**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ**
**ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**
**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ**
**Кафедра менеджменту та публічного управління**

# ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

***Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції***

# «АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ»

***26 березня 2026 року***
***м. Ірпінь***

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ**
**ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**
**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ**
**Кафедра менеджменту та публічного управління**

# АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ

*Збірник матеріалів*
*Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції*

*26 березня 2026 року*

ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

Ірпінь
2026

**УДК 35.07/.08(06)**
**ББК 67.301я431**
**А 43**

*Рекомендовано до розповсюдження в мережі «Інтернет»*
*Вченою радою Державного податкового університету*
*(протокол № 15 від 29 квітня 2026 року)*

***Рецензенти:***

**О. А. Долгий,** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри фінансового та податкового права Державного податкового університету;

**О. В. Перепелюкова,** доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

**А 43** **Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах** [Електронне видання] : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції, 26 березня 2026 р. Ірпінь : Державний податковий університет, 2026. – 525 с. – PDF-формат ; мережеве видання ; інституційний репозитарій.
ISBN 978-966-337-796-4

У збірнику матеріалів конференції висвітлюються результати наукових досліджень з менеджменту та управління проєктами в умовах глобалізації, виклики сьогодення та вектори розвитку публічного управління й адміністрування, запропоновано інноваційні рішення для вдосконалення управлінських процесів на місцевому, державному та глобальному рівнях.

Видання розраховане на науковців, викладачів, представників органів державного управління й органів місцевого самоврядування, здобувачів вищої освіти, аспірантів, працівників державного сектору економіки та суб'єктів підприємницької діяльності.

***Редакційна колегія не завжди поділяє думку авторів і не несе відповідальності за недостовірність опублікованих даних. Тези друкуються в авторській редакції. Автори відповідають за достовірність викладеного матеріалу, за правильне цитування джерел, посилання на них і достовірність інших відомостей.***

**УДК 35.07/.08(06)**
**ББК 67.301я431**

**ISBN 978-966-337-796-4** © Державний податковий університет, 2026

# РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

**Н. І. Зикун,** д-р наук із соц. комунікацій, професор, декан факультету соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації;

**М. В. Гусятинський,** канд. техн. наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та публічного управління;

**О. І. Васильєва,** д-р наук з держ. упр., професор, професор кафедри менеджменту та публічного управління;

**О. О. Сунцова,** д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету;

**І. Г. Канцур,** канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління;

**О. В. Ключка,** канд. екон. наук, доцент, заступник декана факультету соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації з навчально-методичної роботи;

**Н. О. Мартинович,** канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління;

**О. В. Немировська,** канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та публічного управління.

# ЗАКЛАДИ ВИЩОЇ ОСВІТИ / УСТАНОВИ – УЧАСНИКИ КОНФЕРЕНЦІЇ

АТ «ТАСКОМБАНК»

Бориспільський інститут муніципального менеджменту при Міжрегіональній Академії управління персоналом

Виконавчий комітет Запорізької міської ради

Вінницький національний технічний університет

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Гірська міська військова адміністрація Сіверськодонецького району Луганської області

Державний біотехнологічний університет

Державний податковий університет

Державний торговельно-економічний університет

ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України»

Житомирський державний університет імені Івана Франка

Західноукраїнський національний університет

ЗВО «Університет Короля Данила»

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут держави і права імені В. М. Корецького

КЗВО «Рівненська медична академія»

Київський аграрний університет

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Комунальний заклад загальної середньої освіти «Ліцей № 1 імені Володимира Красицького Хмельницької міської ради»

КПІ ім. Ігоря Сікорського

Луцький національний технічний університет

Львівська обласна державна адміністрація

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького

Львівський національний університет імені Івана Франка

Дослідницька служба Верховної Ради України

Національна академія Служби безпеки України

Національний транспортний університет

Національний університет «Київський авіаційний інститут»

Національний університет «Одеська політехніка»

Національний університет цивільного захисту України

НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»

НУ «Запорізька політехніка»

Одеський національний економічний університет

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Полтавський державний аграрний університет

Поморська Вища Школа в Старогарді-Гданському

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя

Ужгородський національний університет

Філія «Єдиний сервісний центр» АТ «Укрзалізниця»

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Харківський національний університет імені В. Каразіна

Хмельницький національний університет

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Центральноукраїнський національний технічний університет

# ЗМІСТ

## СЕКЦІЯ 1
## МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

**Амелін Богдан Олександрович,**
**Чорна Тетяна Миколаївна**
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ
У МИТНОМУ ОФОРМЛЕННІ ШВИДКОПСУВНИХ
ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ ..... 24

**Антончик Софія Валеріївна**
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ..... 28

**Антощук Віталій Миколайович,**
**Жирош Антоніна Артурівна**
ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ
ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ ..... 32

**Арзянцева Дар'я Андріївна**
ЕКОІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ
ЯК ІНСТИТУЦІЙНО-ІНФРАСТРУКТУРНА
ПЛАТФОРМА ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-СТАНДАРТІВ
У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ..... 37

**Бакалінський Олександр Вікторович,**
**Маліцький Віталій Валерійович**
УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧОЮ ЦІННІСТЮ
ПОСЛУГИ ВИКОРИСТАННЯ ВАНТАЖНИХ ВАГОНІВ ..... 41

**Бойко Ярослав Миколайович**
AI-ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОГО
ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖЕРА ..... 43

**Бортник Кіра В'ячеславівна**
ОРГАНІЗАЦІЙНА ГНУЧКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА
ЯК МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ
ДО ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ ..... 47

**Браславець Світлана Вікторівна**
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ
ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ..... 50

**Buhaievskyi Mykhailo**
SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT
OF CRITICAL INFRASTRUCTURE ENTERPRISES
IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES ..... 53

**Булава Дар'я Юріївна**
ЛОГІСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ ..... 56

**Галат Аліна Вадимівна**
ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ..... 60

**Галяк Аліна Сегіївна**
РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА ПРОЄКТУ
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ..... 64

**Гапак Наталія Мирославівна**
ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 4.0:
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ
ТА AI-ІНСТРУМЕНТИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ..... 68

**Гиріна Тетяна Сергіївна**
МЕНЕДЖМЕНТ РАДІОМОВЛЕННЯ
УКРАЇНСЬКОЇ ЕМІГРАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО ІМІДЖУ:
ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД 1930-Х РОКІВ ..... 71

**Главацьких Вікторія Ігорівна,**
**Русанова Світлана Сергіївна,**
**Лагоша Аліна Дмитрівна**
SMART PORT CITY ЯК МОДЕЛЬ
ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ
РЕКОНСТРУКЦІЄЮ ПРИПОРТОВИХ ТЕРИТОРІЙ ..... 76

**Горяченко Діана Олегівна**
ОСМИСЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
КЕЙТЕРИНГОВИХ ТА EVENT-ПОСЛУГ ЯК СКЛАДОВОЇ
СУЧАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРАДИГМИ ..... 80

**Гринів Любов Володимирівна**
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНИХ
ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЄКТАХ У СУЧАСНИХ
УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ..... 84

**Дерен Анастасія Іванівна**
РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ПРОЄКТНОМУ
УПРАВЛІННІ ПІД ЧАС ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ ..... 87

**Діброва Дар'я Ігорівна**
УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ЕКСПОРТЕРА
ДО ЕКОЛОГІЧНИХ ВИМОГ ГЛОБАЛЬНИХ РИНКІВ..... 91

**Єфімова Дарія Олегівна**
ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ У СФЕРІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ..... 95

**Жук Наталя Тарасівна,**
**Шеремета Віталій Вікторович**
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ
ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ..... 99

**Зюзін Роман Борисович,**
**Ратушинська Надія Михайлівна,**
**Сагайдак Ірина Степанівна**
GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT ЯК ІНСТРУМЕНТ
ФОРМУВАННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ТОРГІВЛІ ..... 103

**Іваненко Вікторія Олександрівна**
РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ..... 106

**Каламан Ольга Борисівна,**
**Харенко Дмитро Олександрович**
ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА ..... 110

**Канцур Інна Григорівна**
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ..... 114

**Ковальов Євген Павлович**
МЕХАНІЗМ ПРИКОРДОННОГО ВУГЛЕЦЕВОГО КОРИГУВАННЯ ЯК СТИМУЛ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНИХ ІННОВАЦІЙ У ПЕРЕРОБНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ ..... 117

**Ковальчук Яна Ігорівна**
ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ..... 121

**Козаченко Максим Аркадійович**
ВПЛИВ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ОРГАНІЗАЦІЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ..... 125

**Козловська Світлана Григорівна,**
**Бєлозьорова Єкатєріна Максимівна**
УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ..... 129

**Коробка Світлана Василівна,**
**Козловець Анастасія Віталіївна**
ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ
ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ..... 133

**Леонтьєва Альона Євгеніївна**
БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ
ЕКСПОРТУ KERNEL НА РИНКИ ЄС ..... 137

**Лойченко Катерина Юріївна**
СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ..... 140

**Миколаюк Ольга Сергіївна**
ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ ..... 145

**Михайловська Анастасія Вікторівна**
ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ..... 149

**Мохнацький Марко Любомирович**
РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ..... 152

**Мялюк Оксана Петрівна,**
**Конощук Руслана Василівна,**
**Остапчук Ольга Миколаївна**
МІЖНАРОДНІ ГРАНТОВІ ПРОЄКТИ
У СФЕРІ МЕДИЦИНИ: ОРГАНІЗАЦІЯ,
РЕАЛІЗАЦІЯ, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ..... 155

**Немировська Оксана Вікторівна**
НОВА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ГРОМАД: ВІД МАРКЕТИНГУ
ДО ЕКОНОМІЧНИХ КЛАСТЕРІВ ..... 159

**Оскольський Артем Сергійович**
ВПЛИВ ЕКОЛОГІЧНИХ НОРМ ПРАВА ЄС
НА ТРАНСФОРМАЦІЮ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ..... 162

**Остапенко Роман Миколайович,**
**Луценко Олена Анатоліївна**
ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ
ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ КРАЇН СВІТУ ..... 167

**Поліщук Ольга Миколаївна**
ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
ЯК ІННОВАЦІЙНОГО ІНСТРУМЕНТУ
В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ..... 171

**Поповкіна Олена Сергіївна**
ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ
МЕХАНІЗМІВ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ
ПРАЦІ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ..... 175

**Посашкова Дар'я Сергіївна**
STEM-КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ:
ДОСВІД НІМЕЧЧИНИ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ..... 179

**Прекас Ірина Костянтинівна**
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ
РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА..... 183

**Радіонова Наталія Йосипівна**
ВПЛИВ АУТСОРСИНГУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО
ОБЛІКУ НА МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА ..... 188

**Романко Ольга Петрівна**
ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТІ
СПРИЙНЯТТЯ ГРАНТІВ БІЗНЕСОМ ..... 192

**Синянський Олег Олександрович**
ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ
ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ: РОЛЬ ЕКОСИСТЕМИ
DREAM В УПРАВЛІННІ ВІДНОВЛЕННЯМ ..... 197

**Сломінська Катерина Юріївна**
УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ
НА СВІТОВОМУ РИНКУ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ..... 201

**Соколи Іван Іванович,**
**Ніколаєнко Маргарита Геннадіївна**
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ..... 204

**Соколи Іван Іванович,**
**Сущенко Марина Миколаївна**
РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ..... 208

**Сунцова Олеся Олександрівна**
ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР
ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ..... 212

**Табачук Анна Олександрівна**
ЛІДЕРСТВО В АНТИКРИЗОВОМУ
УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ..... 215

**Трибусовська Наталія Ігорівна**
ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ В HR ..... 219

**Фалович Володимир Андрійович,**
**Якимишин Лілія Ярославівна**
РЕЦИКЛІНГ ТА РЕМАНУФАКТУРИНГ
У СТРУКТУРІ СТАЛИХ ЛОГІСТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ..... 223

**Фесюк Діана Ігорівна**
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ..... 227

**Чеховська Єва Євгенівна**
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ
КОРПОРАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ..... 231

**Шевчик Анастасія Романівна**
ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІД ВПЛИВОМ
ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ..... 235

**Шелест Олексій Леонідович,**
**Харченко Павло Сергійович**
СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ:
ІННОВАЦІЇ ТА ГНУЧКІ ПІДХОДИ..... 239

**Шинковенко Марія Олександрівна**
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЄКТНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ..... 242

**Широбоков Вадим Олександрович**
ЕВОЛЮЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ
КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ..... 245

**Щербаха Євген Сергійович**
СТРАТЕГІЧНА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК УМОВА
МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ..... 248

**Юрчук Наталія Петрівна**
ДИНАМІЧНІ СПРОМОЖНОСТІ СТАРТАПІВ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ УСПІШНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ..... 252

**Ясенчук Христина Володимирівна**
РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ КЕЙТЕРИНГОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ..... 256

## СЕКЦІЯ 2
## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ Й ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ

**Абрамова Ірина Олександрівна**
ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ ..... 260

**Бабій Ярослава Михайлівна**
ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ..... 264

**Беновська Лілія Ярославівна**
ЩОДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ ПОНЯТТЯ «БАГАТОРІВНЕВЕ ВРЯДУВАННЯ» ..... 269

**Берладинюк Євген Володимирович**
НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ..... 272

**Боковець Ольга Ігорівна,**
**Войтко Сергій Васильович,**
**Скоробогатова Наталя Євгенівна**
СОЦІАЛЬНА ЗГУРТОВАНІСТЬ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД ДО ПРОТИДІЇ КРИЗОВИМ СИТУАЦІЯМ ..... 275

**Бондаренко Павло Валерійович**
ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ ..... 280

**Бороденко Тетяна Миколаївна**
МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ Й ЦИФРОВЕ
ВРЯДУВАННЯ: ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ
РІШЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ МІСТ ..... 283

**Бурденюк Світлана Вікторівна**
ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ
БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ..... 287

**Вакулко Анна Валеріївна**
E-BUDGET ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
ПРОЗОРОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ
БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ ..... 291

**Васильєва Олександра Іллівна**
БЕЗПЕКА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ
У КІБЕРПРОСТОРІ – ОДНА З ВИМОГ
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ..... 294

**Ваховська Аліса Андріївна**
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ
ЯК ЧИННИК ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ..... 298

**Велієв Тимур Ельханович**
РОЗВИТОК МІСЬКИХ ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМ..... 302

**Веретільник Олександр**
ТРАНСФОРМАЦІЯ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНИХ
РУХІВ В ІНСТИТУТИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ:
ПРИКЛАД СЕКТОРУ ГАЗИ (2007–2025)..... 306

**Вітьман Діана Олександрівна**
МЕНЕДЖМЕНТ МИТНИХ РИЗИКІВ ПІД ЧАС ВВЕЗЕННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ..... 310

**Войченко Тетяна Олександрівна**
МИТНА ЛОГІСТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ ВАНТАЖОПОТОКАМИ УКРАЇНИ ..... 314

**Войчук Максим Володимирович**
РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПЕРІОД ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ ..... 318

**Герасименко Олена Вікторівна**
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР АДАПТАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ ДО СУЧАСНИХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ ..... 322

**Головащенко Олег Валентинович**
РЕГУЛЮВАЛЬНА РОЛЬ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО НАГЛЯДУ ЗА ДОТРИМАННЯМ ТРУДОВИХ НОРМ В УКРАЇНІ ..... 325

**Гонтарук Владислав Сергійович**
НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ ..... 328

**Gruzd Maryna Volodymyrivna**
ADMINISTRATIVE SERVICES PROVISION SYSTEM: PROBLEMS AND DISADVANTAGES ..... 331

**Євдокимов Вадім Олександрович**
КОМАНДОУТВОРЕННЯ Й ДОВІРА В ЗМІШАНИХ ФОРМАТАХ РОБОТИ ОРГАНІВ ВЛАДИ ..... 335

**Zhyber T. V.**
CAPACITY OF BUDGET PROGRAMME IMPLEMENTERS FOR ACHIEVING PUBLIC POLICY GOALS UNDER MARTIAL LAW ..... 339

**Іванова Анастасія Андріївна**
ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ГЛОБАЛЬНІ СОЦІАЛЬНІ ВИКЛИКИ ..... 344

**Ivanova Roksolana Yuriiivna**
THE ROLE OF INTERNATIONAL FINANCIAL ORGANIZATIONS IN THE TRANSFORMATION OF UKRAINE'S PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM ..... 347

**Капран Євгеній Сергійович**
ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ ПІДХІД У КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ..... 349

**Карасюк Іванна Олександрівна**
ОСОБЛИВОСТІ ПРИНЦИПІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ ..... 352

**Кирилюк Єлизавета Юріївна**
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: РОЛЬ КЕЙТЕРИНГУ ТА EVENT-МЕНЕДЖМЕНТУ ..... 356

**Кобилінський Андрій Валерійович**
ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЗОРОСТІ ТА ПІДЗВІТНОСТІ..... 360

**Коваленко Віталій Петрович,**
**Мартинович Наталія Олександрівна**
ПЕРЕМІЩЕНІ ГРОМАДИ ЯК ЧИННИК ЗБЕРЕЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІЙ ..... 365

**Ковальчук Надія Віталіївна**
ПАРТИСИПАТИВНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА ..... 368

**Коломієць Богдан Віталійович**
ЕКОЛОГІЧНІ РИЗИКИ ІМПОРТУ ВЖИВАНОЇ ЕЛЕКТРОНІКИ: РОЛЬ МИТНОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ..... 372

**Колосов Олександр Олександрович**
АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСКОРДОННИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПАРКІВ В УКРАЇНІ ..... 376

**Косаревич Назар Богданович**
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЛОКАЛЬНОГО БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ..... 381

**Крижова Оксана Анатоліївна**
ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ІЗ ПТСР..... 385

**Леонтенко Ольга Михайлівна,**
**Кондрахіна Юлія Едуардівна**
ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ..... 390

**Леонтенко Ольга Михайлівна,**
**Куліков Антон Євгенович**
СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ МЕНТОРСТВА
В ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ..... 393

**Литвин Олександр Сергійович**
ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ ПІСЛЯВОЄННОЇ
РОЗБУДОВИ УКРАЇНИ: ВІДНОВЛЕННЯ
ДОВІРИ ДО ДЕРЖАВИ ..... 397

**Литвин Олександр Сергійович**
ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ
У ПРАКТИКУ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ ..... 400

**Лозинська Тамара Миколаївна,**
**Барчук Володимир Олексійович**
РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ ВИРІШЕННЯ
СОЦІАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ ДЕРЖАВИ ..... 404

**Масалов Кирило Олегович**
МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ
ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ ..... 408

**Міщенко Олексій Вікторович**
АДАПТАЦІЯ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE
В СИСТЕМІ КРИЗОВОГО ІНФОРМУВАННЯ
ПІДРОЗДІЛІВ ДСНС (НА ПРИКЛАДІ КИЇВСЬКОЇ
ТА ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТЕЙ) ..... 413

**Нянько Валерія Віталіївна**
ПОДОЛАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ДИСПРОПОРЦІЙ
В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ ..... 418

**Очеретяний Олександр Олександрович**
ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ЧАС РОЗРОБКИ ПРОЄКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ..... 422

**Патеруха Наталія Григорівна**
ВИОКРЕМЛЕННЯ СПЕЦИФІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ ІННОВАЦІЙ ПОРІВНЯНО З БІЗНЕС-ІННОВАЦІЯМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ..... 425

**Процюк Наталія Юріївна**
АУДИТ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ SMART-ІНФРАСТРУКТУРОЮ ..... 430

**Салюк-Кравченко Олександр Олексійович**
РЕФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ..... 434

**Смірнова Катерина Володимирівна**
ЕТИЧНІ ВИКЛИКИ В ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЯХ ..... 438

**Тереняк Лілія Володимирівна**
ЛІДЕРСТВО В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ: ДИЗАЙН-БАЧЕННЯ..... 442

**Тимоць Мирослава Василівна**
ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ..... 445

**Чернушкіна Оксана Олександрівна**
СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД..... 449

**Щепанський Едуард Валерійович,**
**Гоменюк Вероніка Сергіївна**
ЕКОЛОГІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ
ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЕКОЛОГІЧНОГО ПРОСТОРУ ..... 453

**Юдіна Поліна Олександрівна**
HR-ПРАКТИКИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ
МОЛОДІ В ГРОМАДСЬКОМУ СЕКТОРІ ..... 460

**Ющенко Юлія Олександрівна**
ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО МИТНИХ
ОРГАНІВ У КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ..... 463

**СЕКЦІЯ 3**
**ГЛОБАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОСТІ:**
**СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ ВИМІР**

**Балагура Ярослава Євгенівна**
САМОМЕНЕДЖМЕНТ ОСОБИСТОСТІ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ..... 466

**Бараняк Ігор Євгенович**
РОЗВИТОК АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ
ПРАЦІ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ ..... 469

**Білявська Юлія Вікторівна**
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ..... 473

**Даниленко Олена Авксентіївна**
ФОРМУВАННЯ ТА РУЙНУВАННЯ ДОВІРИ
В КОЛЕКТИВІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ
СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ВИКЛИКІВ..... 477

**Зикун Наталія Іванівна**
КОМУНІКАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: РОЛЬ ГІПЕРЛОКАЛЬНИХ МЕДІА ..... 481

**Калита Олена Петрівна**
УКРАЇНСЬКА МЕДІАКУЛЬТУРА Й ВОЄННИЙ НАРАТИВ: МІЖ ДОКУМЕНТАЛЬНІСТЮ І МІФОТВОРЕННЯМ ..... 485

**Кічурчак Маріанна Василівна**
СОЦІАЛЬНІ ВТРАТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИМУШЕНА МІГРАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ..... 488

**Кулікова Єлизавета Олександрівна**
ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СПРАВЕДЛИВОСТІ В ПЕНСІЙНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ ..... 491

**Levkovets Nataliya Petrivna**
PROTECTION OF NATIONAL FINANCIAL INTERESTS AS A FACTOR OF ECONOMIC STABILITY ..... 494

**П'янов Сергій Валерійович**
ДОВІРА ЯК СОЦІАЛЬНИЙ ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ..... 497

**Фалович Наталія Миколаївна**
ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ ..... 501

**Харламов Михайло Іванович**
СОЦІАЛЬНО-ФІЛОСОФСЬКЕ ЗНАЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ РЯТУВАЛЬНИКІВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ ..... 504

**Цимбалюк Данило Ігорович**
СОЦІОГУМАНІТАРНИЙ ВИМІР
ПРОФЕСІЙНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ
МІГРАНТІВ У КРАЇНАХ ЄС ..... 507

**Чернушкіна Оксана Олександрівна,**
**Кременецька Софія Андріївна**
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ
ПОЛІТИКИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ В УКРАЇНІ ..... 509

**Шевченко Олександр Юрійович**
МІЖВІДОМЧА КООРДИНАЦІЯ У СФЕРІ
РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ
ЯК СИСТЕМНА УМОВА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ..... 514

**Щербак Олександра Тарасівна**
ПСИХОЛОГІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ НАСЛІДКИ
ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОГРЕСУ ..... 518

**Ющишина Лариса Олексіївна**
АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ В УМОВАХ
ВІЙНИ: СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНІ
ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ..... 521

# СЕКЦІЯ 1
# МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

**Богдан Олександрович Амелін,**
*здобувач І (бакалаврського) рівня вищої освіти;*
**Тетяна Миколаївна Чорна,**
*кандидат технічних наук, доцент,*
*доцент кафедри митної справи та товарознавства,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У МИТНОМУ ОФОРМЛЕННІ ШВИДКОПСУВНИХ ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ

На сучасному етапі економічного розвитку України важливу роль відіграє сфера митного контролю, зокрема система ефективного управління ризиками та забезпечення зовнішньоекономічної безпеки держави. Ефективне функціонування митних органів створює сприятливі умови для переміщення товарів через державний кордон шляхом спрощення, прискорення та вдосконалення митних процедур [1].

Актуальність дослідження також зумовлена поступовою інтеграцією України до європейського економічного та митного простору. Гармонізація національного митного законодавства з нормами Європейського Союзу, впровадження сучасних цифрових систем контролю та спрощення митних процедур сприяють підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності та потребують подальшого вдосконалення управлінських процесів у сфері митного оформлення товарів.

Зростання обсягів міжнародної торгівлі формує складні багаторівневі логістичні системи постачання, що потребують постійної оптимізації для підтримки конкурентоспроможності та ефективного руху товарів між країнами. Логістичні ланцюги повинні забезпечувати швидке переміщення товарів і адаптацію до змінних умов ринку, що сприяє мінімізації операційних ризиків і підвищенню стійкості глобальних постачальних мереж.

Особливо важливим фактором швидкості перевезення є транспортування швидкопсувної продукції (м'ясо, молочні продукти, фрукти), яка має обмежений термін придатності та високі вимоги до умов транспортування і зберігання. Тривалі затримки під час митного контролю можуть призводити до фізико-хімічних змін продукції, зниження її якості та безпечності, а в окремих випадках – до повної втрати можливості її реалізації.

Митне оформлення швидкопсувних вантажів має певні особливості. Окрім стандартного пакета документів, у деяких випадках необхідне подання додаткових документів, які підтверджують безпечність і походження продукції. Наприклад, під час експорту м'яса великої рогатої худоби до країн Європейського Союзу необхідно надати ветеринарний сертифікат, який підтверджує проходження ветеринарного контролю та відсутність небезпечних для здоров'я людей захворювань. Також можуть подаватися сертифікат відповідності, що підтверджує відповідність продукції встановленим стандартам, та сертифікат походження товару, який засвідчує країну його виробництва і використовується для визначення митного тарифу. У випадках, передбачених законодавством, може вимагатися отримання відповідної експортної ліцензії [2].

Митні органи також перевіряють законність переміщення швидкопсувних вантажів через митний кордон з метою запобігання порушенням митних правил та контрабанді. За необхідності можуть застосовуватися додаткові процедури контролю, зокрема відбір зразків для лабораторного аналізу, використання технічних засобів митного контролю та проведення експертних досліджень [2].

Сучасне митне адміністрування стикається з низкою управлінських бар'єрів, що можуть уповільнювати проходження вантажів через митні пункти. Для швидкопсувних товарів такі затримки є особливо критичними, оскільки навіть короткочасне порушення температурного режиму або затримка під час перевірок може негативно вплинути на якість продукції та призвести до економічних втрат.

Водночас митне законодавство України передбачає можливість застосування спрощених процедур митного контролю для окремих категорій товарів. Швидкість проходження митних процедур значною мірою залежить від правильності та повноти оформлення документів суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Наявність помилок або неповного пакета документів може спричинити затримку митного оформлення, що є особливо критичним для товарів із обмеженим терміном зберігання.

Важливим напрямом модернізації митного адміністрування в Україні є впровадження сучасних цифрових інструментів. Зокрема, значну роль відіграє Нова комп'ютеризована транзитна система (NCTS), яка забезпечує електронний обмін інформацією між митними органами різних країн та дозволяє здійснювати контроль за переміщенням товарів у режимі реального часу. Використання цієї системи сприяє підвищенню прозорості митних процедур, скороченню часу оформлення вантажів та зменшенню адміністративного навантаження на суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності [3].

Крім того, важливим елементом реформування митної системи є запровадження механізму «єдиного вікна», який передбачає можливість подання всіх необхідних документів в електронній формі через єдину інформаційну систему. Такий підхід дозволяє налагодити ефективну взаємодію між митними органами, контролюючими службами та суб'єктами господарювання, що значно скорочує час проведення митних процедур та підвищує ефективність управління логістичними процесами [3].

У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється оптимізації митних процедур для швидкопсувних вантажів. Частина перевірок здійснюється ще на етапі підготовки та відправлення товару, що дозволяє скоротити час контролю під час перетину кордону. Крім того, прикордонний та митний контроль можуть проводитися одночасно, що забезпечує більш оперативне переміщення транспортних засобів. Важливу роль у цьому процесі відіграють сучасні інформаційні системи, які забезпечують попереднє електронне подання даних про вантаж, транспортний засіб та супровідні документи.

Одним із ефективних напрямів удосконалення управлінських процесів у сфері митного оформлення є впровадження пріоритетного порядку оформлення швидкопсувних вантажів, так званих «зелених коридорів», що дозволяє мінімізувати час перебування продукції на митних пунктах. Значний потенціал для підвищення ефективності митного адміністрування має цифровізація логістичних процесів та використання сучасних інформаційних технологій для обміну даними між учасниками зовнішньоекономічної діяльності.

Серед інноваційних рішень, що активно впроваджуються у світовій практиці митного контролю, варто виділити технології радіочастотної ідентифікації (RFID), які дозволяють швидко ідентифікувати

товари та транспортні засоби під час проходження митних процедур. Також значний потенціал мають технології blockchain, що забезпечують прозорість логістичних операцій, надійний захист інформації та можливість відстеження переміщення товарів у режимі реального часу [4].

Таким чином, удосконалення управлінських процесів у сфері митного оформлення швидкопсувних товарів є важливим фактором забезпечення ефективності міжнародної торгівлі та продовольчої безпеки держави. Використання сучасних інформаційних технологій, оптимізація процедур митного контролю та впровадження інноваційних систем управління сприяють скороченню часу митного оформлення, підвищенню прозорості процедур та забезпеченню безперебійного функціонування міжнародних логістичних ланцюгів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Степаненко С. В. Напрями удосконалення митного контролю та переміщення товарів через митний кордон України. *Актуальні проблеми політики*. 2023. Вип. 71. С. 49–54.

