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

жавній службі України вимагає комплексного підходу, який включає цифровізацію, підвищення професійної компетентності кадрів та впровадження інноваційних моделей мотивації. Використання передового міжнародного досвіду дозволить адаптувати державну службу до сучасних викликів та зробити її більш ефективною та прозорою.

Джерела

1. *Сільченко І. А.* Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 1. С. 91–95.
2. *Плетньова Т. Р.* Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Юридичні науки. 2023. Т. 33, № 2 (72). С. 111–118.
3. *Сухорукова А. Л.* Особливості формування та розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади // Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності : матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 20–22 березня 2024 р.). Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 53–55.
4. Стратегічний план діяльності НАДС на 2025–2027 роки. *Нац. агентство з питань державної служби*. 2024. Режим доступу: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/%2025-27_.pdf (дата звернення: 08.05.2025).

О. З. ТОМАШІВСЬКИЙ

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму Львівського інституту ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Львів
ORCID ID: 0009-0001-8712-3454, ResearcherID KQV-3732-2024,
Google Scholar: https://scholar.google.com.ua/citations?user=FWMd2w4AAAAJ&hl=uk

Я. А. ОСТАПЧУК

студент групи Ін 6-9-21-Б1М (4,0 д)

ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

При оформленні кредиту бухгалтер створює облікову картку, в якій фіксується вся необхідна інформація щодо кредиту: персональні дані позичальника (ПІБ, номер членства, адреса, контактний телефон, місце роботи), сума кредиту, відсоткова ставка, строк дії, вид забезпечення, суми нарахувань та здійснені платежі.

Для якісного обліку кредитів бухгалтер формує на дату звітності обігову відомість, де зазначаються дані про надані кредити, нараховані суми, погашення та залишки заборгованості.

Оригінали договорів про надання кредитів і договорів забезпечення зберігаються в архівах, а для поточних операцій використовують лише їхні копії. Всі довідки про фінансовий або майновий стан позичальника чи поручителя зберігаються в архіві, а необхідна інформація попередньо вноситься до кредитної справи [4–6]. Продовження терміну дії кредитного договору здійснюється на підставі письмової заяви пози-

чальника, де вказується причина пролонгації, новий термін і порядок повернення пролонгованої суми. Будь-які зміни до умов кредитного договору оформлюються виключно у письмовій формі через укладення додаткової угоди в межах дії основного договору. Для цього позичальник подає відповідну заяву. Рішення про внесення змін та підписання додаткової угоди ухвалюється за процедурою, аналогічною до укладання основного договору.

Прийом готівки в касу здійснюється на підставі прибуткових касових ордерів, оформлених та підписаних уповноваженою керівником особою. На підтвердження прийняття коштів видається квитанція, що є відривною частиною ордера та підписується головним бухгалтером або відповідальною особою, призначеною директором установи. Виплата готівки проводиться за видатковими касовими ордерами, до яких можуть додаватися відповідні заяви чи розрахунки.

Касова книга є основним обліковим реєстром, де фіксуються всі надходження та видача готівкових коштів у національній валюті. Це стандартний бухгалтерський документ, що забезпечує облік готівки в касі підприємства. За умови дотримання вимог щодо зберігання касових документів, касова книга може вестися в електронному форматі з використанням спеціалізованого програмного забезпечення. Це програмне забезпечення дозволяє візуалізувати та друкувати документи на кшталт "Вкладного аркуша касової книги", що за змістом і формою ідентичні паперовому варіанту.

Записи в касовій книзі здійснюються шляхом введення даних з первинних касових документів. Їх необхідно вносити до початку наступного робочого дня, включаючи залишки на кінець попереднього дня. При цьому мають бути заповнені всі передбачені реквізити, а сторінки нумеруються автоматично в порядку зростання від початку року. Оскільки облік автоматизований то програмне забезпечення самостійно формує бухгалтерські проводки і здійснює запис у реєстраційному журналі [2].

До загальногосподарських витрат відносять витрати на утримання адміністративного персоналу, службові відрядження, утримання основних засобів та інших необоротних активів загального призначення (включаючи оренду, амортизацію, ремонт, оплату комунальних послуг), послуги охорони, юридичні, аудиторські, транспортні витрати, поштово-телеграфні витрати, канцелярські товари, а також суми податків і обов'язкових платежів. Аналітичний облік цих витрат ведеться за відповідними статтями.

На рахунку 93 "Витрати на збут" обліковуються витрати, пов'язані з реалізацією продукції, товарів, робіт і послуг. За дебетом цього рахунку відображаються витрати на збут, що були визнані, а за кредитом — списання сум на рахунок 79 "Фінансові результати". До витрат на збут включають витрати на пакувальні матеріали, транспортування продукції відповідно до умов договорів, витрати на маркетингові та рекламні заходи, заробітну плату та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам і співробітникам відділу збуту, амортизацію, ремонт і утримання основних засобів та інших необоротних активів, які забезпечують процес збуту [4].

