

дозволяють адаптуватися до нових умов ринку, задовольнити змінені потреби споживачів та створити унікальний досвід, що сприяє формуванню лояльності клієнтів. Успішне впровадження таких концепцій вимагає стратегічного підходу, інвестицій у технології та постійного вдосконалення сервісу.

В умовах воєнного стану інноваційні гастрономічні концепції є не лише засобом виживання, а й інструментом розвитку ресторанного бізнесу. Адаптація до нових реалій, впровадження сучасних технологій та соціальна відповідальність дозволяють закладам зберегти конкурентоспроможність та забезпечити стабільне функціонування в посткризовий період.

#### Список використаних джерел:

1. Веселовська Т.Є. Вплив війни на реструктуризацію готельно-ресторанних послуг в Україні. *Академічні візії*. 2024. №31. С. 45–52.
2. Бойко І. Відновлення ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. *Туризм і готельно-ресторанна справа в Україні: стан, проблеми, перспективи розвитку*. 2023. С. 30–32.
3. Івашина Л.Л., Бишовець Л.Г., Куракін О.Б. Особливості організації діяльності ресторанного господарства м. Черкаси в умовах сьогодення. *Innovations and technologies in the service sphere and food industry*. 2023. №4(10). С. 9–15.
4. Муха І. Вплив війни на заклади готельно-ресторанної сфери та їх конкурентоспроможність. *Науково-практичний журнал «Економіка та держава»*. 2022. № 8. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/economy/issue/view/23/21>.
5. Леско В., Корсак Р. Інноваційні підходи до планування ресторанного бізнесу. *Ужгородський національний університет*. 2023. С. 254–260.

УДК 332.87:338.45(477)

*Татарченко А. О.,  
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти  
ступеня доктора філософії  
(Науковий керівник: д.е.н., професор Зайченко В. В.)  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
м. Кропивницький*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОЇ СФЕРИ**

У контексті сучасних викликів, що постають перед економікою України, питання функціонування та розвитку житлово-комунального господарства (ЖКГ) набувають особливої ваги. Ця сфера безпосередньо впливає на якість життя населення, соціальну стабільність та інвестиційну привабливість регіонів. Стійкий розвиток підприємств ЖКГ потребує оновлення підходів до управління, модернізації інфраструктури та впровадження ефективних організаційно-економічних механізмів.

Сектор житлово-комунального господарства в Україні перебуває в стані хронічної недофінансованості, зношеності основних фондів, нестачі інноваційних підходів до управління та слабкої інтеграції у стратегічне

планування на регіональному рівні. У сучасних умовах, що ускладнені наслідками воєнної агресії, руйнуванням інфраструктури та обмеженим доступом до ресурсів, проблема стійкого розвитку підприємств ЖКГ є критично важливою. Саме організаційно-економічні аспекти функціонування підприємств мають стати основою для системного оновлення галузі та створення умов для її довготривалого розвитку.

Дослідження проблем житлово-комунального господарства України проводилися низкою провідних науковців, зокрема: Бізонич Д.В., Гончарук Н.Г., Градобоева Є.С., Мельникова М.В., Тарасевич О.В. та ін. У роботах висвітлюються питання реформування ЖКГ, фінансово-економічного забезпечення підприємств галузі, проблеми енергозбереження, інвестиційної привабливості та стратегічного планування. Однак організаційно-економічні аспекти саме стійкого розвитку підприємств у нових соціально-економічних умовах залишаються недостатньо розробленими, що зумовлює потребу у поглибленому науковому дослідженні цієї проблематики.

Стійкий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби [2].

Стійким є такий розвиток сфери житлово-комунальних послуг, при якому задоволення потреб населення в якісних та своєчасно наданих послугах забезпечується за умови відтворення матеріально-технічної бази галузі на основі сучасних ресурсозберігаючих технологій, з дотриманням санітарних та екологічних вимог, а економічно обґрунтована тарифна політика сприяє раціоналізації витрат і зниженню соціальної напруженості. Дане визначення відображає наступні ключові аспекти стійкого розвитку: 1. Стратегічну спрямованість. 2. Соціальну орієнтацію. 3. Врахування вимог екологічної безпеки та раціоналізації ресурсоспоживання. 4. Забезпечення відтворення матеріально-технічної бази та її модернізація. 5. Оптимізація тарифної політики.

Таким чином, стійкий розвиток сфери житлово-комунальних послуг має на увазі поступальні, прогресивні перетворення організаційно-економічних, соціальних, техніко-технологічних, екологічних елементів галузі, а управління стійким розвитком є, по суті, цілеспрямованою діяльністю щодо створення умов, які забезпечують поступальне її перетворення [3].