2. Про затвердження Порядку виконання митних формальностей при здійсненні митного оформлення товарів із застосуванням митної декларації за формою єдиного адміністративного документа : наказ Міністерства фінансів України від 30.05.2012 № 631. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1360-12#Text (дата звернення: 06.03.2026).

3. Митний кодекс : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text (дата звернення: 06.03.2026).

4. Івашова Л. М., Кийда Л. І. Спрощений митний контроль у контексті економічної безпеки: проблеми та шляхи їх розв’язання. *Вісник Академії митної служби України. Серія «Державне управління»*. 2012. № 1. С. 146–152.

**Софія Валеріївна Антончик,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Ірина Григорівна Волинець,**
*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,*
*Волинський національний університет імені Лесі Українки*
*(м. Луцьк)*

# УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Розвиток сучасної економіки супроводжується зростанням рівня нестабільності та непередбачуваності економічних процесів, що безпосередньо впливає на діяльність підприємств. Невизначеність зовнішнього середовища, коливання попиту та пропозиції, фінансові ризики та інші чинники можуть негативно позначатися на результатах господарської діяльності. У зв'язку з цим ефективне управління ризиками стає ключем до забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Чернишова Л. І. стверджує, що ризик – це «імовірність ситуації, в якій існує потенційна можливість виникнення втрати або невизначеності, що виникає в результаті певної події або обставини і може мати вплив як на окремі елементи або аспекти діяльності підприємства (наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси), так і на весь бізнес-процес в цілому, включаючи його фінансовий стан, репутацію, позицію на ринку та його конкурентоспроможність» [1, с. 128].

На нашу думку, управління ризиками – це процес прийняття управлінських рішень та застосування заходів, що забезпечують прогнозування, контролювання та мінімізацію негативного впливу різних ризиків на діяльність підприємства.

Дослідження різних видів ризиків є важливим елементом процесу управління ризиками на підприємстві. До таких факторів належать:

1) технічні ризики: загрози, пов'язані з експлуатацією обладнання, застосуванням технологій та використанням інформаційних систем. Збої у роботі технічних засобів, кіберзагрози або недотримання

технічних вимог здатні призвести до суттєвих перебоїв у діяльності організації;

2) економічні ризики: зумовлені змінами економічного середовища та можуть впливати на фінансову стійкість підприємства. До них належать інфляція, коливання цін і загальна економічна нестабільність;

3) екологічні ризики: виникають під впливом природних факторів, кліматичних змін та вимог екологічного законодавства. Їх наявність може потребувати від підприємств впровадження сучасних технологій для дотримання екологічних норм і зменшення шкоди довкіллю;

4) пов'язані з людським фактором та соціально-економічними умовами, такими як зміни у поведінці споживачів, соціальна або політична нестабільність, а також зміни трудового законодавства. Їхній вплив може позначатися на стратегії компанії, взаємодії з персоналом та загальному рівні продуктивності [2, с. 668–669].

У практиці ризик-орієнтованого управління розроблено чотири основних методи управління ризиками: відмова (скасування), попередження та контроль, страхування, а також поглинання. У цьому підході кожен метод трактується як окрема функція управління ризиками. Це пояснюється тим, що контроль визначає зміст управлінських заходів, не враховуючи їхню послідовність чи спосіб реалізації. Водночас запобігання згадується як стратегічна мета ризик-менеджменту, а не як окремий метод управління [3, с. 13].

В умовах економічної нестабільності застосування цих методів набуває особливої актуальності, оскільки непередбачувані коливання ринків, фінансові потрясіння та зміни законодавства підвищують ймовірність реалізації різних видів ризиків. Акцент на превентивних заходах і контрольних механізмах допомагає зменшити наслідки економічних і соціальних коливань, забезпечуючи безперервність діяльності та підвищуючи здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Після початку повномасштабного вторгнення росії рівень ризиків для підприємств суттєво підвищився. Це ставить під загрозу стабільність їхньої діяльності і робить ефективне управління ризиками необхідним з ряду причин:

– збереження бізнесу – дозволяє підприємствам захищати свою діяльність у воєнний час, уникати або зменшувати фінансові втрати та зберігати ресурси й активи;

– мінімізація втрат – ретельне планування і управління ризиками сприяє зменшенню можливих збитків від воєнних дій, зокрема пошкодження майна, втрати виробничих потужностей та перебоїв у виробництві;

– захист працівників – забезпечує безпеку персоналу під час війни через організацію заходів безпеки на робочих місцях та евакуацію у разі необхідності;

– збереження репутації – допомагає уникати ситуацій, що можуть негативно вплинути на ділову репутацію підприємства, включно з порушенням етичних стандартів;

– забезпечення стійкості та безперервності діяльності – дозволяє підприємству зберігати стабільність та продовжувати роботу в надзвичайних умовах, що особливо важливо під час війни [1, с. 131].

У сучасних умовах війни та економічної нестабільності підприємства змушені не лише реагувати на вже наявні загрози, а й прогнозувати можливі ризики для своєї діяльності. Комплексний підхід до управління ризиками, що включає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку їхнього впливу на різні аспекти діяльності підприємства та розробку стратегій реагування. Особлива увага приділяється превентивним заходам, які дозволяють зменшити негативні наслідки воєнних і економічних потрясінь, забезпечити безперервність виробничих процесів та підтримати фінансову стійкість. Ефективне управління ризиками в таких умовах також сприяє зміцненню довіри з боку інвесторів, партнерів та працівників.

Менеджерам підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану, необхідно швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та активно застосовувати адаптивні моделі управління для збереження конкурентоспроможності. Це передбачає готовність до реорганізації та реформування підприємства, оперативне реагування на слабкі сигнали погіршення ключових показників, а також систематичний моніторинг діяльності конкурентів, щоб підтримувати конкурентні переваги [4].

Отже, в умовах економічної нестабільності управління ризиками стає не просто допоміжним інструментом, а необхідною умовою

збереження ефективності підприємства. Системне виявлення, оцінка та контроль ризиків дозволяють зменшити негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, та зберегти ресурси і активи. Здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оперативно реагувати на нові загрози і впроваджувати гнучкі управлінські рішення підвищує конкурентоспроможність і стійкість підприємства, створюючи основу для його подальшого розвитку навіть у кризових умовах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2024. № 3–4. С. 126–136. DOI : https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136

2. Горобко Р., Постовіт В. Інтеграція систем управління ризиками для забезпечення безпеки підприємства та його конкурентних переваг. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2024. № 6. С. 666–672. DOI : https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-100

3. Дикань В. Л., Остапюк Б. Б., Черниш В. В. Ризик-орієнтоване управління підприємством: сучасні виклики та можливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2025. № 90. С. 9–18. DOI : https://doi.org/10.18664/btie.90.337046

4. Марценюк Л. В., Корольов Д. С. Управління ризиками та можливостями у процесі організаційних змін на підприємствах. *Ефективна економіка.* 2024. № 12. DOI : https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12

**Віталій Миколайович Антощук,**
*кандидат економічних наук,*
*старший викладач кафедри менеджменту,*
*Національний університет «Одеська політехніка»*
*(м. Одеса);*
**Антоніна Артурівна Жирош,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*Національний університет «Одеська політехніка»*
*(м. Одеса)*

# ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Сучасний бізнес-світ відзначається високим рівнем невизначеності та швидко змінюваними умовами, що визначають необхідність для підприємств не лише реагувати на кризові явища, а й активно підвищувати свою економічну стійкість. Кризові явища, що можуть включати економічні спади, політичну нестабільність, природні катастрофи чи глобальні пандемії, завдають серйозного удару по бізнес-процесах, знижуючи ефективність діяльності та загрожуючи фінансовій стабільності підприємств. У цих умовах стратегічне управління економічною стійкістю є основою для забезпечення стабільності організації та її здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Економічна стійкість підприємства визначається його здатністю не тільки зберігати позитивні фінансові показники у складних умовах, але й швидко відновлюватися після кризових періодів, зберігаючи та зміцнюючи свої конкурентні позиції на ринку. Враховуючи це, питання підвищення економічної стійкості підприємства стає одним з найактуальніших в умовах сьогодення, коли виклики глобальної економіки зростають, а підприємства повинні бути готовими до будь-яких змін [1].

В умовах сучасного господарювання транспортно-логістичні підприємства стикаються з численними викликами, які можуть суттєво загрожувати їхній економічній стійкості та стабільності. Це пояснюється постійними змінами в економічному середовищі, глобалізацією ринків, технологічними інноваціями та іншими факторами, що вимагають від

організацій високої гнучкості та здатності до швидкої адаптації. Особливу загрозу для економічної стійкості підприємств становлять зовнішні економічні та політичні фактори, які можуть кардинально змінювати умови ведення бізнесу. Так, глобальні економічні кризи, політична нестабільність, зміни в міжнародній торгівлі, санкції та інші подібні явища можуть спричинити серйозні перебої в ланцюгах постачання, збільшення витрат на транспортування, зміни валютних курсів, що, в свою чергу, може суттєво вплинути на попит на логістичні послуги та знизити конкурентоспроможність підприємства.

Крім того, значний вплив на економічну стійкість підприємств має невизначеність ринкових умов, що є характерною рисою сучасної економіки. Високий рівень конкуренції, постійні коливання попиту на логістичні послуги, зміна споживчих вподобань і потреб можуть значно ускладнювати прогнозування та планування діяльності підприємства. Це підвищує рівень ризиків, адже невизначеність у попиті може призвести до нестабільності фінансових потоків, а швидка зміна потреб клієнтів вимагатиме від компанії швидкої реакції та адаптації своїх послуг. В таких умовах підприємство повинно не лише оптимізувати свою діяльність, а й постійно вдосконалювати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможним і фінансово стійким.

Не менш важливими є інфраструктурні проблеми, що також суттєво впливають на економічну стійкість транспортно-логістичних підприємств. Низький рівень розвитку інфраструктури, поганий стан транспортних шляхів, недостатній рівень автоматизації та технологічного оснащення можуть призвести до збільшення операційних витрат. Це, в свою чергу, знижує конкурентоспроможність підприємства, робить його менш ефективним у порівнянні з іншими учасниками ринку. Такі проблеми, як відсутність належної інфраструктури для обробки вантажів, застаріле обладнання, недосконалі логістичні системи, можуть значно підвищити витрати і зменшити ефективність транспортних і складських операцій [2].

Внутрішні організаційні та управлінські проблеми також не можна ігнорувати, оскільки вони здатні значною мірою вплинути на економічну стійкість підприємства. Неоптимізовані процеси управління, недостатня кваліфікація персоналу, слабке фінансове планування та нездатність своєчасно реагувати на непередбачені витрати є факторами, які можуть негативно впливати на результати діяльності

компанії. Якщо підприємство не має чіткої стратегії управління ризиками, а також ефективних механізмів для оптимізації внутрішніх процесів, то навіть незначні економічні труднощі можуть призвести до серйозних фінансових проблем.

Для забезпечення стабільності та розвитку підприємство повинно використовувати стратегії, орієнтовані на адаптацію до змінюваних умов зовнішнього середовища та ефективне управління ризиками. Одним із головних напрямків підвищення економічної стійкості є оптимізація управлінських процесів і ресурсів, що дає змогу забезпечити безперервність діяльності підприємства навіть в умовах несприятливої економічної ситуації. Це включає впровадження сучасних технологічних рішень, автоматизацію внутрішніх процесів, удосконалення організаційної структури та використання інноваційних інструментів для зниження витрат і підвищення ефективності роботи. Оптимізація фінансових потоків, диверсифікація джерел доходу, використання стратегій для зниження ризиків є важливими складовими цієї стратегії.

Однією з основних стратегій є управління ризиками, яке включає в себе ідентифікацію, аналіз та мінімізацію ризиків, що виникають в процесі виконання операцій. Це передбачає розробку запасних варіантів на випадок непередбачених ситуацій, укладання довгострокових контрактів із постачальниками та клієнтами, а також диверсифікацію постачальницьких каналів і методів транспортування. Додатково важливим є інвестування в інноваційні технології, які дозволяють підвищити ефективність роботи підприємства. Впровадження автоматизованих систем управління, використання новітніх інформаційних технологій, розвитку технологій GPS-моніторингу та відстеження вантажів можуть знизити витрати на транспортування, підвищити оперативність і точність доставки, а також дозволяють зменшити можливі втрати від неефективного управління логістичними процесами [3].

Диверсифікація послуг і ринків також є важливим аспектом підвищення стійкості. Розширення спектру послуг, наприклад, додавання нових маршрутів, послуг з обробки вантажу або інтермодальних перевезень, дає можливість знизити залежність від одного сегмента ринку та збільшити гнучкість компанії в умовах змінюваного попиту. Не менш важливим є покращення фінансового управління, яке включає планування та моніторинг витрат, оптимізацію використання оборотних коштів, пошук альтернативних джерел фінансування, а також

використання сучасних фінансових інструментів для мінімізації валютних і процентних ризиків.

Необхідно зазначити, що в умовах глобальних змін, зокрема у часи економічної нестабільності, інновації та здатність до адаптації стають основними факторами, що дозволяють транспортно-логістичним підприємствам не лише зберігати свою стабільність, а й підвищувати конкурентоспроможність. Використання передових технологій, таких як автоматизація процесів, використання великих даних для прогнозування попиту і оптимізації маршрутів, а також удосконалення інфраструктури підприємства можуть забезпечити значні переваги в умовах ринку, що змінюється. Особливу роль у цьому контексті відіграє розвиток цифрових платформ, які дозволяють підприємствам забезпечувати інтеграцію з іншими учасниками ринку, автоматизувати більшість операцій і знижувати витрати, що є критично важливим в умовах економічних криз.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що підвищення економічної транспортно-логістичних підприємств вимагає активного пошуку нових підходів до управління, що базуються на гнучкості, інноваціях та стратегіях адаптації. Адаптація до змін на ринку, інвестування в інноваційні технології та вдосконалення внутрішніх процесів дозволяють підприємствам не тільки зберігати свою стабільність в умовах кризових явищ, але й підвищувати свою конкурентоспроможність на глобальному ринку. Таким чином, стратегічний підхід до управління економічною стійкістю є ключовим фактором, який визначає здатність підприємства досягати успіху в умовах постійних змін і невизначеності, забезпечуючи йому довгострокову стабільність і зростання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурбело О. А., Носкова С. А. Оцінка економічної стійкості підприємства *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 284–291. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/40.pdf (дата звернення: 10.03.2026).

2. Продіус О. І., Адирова Т. І. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61(дата звернення: 10.03.2026).

3. Продіус О. І., Афанасенко М. А., Васильєв В. Ю. Особливості стратегічного управління промисловим підприємством в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-173 (дата звернення: 10.03.2026).

**Дар'я Андріївна Арзянцева,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри економіки, статистики та цифрових технологій,*
*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,*
*(м. Хмельницький)*

# ЕКОІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ ЯК ІНСТИТУЦІЙНО-ІНФРАСТРУКТУРНА ПЛАТФОРМА ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-СТАНДАРТІВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Європейська інтеграція дедалі більше набуває не лише торговельно-економічного, а й нормативно-ціннісного виміру. Доступ до ринку Європейського Союзу визначається не тільки тарифними або технічними регламентами, а й відповідністю підприємств принципам сталого розвитку, прозорості та відповідального управління. В умовах імплементації таких регуляторних механізмів, як Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) та EU Taxonomy, ESG-стандарти (Environmental, Social, Governance) перетворюються на структурну умову інтеграції бізнесу до економічного простору ЄС [1–4].

У цьому контексті особливого значення набувають екоіндустріальні парки, які формують інституційно організоване середовище для впровадження принципів сталого розвитку [5]. Вони виступають не лише територіальними об'єктами розміщення виробництв, а комплексними платформами координації екологічної модернізації, ресурсної ефективності та управлінської прозорості. Поєднання ESG-підходів і розвитку екоіндустріальних парків створює передумови для системної адаптації національної економіки до європейських стандартів.

ESG-стандарти відображають інтегровану модель оцінювання діяльності підприємств за трьома ключовими вимірами: екологічним, соціальним та управлінським. Їх імплементація передбачає системний перегляд виробничих процесів, структури управління, ланцюгів постачання та механізмів розкриття інформації. Водночас ефективність впровадження ESG залежить від наявності відповідної інфраструктури – як технічної, так і інституційної.

Екоіндустріальний парк як організаційна форма просторової концентрації підприємств ґрунтується на принципах промислового симбіозу, спільного використання ресурсів, мінімізації відходів і централізованого екологічного моніторингу. Така модель дозволяє зменшити індивідуальні витрати підприємств на досягнення екологічної відповідності, забезпечуючи колективний ефект масштабу. Отже, екоіндустріальні парки виступають платформою, що інституційно закріплює можливість реалізації ESG-принципів.

Екологічна складова ESG передбачає декарбонізацію, раціональне використання ресурсів, управління відходами та зниження негативного впливу на довкілля. У межах екоіндустріальних парків ці завдання реалізуються через: промисловий симбіоз, за якого відходи одного підприємства стають ресурсом для іншого; спільні системи енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії; централізований екологічний моніторинг; інтегровані рішення з очищення стічних вод і поводження з відходами. Такі інфраструктурні рішення дозволяють зменшити вуглецевий слід продукції, що є критично важливим у контексті CBAM. Крім того, підприємства-резиденти отримують можливість підтверджувати відповідність екологічним критеріям EU Taxonomy, що підвищує їхню інвестиційну привабливість.

Соціальна складова ESG охоплює безпеку праці, розвиток людського капіталу, взаємодію з місцевими громадами та дотримання трудових стандартів. Екоіндустріальні парки сприяють формуванню сучасного виробничого середовища з уніфікованими стандартами безпеки та соціальної відповідальності. Концентрація підприємств у межах парку дозволяє: забезпечувати централізовані програми підвищення кваліфікації персоналу; формувати нові робочі місця з дотриманням стандартів ЄС; інтегрувати соціальні проєкти розвитку територіальних громад; підвищувати рівень інституційної взаємодії між бізнесом і місцевим самоврядуванням.

Компонент Governance передбачає прозорість структури власності, незалежність наглядових органів, антикорупційні механізми та ефективну систему комплаєнсу. У межах екоіндустріального парку формуються спільні стандарти корпоративного управління, що мінімізують ризики недоброчесності та підвищують довіру інвесторів. Інституційно-інфраструктурна модель парку дозволяє створити єдиний центр координації ESG-політики, забезпечити стандартизовану нефінансову

звітність та інтегрувати цифрові системи моніторингу. Такий підхід знижує інформаційну асиметрію між підприємствами та європейськими партнерами.

Поєднання імплементації ESG-стандартів із розвитком екоіндустріальних парків формує виразний мультиплікативний ефект, що проявляється як у фінансовому, так і в інституційному вимірах. Підприємства-резиденти отримують розширені можливості доступу до інструментів «зеленого» фінансування, грантових програм Європейського Союзу, ресурсів міжнародних фінансових організацій та спеціалізованих інвестиційних фондів, орієнтованих на сталий розвиток. Водночас колективна екологічна модернізація інфраструктури парку дозволяє оптимізувати витрати на екологічний моніторинг, сертифікацію та аудит, знижуючи трансакційні витрати кожного окремого підприємства. Таким чином, екоіндустріальний парк виступає не лише просторовою формою організації виробництва, а й механізмом підвищення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості бізнесу в умовах європейської інтеграції.

Попри очевидні переваги, розвиток екоіндустріальних парків як інституційно-інфраструктурної платформи імплементації ESG-стандартів супроводжується низкою системних обмежень. Передусім ідеться про високу капіталомісткість модернізації інженерної та екологічної інфраструктури, що потребує довгострокових інвестицій та доступу до стабільних фінансових ресурсів. Не менш вагомим викликом є дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері сталого розвитку, екологічного менеджменту та нефінансової звітності, що ускладнює якісну інтеграцію ESG-підходів у діяльність резидентів парків.

Складність також зумовлює неповна гармонізація національного нормативно-правового поля з регламентами ЄС, що створює правову невизначеність та підвищує регуляторні ризики. Додатковим стримувальним чинником є недостатній рівень міжвідомчої та публічно-приватної координації, що ускладнює реалізацію комплексних інфраструктурних проєктів. Водночас зберігається ризик формалізації ESG-практик – так званого «greenwashing», коли декларування відповідності стандартам не супроводжується реальними структурними змінами виробничих і управлінських процесів.

Подолання зазначених бар’єрів потребує системної державної політики, що поєднуватиме фінансові стимули, податкові інструменти

підтримки, розвиток галузевих методичних стандартів, а також створення ефективних механізмів інституційної координації. Лише за умови комплексного підходу екоіндустріальні парки зможуть повною мірою реалізувати свій потенціал як платформа впровадження ESG-стандартів у процесі європейської інтеграції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU as regards corporate sustainability reporting (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD). URL : https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/ 2022/2464/oj
2. Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism (CBAM). URL : https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/956/oj
3. Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector (Sustainable Finance Disclosure Regulation – SFDR). URL : https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj
4. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment (EU Taxonomy Regulation). URL : https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj
5. Проєкт Закону про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення функціонування індустріальних парків і запровадження моделі екоіндустріального парку в Україні. URL : https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/55571

**Олександр Вікторович Бакалінський,**
*доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,*
*Національний транспортний університет*
*(м. Київ);*
**Віталій Валерійович Маліцький,**
*PhD, заступник директора філії «Єдиний сервісний центр»*
*АТ «Укрзалізниця»*
*(м. Київ)*

# УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧОЮ ЦІННІСТЮ ПОСЛУГИ ВИКОРИСТАННЯ ВАНТАЖНИХ ВАГОНІВ

Використання категорії споживчої цінності (далі – СЦ) дозволяє вивчати, аналізувати та прогнозувати поведінку споживачів. Найкраще подібний підхід застосовується на споживчому ринку. Однак застосування можливостей СЦ на промисловому ринку відкриває ширші перспективи для компаній, орієнтованих на клієнта. Однією з таких компаній є АТ «Укрзалізниця», окремі види послуг якої є ринковими.

Зокрема, після дерегуляції вагонної складової тарифу, ця послуга почала надаватися на конкурентних засадах. Проте, наявні проблеми, пов’язані зі станом рухомого складу, бюрократичною тяганиною в процесі оформлення договірних відносин, недосконалим ціноутворенням не дають АТ «Укрзалізниця» повністю реалізувати свій потенціал на ринку використання вантажних вагонів та забезпечити зростання доходу від цього виду послуг.

Задля вивчення рівня СЦ послуги використання вантажних вагонів у період з 04 вересня по 26 вересня 2025 року АТ «Укрзалізниця» організовано та проведено опитування клієнтів [1].

У опитуванні прийняли участь 104 компанії, які позиціонували себе наступним чином: 61 % є відправниками вантажів; 18 % надають послуги експедирування; 70 % виступають як одержувачі вантажів; 46 % забезпечують оплату перевезень. Одна і та ж компанія мала можливість позиціонувати себе одночасно у декількох ролях. Серед усіх опитаних компаній 56 % поєднували одночасно дві та більше таких функцій.

Учасники опитування найчастіше замовляли у АТ «Укрзалізниця» такі типи вантажних вагонів: напіввагони – 57 % опитаних компаній; зерновози – 34 %; криті вагони – 16 %; цистерни – 13 %;

універсальні платформи – 9 %; цементовози – 5 %; інші типи вантажних вагонів – 15 %. При цьому з усіх компаній, що прийняли участь у дослідженні, тільки 27 % мають власні вантажні вагони. Решта – 73 % замовляють для перевезення вантажів вагони АТ «Укрзалізниця». Переважна більшість замовників послуг товариства, що прийняли участь у опитуванні вказали, що співпрацюють з АТ «Укрзалізниця» вже тривалий час. Зокрема таких, що отримують послуги більше 5 років – 84 %; від 3 до 5 років – 6 %; від одного до 3 років – 8 %; і тільки 2 % компаній зазначили, що почали співпрацювати з АТ «Укрзалізниця» протягом останнього року.

Опитування показало, що, на думку респондентів, які прийняли участь у опитуванні, найсуттєвішими недоліками в процесі надання послуги використання вантажних вагонів є неможливість прогнозування вартості перевезень через додаткові оплати (простої, маневрова робота, зберігання вантажу при перевезенні) під час його здійснення, на що вказали 52 % опитаних; непрогнозований підхід до довгострокового формування ціни послуги використання вантажних вагонів (50 % опитаних); незадовільний технічний стан вантажних вагонів (44 % опитаних); високий рівень штрафів, неустойки, пені (33 % опитаних); тривалі терміни доставки вантажу (30 % опитаних); необхідність повної передоплати за послуги (30 % опитаних).

Як бачимо з отриманих результатів дослідження, частину недоліків можливо уникнути (мінімізувати їх вплив на взаємовідносини з клієнтом) за умови своєчасного проведення роз'яснювальної роботи з замовниками послуг та надання економічно обґрунтованих розрахунків вартості послуги [2]. Тобто, зміна підходів до управління, навіть при мінімальних фінансових затратах може окупитися позитивним результатом і зростанням доходу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Укрзалізниця проводить опитування клієнтів щодо перевезень у вагонах ЦТЛ. URL : https://www.railinsider.com.ua/ukrzaliznyczya-provodyt-opytuvannya-kliyentiv-shhodo-perevezen-u-vagonah-cztl/ (дата звернення: 23.02.2026).

2. Бакалінський О. В., Маліцький В. В. Потреби клієнтів та кон'юнктура вітчизняного ринку послуги використання вантажних вагонів. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. № 5 (102). С. 112–120. DOI : https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-5-13

**Ярослав Миколайович Бойко,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри економіки, підприємництва і торгівлі,*
*Ужгородський національний університет*
*(м. Ужгород)*

# AI-ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОГО ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖЕРА

Центральною темою технологічного стрибка є еволюція професійної ідентичності керівника проєкту. Штучний інтелект в управлінні проектами стосується застосування технологій AI для підтримки діяльності з планування проектів. AI-нструменти автоматизують повторювані завдання та аналізують великі обсяги даних проекту, щоб отримати практичну інформацію. Ці інструменти дозволяють керівникам проектів оптимізувати робочі процеси, покращуючи процес прийняття рішень, зменшуючи трудомісткі ручні завдання У міру того, як алгоритми беруть на себе функції збору даних, побудови графіків та моніторингу відхилень, людська складова менеджменту зміщується в площину вищих когнітивних функцій та міжособистісної взаємодії.

Роль менеджера проєкту у 2026 році все більше нагадує роль стратегічного оркестратора, який інтегрує висновки AI в загальний бізнес-контекст. Це передбачає перехід від директивного стилю (де менеджер власноруч розподіляє кожне завдання) до фасилітативного стилю, де основна увага приділяється створенню умов для ефективної співпраці людей та інтелектуальних машин. Дослідження Технологічного інституту Джорджії (США), проведене у 2025 р. серед 217 проєктних менеджерів та топменеджменту технічних служб, показало, що 73 % організацій впровадили AI в управління проєктами [1].

Цифрова трансформація створює умови для стирання жорстких кордонів між традиційними методологіями управління. AI дозволяє поєднувати структурну дисципліну моделі Waterfall з адаптивною гнучкістю Agile. Як наслідок, організація може впроваджувати так званий Agilefall-підхід, де стратегічне планування та фінансове бюджетування відбуваються за каскадною моделлю, а безпосередня розробка та тестування – за гнучкими ітераціями. AI-інструменти в цій моделі забезпечують безперервний зворотний зв'язок між рівнями: дані про хід

виконання ітерацій автоматично агрегуються та екстраполюються на загальний графік проєкту, дозволяючи миттєво бачити вплив дрібних змін на фінальні терміни.

За даними Gartner Inc. очікується, що до 2030 року понад 80 % рутинних операцій з управління проєктами виконуватимуться AI-агентами [2]. Це призведе до:

– Гіпер-ефективності проєктних менеджерів: невеликі команди зможуть керувати портфелями проєктів, що у десятки разів перевищують нинішні за масштабом.

– Нових моделей компетенцій: понад 65 % сучасних навичок менеджера проєкту (збір даних, ведення протоколів зустрічей, базове планування) стануть нерелевантними, вимагаючи повної перепідготовки професії.

– Глобальної стандартизації: AI-системи, навчені на кращих практиках, автоматично забезпечуватимуть високий рівень управління незалежно від географічного розташування команди.

Найбільша цінність штучного інтелекту полягає в адміністративному полегшенні. Дослідження показують, що керівники проектів витрачають понад 50 % свого часу на оновлення, звіти про стан справ та спілкування із зацікавленими сторонами [3]. Штучний інтелект може автоматизувати значну частину цих адміністративних завдань, виявляючи аналітичні дані, створюючи інформаційні панелі та виявляючи аномалії в режимі реального часу. Це підвищує продуктивність і зменшує вигорання. Менеджери проєктів можуть використати цей час для стратегічної роботи: проведення семінарів, вирішення конфліктів або керування напрямком розвитку продукту. Проте, штучний інтелект не може замінити лідерство, критичне мислення чи переговори із зацікавленими сторонами. Тому ключовим аспектом сьогодення стає етичне лідерство. При цьому роль емоційного інтелекту в управлінні людським капіталом неабияк зростає. Бо якщо AI може передбачити затримку в проєкті, то він не може мотивувати виснажену команду подолати цю затримку. Якщо AI може виявити конфлікт у ресурсах, то він не здатний провести переговори між двома керівниками відділів для досягнення компромісу. Менеджер проєкту тепер повинен володіти здатністю визначати, коли варто покладатися на дані AI, а коли досвід та людська інтуїція мають переважити алгоритмічні рекомендації.