На рахунку 94 "Інші витрати операційної діяльності" ведеться облік витрат, які не включені до адміністративних витрат (рахунок 92) і витрат на збут (рахунок 93). Зокрема, кредитні установи застосовують субрахунок 949 "Інші витрати операційної діяльності", де накопичується інформація про витрати, що не знайшли відображення на інших субрахунках рахунку 94. До таких витрат належать, наприклад, страхові відрахування у централізовані резервні фонди для виконання зобов'язань за окремими видами обов'язкового страхування, а також інші відрахування в страхові резерви, не пов'язані з резервами незароблених премій, передбачені чинним законодавством.

Для обліку та узагальнення інформації про результати фінансової діяльності підприємства використовується рахунок 79 "Фінансові результати". За кредитом цього рахунку відображаються суми, що надходять у процесі закриття рахунків доходів, а за дебетом — суми, пов'язані із закриттям рахунків витрат, включаючи суму нарахованого податку на прибуток. Після закриття рахунку його залишок перераховується на рахунок 44 "Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)" [3].

Рахунок 79 "Фінансові результати" поділяється на такі субрахунки [2]:

- 791 "Результат операційної діяльності";
- 792 "Результат фінансових операцій";
- 793 "Результат іншої звичайної діяльності".

На субрахунку 791 обліковуються прибутки або збитки, отримані в результаті основної діяльності підприємства. За кредитом цього субрахунку фіксуються доходи від реалізації послуг і надходження від іншої операційної діяльності (з рахунків 70 "Доходи від реалізації" та 71 "Інший операційний дохід"), а за дебетом — витрати, пов'язані з собівартістю реалізованих послуг, адміністративними витратами, витратами на збут і іншими операційними витратами (рахунки 90, 92, 93, 94).

На субрахунку 792 визначаються фінансові результати за фінансовими операціями підприємства. За кредитом субрахунку фіксується списання доходів від участі в капіталі та інших фінансових доходів, а за дебетом — фінансові витрати.

Наприкінці кожного місяця по всіх рахунках автоматично підраховуються обороти, визначаються кінцеві залишки (сальдо), після чого дані узагальнюються у відповідних оборотних відомостях. Насамперед складається оборотна відомість за синтетичними рахунками, де повинні збігатися підсумки залишків на початок і кінець місяця за дебетом і кредитом, а також суми оборотів за дебетом і кредитом. Залишки та обороти за аналітичними рахунками мають узгоджуватися з даними відповідних синтетичних рахунків [5].

Узагальнення облікових даних у балансі здійснюється таким чином: активні рахунки з дебетовими залишками відображаються в активі балансу, а пасивні рахунки з кредитовими залишками — у пасиві.

Таким чином, бухгалтерський облік господарських операцій кожного місяця розпочинається і завершується складанням балансу. Баланс формується на кінець звітного періоду, далі розкладається за рахунками, протягом місяця здійснюється облік господарських операцій, а наприкінці місяця підсумкові дані рахунків узагальнюються у формі № 1 "Баланс" і формі № 2 "Звіт про сукупний дохід".

Фінансовий менеджмент є ключовою складовою діяльності будь-якого бізнесу, оскільки впливає на процес ухвалення рішень на всіх організаційних рівнях. Завдяки йому компанії можуть раціонально розподіляти фінансові ресурси, знижувати рівень фінансових ризиків і підтримувати стабільний розвиток у конкурентному та нестабільному економічному середовищі.

Фінансовий менеджмент охоплює планування, контроль і ефективне використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації та мінімізації ризиків [3].

Відсутність системного підходу до управління корпоративними фінансами призводить до неефективності, проблем із грошовими потоками та помилок у прийнятті управлінських рішень. Натомість продумана фінансова стратегія дозволяє компаніям ефективно розподіляти ресурси, ухвалювати обґрунтовані інвестиційні рішення та стабільно функціонувати навіть за умов економічної нестабільності.

Фінансовий менеджмент охоплює значно ширше коло завдань, ніж просто бухгалтерський облік. Він включає управління інвестиційними проектами, оцінку фі-

нансових ризиків і оптимальний розподіл капіталу. Компанії активно застосовують фінансове прогнозування, управління оборотними активами та оптимізацію структури боргового капіталу для підвищення прибутковості та забезпечення фінансової стабільності.

Так, наприклад, деякі компанії використовують стратегічне бюджетування для контролю витрат, тоді як стартапи активно застосовують фінансове моделювання для залучення інвестицій.