Підприємства житлово-комунального господарства (ЖКГ) України сьогодні функціонують в умовах надзвичайного навантаження, викликаного поєднанням хронічних системних проблем і новітніх кризових викликів, пов'язаних із воєнною агресією росії. Стан галузі характеризується наступними ключовими ознаками: 1. Фізична зношеність інфраструктури, зокрем понад 60-80% мереж водопостачання, тепlopостачання та каналізації перебувають у критичному стані (за даними Мінрегіону), значна частина основних фондів не оновлювалася десятиліттями, що призводить до регулярних аварій та втрат ресурсів. 2. Фінансова нестабільність підприємств: рівень оплати населенням та бюджетами за надані послуги коливається між 75-90%, але в багатьох регіонах значно нижчий, заборгованість за енергоносії, в тому числі за газ та електроенергію, продовжує зростати, тарифи часто є економічно необґрунтованими, що не дозволяє підприємствам накопичувати інвестиційний

ресурс для модернізації. 3. Кадровий дефіцит і низький рівень кваліфікації, зокрема спостерігається відтік кваліфікованих працівників, особливо інженерного та технічного складу, відсутність мотивації, низькі зарплати, відсутність професійного розвитку погіршують кадровий потенціал. 4. Вплив війни: зруйновано або пошкоджено десятки підприємств ЖКГ по всій території України, особливо в прифронтових областях (Харківська, Донецька, Запорізька, Херсонська, Сумська), постійні обстріли об'єктів критичної інфраструктури, включаючи ТЕЦ, котельні, насосні станції, суттєво порушена логістика поставок, постачання матеріалів та енергоносіїв. 5. Регуляторні та інституційні проблеми: відсутність довгострокової державної стратегії відновлення та модернізації ЖКГ, недостатня координація між державним, регіональним та місцевим рівнями управління, обмежене застосування механізмів державно-приватного партнерства. 6. Наявні зрушення та позитивні тенденції, що проявляються у тому, що наразі реалізуються окремі проєкти за підтримки міжнародних донорів: GIZ, USAID, ЄБРР (наприклад, у напрямку енергоефективності, модернізації котелень), активізуються ініціативи цифровізації процесів обліку та управління послугами (електронні платформи, CRM у комунальних службах), розвиваються моделі енергоефективного управління (ESCO-механізми, модернізація тепломереж, перехід на альтернативні джерела енергії) [4, 5].

Відтак, підприємства житлово-комунального господарства України перебувають у глибокій структурній кризі, однак водночас демонструють окремі приклади стійкості, адаптації та реформування, особливо в громадах, які отримують підтримку міжнародних партнерів або мають сильне управлінське ядро. Стійкий розвиток цієї сфери потребує комплексної модернізації, впровадження сучасних організаційно-економічних моделей, мобілізації інвестицій та активного залучення громадськості до процесів управління.

Отже, стійкий розвиток підприємств ЖКГ передбачає збалансоване врахування економічних, соціальних та екологічних складових, що можливо за умов ефективного організаційно-економічного механізму їх функціонування. Основними його компонентами є: 1. Формування стратегічного управління, орієнтованого на довгострокову модернізацію інфраструктури та зниження витрат. 2. Запровадження моделей енергоефективного та ресурсозберігаючого управління, зокрема через державно-приватне партнерство. 3. Розробка дієвих фінансових інструментів для підтримки підприємств (тарифне регулювання, пільгове кредитування, субсидії, грантове фінансування). 4. Оптимізація організаційної структури підприємств із урахуванням цифровізації, автоматизації процесів та кадрового потенціалу. 5. Інтеграція екологічних стандартів та вимог сталого розвитку на всіх етапах життєвого циклу послуг. 6. Розвиток інституційного середовища, спрямованого на посилення відповідальності органів місцевого самоврядування за ефективність ЖКГ.

У сучасних умовах необхідно також враховувати ризики, пов'язані з пошкодженням інфраструктури, порушенням логістики та високим рівнем соціальної напруги. Саме тому гнучкість, адаптивність і стратегічне планування повинні стати невід'ємними елементами управління підприємствами галузі.

У контексті теми, основні аспекти доцільно класифікувати за функціональними напрямками управління, що забезпечують економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку діяльності комунальних підприємств. Основні організаційно-економічні аспекти стійкого розвитку ЖКП:

1. Організаційні аспекти: – оптимізація управлінських структур підприємств ЖКГ: децентралізація повноважень, підвищення прозорості управління, впровадження систем контролю якості; – впровадження стратегічного управління: довгострокове планування розвитку підприємств із врахуванням змін зовнішнього середовища; – підвищення кадрового потенціалу: навчання, мотивація персоналу, формування управлінських компетенцій у сфері сталого розвитку; – цифровізація процесів: автоматизація обліку послуг, CRM-системи, електронна взаємодія з клієнтами; – інституційна інтеграція з місцевою владою: ефективна взаємодія з органами місцевого самоврядування, ОСББ, споживачами.