У наступній табл. подано популярні AI-інструменти для управління проєктами.

Таблиця 1 – AI-інструменти для проєктного менеджменту

| Назва | Функціонал інструменту |
|---|---|
| Asana | використовується для відстеження робочого процесу проєкту та аналізу розподілу завдань за часом |
| Wrike | дозволяє фільтрувати завдання за пріоритетом та бачити потенційні ризики на основі термінів проєкту. Виявляє закономірності в продуктивності команди, позначаючи можливі затримки, перш ніж вона погіршиться |
| Trello | автоматизує повторювані завдання та генерує аналітичні звіти про хід виконання проєкту. Може відстежувати тривалість завдань, дозволяючи порівнювати очікуваний та фактичний час виконання |
| Microsoft Project | прогнозує ресурси та оцінює ризики |
| Monday.com | пропонує способи вдосконалення робочого процесу. Команди можуть збирати дані в режимі реального часу, аналізувати та класифікувати ці дані за типом або терміновістю |
| ClickUp | автоматизує опис завдань, короткі описи проєктів та створення контенту. Він також може пропонувати інтелектуальні залежності завдань та пропозиції щодо планування |
| Notion | поєднує управління проєктами зі штучним інтелектом для створення контенту, автоматизації нотаток до зустрічей, а також інтелектуальної організації та запитів до баз даних |
| Smartsheet | пропонує аналітику на основі штучного інтелекту, автоматизовані робочі процеси, прогнозну аналітику ризиків проєктів та інтелектуальні рекомендації щодо розподілу ресурсів |
| Linear | інтелектуальне відстеження проблем, автоматизоване планування спринтів та прогнозний аналіз циклу розробки |
| Forecast | розроблений для планування ресурсів, прогнозної аналітики проєктів та інтелектуального прогнозування бюджету |

*Джерело: складено на основі [4].*

AI та автоматизація роботи з управління проєктами не є загрозою для професії проєктного менеджера, а потужно її підсилює. Але є викликом для ефективності тих, хто відмовляється змінюватися. Роль керівника еволюціонує від адміністративного контролера до стратегічного лідера, який поєднує в собі глибоку технологічну грамотність з винятковими людськими якостями.

Організації, які зможуть побудувати культуру довіри до технологій, забезпечити етичний нагляд та інвестувати в розвиток емоційного інтелекту своїх лідерів, стануть переможцями у глобальних перегонах за ефективність та інновації.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kohli, S. From oversight to intelligence: AI's impact on project management and business transformation / CIO. Dec. 4, 2025. URL : https://www.cio.com/article/4100116/from-oversight-to-intelligence-ais-impact-on-project-management-and-business-transformation.html (дата звернення: 15.03.2026).

2. Kardum, B. AI in project management: how AI will transform work by 2030 / Pontis Technology. Oct. 15, 2025. URL : https://pontistechnology.com/ai-in-project-management-how-ai-will-transform-work-by-2030/ (дата звернення: 14.03.2026).

3. Schmelzer, R. AI in Project Management / Forbes, Jul. 30, 2019. URL : https://www.forbes.com/sites/cognitiveworld/2019/07/30/ai-in-project-management/ (дата звернення: 14.03.2026).

4. Coursera Staff. 12 AI Project Management Tools to Enhance Project Efficiency / Coursera. 2026. URL : https://www.coursera.org/articles/ai-project-management-tools (дата звернення: 13.03.2026).

**Кіра В'ячеславівна Бортник,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Вадим Сергійович Єлісєєв,**
*асистент кафедри менеджменту, здобувач ступеня доктор філософії,*
*Державний торговельно-економічний університет*
*(м. Київ)*

# ОРГАНІЗАЦІЙНА ГНУЧКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ДО ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

На сьогодні розвиток світової економіки напряму пов'язаний з посиленням глобалізаційних процесів, значним розвитком ринкових відносин та великою конкуренцією між національними та міжнародними компаніями. У таких умовах є дуже важливою здатність підприємств швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Організаційна гнучкість виступає одним із ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах глобалізації. Вона розглядається як здатність підприємства змінювати процеси, структуру та стратегію відповідно до зовнішніх викликів, зберігаючи результативність управління.

У сучасному менеджменті гнучкість організації є важливою характеристикою, яка визначає здатність підприємства реагувати на можливі зміни в навколишньому середовищі. Вона передбачає можливість підприємства змінювати управлінські процеси, структуру або стратегію діяльності відповідно до нових ринкових умов.

Гнучкість як "принцип підготовки" до можливостей і загроз зовнішнього середовища дає змогу якнайкраще використати "приємні несподіванки" і зменшити стратегічну вразливість організації на двох фронтах: зовнішньому і внутрішньому [1, с. 257]. Таким чином, здатність підприємства адаптуватися до змін середовища є важливою умовою його ефективного функціонування в сучасній економіці.

В умовах глобалізації підприємства стикаються з безліччю нових викликів, серед яких підвищена конкуренція, нестабільність економічного середовища та швидкий розвиток технологій. Такі фактори змушують організації постійно вдосконалювати свою діяльність та шукати

нові підходи до управління. У цьому процесі важливу роль відіграє здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища. Це може проявлятися у зміні організаційної структури, оптимізації управлінських процесів, а також у впровадженні нових методів управління. Крім того, важливим є ефективне використання ресурсів підприємства та налагодження комунікації між підрозділами.

Сучасні підприємства все частіше застосовують гнучкі підходи до управління, які дозволяють швидше адаптуватися до змін. До таких підходів можна віднести використання проєктного менеджменту, впровадження цифрових технологій та вдосконалення системи управління персоналом. Це дає змогу підвищити ефективність діяльності організації та краще пристосуватися до умов глобального економічного середовища.

Одним із важливих напрямів розвитку гнучкості підприємства є використання сучасних управлінських інструментів. У сучасних умовах організації все частіше застосовують різні підходи до управління, які дозволяють підвищити ефективність діяльності та швидше реагувати на зміни ринкового середовища.

Зокрема, важливу роль відіграє використання цифрових технологій у діяльності підприємства. Інформаційні системи управління, електронний обмін даними та автоматизація окремих процесів дозволяють прискорити обробку інформації та полегшують процес прийняття управлінських рішень. Впровадження інструментів Big Data та ERP-систем дає змогу трансформувати статичні структури в динамічні екосистеми, здатні не лише реагувати на поточні зміни, а й прогнозувати глобальні ризики за допомогою аналітики даних. Як зазначає В. Фурсенко, саме цифровий інструментарій забезпечує оперативність управлінських рішень, точність прогнозування та прозорість діяльності [2, с. 97].

Також ефективним інструментом підвищення гнучкості є застосування проєктного підходу до організації роботи. Такий підхід дозволяє підприємствам більш чітко планувати діяльність, раціонально використовувати ресурси та швидше реалізовувати нові управлінські рішення.

Важливе значення має також розвиток кадрового потенціалу підприємства. Підвищення кваліфікації працівників, підтримка їхньої ініціативності та ефективна взаємодія в колективі сприяють більш швидкій адаптації організації до змін зовнішнього середовища.

Отже, в умовах посилення глобалізаційних процесів підприємства змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У цьому процесі важливу роль відіграє організаційна гнучкість, яка забезпечує здатність підприємства своєчасно реагувати на нові виклики та ефективно організовувати свою діяльність. Використання сучасних управлінських підходів, розвиток цифрових технологій та ефективна організація роботи персоналу сприяють підвищенню адаптивності підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Комаринець С. О. Гнучкість організації як умова її успішної реалізації. URL : https://ena.lpnu.ua/server/api/core/bitstreams/9bdab281-afec-4019-b9c0-8e1368896481/content (дата звернення: 07.03.2026).

2. Фурсенко В. В. Адаптація підприємств до глобалізаційних викликів у контексті забезпечення стійкого розвитку. URL : https://oaji.net/articles/2023/727-1754650332.pdf (дата звернення: 07.03.2026).

**Світлана Вікторівна Браславець,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Вадим Сергійович Єлісєєв,**
*асистент кафедри менеджменту, здобувач ступеня доктор філософії,*
*Державний торговельно-економічний університет*
*(м. Київ)*

# ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Сучасне бізнес-середовище змінюється дуже швидко: постійно з'являються нові технології, зростає конкуренція, а цифрові інструменти радикально змінюють спосіб роботи компаній. Це змушує організації оперативно адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність управлінських процесів. Традиційні методи управління проєктами, що передбачають суворе планування та послідовне виконання завдань, часто не забезпечують достатньої гнучкості і швидкості реагування на динамічні умови ринку. У таких умовах особливо важливими стають інноваційні підходи, які дозволяють швидко змінювати пріоритети, ефективно координувати роботу команди та своєчасно вносити необхідні корективи. Впровадження таких підходів сприяє підвищенню продуктивності, мінімізації ризиків та забезпечує конкурентоспроможність організацій у сучасному динамічному середовищі.

В умовах глобального світу, де технології розвиваються з надзвичайною швидкістю, стратегія управління проєктами стає необхідністю для бізнесу будь-якої масштабності [3]. Головною особливістю сучасності є невпинне зростання динамічності та невизначеності зовнішнього середовища. Традиційні «лінійні» методи управління втрачають ефективність, оскільки вони не розраховані на постійні зміни ринкових вимог.

Іншим важливим фактором є скорочення життєвого циклу продуктів та технологій. Оскільки споживачі постійно очікують вдосконалених рішень, проєкти стають ключовим інструментом для швидкої реалізації інновацій [3]. Це вимагає від підприємств не просто виконання

плану, а оперативного прийняття управлінських рішень та ефективного використання ресурсів. Як зазначає О.П. Радченко, успіх бізнесу сьогодні визначає саме швидкість реакції та здатність до впровадження змін, що робить управління проєктами вирішальною стратегією конкурентної боротьби [3].

Трансформація традиційних моделей управління (зокрема каскадного підходу Waterfall) призвела до популяризації гнучких методологій, об'єднаних концепцією Agile. Головна відмінність інноваційних підходів полягає в орієнтації на адаптивність, постійну взаємодію всередині команди та безперервне вдосконалення результату [1]. На відміну від жорстких структур, Agile дозволяє працювати в умовах, коли кінцеві вимоги до продукту можуть змінюватися в процесі розробки.

Основними інструментами в межах цих підходів є:

1. Scrum-організація роботи через короткі ітерації (спринти), що дозволяє команді регулярно оцінювати результати та коригувати напрям [1];
2. Kanban – візуалізація робочих процесів для контролю виконання завдань та оптимізації навантаження на фахівців [1];
3. Product backlog – динамічний перелік завдань, який визначає пріоритети розвитку проєкту;
4. Щоденні зустрічі (daily meetings) – засіб оперативної комунікації для швидкого вирішення робочих питань.

Використання цих інструментів дозволяє організаціям бути стійкими до викликів ринку та швидко адаптувати проєкти до нових умов.

Реалізація інноваційних підходів неможлива без застосування сучасних інформаційних технологій. Цифрові платформи дозволяють автоматизувати процеси планування, контролю та моніторингу, що значно підвищує прозорість управління [2]. Завдяки спеціалізованому програмному забезпеченню стає можливою координація роботи команд навіть у глобальному середовищі, де учасники проєкту можуть перебувати в різних країнах. Це забезпечує ефективну командну взаємодію та дозволяє керівництву приділяти належну увагу розвитку системи управління [3].

Впровадження Agile-менеджменту та цифрових інструментів безпосередньо впливає на ринкові позиції компаній. Це сприяє підвищенню гнучкості організації, скороченню термінів реалізації проєктів та суттєвому зниженню управлінських ризиків [2]. Завдяки раціональному

використанню ресурсів підприємства зміцнюють свою конкурентоспроможність на глобальному ринку, забезпечуючи собі стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Інноваційні підходи до управління проєктами є фундаментальним фактором ефективності в умовах глобальної конкуренції. Використання методологій Agile та Scrum дозволяє організаціям адаптуватися до змін зовнішнього середовища, які неможливо передбачити при класичному плануванні. Поєднання інноваційних управлінських практик із сучасними цифровими технологіями створює надійну базу для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку сучасних підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фендьо О. Управління ІТ-проєктами з використанням гнучких методологій Agile, Scrum, Kanban. *Наукові журнали Державного університету «Київський авіаційний інститут».* URL : https://jrnl.kai.edu.ua/index.php/DEU/article/view/17349/24656 (дата звернення: 13.03.2026).

2. Управління проєктною діяльністю підприємства на засадах Agile-менеджменту та сучасних інформаційних технологій / Ядуха С. Йо., Дурач А. В., Яблонський Т. І., Семенченко В. М. *Development Service Industry Management*. URL : https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/30/46 (дата звернення: 13.03.2026).

3. Мотуз Ю. І. Стратегія управління проєктами в сучасних умовах глобального ринку. URL : https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/150ebb1b-ebae-4526-a11b-13e03c367799/content (дата звернення: 13.03.2026).

**Mykhailo Buhaievskyi,**
*PhD Candidate, Department of Management and Logistics*
***Advisor:***
**O. Masliy,**
*PhD in Economics, Associate Professor,*
*Department of Finance, Banking and Taxation,*
*National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»*
*(m. Poltava)*

# SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT OF CRITICAL INFRASTRUCTURE ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

Today, Ukraine faces permanent exogenous shocks due to the ongoing armed aggression. During these challenging times, uninterrupted functioning of critical infrastructure enterprises has become a top priority for the country's national security. These entities, including energy, transportation, and public utilities, form the backbone of the state's operational capacity. According to the Law of Ukraine "On Critical Infrastructure" [1], the stability and protection of such facilities are fundamental prerequisites for preserving the country's economic potential, guaranteeing the basic livelihoods of society, supporting defense capabilities, and creating conditions for post-war recovery. Therefore, the law lays strict requirements for the institutional resilience of economic entities belonging to vital sectors of the economy, demanding operational integrity under direct or indirect threats.

Ensuring an adequate level of resilience proves impossible within traditional management paradigms formed for stable external environments, which heavily rely on predictable supply chains and uninterrupted resource flows, absence of physically damaging or destructive threats. Existing management models, focusing exclusively on maximizing commercial efficiency, short-term financial performance, and profitability, are insufficiently effective for predicting and mitigating modern hybrid and direct war threats. Existential challenges dictate a clear need for a broad transformation of approaches to the management of critical enterprises - a transition to the concept of security-oriented management. This approach requires shifting the strategic focus to ensuring processes continuity and the adaptability of organizational structures, prioritizing survival and functional recovery over standard economic margins.

Furthermore, maintaining a high level of financial and economic security serves as a fundamental guarantee of a critical enterprise's survival and the basis for its stable position under wartime conditions. In the context of devastating and deliberate destruction of energy networks, robust financial stability acts as the primary buffer against operational collapse. The higher the stability of the enterprise, the lower the risk of the influence of both external war-induced factors and internal vulnerabilities - such as funding shortages or disrupted technological processes. Integrating financial security indicators into the broader security-oriented management framework is a critical necessity for continuous service provision during crises [2].

However, an analysis of current management practices reveals significant scientific and applied gaps. There is a critical lack of a holistic methodology for security-oriented management that would integrate the security contour directly into the managerial decision-making system at all levels of enterprise functioning. Often, physical protection, cybersecurity, and financial risk management operate in isolated domains rather than as a unified security mechanism. Consequently, existing approaches to protecting critical infrastructure enterprises are mostly fragmented and reactive in nature – meaning they are a managerial response to already realized incidents or the consequences of war-induced damage and destruction, which inevitably leads to prolonged downtime and multiplied financial losses and unstable provision of basic needs to the public.

Overcoming this problem requires adapting management systems to modern realities by transitioning to a proactive strategy that anticipates crises before they become a reality. There is an urgent need to develop new conceptual models based on the synergy of general management functions and security elements, embedding security indicators directly into corporate key performance indicators (KPIs) and daily operational protocols. Only the comprehensive implementation of risk-oriented thinking into every management process will make it possible not only to minimize losses from the destructive impact of the external environment and war but also to ensure the ability of critical infrastructure enterprises to rapidly recover and function effectively under conditions of high uncertainty. Ultimately, this paradigm shift is essential for safeguarding both the strategic assets of the enterprises and the broader economic sovereignty of Ukraine.

# REFERENCES

1. Law of Ukraine "On Critical Infrastructure" No. 1882-IX (2021, November 16). Official Web Portal of the Parliament of Ukraine. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20 (Accessed: 12.03.2026).

2. ONYSHCHENKO, S., MASLII, O., & DRIBNA, A. (2022). ASSESSMENT OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF A CRITICAL INFRASTRUCTURE ENTERPRISE. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 312 (6(1), 249–258. DOI : https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-38 (Accessed: 14.03.2026).

**Дар'я Юріївна Булава,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Тетяна Олександрівна Войченко,**
*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри логістики,*
*Національний університет «Київський авіаційний інститут»*
*(м. Київ)*

# ЛОГІСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та підвищених безпекових ризиків туристичні підприємства України функціонують у середовищі високої невизначеності. Трансформація міжнародних туристичних потоків, відновлення внутрішнього туризму та інтеграція до європейського економічного простору зумовлюють необхідність удосконалення системи логістичного обслуговування як ключового елементу управління діяльністю підприємства.

За підходами Всесвітньої туристичної організації ООН конкурентоспроможність туристичних компаній значною мірою визначається ефективністю управління туристичними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками [1]. У цьому контексті логістичне обслуговування туристичного підприємства доцільно розглядати як інтегровану систему управління ресурсами та процесами, спрямовану на мінімізацію витрат, забезпечення належної якості послуг і зниження операційних та стратегічних ризиків.

Логістичне обслуговування туристичного підприємства охоплює організацію та координацію всіх потокових процесів, пов'язаних із формуванням, просуванням і реалізацією туристичного продукту. Його основними завданнями є оптимізація витрат на формування турпродукту, забезпечення безперебійності обслуговування клієнтів, координація взаємодії з постачальниками послуг, управління ризиками та цифровізація інформаційних потоків.

На мікрорівні (рівні туристичного підприємства) логістика включає: логістику постачання (взаємодія з готельними підприємствами, перевізниками, страховими компаніями), логістику виробництва туристичного

продукту (комплектація та програмування туру), а також логістику збуту (реалізація через агентські мережі та онлайн-платформи). Таким чином, туристичний продукт виступає результатом синхронізації декількох взаємопов'язаних логістичних підсистем.

В умовах глобалізаційних змін особливого значення набуває проєктний підхід до організації логістичного обслуговування. Кожен туристичний продукт фактично є окремим логістичним проєктом із визначеними параметрами часу, вартості, якості та ризиків. Управління таким проєктом передбачає координацію діяльності партнерів, оптимізацію ресурсного забезпечення та контроль виконання договірних зобов'язань. Формування довгострокових партнерських відносин із постачальниками дозволяє зменшити транзакційні витрати та підвищити стабільність сервісу.

Ключовим елементом логістичного сервісу є транспортна складова. До 2022 року основним авіаційним gateway України був Міжнародний аеропорт «Бориспіль», через який формувалася значна частина міжнародних туристичних потоків. У сучасних умовах туристичні підприємства вимушені перебудовувати логістичні схеми, орієнтуючись на залізничні маршрути до країн ЄС, трансферні перевезення до прикордонних логістичних хабів та мультимодальні транспортні рішення. Гнучке планування маршрутів, урахування сезонності та прогнозування можливих транспортних обмежень стають необхідними умовами ефективного функціонування підприємства.

Інформаційна логістика в умовах цифрової трансформації набуває системоутворюючого характеру. Використання CRM-систем, онлайн-бронювання, електронних платіжних сервісів та автоматизованих систем управління ресурсами дозволяє скоротити час обробки замовлень, знизити операційні витрати та підвищити рівень клієнтського сервісу. Підходи до цифрової модернізації бізнесу, визначені European Commission [2], передбачають інтеграцію цифрових рішень, захист даних та прозорість фінансових операцій, що є важливими складовими сучасної логістичної системи туристичного підприємства.

Важливим напрямом розвитку логістичного обслуговування є управління витратами та підвищення економічної ефективності. Оптимізація логістичних процесів передбачає раціональне використання транспортних ресурсів, прогнозування попиту, впровадження аналітичних інструментів оцінки завантаженості та контролю витрат у структурі ціни

туру. Зменшення логістичних витрат без втрати якості послуг формує додаткові конкурентні переваги підприємства.

Особливістю українських реалій є необхідність посиленого управління ризиками. Логістичне обслуговування повинно включати страхове покриття, правовий аналіз контрактів, оцінку безпекових ризиків маршрутів і планування альтернативних сценаріїв. У цьому аспекті логістика поєднує операційне управління з юридичною відповідальністю підприємства та виступає інструментом антикризового менеджменту.

Ефективність логістичного обслуговування значною мірою залежить від стану транспортної та цифрової інфраструктури, що регулюється державою. Розвиток туристичної галузі визначено у Стратегії розвитку туризму та курортів України до 2026 року [3], яка передбачає підвищення якості туристичних послуг, модернізацію інфраструктури та інтеграцію до європейського ринку. Гармонізація стандартів із вимогами ЄС створює додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності українських туристичних підприємств [4].

Логістичне обслуговування туристичного підприємства в умовах глобалізації виступає стратегічним інструментом забезпечення його конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках. Його результативність визначається інтеграцією матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, гнучкістю транспортних рішень, впровадженням цифрових технологій та системним управлінням ризиками. У сучасних українських умовах логістика трансформується з допоміжної функціональної підсистеми у ключовий елемент антикризового та стратегічного управління підприємством, формуючи основу його стійкого розвитку та адаптації до глобальних викликів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. UN Tourism. Global Tourism Highlights 2023 Edition. Madrid : UN Tourism, 2023. URL : https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance (date of access: 27.02.2026).

2. European Commission. Digital Europe Programme 2021–2027. Brussels : European Commission, 2021. URL : https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme (date of access: 27.02.2026).

3. Стратегія розвитку туризму та курортів в Україні до 2026 року : розпорядження КМУ від 16.03.2017 № 168-р URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80 (дата звернення: 27.02.2026).

4. World Travel & Tourism Council. Travel & Tourism Economic Impact Report 2023. London : WTTC, 2023. URL : https://wttc.org/research/economic-impact (date of access: 27.02.2026).

**Аліна Вадимівна Галат,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Оксана Василівна Сторожук,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності,*
*Центральноукраїнський національний технічний університет*
*(м. Кропивницький)*

# ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах глобальної економічної та політичної нестабільності бюджетування набуває особливої актуальності як інструмент стратегічного управління витратами та забезпечення довготривалої ефективності підприємств. Після періодів зростання витрат, спричинених серйозними та безпрецедентними подіями, бізнес-середовище демонструє тенденцію до повернення у бік обережності та раціоналізації фінансових ресурсів. Проте традиційна реактивна практика скорочення витрат лише у кризові моменти часто призводить до радикальних і недалекоглядних рішень, тобто урізання бюджетів, закриття офісів, масових звільнень. Такі заходи здебільшого мають короткостроковий ефект і не формують стійкої конкурентоспроможності.

Опитування, проведене Boston Consulting Group серед понад 600 керівників вищої ланки, засвідчило, що хоча більшість компаній досягли поставлених цілей щодо оптимізації витрат, у 35 % випадків вони знову зросли протягом 12–18 місяців [1]. Це пояснюється двома визначальними чинниками:

– відсутністю системного усунення першопричин проблем із витратами;

– браком дисципліни у впровадженні комплексного та безперервного управління фінансами.

На думку Обелець Т., бюджетування виступає першочерговим інструментом забезпечення обґрунтованості управлінських рішень та підвищення ефективності діяльності підприємства, особливо в умовах кризової нестабільності, що зумовлює необхідність систематичного фінансового аналізу й постійного моніторингу його фінансового стану

[2]. Отже, бюджетування в умовах нестабільності слід розглядати не як інструмент кризового реагування, а як постійний процес стратегічного контролю та оптимізації, оскільки воно дозволяє формувати культуру фінансової дисципліни, забезпечувати прозорість і передбачуваність витрат, вивільняти ресурси для інвестування у стратегічні пріоритети, підвищувати стійкість організацій до зовнішніх викликів.

Наукова значущість бюджетування полягає у його здатності оптимально поєднувати управлінські, економічні та організаційні аспекти в єдину систему, що забезпечує баланс між ефективністю та розвитком. У результаті підприємства, які впроваджують дисциплінованe бюджетування, формують більші економічні та сильні організації, здатні не лише витримувати кризи, але й використовувати їх як можливості для стратегічного зростання.

Прогнозування фінансових показників здійснюється поетапно та в логічній послідовності. Насамперед формується прогноз звіту про фінансові результати, при цьому основна увага приділяється доходу від реалізації, оскільки саме він впливає на більшість показників фінансової звітності. Рівень виручки визначає параметри не лише звіту про фінансові результати, а й балансу та звіту про рух грошових коштів.

Наступним етапом є складання прогнозного балансу. Спочатку розраховується власний капітал на основі очікуваного чистого прибутку, після чого показник зростання обсягів продажу використовується як базовий фактор для прогнозування більшості статей активів і зобов’язань.

Завершальним кроком є формування прогнозного звіту про рух грошових коштів. Передусім визначаються грошові потоки від операційної діяльності, які можуть розраховуватися прямим або непрямим методом. Після цього прогнозуються надходження та витрати, пов’язані з інвестиційною й фінансовою діяльністю, з урахуванням стратегічних цілей і запланованих ініціатив підприємства.

В умовах воєнного стану в Україні бюджетування набуває особливої ваги як інструмент забезпечення фінансової стійкості та оперативного контролю над грошовими потоками. Нестабільність зовнішнього середовища, непередбачувані ризики та обмеженість ресурсів зумовлюють необхідність переходу від традиційних довгострокових планів до більш гнучких і оперативних форм фінансового управління. Вітчизняні підприємства стикаються з високою невизначеністю щодо

надходжень і витрат, оперативний денний бюджет дозволяє зіставити всі заплановані грошові надходження та виплати на поточний день, що мінімізує ризик неплатоспроможності. Такий підхід забезпечує швидку адаптацію до змін у логістиці та ринкових умовах.

Система щоденного звітування стає критично важливою для контролю ліквідності, тому що вона дозволяє зіставляти фактичні результати з планом, що особливо актуально в умовах перебоїв у банківській системі чи електронних переказах. Це формує основу для прийняття рішень щодо пріоритетності платежів. В умовах воєнного стану особливого значення набуває раціональне погашення рахунків, що дозволяє уникати надмірного навантаження на оборотні кошти. Використання систем електронних переказів та кредитних карток знижує ризики, пов'язані з операціями готівкою, які стають небезпечними та менш контрольованими.

В умовах, в яких сьогодні функціонує економіка України, підприємствам доцільно застосовувати принципи щоденного управління грошима, а саме, принцип передбачуваності, який полягає у тому, що на початку кожного дня необхідно чітко знати, кому і за що доведеться платити. Окрім цього корисним є принцип прозорості, оскільки наприкінці дня слід мати точну інформацію про фактично здійснені платежі. Особливим є також принцип безпеки, а саме, уникнення операцій з готівкою, що особливо актуально в умовах воєнних ризиків.

Підсумовуючи, підкреслимо, що у сучасних умовах глобальної нестабільності та воєнного стану в Україні бюджетування постає як ключовий інструмент забезпечення фінансової стійкості підприємств. Традиційна реактивна практика скорочення витрат у кризові моменти довела свою обмеженість, адже вона формує лише короткостроковий ефект і не сприяє довготривалій конкурентоспроможності. Натомість відповідальне та системне бюджетування, інтегроване з прогнозуванням фінансових показників, дозволяє підприємствам формувати культуру дисципліни, прозорості та передбачуваності. Особливого значення набуває оперативне управління грошовими потоками, щоденне планування платежів і контроль ліквідності, що мінімізує ризики неплатоспроможності та забезпечує адаптивність до непередбачуваних змін. Таким чином, бюджетування в умовах нестабільності трансформується у стратегічний механізм, який не лише підтримує життєздатність бізнесу, але й створює основу для його розвитку навіть у кризових обставинах.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пол Гойдан (Paul Goydan), Кевін Келлі (Kevin Kelley). Більш ефективний спосіб управління витратами. URL : https://www.management.com.ua/finance/fin304.html (дата звернення: 26.02.2026).

2. Обелець Т. Особливості бюджетування на підприємстві в умовах криз нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-104 (дата звернення: 26.02.2026).

