, що нормальному функціонуванню туризму та рекреації в Україні за умов воєнного стану перешкоджають:

- значне скорочення в'їзних туристичних потоків через заборону авіапольотів, безпекові ризики перебування в різних регіонах України;
- недостатність туристичної інформації;
- значні пошкодження інфраструктури туризму (готелі, музеї, театри, історичні споруди тощо);
- відтік інвестицій з ринку туристичних послуг;
- застаріла система категоризації закладів розміщення туристів;
- відсутність автоматизованої системи обліку туристичної статистики.

Зменшення туристичного потоку також стало серйозною проблемою. За даними Державної служби статистики України, кількість туристів, які відвідують Україну, скоротилася на 90 % порівняно з 2021 роком. Це стосується як внутрішнього, так і

міжнародного туризму. У 2022 році Україну відвідали лише 1,5 мільйона туристів, порівняно з 22 мільйонами у 2019 році. Через війну туристична індустрія України зазнала значних економічних збитків. За оцінками експертів, втрати в туристичній галузі за 2022 рік сягають 50 мільярдів гривень. Це призвело до втрати робочих місць, скорочення доходів бюджету та загального погіршення економічного становища в регіонах, які традиційно орієнтувалися на туризм. Багато працівників туристичної галузі змушені були покинути країну через війну, що призвело до дефіциту кваліфікованих кадрів.

Наразі неможливо провести комплексне оцінювання завданих збитків, адже тільки за перший місяць війни збитки українських туристичних компаній перевищили сумарні втрати за два роки пандемії [4]. Бюджетні надходження від туристичної галузі за перші чотири місяці 2022 року скоротилися на 18 % порівняно з аналогічним періодом попереднього року, а загальна кількість платників податків, які займаються туризмом, скоротилася в середньому на 17 %. Так, юридичних осіб стало менше на 14 %, а фізичних — на 18 % [4]. Через війну кількість туристів, які відвідують Україну, значно скоротилася. Світовий в'їзний туризм зазнав збитків через війну в Україні у 2022 році на $6,9 млрд [2]. Туристи уникають відвідувати країну, де ведуться активні бойові дії, навіть якщо вони локалізовані в певному регіоні.

Ті, хто все ж таки їдуть в Україну, шукають нові типи досвіду. Вони більше цікавляться автентичним туризмом, екотуризмом, волонтерським та воєнним туризмом. Це потребує від туристичного бізнесу адаптації своїх продуктів та послуг до нових потреб туристів.

Важливо зазначити, що внутрішній туризм за час повномасштабного вторгнення став тією основою, завдяки якій тримається туристична галузь загалом. Зокрема, це спосіб підтримати економіку країни, яка сьогодні працює виключно на нашу оборону, наголосила голова ДАРТ Мар'яна Олеськів [3]. Внутрішній туризм сьогодні перебуває на піку зростання. Попит спровокували, зокрема, обмеження на виїзд чоловіків із країни та економічне становище туристів, які раніше обирали іноземні тури. Попит на внутрішні напрямки зріс у дев'ять разів порівняно з 2022 роком та у 2,5 рази у порівнянні з 2021-м. Основний туристичний напрямок — курорти на Заході України. За останні 12 місяців в Україні відкрилися вісім готелів, з яких п'ять — на Заході України. Інші туристичні напрямки (наприклад, Київ та Одеський регіон) зараз не в тренді. Кількість туристів в Одесі зменшилася на 80 %. Готелі та бази відпочинку в Одеській області (Затока, Кароліно-Бугаз) майже не працюють [5]. За даними бенч-марк-системи Hotel Matrix, якщо в травні 2023 року середнє завантаження готелів Львова було на рівні 57 %, то в Києві — на 22 %, а в Одесі — на 25 %. У 2022 році столицю відвідали 172 000 внутрішніх та іноземних туристів — це у 12,2 рази менше, ніж у 2021-му, підрахували у КМДА. Туристичний збір Києва скоротився до 38,8 млн грн [1].

Українці переважно обирають лікувальні курорти й готельний відпочинок — це 48,5 % від проданих турів. На другому місці – відпочинок у Карпатах та Прикарпатті — 40,5 %, на третьому — дитячий відпочинок (табори) — 6,7 % турів. Головний запит клієнтів — це відновлення ментального здоров'я [5]. Наявність світла, води, зв'язку та укриття — пріоритетна вимога до готелів, хостелів тощо.

Війна в Україні завдала руйнівного впливу на всі аспекти туристичної індустрії. Наразі складно оцінити масштаби збитків, оскільки війна досі триває. Відновлення та розвиток цієї галузі є ключовим завданням для української економіки і потребує комплексного підходу та значних зусиль з боку держави, бізнесу, громадськості та міжнародної спільноти в поствоєнний період. Саме туризм та рекреація можуть ста-

ти рушіями повоєнного відновлення та економічного розвитку України. Важливо розробити чітку стратегію розвитку туризму та рекреації, яка буде враховувати як виклики, так і можливості. Також вже зараз варто формувати новий імідж України як держави європейської спільноти; використовувати глобальний інформаційний простір, який переповнений новинами про Україну, для висвітлення туристичного потенціалу країни; розробити інформаційно-комунікаційну стратегію, яка б орієнтувалася на міжнародний ринок туристичних послуг. Ефективне впровадження національної туристичної політики разом з можливостями регіонального розвитку має вирішальне значення для відновлення туристичної галузі в поствоєнний період. Незважаючи на всі складнощі, Україна має значний потенціал для розвитку туризму завдяки своїй багатій історії, культурі, природі та сприятливому клімату і може стати популярним туристичним напрямком. Впевнені, що завдяки спільним зусиллям Україна знову стане популярним туристичним напрямком.

Джерела

1. *Каіль О. О.* Розвиток туристичної галузі в Україні під час воєнного стану. Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ "Запорізька політехніка", 2022. С. 177–179.
2. *Моца А. А., Шевчук С. М., Середа Н. М.* Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31
3. *Романова А. А.* Управління розвитком туристичної сфери в умовах збройних конфліктів. *Modern Economics*. 2018. № 9. С. 93–104.
4. *Сіра Е. О., Голубець І. М., Безрученков Ю. В.* Післявоєнне відновлення туризму в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 68. С. 155–158.
5. Туризм. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tur_.htm.

М. В. ОЛІХОВСЬКА

канд. екон. наук, доц., зав. кафедри менеджменту, економіки та туризму
ЛІ ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-2699-7684
Google Scholar: https://scholar.google.com.ua/citations?user=FWMd2w4AAAAJ&hl=uk

І. В. ВАРГАС

студент гр. ТУ лв – 8-23-М1М (2,0 здс)

ШЛЯХИ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Лутай Л. А. виділив основні фактори, що впливають на економічний розвиток підприємства, можна поділити на кілька основних категорій [8]:

- Економічні фактори: рівень інфляції, кредитна політика, інвестиційний клімат, вартість ресурсів.