2. Економічні аспекти: – фінансова стійкість підприємств: оптимізація структури витрат, диверсифікація джерел доходів, робота із заборгованістю; – раціоналізація тарифної політики: формування економічно обґрунтованих тарифів з урахуванням платоспроможності населення; – інвестиційна привабливість: створення умов для залучення приватних інвесторів, механізми державно-приватного партнерства; – енергоефективність і ресурсозбереження: зменшення витрат енергоресурсів, модернізація обладнання; – антикризове фінансове планування: адаптація до форс-мажорних обставин (воєнний стан, енергетичні ризики).

3. Соціально-екологічні аспекти: – гарантування якості та доступності послуг: особливо вразливим групам населення; – екологізація діяльності: дотримання стандартів екологічної безпеки, модернізація очисних споруд, зменшення викидів; соціальна відповідальність підприємств: участь у програмах сталого розвитку громад, залучення мешканців до формування рішень; – підготовка до змін клімату: управління водними ресурсами, розробка планів реагування на надзвичайні ситуації.

Відтак, організаційно-економічні аспекти стійкого розвитку підприємств ЖКГ мають бути взаємопов'язаними, системними та гнучкими, орієнтованими на довгострокову ефективність, стабільне надання якісних послуг і збереження інфраструктури в умовах зовнішніх викликів.

*Висновки.* Підприємства ЖКГ України перебувають у стані глибокої структурної кризи, зумовленої поєднанням хронічної недореформованості, воєнних викликів і високого рівня зношеності інфраструктури, що потребує системної модернізації та нових підходів до управління. Стійкий розвиток підприємств ЖКГ можливий лише за умов інтеграції економічних, організаційних та соціально-екологічних механізмів, які мають забезпечити стабільне надання якісних послуг, ефективне використання ресурсів та адаптацію до ризиків. Організаційно-економічний механізм повинен включати стратегічне управління, цифровізацію, фінансову стабілізацію, інвестиційне оновлення, залучення громади та впровадження екологічних стандартів, орієнтованих на довготривалу ефективність. Пріоритетними завданнями мають стати формування обґрунтованої тарифної політики, розвиток державно-приватного партнерства, підвищення професійного рівня кадрів та підтримка з

боку держави і міжнародних партнерів. В умовах війни та післявоєнного відновлення ключову роль відіграватимуть гнучкість, стійкість до зовнішніх ризиків та здатність до швидкої інституційної адаптації.

#### Список використаних джерел:

1. Гончарук Н.Т. Удосконалення управління розвитком житлово-комунального господарства українських міст в умовах децентралізації. *Актуальні питання у сучасній науці (серія «Державне управління»)*. 2023. № 3(9). С. 194–207.
2. Доповідь Брундтланд «Our Common Future», Всесвітня комісія з навколишнього середовища та розвитку ООН, 1987. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.
3. Рибачук В.Л. Принципи стійкого розвитку механізмів державного управління сферою житлово-комунальних послуг. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=485>.
4. Ружинська Н.О. Аналіз стану заборгованості населення за надані послуги перед підприємствами ЖКГ в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-70>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3778/3701>.
5. Сарапіна О.А., Стефанович Н.Я., Пінчук Т.В. Аналіз діяльності комунальних підприємств та підходи до їх класифікації. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 2(85). URL: [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/271/262](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/271/262)

УДК 33

*Тищенко А. А.,  
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти  
ступеня доктора філософії;  
Скрипник С. В., д.е.н., доцент,  
проф. кафедри підприємництва, обліку та фінансів  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
м. Херсон / м. Кропивницький*

## ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНІ СТРУКТУРИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: РИЗИКИ ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Аграрний сектор України завжди був основою економіки, але війна, що триває, кардинально змінила умови його функціонування. У цьому контексті вертикально інтегровані структури, які об'єднують усі ланки виробництва – від вирощування сировини до переробки та експорту, стали ключовим інструментом виживання галузі. Вони дозволили агрохолдингам не лише зберегти операційну діяльність, а й адаптуватися до нових викликів: зруйнованої логістики, обмеженого доступу до ринків та нестабільності сировинних цін. Однак ця модель, попри свою ефективність, містить і суттєві ризики – від надмірної залежності від глобальних ланцюжків поставок до соціальної напруги в регіонах. Дослідження їхнього впливу на аграрний сектор у воєнний період є особливо актуальним для розуміння майбутнього українського АПК.