**Аліна Сергіївна Галяк,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Інна Григорівна Канцур,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту та публічного управління,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА ПРОЄКТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У XXI столітті глобалізація стала визначальним фактором розвитку світової економіки, що суттєво впливає на підходи до менеджменту та управління проєктами. Зростання міжнародної кооперації, інтеграція ринків, розвиток цифрових технологій та мобільність трудових ресурсів зумовлюють необхідність реалізації проєктів у глобальному середовищі. У таких умовах ключову роль відіграє менеджер проєкту, який забезпечує узгодження інтересів усіх учасників та досягнення поставлених цілей [1].

Згідно з підходами Project Management Institute, менеджер проєкту є відповідальним за планування, організацію, координацію та контроль виконання проєкту протягом усього його життєвого циклу [2]. В умовах глобалізації ці функції ускладнюються через участь міжнародних команд, відмінності в законодавстві, культурні особливості та економічну нестабільність. Таким чином, роль менеджера проєкту виходить за межі традиційного управління та набуває стратегічного характеру.

Однією з ключових компетенцій менеджера проєкту в глобальному середовищі є здатність до міжкультурної комунікації. Кроскультурні відмінності можуть впливати на стиль управління, прийняття рішень, мотивацію персоналу та ефективність командної роботи. Як зазначає Дж. Тернер, ігнорування культурних факторів є однією з основних причин невдач міжнародних проєктів [4]. Тому менеджер проєкту повинен враховувати національні та соціокультурні особливості учасників проєкту.

Важливим аспектом діяльності менеджера проєкту в умовах глобалізації є управління ризиками. Міжнародні проєкти супроводжуються підвищеним рівнем ризиків, серед яких економічні, валютні,

політичні, правові та інформаційні ризики. За визначенням Г. Керцнера, ефективне управління ризиками є критичним фактором успішності проєкту та одним з основних завдань менеджера проєкту [1]. Саме менеджер проєкту здійснює ідентифікацію ризиків, їх аналіз та розробку заходів щодо мінімізації негативних наслідків.

Окрім цього, в умовах глобалізації зростає значення застосування міжнародних стандартів і методологій управління проєктами. Використання таких підходів, як PMBOK, PRINCE2, Agile, дозволяє уніфікувати процеси управління, підвищити прозорість реалізації проєкту та ефективність комунікацій між учасниками з різних країн [2; 3]. Менеджер проєкту виступає провідником цих стандартів та адаптує їх до конкретних умов реалізації проєкту.

Сучасний менеджер проєкту також виконує роль лідера, здатного мотивувати команду та забезпечувати її ефективну взаємодію. У глобальному середовищі це передбачає використання цифрових інструментів управління, дистанційної комунікації та координації роботи в різних часових поясах. Як зазначають Мередіт і Мантел, успішність глобального проєкту значною мірою залежить від лідерських якостей менеджера та його здатності швидко адаптуватися до змін [3].

Отже, в умовах глобалізації роль менеджера проєкту суттєво розширюється та ускладнюється. Він виступає не лише координатором проєктної діяльності, а й стратегічним управлінцем, лідером міжнародної команди та ключовою фігурою в забезпеченні конкурентоспроможності організації на глобальному ринку. Ефективна діяльність менеджера проєкту є необхідною умовою успішної реалізації проєктів у сучасному глобалізованому світі. Дослідження українських науковців підтверджують, що в умовах глобалізації менеджер проєкту виконує не лише управлінські, а й аналітичні та адаптаційні функції. Зокрема, у працях українських авторів наголошується, що глобалізаційні процеси зумовлюють необхідність гнучкого управління проєктами з урахуванням міжнародних стандартів та національних особливостей економіки [6].

Українські дослідники відзначають, що менеджер проєкту в глобальному середовищі повинен забезпечувати баланс між стратегічними цілями організації та зовнішніми викликами, пов’язаними з нестабільністю світових ринків, геополітичними ризиками та трансформацією бізнес-процесів [7]. Це особливо актуально для українських організацій, які інтегруються у міжнародний економічний простір.

За позицією дослідників, однією з ключових складових професійної діяльності менеджера проєкту є управління персоналом у межах мультикультурного середовища. При цьому ефективні комунікаційні навички, лідерські якості та здатність організовувати роботу міжнародних команд визначаються як вирішальні чинники успішної реалізації проєктів в умовах глобалізації економіки [8].

Науковці акцентують особливу увагу на питанні управління проєктними ризиками. Наголошується, що в умовах глобалізаційних процесів ризики набувають багатовимірного характеру та вимагають від менеджера проєкту застосування комплексного й системного підходу, зокрема постійного аналізу зовнішнього середовища та передбачення потенційних загроз [9].

Отже, аналіз і систематизація поглядів зарубіжних та українських науковців дають підстави стверджувати, що в умовах глобалізації саме менеджер проєкту відіграє провідну роль, забезпечуючи пристосування проєктної діяльності до глобальних викликів і сприяючи зростанню конкурентних позицій організацій, зокрема українських, на міжнародному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New York : John Wiley & Sons, 2017.

2. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th Edition. PMI, 2021.

3. Meredith J. R., Mantel S. J. Project Management: A Managerial Approach. Hoboken : Wiley, 2019.

4. Turner J. R. The Handbook of Project-Based Management. London : McGraw-Hill, 2016.

5. Дацій О. І. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018.

6. Бондаренко С. А. Управління проєктами в умовах глобалізації економіки. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 45–49.

7. Кравченко О. В. Роль менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств у глобальному середовищі. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2. С. 72.

8. Мельник Л. Г., Кубатко О. В. Кроскультурний менеджмент у міжнародних проєктах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 1. С. 112–118.

9. Шевченко Н. В. Управління ризиками проєктів у сучасних умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2022. № 3.

**Наталія Мирославівна Гапак,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри економіки, підприємництва і торгівлі,*
*Ужгородський національний університет*
*(м. Ужгород)*
*Education Project Manager, Netpeak New, група IT-компаній FRACTAL*

# ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 4.0: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА AI-ІНСТРУМЕНТИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Стрімкий розвиток штучного інтелекту (AI) та автоматизації створює нову реальність у проєктному менеджменті, де традиційні методи управління стикаються з інтелектуальними системами, здатними до автономного планування, предиктивного аналізу та генерації складних рішень. Такий перехід від інструментального до інтелектуального управління не лише змінює операційну ефективність, а й докорінно трансформує роль менеджера проєкту, зміщуючи акцент з адміністративного контролю на стратегічне лідерство, етичний нагляд та емоційний інтелект.

Впродовж останніх декількох років спільнота проєктного менеджменту перебуває в активній фазі осмислення та початкової інтеграції AI-технологій. Щорічне глобальне опитування Інституту проєктного менеджменту (PMI, США) 2023 року показало, що тоді як 82 % лідерів організацій визнають неминучість впливу AI на майбутнє проєктів, лише близько 21 % професіоналів використовують ці інструменти на постійній основі [1]. Це засвідчує наявність значного розриву між амбіціями вищого керівництва та реальною практикою на місцях. Така диспропорція зумовлена дефіцитом навичок, недовірою до технології та відсутністю зрілих стратегій впровадження.

Дослідження показують, що понад 40 % менеджерів проєктів відчувають критичну потребу в навчанні роботі з AI, оскільки відсутність належної підготовки стає головним бар'єром для масштабної адаптації. Більше того, лише 30 % практиків висловлюють впевненість у готовності свого керівництва забезпечити необхідні умови для переходу до AI-орієнтованих моделей управління [2]. Це вказує на «кризу довіри», яка може сповільнити реалізацію потенціалу технологічного стрибка,

якщо організації не зосередяться на інклюзивному підвищенні кваліфікації та прозорій комунікації стратегічних цілей.

Економічні показники підтверджують незворотність цього процесу. Очікується, що глобальний ринок рішень AI для управління проєктами зросте до 5,7 мільярда доларів США до 2028 року, демонструючи стабільний середньорічний темп зростання на рівні 17,3 % [3]. Витрати на генеративний штучний інтелект у 2025 році вже свідчать про перехід від експериментальних пілотів до масштабних корпоративних інвестицій у цифрову інфраструктуру.

Сучасний арсенал AI-інструментів для проєктного менеджера можна розділити на кілька функціональних кластерів, кожен з яких впливає на специфічні аспекти життєвого циклу проєкту. Ці системи не просто замінюють ручну працю, а створюють нові можливості для аналізу, які раніше були недоступні через обмеженість людських когнітивних ресурсів.

Функціональні AI-кластери проєктного менеджера:

1. Предиктивна аналітика та управління невизначеністю. В даному випадку інструменти управління проектами на основі штучного інтелекту інтегрують традиційне управління завданнями та розкладом із вбудованими функціями машинного навчання для аналізу величезних масивів даних, виявляючи приховані кореляції, що свідчитимуть про затримки або перевитрати бюджету. AI може виконувати безперервне скоринг-оцінювання ризиків у режимі реального часу, враховуючи сотні змінних одночасно. Платформи типу Wrike, Forecast та Smartsheet інтегрують такі моделі для автоматичного виявлення вузьких місць у графіках та проактивної рекомендації заходів щодо пом'якшення ризиків.

2. Генеративний інтелект та автоматизація контенту. Генеративний AI (ChatGPT, Claude, Gemini) змінює підходи до підготовки проєктної документації та комунікації зі стейкхолдерами. Ці інструменти можуть за хвилини створювати статути проєктів, плани управління ризиками та резюме статус-звітів, адаптуючи тон повідомлення під потреби конкретної аудиторії. Це дозволяє менеджерам вивільняти до 28–30 % робочого часу, який раніше витрачався на адміністративну підготовку документів, і зосередитися на вирішенні складних проблем та стратегічному плануванні, що безпосередньо впливає на якість кінцевих результатів.

3. Агентні системи та автономне виконання завдань. У 2025–2026 рр. спостерігається перехід до агентного AI (Agentic AI) – систем, які не просто відповідають на запити, а діють як автономні або напівавтономні агенти, здатні виконувати багатокрокові завдання. Такі агенти можуть самостійно оновлювати статуси завдань, координувати зустрічі та навіть проводити початковий етап онбордингу нових членів команди. На практиці вони функціонують радше як допоміжні члени команди, ніж як статичне програмне забезпечення, допомагаючи керівникам проектів стежити за ініціативами з меншим ручним наглядом. Прикладами є Microsoft Copilot для Microsoft 365 та помічники ШІ від Google Workspace.

Тож, проєктний менеджмент вже сьогодні поєднує алгоритмічну точність штучного інтелекту та управлінську мудрість менеджера.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Project Management Institute introduces PMI Infinity™: the all-new AI-Powered resource for project professionals. URL : https://www.pmi.org/about/press-media/2024/pmi-introduces-pmi-infinity-the-all-new-ai-powered-resource-for-project-professionals (дата звернення: 13.03.2026).

2. The AI in Project Management Global Report: 1 Year Later, 2025 and Beyond: report / M. Nilsson ; PMI Sweden Chapter. 2025. URL : https://www.pmise.org/Filer/PMI/Dokument/Nyheter/The%20AI%20in%20Project%20Management%20Global%20Report%201-Year%20Later,%202025%20And%20Beyond.pdf (дата звернення: 15.03.2026).

3. AI in Project Management: 2025 Statistics, Benefits, and Future Predictions: blog post / Artsmart.ai. January, 30, 2025. URL : https://artsmart.ai/blog/ai-in-project-management-statistics/ (дата звернення: 15.03.2026).

**Тетяна Сергіївна Гиріна,**
*доктор наук із соціальних комунікацій, професор,*
*завідувач кафедри соціальних комунікацій, словесності та культури,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# МЕНЕДЖМЕНТ РАДІОМОВЛЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕМІГРАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО ІМІДЖУ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД 1930-Х РОКІВ

У сучасному публічному управлінні концепція "м'якої сили" розглядається як прерогатива сталих державних інституцій. Однак історичний досвід українського народу в першій половині ХХ ст. демонструє унікальний феномен: використання інформаційних ресурсів для збереження національної ідентичності в умовах відсутності власної суверенної держави. Для української еміграції, яка опинилася за межами батьківщини після поразки визвольних змагань, розбудова власних комунікаційних каналів стала не просто медійною активністю, а способом побудови управлінської вертикалі в екзилі, гуртуванням навколо ідеї відновлення незалежності та створенням праобразу держави, яку українці мріяли втілити в життя на рідній землі.

Актуальність теми зумовлена необхідністю дослідити, як бездержавна нація через радіомовлення вибудовувала систему самоврядування та культурної дипломатії. У той час як тоталітарні режими використовували колосальний технічний та фінансовий ресурс для державної пропаганди, українські еміграційні осередки були змушені створювати альтернативні механізми впливу, покладаючись на власну ініціативу та солідарність.

Вже на початку 1930-х рр. українці за кордоном демонстрували високий рівень стратегічного менеджменту та самоорганізації. Радіо сприймалося як засіб подолання кордонів та об'єднання нації. У часописі "Свобода" за 1930 р. зазначалося: "Український Радіо-Клюб входить в стадію організації. Внаслідок розголосу через станцію WAAT богато слухачів-Українців заінтересувалася українською радіо-програмою і самим радіо-інструментом і звернулися до Сурми (м. Мурмач – авт.) з проханням зорганізування окремого українського Радіо-Клюбу

для поширення інтересу до радіо-руху межи українським загалом" [1, с. 4]. Створення таких клубів було елементом управлінської структури, що дозволяла координувати зусилля громади.

Незважаючи на обмежені ресурси, менеджмент еміграційних медіапроєктів був спрямований на формування позитивного іміджу України у світі. Наприклад, у 1932 р. повідомлялося: "Український Національний Хор у Шікаго, під проводом свого дірігента п.Бенецького має заслужену славу, а цей концерт буде переданий богатьома станціями. В концерті візьме також участь орестра станції" [2, с. 3]. Це був реальний інструмент публічної дипломатії, що репрезентував високу культуру народу. При цьому фінансування таких проєктів відбувалося без державної підтримки, виключно за рахунок внутрішніх ресурсів. Радіомовлення в екзилі стало фундаментом для майбутнього державного будівництва, демонструючи здатність нації до ефективного управління власним інформаційним простором.

Метою дослідження є аналіз управлінських підходів до організації радіомовлення української еміграції у 1930-х рр. як форми державотворення. Вивчення цього досвіду дозволяє виявити закономірності розвитку медіаменеджменту, які залишаються релевантними для сучасного публічного управління в умовах боротьби за суб'єктність та інформаційну незалежність.

Аналіз управлінських моделей української еміграції 1930-х рр. дозволяє стверджувати, що за відсутності власної державної машини та бюджетного фінансування, українці вибудували унікальну систему медіаменеджменту, засновану на громадській ініціативі. Ця модель була спрямована на конструювання альтернативного міжнародного іміджу України як "держави в екзилі". Ключовим елементом цієї стратегії стало використання іноземних радіостанцій для трансляції національного контенту. Показовим прикладом є діяльність у США, де "Український Радіо-Клюб входить в стадію організації". Управлінська логіка цього процесу полягала в тому, що "наслідки розголосу через станцію WAAT багато слухачів-Українців заінтересувалася українською радіо-програмою і самим радіо-інструментом і звернулися до Сурми з проектом зорганізування окремого українського Радіо-Клюбу для поширення інтересу до радіо-руху межи українським загалом" [1, с. 4].

Контент-менеджмент еміграційного мовлення базувався на високій культурі, що було свідомим кроком для здобуття міжнародного

авторитету. Замість сухої пропаганди, еміграційні лідери пропонували світові мистецькі здобутки, які ставали інструментом "м'якої сили". Так, у 1932 р. було організовано масштабний проєкт: "Український Національний Хор у Шікаго, під проводом свого дірігента п. Бенецького має заслужену славу, а цей концерт буде переданий багатьма станціями. В концерті візьме також участь орестра станції" [2, с. 3]. Такий підхід дозволяв українцям інтегруватися у глобальний медійний простір на рівних з іншими націями, демонструючи, що "радіо-концерт українського національного хору з Шікаго" є подією міжнародного рівня [2, с. 3].

Окремої уваги заслуговує фінансова модель управління цими проєктами. Оскільки українці не мали державних субсидій, вони запровадили систему самофінансування. Фінансували програми за рахунок українських організацій чи персональний ініціатив. Це свідчить про високу дисципліну та жертовність громади, яка розуміла значення радіо для збереження національної ідентичності. Важливим аспектом було також залучення молоді та популяризація технічних знань, щоб українське слово звучало сучасно: "для поширення інтересу до радіоруху межи українським загалом" [1, с. 4].

Робота з аудиторією та зворотний зв'язок здійснювалися через українську пресу, яка виконувала роль координаційного центру. Управлінська вертикаль трималася на авторитеті організацій та видань, як-от "Свобода" чи "Сурма", які закликали: "Український Радіо-Клюб входить в стадію організації" [1, с. 4]. Таким чином, через об'єднання навколо радіопроєктів, українці в екзилі створювали дієвий праобраз державних інституцій. Цей історичний досвід доводить, що навіть без територіальної цілісності та урядового апарату, нація здатна здійснювати ефективне публічне управління своїм іміджем, якщо вона має чітку мету та злагоджені механізми комунікації

Підсумовуючи проведене дослідження, можна констатувати, що радіомовлення 1930-х рр. для української нації, яка на той час не мала власної суверенної держави на рідних землях, виступило не просто технічним засобом передачі сигналу, а перетворилося на масштабний стратегічний управлінський проєкт. В умовах екзилю українська еміграція зуміла не лише зберегти національну автентичність, а й побудувати дієву управлінську вертикаль, де радіо відігравало роль головного консолідуючого фактора. Як свідчать архівні матеріали, запуск таких

ініціатив, як "Український Радіо-Клюб", був свідомою відповіддю на запит громади щодо створення власного інформаційного простору, оскільки "багато слухачів-українців заінтересувалася українською радіопрограмою і самим радіоінструментом" [1, с. 4]. Це підтверджує, що менеджмент еміграційних медіа був спрямований на конструювання праобразу державних інституцій через механізми громадської самоорганізації та залучення "до радіоруху межи українським загалом" [1, с. 4].

Важливим уроком для сучасного менеджменту та публічного адміністрування є історично доведена необхідність гармонійного поєднання високоякісного культурного контенту з потужною технологічною базою. Досвід 1930-х рр. демонструє, що навіть за повної відсутності державного бюджету та перебуваючи під тиском тоталітарної пропаганди метрополії, українці знаходили ресурси для виходу на міжнародні частоти. Унікальність цієї управлінської моделі полягала у повній автономності: українці фінансували програми за рахунок українських організацій чи персональний ініціатив. Сучасні управлінці мають запозичити цю модель стійкості, де культурна дипломатія (наприклад, радіо-концерт українського національного хору з Шікаго, що мав заслужену славу та був "переданий багатьма станціями" [2, с. 3] стає головним інструментом "м'якої сили", здатним формувати позитивний міжнародний імідж нації навіть у критичних умовах.

Значення цього історичного досвіду для сучасного публічного управління іміджем України в умовах глобалізації є продуктивним. Історія еміграційного радіо вчить нас, що державна суб'єктність починається не з територій, а з інформаційної незалежності та здатності нації транслювати власний порядок денний до світу. Сьогодні, як і в 1930-х, стратегічний менеджмент у сфері комунікацій має базуватися на принципах, закладених нашими попередниками: об'єднання навколо спільної мети, фінансова незалежність медіапроєктів та використання високої культури як репрезентативного інструменту. Досвід українського радіо на чужині, є фундаментом для розбудови сучасної системи інформаційної безпеки. Вивчення управлінських моделей минулого дозволяє нам ефективно впроваджувати стратегії "м'якої сили" для утвердження України як самостійного, суб'єктного та інтелектуально потужного гравця на глобальній арені, втілюючи в життя ті державницькі мрії, які плекала еміграція 1930-х років.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вісти з січового базару “Сурма”. *Свобода.* 1930. Ч. 1. С. 4. URL : http://www.svoboda-news.com/arxiv/pdf/1930/Svoboda-1930-001.pdf

2. Радіо-концерт українського національного хору з Шікаго, Ілл. *Свобода.* 1932. Ч. 305. С. 3. URL : http://www.svoboda-news.com/arxiv/pdf/1932/Svoboda-1932-305.pdf

**Вікторія Ігорівна Главацьких,**
*доктор філософії з менеджменту (управління проєктами), старший викладач кафедри «УЛСП», Одеський національний морський університет (м. Одеса);*
**Світлана Сергіївна Русанова,**
*доктор філософії з менеджменту (управління проєктами), здобувачка ІІ (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Філологія», Одеський національний морський університет (м. Одеса);*
**Аліна Дмитрівна Лагоша,**
*асистент кафедри «УЛСП», Одеський національний морський університет (м. Одеса)*

# SMART PORT CITY ЯК МОДЕЛЬ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ РЕКОНСТРУКЦІЄЮ ПРИПОРТОВИХ ТЕРИТОРІЙ

У сучасних умовах глобальної цифровізації та трансформації логістичних систем морські порти поступово змінюють свою функціональну роль. Порти перестають бути лише пунктами перевалки вантажів і перетворюються на багатофункціональні транспортно-логістичні та інформаційні центри, що інтегрують портову інфраструктуру, транспортні мережі, цифрові технології та міське середовище. Одним із проявів цієї трансформації є концепція Smart Port, яка передбачає використання інтелектуальних транспортних та інформаційних технологій. Подальший розвиток цієї концепції призвів до формування моделі Smart Port City, що передбачає інтеграцію порту з міською інфраструктурою, транспортними системами, логістичними центрами та цифровими платформами управління. Для України ця проблематика набуває особливої актуальності в умовах післявоєнного відновлення портової інфраструктури та необхідності модернізації припортових територій.

Як показали результати регулярних досліджень, в науковому дискурсі останнім часом приділяється підвищена увага питанням впровадження концепції Smart Port. Зокрема, у роботах А. Бондар, О. Лапкіна

Smart Port розглядається як порт, що використовує автоматизовані системи управління, штучний інтелект та інші цифрові технології для підвищення ефективності портових операцій [1, с. 179–190]. У дослідженнях О. Кириллової, В. Кириллова, О. Магамадова, В. Ромаха підкреслюється, що розвиток Smart Port також пов'язаний із екологічною стійкістю, інтеграцією транспортних систем та цифровою трансформацією портової інфраструктури. Разом із тим у сучасних наукових роботах недостатньо уваги приділяється питанням проєктного управління реконструкцією припортових територій у системі Smart Port City [2, с. 62–74].

Окрім цього, у сучасних наукових працях розглядаються питання цифровізації портової інфраструктури, впровадження технологій Big Data, Internet of Things, Digital Twin, автоматизації портових операцій, розвитку «зелених портів» та підвищення конкурентоспроможності портових кластерів у глобальній логістичній системі. Значна увага приділяється також формуванню інтелектуальних транспортно-логістичних коридорів, розвитку портових інформаційних систем та інтеграції портів у структуру «розумних міст». Разом з тим, недостатньо уваги приділяється питанням проєктного управління реконструкцією припортових територій у системі Smart Port City, зокрема з позицій комплексного управління інфраструктурними змінами, координації транспортної складової та інтеграції портової діяльності з міським середовищем. У зв'язку з чим метою дослідження є доведення доцільності використання smart port city як моделі проєктного управління реконструкцією припортових територій.

Перш за все варто зауважити, що реконструкція припортових територій є складним інфраструктурним процесом, який передбачає модернізацію портових об'єктів, розвиток транспортних підходів, створення логістичних центрів, впровадження цифрових систем управління та інтеграцію портової діяльності з міською інфраструктурою. У системі Smart Port City порт виступає ядром транспортно-логістичної екосистеми, що забезпечує взаємодію морського, залізничного, автомобільного та внутрішнього водного транспорту, логістичних центрів, інформаційних систем управління та міської інфраструктури (рис. 1).

Рисунок 1 – Smart Port City System як модель проєктного управління реконструкцією припортових територій

*Джерело: побудовано авторами з використанням ШІ chatgpt.*

Згідно візуалізації, основними складовими системи Smart Port City є портова інфраструктура, транспортні коридори, цифрові системи управління, логістичні центри, міська інфраструктура. Цифрові технології відіграють ключову роль у функціонуванні Smart Port City. Використання цифрових платформ управління, технологій Digital Twin та штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність портових операцій, оптимізувати логістичні процеси та забезпечити прозорість управління транспортними потоками.

З позицій проєктного менеджменту реконструкція припортових територій повинна розглядатися як комплексний інфраструктурний проєкт, що охоплює значну кількість взаємопов'язаних процесів. В процесі проведення регулярних досліджень, доведено, що транспортна складова є важливим елементом інфраструктурних проєктів, оскільки вона впливає на строки реалізації проєкту, витрати та ризики його виконання [3]. Транспортне забезпечення проєкту можна розглядати як систему організації перевезень матеріальних ресурсів, необхідних для виконання робіт у межах життєвого циклу проєкту [3].

Таким чином, ефективне управління транспортною складовою дозволяє оптимізувати логістичні процеси, скоротити строки реалізації проєктів та підвищити ефективність використання інфраструктурних ресурсів.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар А., Лапкін О. Методи й моделі формування портфелю проєктів розвитку міського транспорту на базі концепції Смарт Порт-Сіті. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2023. № 2 (24). С. 179–190. DOI 10.30837/ITSSI.2023.24.179

2. Smart port: новітні технології і міжнародний досвід їх упровадження / Кириллова О. В., Кириллова В. Ю., Магамадов О. Р., Ромах В. Л. *Розвиток транспорту*. 2024. № 2 (21). С. 62–74. DOI : https://doi.org/10.33082/td.2024.2-21.06

3. Русанова С. С. Моделі управління транспортною складовою в проєктах : дис. … д-ра філос. : 073 Менеджмент. Одеса : Одеський національний морський університет, 2025. 226 с.

**Діана Олегівна Горяченко,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Наталія Олександрівна Мартинович,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту та публічного управління,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# ОСМИСЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ КЕЙТЕРИНГОВИХ ТА EVENT-ПОСЛУГ ЯК СКЛАДОВОЇ СУЧАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРАДИГМИ

Сутність управління якістю у сфері послуг доцільно тлумачити як системний управлінський вплив на всі елементи обслуговування, спрямований на досягнення такого рівня сервісу, який максимально узгоджується з потребами та очікуваннями споживачів і водночас сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства. Формування якості послуг у сервісній діяльності відбувається під впливом сукупності взаємозалежних чинників, серед яких провідне значення мають удосконалення структури основних і супровідних послуг, раціоналізація часу обслуговування клієнтів, поліпшення якісних характеристик продукції, забезпечення належного стану приміщень для споживачів, а також підвищення професійного рівня персоналу й удосконалення методів його роботи [5, с. 70]. Вагомою умовою якісного сервісу є також дотримання встановлених правил обслуговування та етичних норм поведінки працівників, оскільки саме ці аспекти значною мірою визначають сприйняття підприємства клієнтами. У цьому контексті якість обслуговування слід розглядати як інтегральну характеристику сервісного процесу, що відображає спроможність підприємства повноцінно задовольняти наявні й потенційні запити споживачів, формувати позитивну репутацію, забезпечувати економічну результативність і стимулювати повторні звернення клієнтів. Отже, управління якістю обслуговування в сучасних умовах постає як багатоаспектний процес координації, підтримки та вдосконалення сервісної діяльності, орієнтований на зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Специфіка кейтерингових та event-послуг як об'єкта управління полягає в їх комплексному характері, оскільки результат формується не окремою послугою, а сукупністю організаційних, сервісних і комунікаційних дій. Протягом останніх десятиліть ринок event-послуг стрімко зростав, ставав конкурентоспроможним та привабливим як для підприємців, так і працівників і споживачів [1, с. 87], що зумовило підвищення вимог до якості управління такими послугами. Ефективність кейтерингових та event-послуг безпосередньо залежить від координації етапів підготовки й проведення заходу, професіоналізму персоналу, оперативності реагування на запити клієнта та якості комунікації з ним. Тому управління у цій сфері має бути спрямоване на належну організацію процесу й узгодженість дій усіх учасників обслуговування.

Основні критерії якості кейтерингових та event-послуг охоплюють сукупність характеристик, які визначають здатність підприємства забезпечити належний рівень обслуговування та досягти очікуваного результату заходу. У цьому контексті особливого значення набувають своєчасність надання послуг, професійна компетентність персоналу, загальний рівень сервісу, якість обслуговуючого персоналу, належний стан і функціональність простору проведення заходу, а також безпека, надійність, комунікація, довіра, ввічливість у взаємодії з клієнтом [2, с. 84–86]. Водночас важливим критерієм є індивідуальний підхід до замовника, що передбачає орієнтацію на його потреби, побажання та очікування, оскільки саме орієнтація на клієнта дає змогу підвищити рівень задоволеності й сформувати позитивний досвід споживання послуги. Для забезпечення стабільної якості кейтерингових та event-послуг доцільно також спиратися на процесний підхід, постійне поліпшення та належну координацію роботи персоналу, адже саме ці засади сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства, залученню нових клієнтів і формуванню довготривалих відносин із замовниками.