Нижче наведено основні напрямки, де фінансовий менеджмент відіграє важливу роль:

- **Планування** — встановлює короткострокові та довгострокові фінансові цілі для досягнення фінансової стабільності. Наприклад, компанії розробляють фінансові плани для контролю витрат і планування розширення діяльності [7].
- **Бюджетування** — передбачає ефективний розподіл фінансових ресурсів з метою уникнення перевитрат і максимізації можливостей для інвестицій. Державні органи та корпорації нерідко застосовують нульове бюджетування для ретельного контролю витрат.
- **Управління та оцінка ризиків** — дозволяє виявляти потенційні фінансові загрози й розробляти заходи щодо їх мінімізації. Наприклад, перед виходом на нестабільні ринки компанії здійснюють попередню оцінку ризиків [8].
- **Процедури** — впроваджують чіткі фінансові політики для забезпечення прозорості діяльності та дотримання законодавчих вимог. Багато міжнародних компаній дотримуються суворих фінансових стандартів для відповідності міжнародним нормам.
- **Управління структурою капіталу** — передбачає визначення оптимального співвідношення власного і позикового капіталу для досягнення бажаного фінансового важеля. Наприклад, технологічні стартапи зазвичай спочатку залучають венчурний капітал, а вже потім виходять на біржу.
- **Рішення щодо дивідендів** — аналізується доцільність виплати прибутку у формі дивідендів або його реінвестування в розвиток бізнесу. Часто компанії обирають комбіновану стратегію — реінвестують частину прибутку в інновації, водночас виплачуючи дивіденди акціонерам [1].

Крім операційних аспектів, фінансовий менеджмент активно впливає на інші сфери, включаючи особисті фінанси та державне управління:

- **Корпоративне фінансове управління** — допомагає підприємствам ухвалювати стратегічні рішення щодо злиття, поглинання та скорочення витрат, що сприяє підвищенню прибутковості бізнесу.
- **Особисте фінансове планування** — допомагає людям ефективно управляти власними доходами, витратами, інвестиціями та заощадженнями для досягнення довгострокової фінансової стабільності. Сюди відносять також планування пенсійного забезпечення та інвестування з урахуванням податкових пільг.
- **Державне фінансове управління** — включає розподіл бюджетних ресурсів, управління державними фінансами та розробку економічної політики, що сприяє розвитку національної економіки. Фіскальна політика уряду значно впливає на рівень інфляції та розвиток державного сектора [8].

Широке застосування фінансового менеджменту дає змогу ухвалювати обґрунтовані рішення в різноманітних сферах діяльності. Його принципи не обмежуються лише фінансовим плануванням і бюджетуванням, а визначають ефективність роботи підприємств, приватних осіб і органів державної влади. Для повного розуміння

можливостей фінансового менеджменту необхідно дослідити його природу та масштаби, а також основні характеристики й принципи, що регулюють цей процес.

Фінансове управління базується на структурованих підходах, які допомагають приймати правильні інвестиційні рішення, контролювати ризики та забезпечувати раціональний розподіл капіталу між різними галузями економіки. Завдяки фінансовому плануванню, контролю витрат і аналізу ринку досягається ефективне використання ресурсів, що забезпечує баланс між отриманням прибутку та довгостроковою стабільністю. Основні особливості фінансового менеджменту наведені нижче [10].

- **Безперервний характер:** управління фінансами — це постійний процес, який вимагає регулярного перегляду та коригування фінансових стратегій відповідно до змін ринкового середовища.
- **Міждисциплінарний підхід:** фінансовий менеджмент інтегрує знання в галузі економіки, бухгалтерського обліку та статистики для покращення процесу ухвалення рішень. Наприклад, фінансова аналітика широко використовує статистичні методи для прогнозування доходів.
- **Орієнтація на досягнення цілей:** фінансове управління спрямоване на досягнення визначених цілей, таких як максимізація вартості бізнесу для акціонерів або забезпечення фінансової стабільності. Зокрема, стартапи акцентують увагу на ефективному використанні капіталу для швидкого розвитку й масштабування [6].
- **Баланс між ризиком і доходом:** кожне фінансове рішення пов'язане з необхідністю враховувати співвідношення між потенційними прибутками та ризиками.
- **Раціональне використання фінансових ресурсів:** метою є забезпечення максимальної прибутковості та високої ефективності операційної діяльності. Виробничі компанії, наприклад, розподіляють фінансові ресурси таким чином, щоб розширити виробничі потужності.

Отже, розуміння сутності та сфери дії фінансового менеджменту є критично важливим для ухвалення стратегічних рішень у бізнесі [13].

Джерела

1. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л. Л., проф. Кривов'язюка І. В. Київ : Кондор, 2020. 620 с.
2. Економіка та управління підприємством: теорія і практика : навч. посіб. / І. І. Грибик, Т. В. Кулініч, Н. В. Смолінська, Н. О. Шпак, В. Я. Гавран. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 428 с.
3. Економічне управління підприємством : конспект лекцій / уклад. Л. С. Ларка. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. 84 с.
4. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін. ; за заг. ред. Н. М. Євдокимової. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.
5. Ефективні механізми антикризового управління виробничо-господарських систем : монографія / В. М. Андрієнко та ін. ; за ред. В. М. Андрієнка. Дніпродзержинськ : ДДТУ, 2013. 380 с.
6. *Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В.* Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
7. *Захарчин Г. М., Юринець О. В.* Основи підприємництва: культура, технологія, відповідальність : навч. посіб. Київ : Знання, 2015. 254 с.
8. *Злупко С. М., Стефанишин О. В., Швайка Л. А.* Підприємництво: основи, особливості, механізми : навч. посіб. Львів : Нац. ун-т ім. І. Франка, 2017. 370 с.
9. *Іванілов О. С.* Економіка підприємства : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 728 с.

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