Інструменти управління якістю у сфері кейтерингу та event-менеджменту охоплюють організаційні й технологічні засоби, спрямовані на забезпечення високого рівня сервісу та відповідності послуг очікуванням клієнтів. Важливу роль у цьому процесі відіграють процесний підхід і стандартизація операцій, що дають змогу регламентувати дії персоналу, контролювати якість обслуговування та своєчасно усувати недоліки. Ефективність управління також залежить від належної підготовки працівників, орієнтації на клієнта та використання зворотного

зв'язку. У сучасних умовах важливим інструментом є і цифровий моніторинг якості, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і постійному вдосконаленню сервісних процесів.

У діяльності підприємств сфери гостинності управління якістю обслуговування набуває стратегічного значення, оскільки саме від нього залежить ступінь задоволеності клієнтів, рівень їхньої довіри до закладу та здатність підприємства утримувати стійкі позиції на ринку [3, с. 247–248]. У сфері кейтерингу та event-менеджменту інструменти управління якістю доцільно трактувати як цілісну сукупність організаційних, інформаційних і комунікаційних механізмів, що забезпечують належну координацію всіх етапів підготовки та проведення заходу. До таких інструментів належать регламентація процедур, системний контроль сервісного процесу, професійне навчання працівників, опрацювання відгуків замовників і застосування цифрових рішень для відстеження показників якості. Їх використання дає змогу оперативно фіксувати проблемні аспекти обслуговування, своєчасно коригувати дії персоналу та підтримувати стабільність сервісного результату. Отже, результативне застосування цих інструментів створює підґрунтя для підвищення якості кейтерингових та event-послуг і посилення конкурентних переваг підприємства.

Напрями вдосконалення системи управління якістю кейтерингових та event-послуг доцільно пов'язувати з комплексним оновленням організаційних, кадрових і технологічних засад діяльності підприємства. Насамперед важливим є впровадження чітких стандартів якості, які забезпечують єдність вимог до підготовки й надання послуг, а також сприяють стабільності сервісного результату. Не менш вагомим напрямом виступає автоматизація процесів, що підвищує оперативність управлінських рішень, покращує координацію дій персоналу та спрощує контроль виконання замовлень. Водночас особливої уваги потребує розвиток клієнтоорієнтованого підходу, за якого послуги формуються з урахуванням індивідуальних потреб і очікувань замовників. Важливою умовою підвищення якості також є систематичне підвищення кваліфікації працівників, оскільки саме професійна компетентність персоналу значною мірою визначає рівень обслуговування та загальну ефективність діяльності у сфері кейтерингу та event-менеджменту.

Отже, управління якістю кейтерингових та event-послуг доцільно розглядати як важливий елемент сучасної управлінської парадигми, що

поєднує клієнтоорієнтованість, процесний підхід і безперервне вдосконалення. Якість у цій сфері формується під впливом організаційних, кадрових, технологічних і комунікаційних чинників та безпосередньо визначає рівень задоволеності споживачів, їхню лояльність і конкурентоспроможність підприємства. Відтак ефективне управління якістю кейтерингових та event-послуг є необхідною умовою зміцнення ринкових позицій суб'єкта господарювання та підвищення результативності його діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ларіна Я. С., Діченко А. Л. Event-маркетинг та особливості розвитку ринку event-послуг в Україні. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 6. С. 86–91.

2. Лепетень Д. А., Стригуль Л. С. Міжнародні стандарти якості в готельно-ресторанному бізнесі. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України* : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків 26–27 листопада 2024 р. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. Ч. 2. С. 83–86.

3. Ніколайчук О. А., Федан К. С. Методи оцінювання управління якістю обслуговування у готельно-ресторанному закладі. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України* : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 26–27 листопада 2024 р. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. Ч. 1. С. 247–251.

4. Пєтухова О. М., Матвєєв В. В. Організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Дослідження та оптимізація економічних процесів* : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», м. Харків, 9–11 грудня 2025 р. Харків, 2025. С. 6–8.

5. Чичун В. А. Проблеми управління якістю обслуговування у сфері торгівлі. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2021. № II (82). С. 66–78. URL : https://surli.cc/tvtgqs

**Любов Володимирівна Гринів,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри бізнесу та управління,*
*ЗВО «Університет Короля Данила»*
*(м. Івано-Франківськ)*

# УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЄКТАХ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем інтеграції міжнародних ринків, що сприяє формуванню складних глобальних ланцюгів постачання. У цих умовах логістичні процеси набувають стратегічного значення для забезпечення ефективності міжнародної торгівлі та функціонування підприємств. Водночас посилення геополітичної напруженості, економічної нестабільності, воєнних конфліктів і трансформація транспортних маршрутів призводять до зростання рівня ризиків у міжнародних логістичних проєктах, що актуалізує необхідність удосконалення підходів до їх управління.

Міжнародні логістичні проєкти охоплюють комплекс управлінських рішень, спрямованих на організацію та координацію потоків матеріальних ресурсів, інформації та фінансів у глобальних ланцюгах постачання. Особливістю таких проєктів є їх багаторівневий характер, участь великої кількості суб'єктів господарювання та залежність від зовнішніх економічних і політичних факторів. Саме тому ефективне управління ризиками виступає важливим інструментом забезпечення стабільності та безперервності логістичних процесів [1].

Аналіз наукових досліджень свідчить, що у сучасних умовах найбільш суттєвими для міжнародних логістичних проєктів є транспортні, фінансові, операційні, інформаційні та політичні ризики. Транспортні ризики пов'язані із затримками доставки вантажів, зміною логістичних маршрутів або порушенням роботи транспортної інфраструктури. Фінансові ризики зумовлені коливаннями валютних курсів, змінами митних тарифів та зростанням витрат на логістичні операції. Операційні ризики виникають унаслідок недостатньої координації між учасниками ланцюга постачання, тоді як інформаційні ризики пов'язані з обмеженою прозорістю логістичних процесів та недостатнім рівнем цифровізації управління [2].

Особливої актуальності проблема управління логістичними ризиками набула в умовах глобальних кризових явищ, що призвели до порушення традиційних логістичних маршрутів та необхідності оперативної адаптації підприємств до нових умов функціонування. У відповідь на ці виклики компанії дедалі активніше застосовують інструменти стратегічного управління ризиками, спрямовані на підвищення стійкості ланцюгів постачання та зниження залежності від окремих транспортних коридорів [3].

Ефективна система управління ризиками в міжнародних логістичних проєктах передбачає реалізацію послідовних етапів: ідентифікацію потенційних ризиків, їх якісну та кількісну оцінку, розробку заходів мінімізації та постійний моніторинг логістичних процесів. Важливу роль у цьому процесі відіграють сучасні цифрові технології, зокрема системи управління ланцюгами постачання, платформи моніторингу перевезень у реальному часі, аналітичні інструменти прогнозування ризиків і технології обробки великих даних. Використання таких технологій сприяє підвищенню прозорості логістичних операцій та оперативності прийняття управлінських рішень [2].

Узагальнення сучасних наукових підходів до дослідження логістичних ризиків дозволяє систематизувати основні загрози, що виникають у міжнародних логістичних проєктах в умовах глобальних економічних та геополітичних трансформацій. У сучасній практиці управління логістикою дедалі більшого значення набуває інтегрований підхід до управління ризиками, який передбачає поєднання інструментів стратегічного планування, цифровізації логістичних процесів та диверсифікації транспортних маршрутів. Застосування такого підходу сприяє підвищенню адаптивності логістичних систем до зовнішніх змін, забезпечує безперервність функціонування міжнародних ланцюгів постачання та підвищує ефективність управління логістичними проєктами.

Таким чином, управління ризиками є ключовим елементом ефективної реалізації міжнародних логістичних проєктів у сучасних умовах глобальної нестабільності. Застосування комплексного підходу до ідентифікації та мінімізації ризиків, а також використання сучасних цифрових інструментів управління логістикою сприятиме підвищенню стійкості глобальних ланцюгів постачання та конкурентоспроможності підприємств у міжнародному економічному середовищі.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В. Логістика та управління ланцюгами постачання. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.

2. Прокіпчук Л., Тодощук А. Проблеми та перспективи управління ризиками в ланцюгах постачання за умов невизначеності. *Економіка та суспільство.* 2025. № 71. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5548 (дата звернення: 15.03.2026).

3. Яровенко Д. Управління логістичними ризиками в ланцюгах постачання в умовах воєнного стану. *Інновації в підприємництві і торгівлі*. 2023. URL : https://ur.knute.edu.ua/handle/123456789/9474 (дата звернення: 15.03.2026).

**Анастасія Іванівна Дерен,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Любов Володимирівна Гринів,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри бізнесу та управління,*
*ЗВО «Університет Короля Данила»*
*(м. Івано-Франківськ)*

# РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ПРОЄКТНОМУ УПРАВЛІННІ ПІД ЧАС ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, що спричинюється економічними потрясіннями, пандеміями та воєнними конфліктами, ефективне управління проєктами стає дедалі складнішим завданням. Кожен проєкт піддається впливу численних ризиків, які можуть загрожувати досягненню його цілей, перевищувати заплановані ресурси або призводити до зриву строків виконання. Ризик-менеджмент – це систематичний процес виявлення, оцінки та управління ризиками, які можуть вплинути на діяльність організації. Він спрямований на зниження негативного впливу ризиків і підвищення ймовірності досягнення цілей організації. Ризик-менеджмент допомагає організаціям своєчасно ідентифікувати можливі загрози та розробляти стратегії для їх мінімізації. Він сприяє більш раціональному використанню ресурсів, дозволяє запобігати фінансовим втратам, пов'язаним із ризиками, а також покращує прогнозування майбутніх подій і створення більш результативних планів [1, с. 5].

У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється проблематиці управління ризиками в проєктній діяльності, особливо в умовах нестабільності глобального економічного середовища. Науковці розглядають формування ефективної системи управління ризиками як важливу складову забезпечення результативності реалізації проєктів у кризових умовах, що передбачає своєчасну ідентифікацію потенційних загроз, їх оцінювання та розробку заходів мінімізації негативних наслідків [1].

Водночас у сучасних дослідженнях значна увага приділяється аналізу стратегій управління ризиками в міжнародному проєктному менеджменті, де особливий акцент робиться на впливі глобальної економічної невизначеності на стратегічні та операційні ризики реалізації проєктів [3]. Окремі дослідження також розглядають ризик як складову стратегічного управління, що дозволяє не лише реагувати на потенційні загрози, але й формувати проактивні управлінські рішення, спрямовані на підвищення стійкості проєктів до зовнішніх викликів [4].

Україна набула значного досвіду функціонування в умовах різних криз. Спочатку пандемія COVID-19 сформувала необхідність оперативного реагування на невизначеність та управління новими, малодослідженими ризиками. Сьогодні, в умовах повномасштабного вторгнення рф, система управління проєктами стикається з комплексом економічних, фінансових, соціальних, інфраструктурних і кіберризиків. Таким чином, традиційні ризики проєктного менеджменту доповнилися новими суттєвими викликами, зокрема:

– частими та швидкими змінами законодавства;

– посиленням регуляторних вимог і контролю з боку державних органів;

– обмеженістю та різким скороченням фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. У сукупності ці фактори підвищують рівень невизначеності та потребують адаптивного й проактивного підходу до ризик-менеджменту в проєктній діяльності [2, с. 3].

Мінімізація ризиків у проєктному управлінні – це сукупність заходів, спрямованих на зниження ймовірності настання ризикової події або зменшення її негативних наслідків для організації чи проєкту. Практичні механізми мінімізації ризиків:

1. Фінансова стабілізація – формування резервних фондів, страхування, співпраця з міжнародними донорами [5, с. 2].

2. Кібербезпека – модернізація інформаційних систем та захист банківської інфраструктури [5, с. 7].

3. Підтримка МСП – державні програми грантів і релокації бізнесу [6, с. 35].

4. Управління ризиками громад – стратегічне планування розвитку територій з урахуванням безпекових факторів [7, с. 3].

Адаптація моделей ризик-менеджменту до воєнного стану та кризових сценаріїв [8, с. 3–4].

У сучасних умовах глобальних криз ефективність проєктного управління значною мірою залежить від здатності організацій своєчасно адаптувати системи ризик-менеджменту до динамічних змін зовнішнього середовища. Практика свідчить, що найбільш результативними є інтегровані підходи до управління ризиками, які поєднують стратегічне планування, використання цифрових інструментів моніторингу ризиків, розвиток партнерських відносин із міжнародними інституціями та підвищення гнучкості управління ресурсами. Реалізація таких підходів сприяє підвищенню стійкості проєктів до кризових явищ, забезпечує безперервність їх реалізації та створює передумови для більш ефективного функціонування організацій у складних соціально-економічних умовах.

Отже, ризики в Україні мають системний характер і охоплюють економічну, фінансову, соціальну та інституційну сфери. Ефективна протидія їм можлива лише за умов впровадження комплексної системи ризик менеджменту, що поєднує стратегічне планування, цифрові інструменти, міжнародну підтримку та гнучке управління ресурсами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кібік О. М., Слободянюк О. М., Кузнецова Л. В. Ризик-менеджмент. Одеса : Фенікс, 2024. 84 с.

2. Кульчицький І. І. Управління ризиками проєктів в кризових умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI : https://doi.org/10.32782/25240072/2024-64-140

3. Малюкіна А. Стратегії управління ризиками в управлінні проєктами міжнародного бізнесу. *Економіка розвитку*. 2025. № 55. DOI : https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-90

4. Руснак О. Ризик-менеджмент у стратегічному управлінні: від загроз до проактивних стратегій. *Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 2 (78). DOI : https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-22

5. Демчишак Н. Б., Шкирія А. С. Risk management in the financial sector of Ukraine in the context of cyber threats and post-pandemic economic recovery. *Інноваційна економіка.* 2021. № 3–4. С. 19–27. URL : https://inneco.org/index.php/innecoen/article/view/789?utm_source

6. Харчук Ю., Харчук О., Дзюрах Ю. Ризик-менеджмент підприємств територіальних громад України в умовах повномасштабної війни. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка».* 2023. № 28 (56). С. 14–23. URL : https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3729?utm_source

7. Мирошниченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство.* 2022. № 44. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1822?utm_source

8. Ярмусь Д. В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2025. Том 1, № 2 (93). С. 337–343. URL : https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/1010?utm_source

**Дар'я Ігорівна Діброва,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Оксана Василівна П'янкова,**
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри міжнародного менеджменту,*
*Державний торговельно-економічний університет*
*(м. Київ)*

# УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ЕКСПОРТЕРА ДО ЕКОЛОГІЧНИХ ВИМОГ ГЛОБАЛЬНИХ РИНКІВ

Сьогодення глобальних ринків визначається посиленням екологічних вимог, що стає ключовим фактором та впливає на конкурентоспроможність міжнародних компаній. Особливо чітко це проявляється у сфері експорту, де недотримання стандартів може призвести до втрати доступу до стратегічних ринків і значних фінансових збитків. За результатами дослідження комітету СОТ з торгівлі та навколишнього середовища екологічні вимоги, певним чином, можуть перешкоджати експорту, особливо якщо країни використовують їх недоречно [2]. Варто зауважити, що інколи подібні вимоги можуть бути одним з методів нетарифного регулювання торгівлі, таке явище отримало назву «зелений протекціонізм» або «green protectionism». Зокрема, це стосується ситуацій, за яких розвинені країни встановлюють занадто високі екологічні стандарти, таким чином, вони фактично створюють бар'єр для експортерів із країн, що розвиваються, та не мають коштів на швидку модернізацію виробництва. Відповідно до цього міжнародним компаніям важливо інтегрувати екологічні вимоги до плану експорту, з метою відповідності продукції вимогам країн-імпортерів.

Мінімізація ризиків та збереження конкурентоспроможності компанії передбачає оптимізацію критеріїв вибору зовнішнього ринку. Перед розробкою стратегії виходу на новий ринок доцільно проаналізувати регуляторне середовище цільової країни, зокрема її екологічні вимоги, а також визначити перелік документів і сертифікатів, необхідних для експорту продукції. У разі виявлення невідповідності компанії встановленим екологічним критеріям, менеджменту необхідно або переорієнтуватися на інші ринки, або здійснити перегляд загальної експортної стратегії в контексті екологізації виробництва.

Зміна експортної стратегії з метою відповідності екологічним вимогам глобальних ринків передбачає впровадження системи екологічного менеджменту. Пріоритетним варіантом буде інтеграція системи ISO 14001 – міжнародний стандарт, що регламентує систему екологічного управління підприємством [1]. Перевагами цієї системи є підвищення конкурентоспроможності та покращення іміджу компанії, відповідність вимогам та зниження витрат, за умови раціонального використання природних ресурсів.

Серед подальших кроків екологізації: адаптація продукції до вимог сертифікації, що передбачає зміну складу продукту, модернізацію виробництва, підготовку екологічної декларації, сертифікатів відповідності та звітів про вуглецевий слід. Наприклад, вимоги щодо сумісності обладнання з метричною системою для інтеграції з іншими пристроями та дотримання стандартів країн-імпортерів. США не використовують метричну систему, відповідно, американські компанії, які працюють на міжнародних ринках, мають адаптувати продукцію, технічну документацію та інструкції до метричних одиниць вимірювання [3]. Крім того, варто відмітити важливість інтеграції екологічних рішень у маркетингову політику компаній. Адже сучасні споживачі та імпортери дедалі більше звертають увагу на екологічність упаковки та можливість переробки матеріалів. Використання біорозкладних, перероблюваних або багаторазових матеріалів дозволяє компаніям зменшити негативний вплив на довкілля та відповідати стандартам країн-імпортерів. Окрім цього, активне просування екологічних ініціатив у маркетинговій стратегії підвищує довіру споживачів і зміцнює бренд на міжнародному рівні.

Всі ці заходи можуть суттєво допомогти підприємствам у збережені позицій на ринках, проте варто зазначити, що такі зміни – це великі ризики. Для відносно невеликої міжнародної компанії процес адаптації виробничих потужностей до нових екологічних стандартів спричиняє суттєве збільшення операційних витрат. Дефіцит екологічних компетенцій у менеджменті також може призвести до фінансових збитків та неефективного використання ресурсів. Для компанії з великою кількістю потужностей, глобальною присутністю та диверсифікованим товарним портфелем інтеграція нововведень на всіх заводах на різних континентах потребує значного часу.

Цікавим є екологічний кейс експортера ТОВ «Кернел-Трейд» щодо зміни підходів до управління ланцюгами постачання через зміни у законодавстві цільової країни-партнера. Експортна стратегія трансформується під впливом комплексних екологічних ініціатив Європейського Союзу (ЄС) як ключового ринку збуту, зокрема стратегія European Green Deal, «Farm to Fork» та вимоги корпоративної ESG-звітності. У 2023 році вступив в силу Регламент ЄС щодо продуктів, що не призводять до вирубки лісів (EUDR). Цей регламент спрямований на скорочення викидів парникових газів та ризиків втрати біорізноманіття [4]. Для ТОВ «Кернел-Трейд», що входить до структури міжнародної групи Kernel та є одним із провідних експортерів соняшникової олії до ЄС, це передбачає додаткові інвестиції у цифровий моніторинг та аудит постачальників. Дана ініціатива глобальних ринків вимагає від експортера не лише підтвердження екологічності продукції, а й повної простежуваності ланцюга постачання до конкретної земельної ділянки. У відповідь на ці вимоги компанія інтегрувала цифрові інструменти супутникового моніторингу та посилила верифікацію земельного банку відповідно до стандартів ISCC. ТОВ «Кернел-Трейд» впровадила систему детального обліку вуглецевого сліду сільськогосподарських культур на рівні окремих полів. Така практика дозволяє компанії виявляти регіони з підвищеним рівнем викидів, планувати заходи декарбонізації та забезпечувати відповідність продукції вимогам міжнародних партнерів, що безпосередньо підтримує стабільність її експортної діяльності. Крім того, у річних звітах Kernel зазначає, що не працює на територіях з високим рівнем біорізноманіття. До того ж, компанія забезпечує закупівлю зернових та олійних культур у постачальників, діяльність яких не пов’язана з вирубкою лісів. Після прийняття зазначеного регламенту ТОВ «Кернел-Трейд» довелось відмовитись від постачальників, які не можуть підтвердити походження продукції, а також посилювати контрактні умови щодо екологічної відповідності. Таким чином, без інтеграції зазначених рішень компанія не змогла б здійснювати діяльність на ринку ЄС, що призвело б до втрати доступу до стратегічно важливого напряму експорту та скорочення валютного доходу. Також варто зазначити, що у 2026 році повноцінно запрацював механізм The Carbon Border Adjustment Mechanism або Механізм вуглецевого коригування імпорту (CBAM). Агровиробники не підпадають під цей механізм, але формують загальну тенденцію до обов’язкового

обліку та скорочення вуглецевого сліду експортних товарів. Для ТОВ «Кернел-Трейд» це означає необхідність посилення контролю за викидами в ланцюгу постачання та підвищення прозорості кліматичних показників з метою збереження конкурентоспроможності на ринку ЄС.

Таким чином, екологічні вимоги глобальних ринків перетворилися на новий визначальний фактор міжнародної торгівлі. Відповідно, успіх експортної стратегії компаній сьогодні залежить не лише від ціни товару, а й від здатності компанії впроваджувати «зелені» технології. Виклики, пов'язані з переходом на екологічні стандарти, стимулюють підприємства до модернізації виробництва, адаптації продукції та оновлення маркетингової стратегії. Екологічна трансформація бізнесу стає головним інструментом збереження конкурентоспроможності експортера на світовому ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Розробка системи ISO 14001. URL : https://atestor.ua/uk/services/razrabotka-iso-14001/ (дата звернення: 28.02.2026).

2. Environmental requirements and market access: preventing 'green protectionism'. URL : https://www.wto.org/english/tratop_e/envir_e/envir_req_e.htm (дата звернення: 28.02.2026).

3. Export Marketing Strategies: To Adapt or Not to Adapt? URL : https://shippingsolutionssoftware.com/blog/export-marketing-strategies-to-adapt-or-not-to-adapt (дата звернення: 01.03.2026).

4. Regulation on Deforestation-free Products. URL : https://environment.ec.europa.eu/topics/forests/deforestation/regulation-deforestation-free-products_en#objectives (дата звернення: 04.03.2026).

**Дарія Олегівна Єфімова,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Інна Григорівна Канцур,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту та публічного управління,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ У СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Глобалізаційні процеси, що визначають сучасний етап розвитку світової економіки та суспільства, істотно впливають на трансформацію системи управління організаціями та проєктною діяльністю. Розширення міжнародних економічних зв'язків, інтеграція національних ринків, лібералізація торгівлі та посилення конкурентного середовища спричиняють зростання вимог до ефективності управлінських рішень. Водночас стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій суттєво змінює характер управлінської діяльності, сприяючи переходу до нових організаційних форм і методів управління [1].

У таких умовах традиційні підходи до менеджменту виявляються недостатніми для забезпечення стабільного функціонування організацій, що зумовлює необхідність їх адаптації до глобального середовища. Особливого значення набуває управління проєктами як інструмент реалізації стратегічних завдань у складному та динамічному середовищі. Саме ефективне поєднання менеджменту та проєктного підходу дозволяє організаціям забезпечити гнучкість, конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток на глобальному рівні [2].

Менеджмент у науковій літературі розглядається як цілісна система планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації, спрямованої на досягнення визначених цілей з оптимальним використанням наявних ресурсів [6]. Він охоплює широкий спектр управлінських процесів, що забезпечують узгоджену діяльність усіх структурних елементів організації. Менеджмент виконує ключову роль у формуванні стратегічного бачення розвитку організації та визначенні

шляхів його реалізації. Значний внесок у формування теоретичних засад менеджменту зробив Анрі Файоль, який одним із перших систематизував управлінські функції та принципи. Запропонована ним концепція управління, що включає планування, організацію, розпорядництво, координацію та контроль, залишається актуальною й у сучасних умовах глобалізації. Незважаючи на трансформацію зовнішнього середовища, базові управлінські принципи продовжують слугувати основою для побудови ефективних систем менеджменту. Управління проєктами є спеціалізованим напрямом менеджменту, що передбачає застосування комплексу методів, інструментів і технологій для реалізації унікальних завдань у межах чітко визначених часових, фінансових і ресурсних обмежень [2]. Проєктна діяльність відрізняється від поточної операційної діяльності тим, що має тимчасовий характер і спрямована на досягнення конкретного результату.

Сутність управління проєктами полягає у забезпеченні ефективної координації дій усіх учасників проєкту, управлінні ризиками та контролі за досягненням поставлених цілей. В умовах глобалізації управління проєктами дедалі частіше набуває міжнародного характеру. Це потребує врахування не лише економічних факторів, а й правових норм різних країн, особливостей національного законодавства, культурних відмінностей та соціальних умов реалізації проєктів [4]. Таким чином, управління проєктами в глобалізованому середовищі стає складним багатовимірним процесом, що вимагає високого рівня професійної компетентності менеджерів.

Актуальність управління проєктами в умовах глобалізації зумовлена ускладненням управлінських процесів та підвищенням рівня невизначеності зовнішнього середовища. Сучасні організації змушені функціонувати в умовах постійних змін, пов’язаних із коливаннями ринкової кон’юнктури, технологічними інноваціями та глобальними економічними викликами. За таких обставин проєктний підхід дозволяє структурувати управлінську діяльність і зосередити ресурси на досягненні пріоритетних цілей [1].

Суттєво зростає роль управління проєктами у реалізації міжнародних програм і ініціатив, що передбачають участь партнерів з різних країн. Успішна реалізація таких проєктів потребує здатності менеджерів оперативно адаптувати управлінські рішення до змін глобального ринку, ефективно координувати діяльність міжнаціональних команд і

забезпечувати досягнення узгоджених результатів. Особливого значення управління проєктами набуває у сфері публічного управління, державного адміністрування та інфраструктурного розвитку. Реалізація державних і міжнародних проєктів у цих сферах безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток держави, якість надання публічних послуг та рівень довіри громадян до органів влади. Ефективне управління проєктами сприяє раціональному використанню бюджетних ресурсів, підвищенню результативності управлінських рішень і зміцненню позицій держави на міжнародній арені [4].

Однією з ключових особливостей управління проєктами в умовах глобалізації є необхідність ефективної міжкультурної взаємодії. Участь у проєктах представників різних країн і культур зумовлює потребу врахування відмінностей у стилях управління, комунікації та прийняття рішень. Керівник проєкту повинен володіти не лише професійними управлінськими компетентностями, а й навичками міжкультурної комунікації, лідерства та врегулювання конфліктів у багатонаціональних командах [3].

Важливою сучасною тенденцією є впровадження гнучких методологій управління проєктами, які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати проєктні ризики. Застосування таких підходів забезпечує підвищення адаптивності проєктів і сприяє більш ефективному використанню ресурсів. Значну роль відіграє також активне використання цифрових технологій і сучасних інформаційних систем, що підвищують прозорість управлінських процесів та якість прийняття управлінських рішень [3]. Крім того, глобалізація сприяє стандартизації управління проєктами шляхом використання міжнародних підходів і норм. Це забезпечує уніфікацію управлінської практики, полегшує взаємодію між учасниками міжнародних проєктів і сприяє підвищенню ефективності їх реалізації [5].

Отже, менеджмент та управління проєктами в умовах глобалізації є невід’ємною складовою ефективного функціонування сучасних організацій і державних інституцій. Глобалізаційні процеси зумовлюють необхідність застосування системного підходу до управління, розвитку професійних компетентностей менеджерів і впровадження інноваційних управлінських технологій. Ефективне управління проєктами виступає важливим інструментом реалізації стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах глобального середовища.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 320 с.

2. Петрович Й. М., Новаківський І. І. Управління проектами : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 396 с.

3. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. Харків : Видавнича група «Фоліо», 2019. 320 с.

4. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. К. : Знання, КОО, 2002. 583 с.

5. Лугінін О. Є. Менеджмент організацій. К. : Центр учбової літератури, 2019. 384 с.

6. Тарасюк Г. М. Менеджмент : навч. посіб. Житомир : ЖДТУ, 2018. 320 с.

**Наталя Тарасівна Жук,**
*доктор філософії з економіки,*
*старший викладач кафедри фінансово-економічної безпеки*
*навчально-наукового гуманітарного інституту,*
*Національна академія Служби безпеки України*
*(м. Київ);*
**Віталій Вікторович Шеремета,**
*здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
*кафедри обліку і оподаткування,*
*Західноукраїнський національний університет*
*(м. Тернопіль)*

# УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Глобалізаційні процеси, посилення конкуренції, світові та національні кризи, пандемії, військова російська агресія та інші форс-мажорні обставини зумовлюють невизначеність, нестабільність, зростання ризиків і загроз для господарської діяльності, що впливає на реалізацію бізнес-процесів та управлінських рішень підприємств, особливо у контексті забезпечення їх фінансово-економічної безпеки. Ці чинники водночас виступають джерелами фінансових ризиків і загроз та визначають стан фінансової безпеки як держави загалом, так і окремих суб'єктів господарювання. У таких умовах зростає значення безпекоорієнтованого управління в діяльності бізнес-структур та необхідність наукового осмислення цієї сфери.

Фінансова система, як важливий сегмент економіки, набуває особливої ролі у забезпеченні стабільності господарювання, що зумовлює підвищену увагу до фінансової безпеки підприємства та потребу у системному застосуванні сучасних наукових підходів у практиці управління. Водночас, адаптація вітчизняних підприємств до умов Індустрії 5.0, воєнної та післявоєнної економіки, а також необхідність функціонування у середовищі BANI World свідчать про обмеженість традиційних підходів до управління безпекою бізнесу. Це актуалізує потребу в трансформації механізмів управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання на основі сучасних аналітичних моделей та з урахуванням актуальних соціально-економічних тенденцій.

Фінансову безпеку підприємства розглядають як: «міру гармонізації у часі і просторі фінансових інтересів підприємства з інтересами складових оточуючого середовища – держави, ринку, конкурентів» [1, с. 133]; «процес запобігання будь-яких збитків від негативних впливів внутрішніх і зовнішніх чинників на різні аспекти комерційної діяльності» [2]. Система забезпечення фінансової безпеки підприємства визначається пріоритетними фінансовими інтересами, які на думку І. Бланка «є формою прояву об'єктивних потреб підприємства в сфері його фінансової діяльності, збалансованих з потребами інших суб'єктів фінансових відносин, задоволення яких забезпечує реалізацію основних цілей фінансової діяльності на кожному етапі його фінансового розвитку» [3].

Управління фінансовою безпекою підприємства визначається як свідомий, цілеспрямований вплив суб'єктів управління на об'єкти безпеки для зниження загроз і ризиків та попередження небажаних результатів діяльності, що створює умови для досягнення оптимального рівня фінансової безпеки, забезпечуваного стійким фінансовим станом і його підтриманням у майбутньому. Механізм цього управління включає взаємопов'язані елементи: об'єкт, суб'єкт, фінансові інтереси, концепцію та стратегію безпеки, цілі, завдання, функції, методи та інструменти, ризики, загрози, критерії та індикатори, а також забезпечуючі системи, що разом формують цілісну систему, здатну ефективно протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, враховуючи єдність процесу та структури управління [4].

На думку І. Бланка: «механізм управління фінансовою безпекою підприємства охоплює наступні елементи: система державного нормативно-правового регулювання фінансової безпеки підприємства, ринковий механізм регулювання фінансової безпеки підприємства, внутрішній механізм управління фінансовою безпекою підприємства, система методів управління, система інструментів управління» [3].

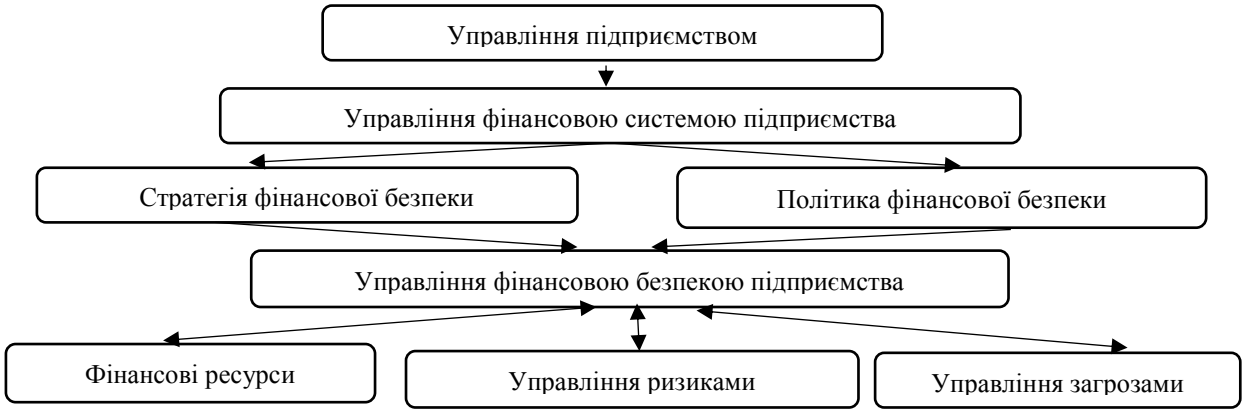



Рисунок 1 – Система управління фінансовою безпекою підприємства

До управлінських цілей системи фінансової безпеки підприємства науковці відносять: захист фінансових інтересів підприємства, його підрозділів та працівників; відновлення та підтримання фінансової рівноваги підприємства у довгостроковому періоді; збереження та ефективне використання фінансових, матеріальних і інформаційних ресурсів.

Для досягнення цих цілей визначаються такі завдання:

- діагностика фінансового стану підприємства для оцінки ймовірності кризових явищ та рівня фінансової безпеки;
- аналіз основних факторів, що спричиняють кризові ситуації;
- розробка і впровадження заходів щодо запобігання кризам та банкрутству;
- оптимізація фінансового управління та підвищення ефективності використання ресурсів;
- контроль та оцінка результативності заходів із забезпечення фінансової безпеки.

Завдання управлінської діяльності із забезпечення фінансової безпеки повинні бути окреслені відповідно до виконання мети із залученням до процесу всіх функціональних складових: планування, в тому числі програмування і прогнозування; організація і регулювання; облік; контроль, аналіз і аудит. Однією із важливих складових управлінського процесу загалом та фінансовою безпекою зокрема є аналітична функція.

Відповідно, забезпечення й управління фінансової безпеки підприємства, метою аналізу фінансової безпеки, є дослідження причинно-наслідкових процесів фінансово-господарської діяльності та чинників, що впливають на стан підприємства й визначають його фінансову безпеку, віднаходження резервів підвищення ефективності та найпродуктивнішого використання існуючого потенціалу для досягнення стійкого, стабільного або ж зростаючого фінансового стану й забезпечення фінансової безпеки на даний момент та в майбутньому.

Забезпечення фінансової безпеки підприємства досягається через підтримання стабільного та стійкого фінансового стану, що гарантує задоволення фінансових інтересів усіх зацікавлених сторін, оцінюється показниками прибутковості, стійкості та ефективності використання ресурсів, а також діловою активністю, платоспроможністю і ліквідністю, які формують здатність підприємства протистояти негативному впливу внутрішнього та зовнішнього середовища; комплексним

показником безпеки виступає фінансова стійкість, що відображає ефективність управління фінансами та здатність стабільно розвиватися в умовах підвищених мікро- та макроризиків, при цьому рівень безпеки залежить і від узгодженості фінансових інтересів із зовнішніми економічними агентами.

Отже, у сучасних умовах невизначеності, високих ризиків та швидких соціально-економічних змін забезпечення фінансової безпеки підприємства є ключовим елементом управлінської діяльності, що потребує системного підходу, інтеграції аналітичних, організаційних та регуляторних механізмів, підтримання стійкого фінансового стану та узгодження фінансових інтересів із зовнішнім середовищем для забезпечення стабільного розвитку та протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єрмошенко М. М., Горячева К. С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : наук. моногр. К. : Національна академія управління, 2010. 232 с.
2. Єпіфанов А. О., Пластун О. Л., Домбровський В. С. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2013. 295 с.
3. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. К. : Ника-Центр, Эльга, 2004. 784 с.
4. Гобела. Безпекоорієнтована модель оцінювання ризику підприємницької діяльності / Гнилицька Л., Франчук С., Мельник Н., Наконечна Г., Леськів В. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Вип. 4, вип. 45. С. 202–210. DOI 10.55643/fcaptp.4.45.2022.3838

**Роман Борисович Зюзін,**
**Надія Михайлівна Ратушинська,**
*здобувачі І (бакалаврського) рівня вищої освіти;*
**Ірина Степанівна Сагайдак,**
*кандидат технічних наук, доцент,*
*доцент кафедри митної справи та товарознавства,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ТОРГІВЛІ

У сучасній економіці, що характеризується посиленням екологічних вимог та орієнтацією на принципи сталого розвитку, дедалі більшого значення набуває концепція Green Supply Chain Management (GSCM) – управління «зеленими» ланцюгами постачання. Вона сформувалася на межі теорії управління ланцюгами постачання, екологічного менеджменту та концепції сталого розвитку і передбачає інтеграцію екологічних принципів у всі етапи життєвого циклу продукції: від проєктування та виробництва до логістики, споживання та утилізації [2; 4].

Поширення цієї концепції зумовлене необхідністю зменшення негативного впливу господарської діяльності на довкілля та переходу до більш раціонального використання природних ресурсів. Традиційні моделі виробництва і торгівлі супроводжуються значними обсягами споживання сировини та енергії, утворенням відходів, забрудненням довкілля та зростанням антропогенного навантаження на екосистеми. У зв’язку з цим підприємства дедалі частіше змушені переглядати підходи до організації ланцюгів постачання, інтегруючи у свою діяльність екологічні та соціальні принципи сталого розвитку.

Актуальність розвитку «зелених» ланцюгів постачання посилюється також глобальними тенденціями переходу до екологічно відповідальної економіки, зокрема реалізацією міжнародних ініціатив сталого розвитку та політик екологічної трансформації бізнесу. За таких умов особливої важливості набуває дослідження особливостей впровадження принципів GSCM у сучасній системі торгівлі.

Впровадження принципів GSCM суттєво змінює підходи до організації діяльності підприємств та взаємодії між учасниками ринку. Екологічні вимоги дедалі частіше інтегруються у процеси розробки продукції, виробництва, транспортування та управління відходами. Зокрема, у практиці підприємств поширюються такі інструменти, як екологічне проєктування продукції (*eco-design*), впровадження «зеленої» логістики, оптимізація використання ресурсів, а також розвиток систем переробки та повторного використання матеріалів [3].

Для малих і середніх підприємств дотримання екологічних стандартів стає важливою передумовою виходу на міжнародні ринки. Це стимулює підвищення якості продукції, впровадження інноваційних технологій та вдосконалення виробничих процесів. Водночас для великих компаній посилюється конкуренція у сфері екологічної репутації, що спонукає їх інвестувати у сталий розвиток, підвищувати ефективність використання ресурсів та впроваджувати екологічно безпечні технології.

Практика впровадження принципів «зелених» ланцюгів постачання вже активно застосовується провідними світовими компаніями. Зокрема, такі міжнародні корпорації, як Unilever, IKEA та Nestlé інтегрують екологічні стандарти у процеси виробництва, транспортування та пакування продукції, зменшуючи використання ресурсів і обсяги відходів. Подібні підходи поступово впроваджуються і українськими підприємствами. Зокрема, мережа супермаркетів «Сільпо» реалізує ініціативи зі скорочення використання пластику, впровадження багаторазового пакування, оптимізації логістики та підтримки відповідальних постачальників, що відповідає принципам «зелених» ланцюгів постачання [1].

Крім економічних переваг, застосування принципів «зеленого» управління ланцюгами постачання сприяє удосконаленню внутрішніх процесів на підприємствах, покращенню умов праці та підвищенню рівня соціальної відповідальності бізнесу. Важливим фактором поширення цієї концепції є також зростання попиту на екологічно відповідальну продукцію з боку споживачів та підтримка «зелених» ініціатив з боку інвесторів і міжнародних організацій.

Отже, впровадження принципів GSCM є важливим напрямом розвитку сучасного бізнесу в умовах посилення екологічних вимог і переходу до сталого розвитку. Інтеграція екологічних принципів у

ланцюги постачання сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зменшенню негативного впливу на довкілля та формуванню відповідальної бізнес-практики.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gelmez E., Özceylan E., Mrugalska B. The impact of green supply chain management on green innovation, environmental performance, and competitive advantage. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. № 22.

2. Ba Awain A. M. S., Al-Ansi A. M., Jaboob M. Green supply chain management: a comprehensive review of research, applications and future directions. *Management and Production Engineering Review*. 2023. Vol. 14. № 3.

3. Labaran M. J., Masood T. Industry 4.0 driven green supply chain management in renewable energy sector: a systematic literature review. *Energies*. 2023. Vol. 16. № 19.

4. Михайленко А. Визначення та роль зеленої логістики у забезпеченні сталого розвитку підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. 2022. URL : https://surl.li/guoxao (дата звернення: 14.03.2026).

**Вікторія Олександрівна Іваненко,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Інна Григорівна Канцур,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту та публічного управління,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Глобалізація є одним із визначальних чинників розвитку сучасної світової економіки, що суттєво впливає на діяльність організацій та реалізацію проєктів [1, с. 12]. Вона проявляється у посиленні міжнародної економічної інтеграції, лібералізації ринків, розвитку транснаціональних корпорацій, зростанні обсягів міжнародної торгівлі та швидкому поширенні інноваційних технологій. У таких умовах організації змушені адаптувати свої управлінські підходи до динамічного та багатокультурного середовища.

Менеджмент і управління проєктами відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності компаній на глобальному рівні. Реалізація проєктів дедалі частіше виходить за межі однієї країни та потребує залучення міжнародних команд, партнерів і ресурсів. Це зумовлює необхідність урахування різниці в економічних умовах, законодавстві, діловій культурі та стилях управління [2, с. 25; 3, с. 34].

Крім того, стрімкий розвиток цифрових технологій та гнучких методологій управління проєктами змінює традиційні уявлення про роль менеджера та процес ухвалення рішень [4, с. 41].

Менеджмент – це процес планування, організації, керування та контролю ресурсів для досягнення визначеної мети [1, с. 18]. У сучасному глобальному середовищі менеджмент включає класичні функції та адаптацію до швидко змінюваних умов, використання знань, інновацій та управління ризиками.

Важливо відзначити, що глобалізація вимагає від менеджера нових компетенцій: вміння оцінювати глобальні ринкові тенденції,

стратегічно планувати розвиток організації на міжнародному рівні, аналізувати конкурентне середовище та ризики, а також ефективно використовувати інформаційні технології для підтримки управлінських рішень [1, с. 25–30; 3, с. 50].

Основні принципи менеджменту зводяться до планування, організації роботи, керування процесами та контролю результатів, що дозволяє координувати діяльність команди і досягати стратегічних цілей [2, с. 34; 3, с. 45]. Застосування цих принципів у глобальному менеджменті враховує культурні, економічні та правові відмінності, управління міжнародними командами та глобальними ланцюгами постачання. Крім того, сучасний менеджмент передбачає активне впровадження інновацій, управління знаннями та розвиток лідерських якостей у співробітників [1, с. 33–36].

Управління проєктами в умовах глобалізації характеризується комплексністю та високим рівнем невизначеності. Географічна розпорошеність учасників, різниця у часових поясах, мовні та культурні бар'єри створюють додаткові виклики для менеджерів проектів. Важливим аспектом є здатність планувати та координувати роботу команд, які розташовані у різних країнах, забезпечуючи синхронізацію дій і ефективний розподіл ресурсів [1, с. 120–135; 4, с. 52; 2, с. 38].

Крім цього, глобальні проєкти вимагають від менеджера високого рівня компетентності у сфері міжкультурної комунікації, здатності адаптувати управлінські рішення до різних правових та економічних умов, а також навичок використання сучасних методологій управління проектами, таких як Agile, Scrum, PRINCE2 та стандарти PMI. Ці методології дозволяють ефективно контролювати строки, бюджет та якість виконання завдань, забезпечуючи гнучкість і швидке реагування на непередбачувані обставини [2, с. 45; 3, с. 47].

Важливим є також використання цифрових інструментів для планування та моніторингу проекту, що дає змогу менеджерам отримувати актуальну інформацію в режимі реального часу, аналізувати ризики та приймати своєчасні управлінські рішення. Успішна реалізація глобального проекту залежить від здатності менеджера поєднати стратегічні цілі організації з потребами міжнародних команд і партнерів, забезпечити ефективну комунікацію та управління змінами протягом усього циклу проекту [1, с. 138–150; 2, с. 52; 4, с. 55].

Цифровізація стала ключовим фактором трансформації управлінських процесів у сучасних організаціях. Використання хмарних платформ, онлайн-сервісів для спільної роботи та інтегрованих систем управління дозволяє менеджерам оперативно отримувати актуальні дані, аналізувати ризики та приймати рішення у реальному часі. Цифровізація не лише підвищує ефективність роботи, але й відкриває нові можливості для стратегічного аналізу, моделювання сценаріїв розвитку та прогнозування результатів проектів [3, с. 41; 2, с. 40].

Крім того, цифрові технології сприяють розвитку інноваційної культури в організаціях, забезпечують збереження знань та покращують внутрішні процеси управління. Впровадження аналітичних систем дозволяє оцінювати ефективність проєктів, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення без дублювання традиційних методів контролю [1, с. 130–145; 4, с. 60].

Цифровізація також розширює можливості для навчання та розвитку співробітників, підтримує дистанційну роботу, забезпечує інтеграцію міжнародних команд та полегшує адаптацію до нових ринкових умов.

Управління проєктами на глобальному рівні супроводжується низкою складнощів, які можуть впливати на успішність реалізації. Серед основних проблем можна виділити:

– координацію мультикультурних команд, де різні цінності та стилі роботи можуть призводити до непорозумінь;

– комунікаційні бар’єри через різні мови та часові пояси;

– адаптацію до різних підходів управління та організаційних стандартів у різних країнах;

– дотримання правових та етичних норм, що відрізняються у різних юрисдикціях;

– управління ризиками, пов’язаними з політичними, економічними та соціальними факторами;

– забезпечення безпеки інформації та конфіденційності даних у цифровому середовищі;

– контроль якості та дотримання бюджетних обмежень у масштабних і розподілених проектах [2, с. 34; 4, с. 56].

Для подолання цих викликів менеджери повинні розвивати управлінські компетенції, формувати ефективну корпоративну культуру, впроваджувати системи управління знаннями та забезпечувати постійне навчання команд.

Узагальнюючи, можна зазначити, що менеджмент і управління проєктами в умовах глобалізації вимагають комплексного підходу, поєднання класичних принципів планування, організації, керування та контролю з сучасними цифровими інструментами, міжкультурними компетенціями та гнучкими методологіями управління. Успішність глобальних проєктів залежить від здатності менеджера адаптувати стратегії до різних економічних, правових та культурних умов, ефективно координувати міжнародні команди, оперативно реагувати на ризики та інноваційно використовувати ресурси. Впровадження сучасних управлінських практик та цифрових рішень забезпечує підвищення ефективності процесів, прозорість управління та досягнення стратегічних цілей організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петрович Й. М., Новаківський І. І. Управління проектами. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 396 с. URL : https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4231

2. Рубцов В. С., Гудзь О. Є., Глушенкова А. А. Менеджмент ідей та управління проектами. 2016. URL : https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2213/view/1260

3. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с. URL : https://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi61/0045690.pdf

4. Управління проектами: процеси планування проектних дій / Чумаченко І. В., Морозов В. В., Доценко Н. В., Чередніченко А. М. Київ : УЕП «КРОК», 2014. 673 с. URL : https://bs.krok.edu.ua/news-storage/kniga-upravlinnja-proektami-procesi-planuvannja-proektnikh-dii

**Ольга Борисівна Каламан,**
*доктор економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту організацій,*
*Одеський національний економічний університет*
*(м. Одеса);*
**Дмитро Олександрович Харенко,**
*кандидат технічних наук, доцент,*
*доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,*
*Одеський національний економічний університет*
*(м. Одеса)*

# ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне підприємство функціонує в умовах поглиблення глобалізаційних процесів, які суттєво змінюють логіку формування конкурентних переваг, організацію бізнес-процесів і підходи до управління. Глобалізація посилює відкритість ринків, інтенсифікує міжнародну конкуренцію, прискорює обіг капіталу, інформації, технологій і людських ресурсів. Водночас вона створює нові ризики, пов’язані з нестабільністю зовнішнього середовища, фрагментацією торговельних зв’язків, ускладненням глобальних ланцюгів вартості та зростанням вимог до управлінської гнучкості. За даними UNCTAD, світова інвестиційна динаміка в останні роки залишається нестійкою, а міжнародне виробництво дедалі більше залежить від геополітичних, цифрових і регуляторних чинників. Це означає, що система менеджменту сучасного підприємства повинна адаптуватися не лише до локальних, а й до глобальних змін [1; 2].

У цих умовах особливої актуальності набуває питання переосмислення ролі менеджменту як інтегруючого механізму, що забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з вимогами глобалізованого економічного простору. Для сучасного менеджменту вже недостатньо орієнтуватися лише на внутрішню ефективність; необхідно враховувати транснаціональні потоки інформації, міжкультурну взаємодію, цифрову трансформацію, міжнародні стандарти ведення бізнесу та потребу в безперервному організаційному навчанні.

Глобалізація змінює систему менеджменту підприємства насамперед через посилення зовнішньої взаємозалежності. Підприємства дедалі частіше залучені до міжнародних ринків збуту, глобальних мереж постачання, партнерств, інвестиційних потоків та інформаційних платформ. Така інтеграція відкриває значні можливості для масштабування діяльності, диверсифікації ресурсної бази та доступу до інновацій, проте одночасно підвищує чутливість до зовнішніх криз, валютних коливань, торговельних бар'єрів і політичних рішень. Саме тому менеджмент сучасного підприємства повинен бути більш адаптивним, сценарно орієнтованим та здатним до швидкого перегляду управлінських рішень [3; 4].

Одним із ключових глобалізаційних викликів є зростання складності конкурентного середовища. Якщо раніше підприємство переважно конкурувало в межах національного ринку, то сьогодні воно змушене співставляти власні управлінські практики з міжнародними моделями ефективності. Це стосується як якості продукції та сервісу, так і швидкості прийняття рішень, інноваційності, брендингу, організаційної культури та репутаційної стійкості. У зв'язку з цим менеджмент набуває стратегічнішого характеру: керівництво має не лише координувати поточну діяльність, а й постійно відстежувати глобальні тренди, аналізувати трансформацію попиту, оцінювати нові ринки й формувати довгострокову модель розвитку підприємства.

Не менш важливим викликом є міжкультурний аспект менеджменту. Глобалізація посилює взаємодію працівників, партнерів, клієнтів і стейкхолдерів, які належать до різних культурних середовищ і мають відмінні цінності, стилі комунікації, очікування щодо лідерства та моделі поведінки в організації. За таких умов успішність менеджменту визначається не лише професійною компетентністю керівника, а й його здатністю забезпечити міжкультурну координацію, запобігати комунікативним бар'єрам і формувати інклюзивне організаційне середовище. Міжкультурний менеджмент поступово перетворюється з факультативного елемента міжнародного бізнесу на одну з базових складових системи управління сучасним підприємством.

Ще одним вагомим чинником трансформації менеджменту є цифровізація, яка в умовах глобалізації виступає не лише технологічною інновацією, а інструментом інтеграції підприємства у світовий економічний простір. Сучасні цифрові платформи, аналітичні системи,

хмарні сервіси та засоби управління комунікаціями дозволяють координувати бізнес-процеси в режимі реального часу, працювати з розподіленими командами, підтримувати контакти з міжнародними партнерами та швидко реагувати на зміни ринку. OECD наголошує, що цифрова трансформація підсилює стійкість підприємств і допомагає їм краще долати шоки та переходи. Отже, глобалізаційний вимір сучасного менеджменту нерозривно пов'язаний із цифровою зрілістю підприємства.

З огляду на зазначене, система менеджменту сучасного підприємства має трансформуватися за кількома напрямами. По-перше, необхідне посилення стратегічної функції управління, орієнтованої на довгострокову адаптацію до глобальних змін. По-друге, зростає значення організаційної гнучкості, що передбачає спрощення ієрархії, розвиток горизонтальних зв'язків і пришвидшення управлінських циклів. По-третє, підприємство повинно інвестувати в розвиток міжкультурних компетентностей персоналу, адже саме вони забезпечують ефективну комунікацію у глобалізованому середовищі. По-четверте, вагомою умовою ефективного менеджменту стає поєднання традиційних управлінських функцій із цифровими інструментами координації, аналітики та контролю.

Узагальнюючи, логіку впливу глобалізації на систему менеджменту підприємства можна подати так: глобалізація ринків і комунікацій → зростання конкуренції та міжкультурної взаємодії → ускладнення зовнішнього середовища → потреба в адаптивному, стратегічному та цифрово підтриманому менеджменті. Така логіка демонструє, що глобалізація не просто ускладнює управління, а змінює його зміст, вимагаючи від підприємства нової якості управлінського мислення та нових організаційних практик.

Отже, глобалізаційні процеси істотно трансформують систему менеджменту сучасного підприємства, формуючи нові вимоги до стратегічності, гнучкості, міжкультурної чутливості та цифрової спроможності управління. Ефективний менеджмент у сучасних умовах уже не може бути замкненим у межах внутрішньої організації, оскільки повинен враховувати глобальні ринки, міжнародну конкуренцію, культурне різноманіття та швидкість технологічних змін. Саме тому ключовим завданням сучасного підприємства стає формування такої системи менеджменту, яка поєднує стратегічне бачення, адаптивність, інноваційність і здатність до результативної взаємодії в глобалізованому

економічному просторі. Перспективним напрямом подальших наукових досліджень є поглиблене вивчення моделей міжкультурного менеджменту та механізмів підвищення управлінської стійкості підприємства в умовах глобальної невизначеності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Government / UNCTAD. Geneva : United Nations, 2024. URL : https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf (дата звернення: 14.03.2026).

2. OECD. SME Digitalisation to Manage Shocks and Transitions: 2024 OECD D4SME Survey. *OECD SME and Entrepreneurship Papers*. 2024. No. 62. Paris : OECD Publishing. DOI 10.1787/eb4ec9ac-en ; URL : https://doi.org/10.1787/eb4ec9ac-en (дата звернення: 14.03.2026).

3. Харенко Д. О., Каламан О. Б., Федосова К. С. Управління оптимізацією бізнес-процесів на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-177

4. Орленко О. М., Пєткова К. С. Cross-cultural management: challenges and opportunities in the era of globalization. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 3 (328). С. 117–123. DOI 10.32680/2409-9260-2025-3-328-117-123

**Інна Григорівна Канцур,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту та публічного управління,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

У сучасних умовах глобалізаційних трансформацій цифровізація стає одним із ключових факторів розвитку міжнародного менеджменту. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових платформ, штучного інтелекту та аналітики великих даних сприяє формуванню нових моделей управління організаціями у глобальному середовищі. У науковій літературі цифрова трансформація розглядається як стратегічний процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності організації, що призводить до трансформації бізнес-моделей і систем управління [1; 2].

Як зазначають Канцур І. Г., Меліневський А. П. та Супруненко С. А. у праці [3] «Цифрові трансформації є одним із головних чинників сучасних економічних і технологічних змін у світі, створення нових типів ринків, соціумів, бізнесу. Основою поширення цифрової трансформації є цифровізація – процес, який пов’язаний із розробкою, застосуванням, удосконаленням інформаційно-комунікаційних технологій, що позитивно впливає на розвиток суспільства та формує нові механізми управління у різних галузях».

У сучасних умовах цифрової економіки міжнародний менеджмент дедалі частіше спирається на цифрові технології для управління глобальними процесами та координації діяльності транснаціональних компаній. Застосування цифрових управлінських інструментів забезпечує ефективний обмін інформацією, зміцнює міжнародне співробітництво та підвищує конкурентоспроможність організацій на світовому ринку. Дослідження показують, що впровадження цифрових стратегій позитивно впливає на продуктивність організацій та стимулює інноваційний розвиток компаній.

Особливої актуальності питання цифрової трансформації набуває у країнах Європейського Союзу, які активно реалізують політику формування цифрової економіки та розвитку інноваційного середовища. Європейські країни впроваджують стратегічні програми цифрового розвитку, спрямовані на модернізацію управлінських процесів, розвиток цифрової інфраструктури та підтримку інноваційної діяльності підприємств [4].

Ключовим інструментом цифрової трансформації в країнах Європейського Союзу є інтеграція цифрових технологій у системи управління організаціями та розвиток інноваційних екосистем. Європейські держави активно вкладають ресурси у розвиток штучного інтелекту, цифрових платформ та кібербезпеки, створюючи сприятливі умови для міжнародного бізнесу. Дослідження підтверджують, що країни ЄС досягли високого рівня розвитку цифрової економіки, що забезпечує їм конкурентні переваги на світовому ринку.

Не менш важливим аспектом успішної цифрової трансформації є підвищення цифрових компетентностей управлінського персоналу та формування цифрової корпоративної культури. Підготовка фахівців, здатних ефективно застосовувати сучасні цифрові технології в управлінні, сприяє оптимізації прийняття рішень та розвитку інноваційних процесів у організаціях.

Водночас цифрова трансформація міжнародного менеджменту стикається з низкою викликів, серед яких слід відзначити нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури, питання кібербезпеки та складність адаптації організацій до нових технологічних умов. Для успішного впровадження цифрових стратегій необхідний стратегічний підхід до управління змінами та ефективне використання сучасних цифрових інструментів.

Для України використання європейського досвіду цифрової трансформації має важливе стратегічне значення, особливо в контексті євроінтеграційних процесів. Адаптація європейських стандартів цифрового управління, розвиток електронного урядування, впровадження цифрових платформ та підвищення рівня цифрових компетентностей управлінців сприятимуть підвищенню ефективності міжнародного менеджменту та інтеграції України у глобальний цифровий простір.

Таким чином, цифрова трансформація є важливим чинником розвитку міжнародного менеджменту в умовах глобалізації. Європейський досвід демонструє, що ефективна цифровізація управлінських

процесів передбачає комплексний підхід, який включає розвиток цифрової інфраструктури, інноваційних технологій, цифрових компетентностей та міжнародного партнерства. Використання таких підходів сприятиме підвищенню ефективності управління міжнародними процесами, зміцненню конкурентоспроможності організацій та забезпеченню сталого розвитку економіки в умовах цифрової трансформації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник О. Г., Руда М. В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). С. 196–209. URL : https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37268/menedzhmentnadoi-196-209.pdf (дата звернення: 09.03.2026).

2. Степанов В. Ю. Формування та реалізація цифрової трансформації компаній: концептуальний аспект. *Університетські наукові записки*. 2024. № 3 (99). С. 4–11. URL : https://unz.univer.km.ua/index.php/unz/uk/article/view/99_4-11/386 (дата звернення: 09.03.2026).

3. Канцур І., Меліневський А., Супруненко С. Цифрова трансформація в управлінні бізнесом в умовах сучасних викликів. *Via Economica*. 2023. № 3. С. 42–47. URL : https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-3-6 (дата звернення: 09.03.2026).

4. Гриценко К. С., Яценко В. М., Могильна К. С. Досвід ЄС щодо розроблення та впровадження стратегічних документів цифрової трансформації на національному рівні. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2024. Т. 103, № 5. С. 1–20. URL : https://doi.org/10.33407/itlt.v103i5.5792 (дата звернення: 09.03.2026).

**Євген Павлович Ковальов,**
*здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
*за спеціальністю 051 Економіка,*
*Хмельницький університет управління та права*
*імені Леоніда Юзькова*
*(м. Хмельницький)*

# МЕХАНІЗМ ПРИКОРДОННОГО ВУГЛЕЦЕВОГО КОРИГУВАННЯ ЯК СТИМУЛ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНИХ ІННОВАЦІЙ У ПЕРЕРОБНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

Поглиблення інтеграційних процесів між Україною та Європейським Союзом актуалізує необхідність адаптації національної промислової політики до нових екологічних регуляторних вимог. Одним із ключових інструментів такої трансформації виступає Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) [1], запроваджений у межах реалізації кліматичної політики ЄС. Його метою є запобігання «витоку вуглецю» та вирівнювання конкурентних умов для виробників у межах і поза межами ЄС шляхом урахування вуглецевої складової імпортованої продукції.

CBAM є частиною Європейського зеленого курсу (the European Green Deal), який представляє нову стратегію зростання, спрямовану на перетворення ЄС на сучасну, ресурсозберігаючу та конкурентоспроможну економіку, у якій відсутні нетто викиди ПГ у 2050 р., а економічне зростання відокремлене від інтенсивного використання ресурсів (decoupling). Це сприятиме декарбонізації, забезпечуючи при цьому, щоб витоки вуглецю не загрожували конкурентоспроможності промислового сектору ЄС [2]. Механізм CBAM вперше був запропонований в межах EU Green Deal у 2019 році і був представлений як частина пакету законодавчих ініціатив Fit for 55, що має забезпечити до 2030 року зменшення викидів ПГ в ЄС на 55 % від рівня 1990 року [3].

CBAM потенційно може коштувати українським виробникам $300 млн, особливо вдаривши по виробникам електроенергії, добрив та металургам [3]. Декарбонізація світової економіки – це макротренд, який впливатиме на Україну як експортноорієнтовану відносно невелику країну. Компанії, які не зможуть пристосуватись, втратять ринки

збуту в середньостроковій перспективі. В той же час, для українських переробних підприємств, орієнтованих на експорт до країн ЄС, CBAM стає не лише новим регуляторним викликом, а й потужним стимулом до технологічної модернізації. В умовах післявоєнного відновлення та необхідності структурної перебудови промисловості механізм прикордонного вуглецевого коригування може трансформуватися з бар'єра доступу до ринку у драйвер розвитку еколого-орієнтованих інновацій.

Механізм прикордонного вуглецевого коригування передбачає запровадження вуглецевого платежу на імпортовану продукцію, еквівалентного ціні вуглецю в межах системи торгівлі викидами ЄС. Таким чином, виробники, які здійснюють експорт до ЄС, мають декларувати рівень викидів парникових газів, пов'язаних із виробництвом продукції, та сплачувати відповідний коригувальний платіж у разі відсутності аналогічного внутрішнього регулювання.

Економічна логіка CBAM полягає у внутрішній «монетизації» вуглецевого сліду продукції, що формує нову структуру витрат підприємств. Для переробної промисловості це означає необхідність: підвищення енергоефективності виробництва; зниження вуглецевої інтенсивності продукції; впровадження систем моніторингу, звітності та верифікації викидів; переходу на відновлювані джерела енергії.

У такому контексті CBAM виступає зовнішнім регуляторним фактором, що безпосередньо впливає на інвестиційні рішення підприємств та стимулює пошук інноваційних технологічних рішень.

Переробна промисловість традиційно характеризується високою ресурсомісткістю та значною енергоємністю виробничих процесів. Упровадження механізму прикордонного вуглецевого коригування підвищує вартість збереження існуючих технологічних моделей і робить економічно доцільним перехід до більш екологічно ефективних рішень.

Таким чином, CBAM виконує функцію:

стимулу до технологічної модернізації, оскільки зменшення вуглецевої інтенсивності знижує регуляторне навантаження;

каталізатора інноваційної активності, адже підприємства змушені інвестувати у нові технології та процеси;

механізму селекції виробників, що сприяє витісненню низькоефективних виробничих моделей.

У довгостроковій перспективі це формує передумови для структурного зсуву в бік більш наукоємних та екологічно орієнтованих сегментів переробної промисловості.

Механізм прикордонного вуглецевого коригування формує новий попит на технології декарбонізації, системи обліку викидів, програмне забезпечення для управління вуглецевими ризиками, інноваційні матеріали та енергоефективні рішення. Саме в цих сегментах активну роль відіграють еколого-орієнтовані стартапи. Стартапи здатні: швидко адаптувати інноваційні розробки до потреб підприємств; пропонувати гнучкі та масштабовані технологічні рішення; залучати венчурний капітал для реалізації екологічних проєктів; інтегрувати цифрові технології в процес управління викидами. Бізнес-моделі для сталого розвитку визначають процес монетизації комерційної ідеї через інновації, які суттєво підвищують позитивний або значно знижують негативний вплив на довкілля та суспільство, змінюючи способи створення, постачання й отримання організацією цінностей або шляхом зміни ціннісних пропозицій [4]. Таким чином, CBAM стає не лише регуляторним обмеженням, а й інституційним стимулом розвитку стартап-екосистеми у сфері «зелених» технологій.

Водночас ефективність адаптації до вимог CBAM залежатиме від формування узгодженої національної політики декарбонізації, розвитку внутрішніх механізмів вуглецевого регулювання та забезпечення доступу підприємств до фінансових ресурсів модернізації. Ключову роль у цьому процесі можуть відігравати інструменти зеленого фінансування, зокрема випуск зелених облігацій, залучення ESG-фінансування, використання грантових програм ЄС, а також запровадження державних механізмів компенсації вуглецевих витрат для підприємств, що здійснюють технологічне оновлення. Без системної державної підтримки, розвитку фінансової інфраструктури та належної інституційної координації ризик втрати частини експортних ринків зберігатиметься, що може негативно вплинути на темпи післявоєнного відновлення та довгострокову конкурентоспроможність промисловості.

Таким чином, механізм прикордонного вуглецевого коригування виступає потужним зовнішнім інституційним фактором, що стимулює екологічну та технологічну трансформацію переробної промисловості. У контексті інтеграційних процесів та післявоєнного відновлення він може розглядатися як інструмент структурної модернізації, що формує попит на еколого-орієнтовані інновації та активізує розвиток стартапів у сфері «зелених» технологій. Ефективна адаптація до вимог CBAM потребує поєднання регуляторних, фінансових та інституційних заходів, спрямованих на підтримку інноваційної активності та підвищення конкурентоспроможності української переробної промисловості.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism (CBAM). URL : https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/956/oj

2. Прикордонне вуглецеве коригування ЄС та виклики для української економіки/енергетики. URL : https://razumkov.org.ua/statti/prykordonne-vugletseve-koryguvannia-yes-ta-vyklyky-dlia-ukrainskoi-ekonomiky-energetyky#a15

3. Вуглецевий податок може коштувати Україні $300 млн. По яких виробниках він вдарить найсильніше? / Розрахунки EY. URL : https://forbes.ua/money/vugletseviy-podatok-mozhe-koshtuvati-ukraini-300-mln-po-yakikh-virobnikakh-vin-vdarit-naysilnishe-rozrakhunki-ey-22032023-12550

4. Арзянцева Д. А., Захаркевич Н. П., Токар І. І. Формування бізнес-моделей для сталого розвитку стартапів. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6 (6) С. 738–752. URL : http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/14293/14363

**Яна Ігорівна Ковальчук,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Ірина Григорівна Волинець,**
*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,*
*Волинський національний університет імені Лесі Українки*
*(м. Луцьк)*

# ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні більшість суб'єктів господарювання функціонують в умовах низької продуктивності, надмірних витрат і неефективного використання ресурсів. Основною причиною таких труднощів є неоптимізовані бізнес-процеси. Оптимізація процесів виступає потужним механізмом, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, скоротити витрати часу та ресурсів, забезпечити сталість розвитку в умовах сучасного ринку.

Саме основні бізнес-процеси безпосередньо беруть участь у створенні продуктів та наданні послуг і є важливими для досягнення успіху підприємства. Тому вони повинні стати головним фокусом для зусиль щодо вдосконалення та оптимізації всіх інших бізнес-процесів [1, с. 50]. Основними з них є:

– управлінські забезпечують планування, контроль, координацію та прийняття рішень на підприємстві. Вони не створюють продукцію чи послуги безпосередньо, але визначають ефективність і скоординованість всіх інших бізнес-процесів, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства;

– оперативні, що безпосередньо пов'язані зі створенням продукції або наданням послуг. Вони охоплюють виконання щоденних завдань, робочих операцій та процедур, від яких залежить результативність підприємства і задоволення потреб клієнтів;

– забезпечувальні / супровідні / допоміжні – не беруть безпосередньої участі у створенні продукції чи наданні послуг, але підтримують основні та оперативні процеси. Вони включають забезпечення

ресурсами, технічну підтримку, бухгалтерський облік, управління персоналом та інші допоміжні функції, необхідні для ефективної роботи підприємства.

Розглянемо критерії оптимізації бізнес-процесів:

1) ефективність управління бізнес-процесом значною мірою залежить від того, наскільки чітко організована система управління. Важливо правильно розподілити ролі та відповідальність між працівниками, налагодити комунікацію та здійснювати регулярний контроль за виконанням процесів. Це дає змогу своєчасно помічати проблемні моменти та швидко реагувати на них, ухвалюючи необхідні управлінські рішення;

2) компактність і узгодженість схем бізнес-процесів: важливо, щоб схема процесів була чіткою, логічною та зрозумілою для всіх учасників. Вона повинна уникати зайвих етапів, непотрібних затримок і можливих помилок. Добре організовані бізнес-процеси мають бути послідовними, узгодженими між собою та мати зрозумілу структуру;

3) змістовність дій виконавців: оцінюється, наскільки зрозумілими та результативними є дії працівників у межах виконання процесу. Це передбачає застосування ефективних підходів до роботи, усунення зайвих операцій і раціональну організацію робочих етапів для підвищення загальної ефективності процесу;

4) якість і зміст проміжних результатів – під час оцінювання бізнес-процесу важливо звертати увагу не лише на кінцевий підсумок, а й на результати, що формуються на окремих його етапах. Аналіз допомагає своєчасно помічати недоліки в роботі та вносити необхідні зміни для покращення виконання процесу;

5) якість кінцевого результату передбачає оцінку рівня якості продукту або послуги, що отримуються в результаті виконання бізнес-процесу. При цьому враховуються такі характеристики, як точність виконання, надійність, функціональність та інші показники, що визначають відповідність результату встановленим вимогам [2].

Урахування зазначених критеріїв має важливе значення під час аналізу та оптимізації бізнес-процесів підприємства. Саме їх використання дозволяє більш об’єктивно оцінити ефективність виконання окремих етапів процесу, визначити проблемні ділянки та знайти можливості для їх удосконалення.

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій і автоматизації великого значення набуває оптимізація бізнес-процесів із застосуванням штучного інтелекту (ШІ). Використання ШІ дозволяє підприємствам аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати попит, виявляти вузькі місця у процесах та приймати управлінські рішення значно швидше і точніше. Завдяки автоматизованому плануванню, контролю та моніторингу, ШІ сприяє підвищенню ефективності діяльності, зниженню витрат та поліпшенню якості продукції й послуг.

Цифрові інструменти, такі як програмне забезпечення, вебсайти, хмарні сховища, мобільні додатки та різні пристрої, забезпечують ефективну взаємодію між учасниками бізнес-процесів. Вони сприяють об'єктивності при зборі, обробці та організації інформації, що є важливою умовою для підвищення ефективності моделювання бізнес-процесів. Моделювання у цифровому середовищі характеризується розширенням можливостей фахівців, використанням широкого спектра цифрових технологій, підвищенням рівня автоматизації процесів та іншими специфічними аспектами [3].

Завдяки цифровізації та впровадженню сучасних технологій підприємства отримують можливість оптимізувати свої бізнес-процеси на всіх рівнях. Автоматизація рутинних завдань, інтеграція даних у єдині платформи та застосування аналітики на основі ШІ дозволяють скоротити час виконання операцій, зменшити витрати та підвищити точність прийняття рішень. Цифрові рішення відкривають нові можливості для адаптації процесів під змінні умови ринку та підвищують гнучкість підприємства.

Проведене дослідження показує, що систематичне вдосконалення бізнес-процесів є важливою умовою підвищення ефективності підприємства. Оптимізація дозволяє скоротити непродуктивні етапи, раціонально розподілити ресурси та підвищити швидкість і точність виконання операцій. Цифрові технології і аналітичні інструменти створюють умови для більш гнучкого управління процесами та постійного контролю їх результативності. Отже, цілеспрямована оптимізація бізнес-процесів забезпечує підвищення продуктивності підприємства, поліпшення якості діяльності та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Завербний А. С., Шаровський Я. О. Застосування інноваційних інструментів оптимізування бізнес-процесів підприємств в умовах євроінтегрування: виклики і перспективи. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development.* 2024. Vol. 6, numb. 2. С. 48–56. DOI : https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.048

2. Марценюк О. В., Руда О. Л., Озвенчук О. А. Можливості оптимізації бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень і нових технологій. *Ефективна економіка.* 2024. № 8. DOI : https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.74

3. Чернишова О. О., Домашенко С. В., Домашенко Д. Г. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси з метою оптимізації та покращення ефективності роботи організації. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.* 2024. Т. 35 (74), № 2. С. 196–204. DOI : https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.2/27

**Максим Аркадійович Козаченко,**
*здобувач І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Інна Григорівна Канцур,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту та публічного управління,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# ВПЛИВ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ОРГАНІЗАЦІЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасному бізнес-середовищі технології активно трансформують не лише операційні процеси компаній, а й саму природу управлінської діяльності. Диджиталізація, або цифрова трансформація, стала одним з основних двигунів змін, що охоплюють не лише виробничі та комерційні процеси, а й управлінські практики.

Технологічні нововведення значно полегшують роботу організацій, дозволяючи зменшити витрати, скоротити час для прийняття управлінських рішень та підвищити ефективність усіх бізнес-процесів. Водночас цей перехід до цифрових технологій супроводжується певними викликами, включаючи необхідність адаптації організаційної культури, підвищення кваліфікації працівників та забезпечення безпеки даних [1].

Диджиталізація радикально змінює управлінські практики в організаціях. Вона пропонує нові можливості для автоматизації рутинних завдань, оптимізації процесів і покращення ефективності управлінської діяльності. На основі досліджень компанії McKinsey, близько 70 % організацій вже використовують цифрові технології для покращення операційної ефективності [2].

Завдяки використанню ERP-систем (Enterprise Resource Planning) та CRM-систем (Customer Relationship Management) компанії можуть значно оптимізувати внутрішні процеси. Ці системи дозволяють автоматизувати обробку замовлень, управління фінансами, планування ресурсів та взаємодію з клієнтами. Згідно з дослідженням компанії Gartner, більше 50 % компаній вже використовують ERP-системи для

інтеграції різних бізнес-процесів, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати оперативність рішень [3].

Автоматизація також охоплює управління запасами, виробничими процесами, а також логістику, що дозволяє значно зменшити помилки і затримки, які виникають через людський фактор. У зв'язку з цим, компанії отримують не лише скорочення витрат, а й значну гнучкість у прийнятті рішень та реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Інтеграція та аналіз великих обсягів даних є важливим аспектом диджиталізації. Завдяки Big Data компанії можуть здійснювати прогнозування та приймати управлінські рішення, орієнтуючись на точні дані, а не на припущення або історичний досвід. Наприклад, компанії можуть використовувати аналітичні платформи для моніторингу споживчих тенденцій, попиту та навіть настроїв на ринку. За даними звіту Harvard Business Review, 79 % керівників відзначають, що використання аналітики великих даних дозволяє їм приймати більш обґрунтовані рішення і значно скорочувати час на оцінку варіантів [4]. Це дозволяє значно підвищити конкурентоспроможність і знизити ризики, пов'язані з неправильними або запізнілими управлінськими рішеннями.

Цифрові технології також істотно змінюють управлінські практики в сфері HR. Використання автоматизованих систем для підбору персоналу, оцінки ефективності роботи та навчання дозволяє значно знизити адміністративне навантаження і зробити процеси управління персоналом більш ефективними. Згідно з дослідженням Bersin by Deloitte, 56 % компаній, що використовують цифрові HR-рішення, зазначають підвищення залученості співробітників, а також значне зниження витрат на пошук і підбір кадрів [5]. Платформи для онлайн-навчання та оцінки ефективності персоналу дають можливість адаптувати індивідуальні програми розвитку співробітників, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

Диджиталізація значно змінює процеси прийняття управлінських рішень. Сучасні технології дозволяють отримувати реальну, своєчасну інформацію, що є основою для оперативних та обґрунтованих рішень. За допомогою сучасних цифрових платформ, таких як хмарні рішення для бізнес-аналізу (наприклад, Tableau, Power BI), керівники можуть отримувати необхідну інформацію в реальному часі, що дозволяє приймати більш швидкі та ефективні управлінські рішення. Згідно з дослідженням компанії PwC, 71 % компаній заявили, що впровадження

аналітики даних на базі хмарних технологій допомогло їм значно прискорити процес прийняття рішень [6].

Цифрові технології не тільки автоматизують бізнес-процеси, а й дозволяють значно покращити комунікацію між керівниками та співробітниками. Платформи для колаборації, такі як Microsoft Teams або Slack, дають можливість зберігати всю інформацію про проєкт у єдиному просторі та надавати зворотний зв'язок в реальному часі. За оцінками Accenture, підприємства, які використовують ці інструменти, мають на 30 % вищу продуктивність та на 25 % нижчі витрати на комунікацію [7].

Використання аналітичних інструментів для обробки великих обсягів даних дозволяє компаніям ефективніше прогнозувати майбутні тенденції. Це може включати не тільки економічні показники, але й аналіз конкурентного середовища, а також споживчі тренди. Згідно з дослідженням IBM, 67 % компаній, які активно використовують аналітику даних, змогли покращити свої фінансові показники, завдяки точнішому прогнозуванню ринкових змін [8].

Диджиталізація є одним з найбільш значущих факторів, що трансформує управлінську діяльність у сучасних організаціях [9]. Впровадження цифрових технологій дозволяє значно оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність управлінських функцій і зменшити витрати.

Таким чином, диджиталізація дозволяє покращити комунікацію в команді, забезпечуючи швидкий обмін інформацією між керівниками та співробітниками, а також сприяє більш оперативному прийняттю рішень. Окрім цього, сучасні аналітичні інструменти дозволяють ефективно планувати стратегічні та фінансові процеси, завдяки чому компанії можуть зменшити час на прийняття рішень та знизити ймовірність помилок. Всі ці фактори сприяють значному підвищенню ефективності управлінської діяльності та сприяють зростанню бізнесу в умовах постійно змінюваного цифрового середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурдонос Л., Виноградня В., Вераксіч С. Діджиталізація та сучасне інформаційне забезпечення менеджменту персоналу. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 11 (17). DOI : https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-60-70

2. McKinsey Global Institute. (2019). The case for digital reinvention. URL : https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention

3. Gartner. (2020). Market Guide for ERP Software. URL : https://www.gartner.com/en/documents/3980524

4. Harvard Business Review. (2021). How Big Data Can Help You Make Better Decisions. URL : https://hbr.org/2021/01/how-big-data-can-help-you-make-better-decisions

5. Bersin by Deloitte. (2020). The Future of HR: 2020 Global Talent Trends. URL : https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/future-of-hr.html

6. PwC. (2020). The Cloud-enabled Enterprise: How to Unlock the Potential of Data and Analytics. URL : https://www.pwc.com/gx/en/services/consulting/cloud-enabled-enterprise.html

7. Accenture. (2021). The Future of Work: Productivity and Collaboration in a Post-Pandemic World. URL : https://www.accenture.com/us-en/insights/future-work

8. IBM. (2020). How AI and Analytics Can Enhance Business Decisions. URL : https://www.ibm.com/blogs/research/2020/05/ai-business-decisions/

9. Chkan A., Kyrychenko N., Kasai P. Digitalization of business processes as a basis for ensuring effective management of a modern enterprise. *Odessa National University Herald*. Economy. 2021. Vol. 26, no. 3(88). DOI : https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-88-9

**Світлана Григорівна Козловська,**
*кандидат технічних наук, доцент,*
*завідувач кафедри менеджменту і адміністрування;*
**Єкатєріна Максимівна Бєлозьорова,**
*здобувачка ІІ (магістерського) рівня вищої освіти,*
*Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова*
*(м. Черкаси)*

# УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем динамічності, складності та непередбачуваності економічних процесів. Серед факторів, які формують середовище постійної невизначеності функціонування організацій, можна виокремити геополітичні конфлікти, посилення міжнародної конкуренції, фінансові кризи, глобалізацію, швидкий розвиток технологій та інші. Враховуючи ці виклики, увага менеджменту має бути зосереджена на стратегічному управлінні розвитком організацій, яке дозволяє не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність та стійкість підприємств.

Глобальна економічна нестабільність проявляється у вигляді коливань фінансових ринків, порушення міжнародних ланцюгів постачання, зміни структури попиту, зростання економічних ризиків, інфляційних процесів та нестабільності валютних курсів. Ці процеси безпосередньо впливають на діяльність підприємств та організацій різних сфер економіки. Відповідно це призводить до заміни традиційних підходів до управління більш гнучкими, адаптивними та інноваційними моделями стратегічного менеджменту.

Стратегічний розвиток організації передбачає формування довгострокових цілей, визначення основних напрямів розвитку та створення ефективних механізмів реалізації стратегічних рішень. Він передбачає комплекс управлінських дій, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування організації в умовах мінливого зовнішнього середовища. Основою стратегічного розвитку є аналіз внутрішнього потенціалу організації, оцінка ресурсних можливостей, дослідження ринкових тенденцій та прогнозування майбутніх економічних умов.

У контексті глобальної економічної нестабільності важливим завданням стратегічного управління є своєчасне виявлення зовнішніх загроз і можливостей. Для цього послуговуються різноманітними аналітичними інструментами, такими як моніторинг ринкового середовища, стратегічний аналіз, оцінка конкурентних позицій та дослідження факторів макроекономічного впливу. Результати такого аналізу дозволяють керівництву організації ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо напрямів розвитку підприємства.

Особливого значення в умовах економічної нестабільності набуває стратегічна гнучкість організацій. Під стратегічною гнучкістю розуміється здатність організації оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, змінювати напрям діяльності, переглядати стратегічні пріоритети та ефективно використовувати наявні ресурси [1]. Організації, які володіють високим рівнем стратегічної гнучкості, мають більше можливостей адаптуватися до кризових ситуацій та мінімізувати негативні наслідки економічних потрясінь.

Важливою складовою управління стратегічним розвитком є формування конкурентних переваг. У сучасних умовах конкурентоспроможність організації визначається не лише економічними ресурсами, але й рівнем інноваційності, здатністю впроваджувати нові технології, ефективністю управління людським капіталом та якістю управлінських рішень [2]. Саме ці фактори дозволяють організаціям утримувати стабільні позиції на ринку та забезпечувати довгострокове зростання.

Суттєвий вплив на стратегічний розвиток організацій має процес цифровізації економіки. Використання сучасних інформаційних технологій, автоматизація управлінських процесів, застосування цифрових платформ та аналітичних систем дозволяють підвищити ефективність управління та забезпечити швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Цифрова трансформація управління стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності сучасних організацій.

У контексті глобальної економічної нестабільності особливого значення набуває управління ризиками. Сучасні організації стикаються з різноманітними ризиками, серед яких економічні, фінансові, політичні, технологічні та соціальні. Ефективна система ризик-менеджменту дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їх можливий вплив на діяльність організації та розробляти механізми мінімізації негативних наслідків.

Важливим питанням в системі стратегічного управління є розвиток людського капіталу. У сучасних умовах саме людські ресурси стають основним фактором інноваційного розвитку організацій. Професійна компетентність працівників, їх здатність до навчання, творчого мислення та адаптації до змін визначають ефективність реалізації стратегічних планів підприємства. Саме тому організації приділяють значну увагу розвитку системи управління персоналом, підвищенню кваліфікації працівників та формуванню ефективної корпоративної культури.

Крім того, важливою умовою успішного стратегічного розвитку організацій є формування ефективної системи управління змінами. У сучасному світі зміни відбуваються надзвичайно швидко, тому організації повинні бути готовими до постійної трансформації своїх бізнес-моделей, управлінських підходів та організаційних структур. Управління змінами передбачає планування та координацію процесів трансформації, залучення персоналу до реалізації нових стратегій та забезпечення підтримки інноваційних ініціатив.

У період глобальної економічної нестабільності особливої актуальності набуває концепція сталого розвитку організацій. Вона передбачає поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Сучасні організації дедалі частіше орієнтуються на принципи сталого розвитку, що дозволяє їм не лише забезпечувати економічне зростання, але й формувати позитивний імідж у суспільстві та зміцнювати довіру з боку партнерів і споживачів [3]

Отже, управління стратегічним розвитком організацій у контексті глобальної економічної нестабільності є складним і багатогранним процесом, який потребує застосування сучасних управлінських підходів, стратегічного мислення та високого рівня професійної компетентності керівників. Ефективне стратегічне управління дозволяє організаціям адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати стабільність діяльності та формувати передумови для довгострокового розвитку. Саме здатність організацій до стратегічного мислення, інновацій та гнучкого управління визначатиме їх успішність у сучасному глобалізованому та нестабільному економічному середовищі.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Korsunska M. Ю. 2025. Strategic Flexibility of Businesses and Development Pathways for Creative Potential Amid Transformational Change: A Practice-Oriented Approach. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 20 (Aug. 2025). DOI : https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-04 (дата звернення: 10.03.2026).

2. Воронкова А. Е., Пономарьов В. П., Дібніс Г. І. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. К. : Техніка, 2000. 152 с.

3. Вергун А. М., Тарасенко І. О. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації. *Вісник КНУТД*. 2014. № 2. С. 207–218. URL : https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2014-2/207-218.pdf (дата звернення: 10.03.2026).

**Світлана Василівна Коробка,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування;*
**Анастасія Віталіївна Козловець,**
*здобувачка ІІ (магістерського) рівня вищої освіти,*
*Львівський національний університет ветеринарної медицини*
*та біотехнологій імені С. З. Ґжицького*
*(м. Львів)*

# ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні економічні реалії українських підприємств – це не лише класична ринкова боротьба, а й необхідність функціонування в умовах воєнного стану, енергетичної нестабільності та глобального технологічного розриву. Для українських підприємств питання модернізації менеджменту перейшло з розряду «планів на майбутнє» у площину негайного виживання.

Актуальність дослідження трансформаційних процесів в управлінні зумовлена безпрецедентним поєднанням факторів, що мають безпосередній вплив на вітчизняний бізнес. Оскільки, традиційні ієрархічні моделі, що десятиліттями забезпечували стабільність, виявляються занадто громіздкими для світу, де умови гри змінюються щодня. Тому, трансформація системи менеджменту стає не просто технічним оновленням, а необхідною умовою збереження конкурентних позицій і подальшого розвитку бізнесу. Вона передбачає переосмислення управлінських процесів і здатність керівництва інтегрувати інновації в щоденну операційну діяльність.

Конкурентоспроможність підприємства визначається не лише ресурсним потенціалом, а передусім здатністю створювати унікальну цінність для споживача, що відповідає концепції конкурентних переваг М. Портера. У цьому контексті трансформація менеджменту має спиратися на цифровізацію, інноваційність і розвиток динамічних здібностей організації.

Одним із ключових напрямів таких змін є досягнення цифрової зрілості. Йдеться не лише про впровадження програмного забезпечення, а про зміну логіки бізнес-процесів, підвищення прозорості управління та швидкості реагування на зміни. У постіндустріальній економіці конкурентні переваги дедалі більше залежать від інтелектуального капіталу та здатності до постійного оновлення продуктів і технологій. Відтак доцільною є еволюція менеджменту від жорсткого адміністративного контролю до моделі, яка стимулює постійне оновлення продуктів і методів роботи.

Практичне втілення такої парадигми найвиразніше простежується в галузях із високою динамікою процесів, де особливого значення цифровізація набуває, зокрема, в аграрному секторі. Використання ERP-систем і спеціалізованих технологічних рішень дає змогу узгодити виробництво, логістику та облік, зменшити втрати ресурсів і підвищити продуктивність праці. Це створює передумови для зміцнення позицій на міжнародних ринках. Робота з великими обсягами даних у режимі реального часу перетворює інформацію на важливий інструмент управління та прийняття обґрунтованих рішень.

Ефективність трансформації значною мірою залежить від гнучкості бізнес-моделі. Досвід пандемії та воєнного стану показав, що перевагу отримують підприємства, які швидко реагують на зміни попиту та умов діяльності.

Оновлена система менеджменту орієнтується на потреби клієнта, використовує аналітичні інструменти для формування ціннісної пропозиції та розвиває партнерські зв’язки, що підвищують стійкість бізнесу.

Впровадження концепції сталого розвитку в управлінську практику дозволяє компаніям не лише раціонально використовувати природні ресурси, а й залучати лояльних інвесторів та кваліфікованих працівників, для яких етичність бізнесу є пріоритетом. Окрім того, екологічна та соціальна відповідальність стає важливою перепусткою на європейські ринки, де стандарти сталого розвитку є обов’язковою умовою співпраці.

Важливо розуміти, що модернізація системи управління є також вагомим фактором сталого розвитку. Ефективне використання ресурсів завдяки цифровим інструментам дозволяє підприємствам переходити до екологічно та соціально відповідальних практик. Це не лише покращує репутацію компанії, а й безпосередньо впливає на її

економічну безпеку. У сучасних турбулентних обставинах конкурентоспроможність стає фундаментом захищеності: високий технічний рівень виробництва та якість продукції створюють надійний бар'єр проти внутрішніх та зовнішніх ризиків.

Звісно, на шляху до модернізації стоять серйозні бар'єри: від гострого дефіциту кадрів через міграційні процеси до складнощів із залученням капіталу в умовах високих безпекових ризиків. Проте саме в цих складних умовах загартовується новий тип українського менеджменту – стійкий, інноваційний та глобально орієнтований. Системна підтримка держави у розвитку цифрової інфраструктури та сприятливе законодавче поле мають стати тими каталізаторами, що допоможуть вітчизняним підприємствам не просто витримати тиск глобальних викликів, а й вийти на новий рівень конкурентоспроможності, ставши повноправними гравцями світової економічної системи.

Отже, трансформація системи менеджменту є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного та динамічного зовнішнього середовища. Сучасні виклики – цифровізація економіки, посилення глобальної конкуренції, воєнні ризики – зумовлюють необхідність переходу від традиційних адміністративних моделей управління до гнучких, інноваційно орієнтованих підходів. Конкурентні переваги формуються не лише на основі ресурсного забезпечення, а насамперед через здатність підприємства створювати унікальну цінність для споживача, що відповідає положенням теорії конкурентних переваг Michael Porter.

Досягнення цифрової зрілості, впровадження сучасних інформаційних систем, розвиток аналітичних інструментів і формування культури прийняття рішень на основі даних забезпечують підвищення ефективності бізнес-процесів і зниження ресурсних втрат. Водночас результативність трансформації залежить від гнучкості бізнес-моделі, рівня професійної підготовки персоналу та здатності керівництва впроваджувати стратегічні зміни. Модернізація управління також сприяє зміцненню економічної безпеки та переходу підприємств до засад сталого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Денисенко М., Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2 (70). С. 139–146.

2. Домбровська Н., Фаріон В. Цифрова трансформація в менеджменті підприємства: адаптація бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 3. С. 40–53.

3. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2021. № 100. С. 88–96. URL : https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-100-09 (дата звернення: 25.02.2026).

4. Палій М., Канцедал Н. Цифрова трансформація як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 10. С. 226–239.

5. Черничко Т., Проскура В., Алмаші В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 66–72.

6. Kruhlyanko A., Korobka S., Soroka R., Kravchenko T., Vasylieva N. Adapting Management Strategies in SMEs to the Era of Digital Transformation. Management (Montevideo). 2025. Vol. 3.

**Альона Євгеніївна Леонтьєва,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**П'янкова Оксана Василівна,**
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри міжнародного менеджменту,*
*Державний торговельно-економічний університет*
*(м. Київ)*

# БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТУ KERNEL НА РИНКИ ЄС

В умовах тривалої воєнної агресії агропромисловий комплекс України зіткнувся з безпрецедентними викликами, що потребували радикальної перебудови стратегій зовнішньоекономічної діяльності, яка регулюється базовими нормами вітчизняного законодавства [4]. Компанія Kernel, як провідний експортер зернових та олійних культур, стала репрезентативним прикладом адаптивності великого бізнесу до критичних інфраструктурних обмежень.

Актуальність дослідження бізнес-моделі Kernel полягає у необхідності аналізу географічної диверсифікації експорту на ринки країн ЄС, що є стратегічно важливим для забезпечення валютних надходжень та підтримання глобальної продовольчої безпеки.

До повномасштабного вторгнення бізнес-модель Kernel була орієнтована на використання глибоководних портів Одещини. Це дозволяло експортувати колосальні обсяги з мінімальними транспортно-логістичними витратами. Блокада Чорного моря змусила компанію провести децентралізацію логістики, що стало ключовим фактором виживання та збереження частки на ринку ЄС [1].

Оскільки порти Великої Одеси тривалий час були недоступні, компанія інтегрувала у свою модель порти Дунаю (Рені, Ізмаїл). Kernel не просто орендував потужності, а інвестував у власний термінал «Дунайський зерновий термінал» (ДЗТ). Це дозволило ввикористовувати баржі для доставки зерна до румунського порту Констанца та зменшити черги на залізничних переходах, переорієнтувавши частину потоку на водний шлях. Така трансформація логістичних ланцюгів стала єдиним дієвим механізмом збереження експортного потенціалу в умовах війни [5, с. 114].

Для стабільного експорту в країни ЄС (Польщу, Німеччину, Нідерланди) компанія змінила підхід до управління логістикою. Маючи понад 3000 власних зерновозів, компанія посилила контроль над графіками відвантажень, що критично важливо при затримках на кордонах. Особливо актуальним це було на західних кордонах, де здійснюється перевалка з української колії (1520 мм) на європейську (1435 мм). Адаптивність Kernel до реалій сьогодення перетворила компанію з аграровиробника на повноцінного логістичного оператора.

У зв’язку з тим, що логістика через сухопутні кордони ЄС значно дорожча за морську, та з метою збереження маржинальності Kernel зміщує акцент з експорту сирої пшениці / кукурудзи на соняшникову олію / шрот.

Особливої уваги в умовах підвищення тарифів на залізничне перевезення заслуговує питання рентабельності, адже логістичні витрати на тонну олії значно менші, ніж на тонну зерна [3, с. 18].

Ринок ЄС вимагає відповідності «Зеленому курсу». В новій моделі Kernel активно використовує систему Digital Agri, яка дозволяє європейському покупцеві бачити повний цикл: від поля (де використовувалися добрива) до конкретного вагона на кордоні. Це забезпечує преміальну ціну на продукцію компанії.

Об'єктивним підтвердженням ефективності адаптації компанії до нових умов є офіційні звіти Відділу зв'язків з інвесторами Kernel. Згідно з Річним звітом за 2025 фінансовий рік, компанія продемонструвала здатність підтримувати позитивну динаміку навіть за умов воєнних ризиків. Консолідована фінансова звітність за 2025 рік фіксує стабілізацію грошових потоків завдяки оптимізації операційних витрат на логістику. Відзначається перехід на мультимодальну модель з використанням власного залізничного рухомого складу дозволив компанії компенсувати втрати від блокади глибоководних портів, забезпечивши фінансову стійкість групи в довгостроковій перспективі [2].

Головною зміною в моделі став перехід від моноцентричної логістики (орієнтація виключно на глибоководні порти) до мультимодальної системи. Використання річкових терміналів Дунаю та залізничних переходів на кордоні з ЄС дозволило компанії зберегти обсяги експорту навіть в умовах логістичної кризи, що спричинена блокадою портів у Чорному морі.

Орієнтація на європейського споживача зумовила впровадження жорстких стандартів сталого розвитку та відстеження продукції. Що не лише забезпечило доступ до преміальних ринків ЄС, а й підвищило капіталізацію компанії, репутацію серед міжнародних інвесторів.

Таким чином, Kernel успішно трансформував модель «виробник-експортер» у модель «виробник-експортер-інтегрований логістичний оператор». Володіння власним парком вагонів та інвестиції в «сухі порти» на кордоні з Польщею та Румунією мінімізували залежність від державної інфраструктури та зовнішніх перевізників. Подальший розвиток бізнес-моделі компанії має базуватися на збільшенні частки глибокої переробки сировини (олії, біопалива) безпосередньо в Україні, логістичному забезпеченні експортних поставок власним транспортом з урахуванням диверсифікації логістичних маршрутів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kernel Holding 30 yers. Driving agribusiness every day. URL : https://www.kernel.ua/ (дата звернення: 06.03.2026).

2. Kernel Holding 30 yers. Holding Financial Reports – Investor Relations at Kernel. 2025. URL : https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports/ (дата звернення: 06.03.2026).

3. Нечипорук А., Котова М., Кочубей Д. Експорт України в умовах воєнного стану. *Економіка зовнішньої торгівлі, фінансове право*. 2023. № 130 (5). С. 18–32.

4. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII (зі змінами та доп.). URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12 (дата звернення: 06.03.2026).

5. Скопенко Н. С., Северина І. В. Трансформація стратегій розвитку агрокомпаній України в умовах викликів війни. *Економіка, менеджмент і маркетинг.* 2025. № 31 (2). С. 114–128. URL : https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9f824160-125c-4baf-9d0a-ed3b90804aae/content#page=114 (дата звернення: 06.03.2026).

**Катерина Юріївна Лойченко,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Вадим Сергійович Єліссєв,**
*асистент кафедри менеджменту,*
*Державний торговельно-економічний університет*
*(м. Київ)*

# СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Стратегічний менеджмент – це серія дій компанії, спрямована на досягнення довгострокових цілей, які дозволяють бізнесу вижити в конкурентній боротьбі та процвітати в будь-яких умовах зовнішнього середовища. І чим більш нестабільні умови цього середовища, то вище потреба компанії у чіткій стратегії. Стратегічний менеджмент ще називають стратегічним управлінням, оскільки він забезпечує загальне управління фірмою у межах реалізації стратегії. А також пов'язаний із цілим комплексом заходів, необхідних для ефективної роботи компанії: плануванням, аналізом середовища, обліком ресурсів, контролем та регулюванням.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище-підприємство». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління розглядають підприємство як відкриту систему, яка постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими організаціями, банками, організаціями, які належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів тощо і дає змогу організаціям підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються [3].

Будь-яка модель управління підприємством базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування підприємства, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Згідно з концепцією стратегічного управління аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища - необхідний елемент визначення місії та цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб підприємства функціонували відповідно до вибраної концепції управління [4, с. 7–9].

Сутність глобалізму у стратегічному менеджменті полягає в об'єктивному та закономірному процесі формування єдиної загальносвітової економічної системи. Як сучасна форма міжнародних відносин, глобалізація охоплює практично всю земну кулю, створюючи щільну мережу взаємозалежностей в економічній, політичній та культурній сферах. У межах цієї концепції світ розглядається як цілісний простір, де поступово нівелюються національні кордони та специфічні розходження між споживачами. Це відкриває перед підприємствами нові горизонти для досягнення економії на масштабах виробництва завдяки уніфікації товарів та використанню переваг єдиного світового маркетингу.

Разом із тим, глобалізація як нова економічна реальність докорінно змінює зміст фундаментальних категорій. Зокрема, у теорії стратегії з'являється поняття «глобалізація конкуренції», що є результатом еволюційного поєднання процесів диференціації та інтеграції ринків. На зміну традиційному протистоянню приходить «конкуренція мереж», в основі якої лежить стрімка експансія та зростаюча щільність соціально-економічних взаємодій.

Глобальна конкуренція виникає тоді, коли умови на національних ринках стають настільки взаємопов'язаними, що фактично формують єдиний міжнародний ринок, де провідні гравці змагаються одночасно у багатьох країнах. У такому середовищі успіх підприємства залежить від його здатності здобувати переваги через глобальну диференціацію та інтеграцію своєї діяльності, що вимагає принципово вищого рівня загальної компетентності. Оскільки глобальна конкуренція міцно пов'язує різні ринки, ефективність роботи компанії в одній країні безпосередньо визначає її стійкість в інших. Таким чином, у сучасному світі стратегічна перевага стає можливою лише за умови активної та злагодженої діяльності підприємства на всіх світових ринках одночасно [4, с. 148].

Вихід українського бізнесу на міжнародні ринки став не лише стратегічним вибором, а й необхідністю для багатьох компаній, які прагнуть зберегти свої потужності та відкрити нові можливості для зростання. Останніми роками дедалі більше власників бізнесу приймають рішення про його переміщення за кордон – на певний час або на постійній основі, частково чи повністю, реєструючи нову компанію, створюючи її представництво або філію. Процес міжнародної експансії або релокації бізнесу за кордон, з одного боку, відкриває багато різних перспектив та можливостей для зростання, з іншого – стає причиною численних викликів та загроз, ігнорування яких може призвести до негативних наслідків [1].

Беручи до уваги сучасну ситуацію в Україні, дослідження критеріїв, методів та стратегій виходу на міжнародний ринок є надзвичайно важливим для будь-якого вітчизняного підприємства. Це дозволяє краще відповідати потребам свого розвитку, здійснювати ефективну координацію діяльності у вибраному напрямку, підвищує конкурентоспроможність і забезпечує захист власних інтересів на домашньому та міжнародному ринках. Однак рівень ризику на закордонному ринку, очевидно, має бути набагато вищим, ніж на внутрішньому.

У сучасному світі динаміка глобальних ринків надзвичайно швидка та непередбачувана, а вихід організацій на міжнародні ринки стає необхідністю для їхнього розвитку та конкурентоспроможності. Однак цей процес супроводжується значними ризиками, які вимагають ретельного аналізу та ефективного управління. Ризик-менеджмент при виході на зовнішні ринки стає ключовим фактором успіху для компаній у пошуках нових можливостей та міжнародного розширення. З огляду на високий темп розвитку сучасного світу та постійні адаптаційні зміни в діловій сфері, потреба в ефективному управлінні ризиками зараз стає все більш важливою. Очевидно, що від організацій, які діють у бізнес середовищі, очікується здатність передбачати потенційні ризики та керувати ними, щоб вигравати конкурентну боротьбу, залишатися стабільними та прибутковими.

Варто брати до уваги, що управління ризиками у процесі виходу на міжнародний ринок є ключовою складовою стратегічного управління, оскільки воно допомагає ідентифікувати, аналізувати та керувати потенційними загрозами та можливостями, що супроводжують

міжнародну експансію активності підприємства, тим самим забезпечуючи його стабільність, конкурентоспроможність та тривалий успіх у глобальному економічному просторі.

Слід постійно пам'ятати, що ефективна діяльність на конкурентному закордонному ринку вимагає докладного аналізу переваг і недоліків, можливостей та загроз, лише після чого приймається рішення щодо доцільності виходу на той чи інший ринок. Під час оцінки ризиків на зовнішніх ринках, більшість питань зводиться до оцінки стану економічного середовища країни, а також ризиків, які пов'язані з конкретними контрагентами і транзакціями. Економічне середовище країни утворюють ті фактори, які впливають на купівельну спроможність населення, рівень його доходів і витрат [2].

Таким чином, освоєння міжнародних ринків в умовах глобалізації вимагає від бізнесу переходу до стратегічного управління як відкритої системи, що постійно взаємодіє з мінливим зовнішнім середовищем. Успіх компанії безпосередньо залежить від чіткої концепції, де аналіз внутрішніх ресурсів та зовнішніх чинників стає фундаментом для визначення місії та стратегічного набору інструментів. Глобальна конкуренція стирає національні кордони, змушуючи підприємства розглядати світ як єдине ціле та досягати ефективності через економію на масштабах і стандартизацію. Оскільки рівень ризику в міжнародній діяльності значно вищий, ніж у домашньому середовищі, впровадження системного ризик-менеджменту стає критичною складовою стратегії. Тільки глибокий попередній аналіз переваг, недоліків та специфіки економічного середовища країни-партнера дозволяє мінімізувати потенційні загрози, забезпечити конкурентоспроможність та гарантувати стабільний успіх у глобальному економічному просторі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник Т. Ю. Особливості виходу українського бізнесу на міжнародні ринки під впливом воєнних ризиків. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4 (110). С. 3–11.

2. Олексієнко Р., Проценко Д., Шпак К. Стратегії виходу організації на міжнародні ринки: перспективи управління ризиками. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4 (274). С. 96–104.

3. Система стратегічного менеджменту: що це таке і навіщо потрібне компаніям. URL : https://finacademy.net/ua/materials/article/sistema-strategicheskogo-menedzhmenta

4. Стратегічний менеджмент : підручник / Писаревський І. М., Тищенко О. М., Поколодна М. М., Петрова Н. Б. ; за ред. А. А. Аляб'єва ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2009. 287 с.

**Ольга Сергіївна Миколаюк,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Лариса Олексіївна Ющишина,**
*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,*
*Волинський національний університет імені Лесі Українки*
*(м. Луцьк)*

# ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

Екологічний менеджмент у сучасних умовах стає не лише формою відповідальності бізнесу, а й системою економічної логіки, у межах якої екологічні показники безпосередньо впливають на фінансові результати, ринкову репутацію та інвестиційну привабливість підприємства. У глобальному середовищі, де зміни клімату, ресурсна нестача та регуляторні ініціативи є постійними факторами ринкової динаміки, здатність компанії інтегрувати екологічні вимоги у свою діяльність визначає її потенціал довгострокового розвитку. Європейське агентство з довкілля у своїх аналітичних оглядах наголошує, що екологічне управління є важливим елементом конкурентної стратегії, оскільки зменшує виробничі ризики, оптимізує використання ресурсів та зміцнює позиції підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках [1].

Сучасні підприємства працюють у середовищі, де екологічні аспекти відіграють роль стратегічних факторів. Ринки формують нові вимоги до якості товарів і прозорості їхнього походження, а споживачі дедалі частіше обирають компанії, які демонструють відповідальне ставлення до довкілля. Ця тенденція посилюється глобальними ініціативами щодо сталого розвитку та формуванням міжнародних стандартів, які стимулюють підприємства запроваджувати системи управління відповідно до принципів екологічної ефективності. За даними міжнародних досліджень, компанії зі впровадженими системами ISO 14001 демонструють стабільніше зростання і нижчий рівень операційних витрат, що пояснюється структурованим підходом до планування, контролю та коригування екологічних процесів [2]. Такий підхід підвищує передбачуваність виробництва та знижує ризики, пов’язані з екологічними інцидентами і регуляторними обмеженнями.

Екологічний менеджмент охоплює комплекс інструментів, спрямованих на зменшення негативного впливу діяльності підприємства на довкілля та водночас на оптимізацію виробничих процесів. Серед них важливими є системи екологічного аудиту, оцінювання життєвого циклу продукції, моделювання ресурсних потоків та впровадження циркулярних виробничих процесів. Вони дозволяють підприємству не лише знижувати обсяги викидів та споживання енергії, а й формувати нові підходи до управління матеріальними ресурсами, що безпосередньо відображається у зменшенні витрат та підвищенні операційної ефективності. Переваги від впровадження циркулярності підтверджують дані міжнародних звітів, зокрема Programmes of the United Nations Environment Programme, де вказано, що економічний ефект від замкнутих циклів виробництва може бути значним навіть для малих підприємств, оскільки забезпечує зниження вартості матеріалів, мінімізує кількість відходів та оптимізує логістичні процеси [5].

Системи екологічного менеджменту також виконують важливу функцію у сфері ризик-менеджменту. Регуляторні обмеження, вимоги до звітності, можливі санкції за порушення природоохоронного законодавства та зміни ринкових умов формують для бізнесу складне середовище. Компанії, які впроваджують системи екологічного контролю та регулярного моніторингу, отримують можливість прогнозувати та мінімізувати ризики, пов’язані з екологічними збоями та штрафами. Досвід підприємств Європейського Союзу підтверджує, що ефективне управління екологічними процесами підвищує інвестиційну привабливість компанії, оскільки показники екологічної відповідальності дедалі частіше включаються у критерії оцінювання кредитних ризиків і довгострокової вартості бізнесу.

Особливого значення екологічний менеджмент набуває в умовах посилення впливу інвесторів, які орієнтуються на ESG критерії. Прозорість, екологічна ефективність та сталість бізнес-процесів формують ключові параметри, що визначають можливість залучення капіталу. Організація Об’єднаних Націй у звіті World Investment Report 2023 наголошує на зростанні обсягів інвестицій у компанії, що демонструють відповідність принципам сталого розвитку та відкрито звітують про свій екологічний вплив [4]. Такі підприємства отримують переваги у вигляді нижчої вартості капіталу, більшої довіри з боку партнерів та розширення можливостей виходу на глобальні ринки.

Екологічні практики трансформують внутрішню організаційну структуру підприємства. Вони формують культуру відповідальності, де працівники залучаються до процесів зменшення ресурсних витрат, впровадження інновацій та удосконалення виробничих технологій. Це сприяє підвищенню загальної ефективності роботи персоналу та стимулює розвиток корпоративної ідентичності. Сучасні компанії дедалі частіше інтегрують екологічну складову в систему корпоративного управління, включаючи її в ключові показники ефективності. Такий підхід дозволяє підприємству не лише декларувати екологічні цінності, а й перетворювати їх на реальні управлінські рішення.

Застосування екологічних інновацій сприяє не лише зменшенню впливу на довкілля, а й розширенню асортименту продукції та створенню нових ринкових сегментів. Європейська комісія у матеріалах Eco Innovation Action Plan зазначає, що екологічна інноваційність є потужним фактором формування конкурентної переваги, оскільки поєднує технологічний розвиток з відповідністю екологічним очікуванням споживачів [3]. Це означає, що компанії, які інвестують у зелені технології, отримують можливість не лише зменшити собівартість продукції, а й підвищити її цінність на ринку завдяки технологічній модернізації.

Для українських підприємств екологічний менеджмент набуває особливого значення у контексті інтеграції до європейського економічного простору. Вимоги ЄС до якості продукції, відповідності екологічному законодавству та прозорості виробництва формують новий стандарт функціонування бізнесу. Українські компанії, що прагнуть розширити присутність на європейських ринках, змушені впроваджувати екологічні стандарти, оскільки без них участь у міжнародних ланцюгах постачання ускладнюється. Виконання цих вимог відкриває підприємствам доступ до програм міжнародної підтримки, інвестиційних грантів та партнерських проєктів з компаніями ЄС.

У підсумку екологічний менеджмент формується як багатовимірний інструмент, що поєднує економічну, технологічну, соціальну та репутаційну складові. Він забезпечує зменшення ризиків, оптимізацію ресурсних потоків, зростання довіри з боку партнерів і споживачів, підвищення інвестиційної привабливості та розширення можливостей на глобальних ринках. Підприємства, що інтегрують екологічні принципи у стратегічне планування, отримують довгострокову конкурентну перевагу, яка визначається не лише високою економічною ефективністю,

а й здатністю відповідати глобальним викликам сталого розвитку. У сучасному економічному середовищі ця здатність стає невід'ємною основою стійкого бізнес-зростання, що підтверджується результатами міжнародних досліджень та практикою функціонування провідних світових компаній.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Environment Agency. Annual European Union greenhouse gas inventory 1990–2022. URL : https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/annual-european-union-greenhouse-gas-inventory (дата звернення: 10.03.2026).

2. ISO. Environmental management systems. ISO 14001:2015. URL : https://www.iso.org/standard/60857.html (дата звернення: 10.03.2026).

3. European Commission. Eco-innovation Action Plan. URL : https://www.eea.europa.eu/policy-documents/the-eco-innovation-action-plan (дата звернення: 11.03.2026).

4. United Nations. World Investment Report 2023. URL : https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023 (дата звернення: 11.03.2026).

5. United Nations Environment Programme. Circularity in Action 2023. URL : https://www.unep.org/circularity (дата звернення: 10.03.2026).

**Анастасія Вікторівна Михайловська,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Вадим Сергійович Єлісєєв,**
*асистент кафедри менеджменту, здобувач ступеня доктор філософії,*
*Державний торговельно-економічний університет*
*(м. Київ)*

# ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Сучасний етап розвитку теорії організації характеризується глибокою кризою класичних бюрократичних моделей, що зумовлено безпрецедентним рівнем глобальної турбулентності та швидкістю технологічних змін. Протягом десятиліть фундаментальним підходом до побудови організацій залишалися жорсткі ієрархічні структури, що базувалися на принципах лінійно-функціонального підпорядкування, чіткої спеціалізації та вертикального контролю. Однак у сучасних умовах, коли зовнішнє середовище стає все більш непередбачуваним, такі статичні моделі виявляються занадто громіздкими та повільними. Здатність організації до швидкої внутрішньої реорганізації та зміни конфігурації підрозділів сьогодні стає не просто перевагою, а базовою умовою збереження дієздатності на світовій арені. Згідно з результатами масштабного дослідження McKinsey «The State of Organizations 2023», ключовим трендом у розвитку сучасних структур є їхня радикальна децентралізація та так зване «сплощення». Аналітики наголошують, що ліквідація зайвих рівнів менеджменту та скорочення дистанції між вищим керівництвом і безпосередніми виконавцями є критично необхідною умовою для прискорення обміну інформацією та уникнення викривлень у процесі прийняття стратегічних рішень [1, с. 42]. Такий перехід від традиційних пірамідальних структур до горизонтальних моделей дозволяє організації вивільнити колосальний внутрішній потенціал, прискорити впровадження інноваційних ідей та значно підвищити загальну операційну швидкість.

Глобальна цифровізація та активне впровадження концепцій четвертої промислової революції створюють принципово нові умови для організаційного дизайну, змушуючи підприємства трансформуватися у

складні кіберфізичні системи. Впровадження інноваційних технологій, таких як великі дані та системи штучного інтелекту, неминуче веде до виникнення «розумних організацій», чия структура виходить за межі фізичних офісів та набуває вираженого мережевого характеру [2, с. 135]. На сучасному етапі це проявляється у формуванні гнучких екосистем, де ключові функції та ресурси організації розподіляються між незалежними партнерами, об'єднаними єдиною цифровою інфраструктурою. Така мережева модель дозволяє організації фокусуватися виключно на ключових компетенціях, таких як стратегічне планування, дизайн чи бренд-менеджмент, тоді як усі інші операційні процеси можуть виконуватися спеціалізованими зовнішніми структурами в режимі реального часу. Це забезпечує небачену раніше гнучкість у використанні людського капіталу та дає можливість миттєво масштабувати діяльність відповідно до потреб глобального ринку. Організаційний дизайн у таких умовах базується вже не на жорстких інструкціях чи адміністративному примусі, а на використанні спільних інтелектуальних платформ та довірчому обміні даними, що робить організацію максимально адаптивною до непередбачуваних зовнішніх факторів [2, с. 136].

Окрім технологічного виміру, трансформація організаційних структур сьогодні прямо залежить від динаміки розвитку глобальних ланцюгів взаємодії, які стають все більш складними та фрагментованими. Згідно з останнім звітом про розвиток глобальних ланцюгів вартості у 2023 році (Global Value Chain Development Report 2023), сучасні організації змушені будувати свої внутрішні системи з фокусом на так звану «резильєнтність» – здатність не просто витримувати зовнішні удари, а швидко відновлювати свою структуру та функціональність після будь-яких збоїв. Це вимагає повної відмови від статичних ієрархій на користь мобільних проєктних команд, які можуть бути миттєво сформовані або перепрофільовані для вирішення конкретних завдань [3, с. 18]. На практиці це веде до процесів регіоналізації, коли підрозділи організації стають більш автономними та отримують право приймати рішення самостійно, без довгих узгоджень із центром. Координація таких складних систем вимагає від сучасної теорії організації розробки нових механізмів інтеграції, де замість прямого нагляду використовується управління за цілями (МВО) та впровадження єдиних стандартів корпоративної етики. У таких умовах роль лідера остаточно трансформується від класичного контролера до системного архітектора

організаційного середовища, головним завданням якого є підтримка цілісності системи та забезпечення гармонійної взаємодії між усіма її ланками [3, с. 22].

Для українських організацій, які сьогодні змушені функціонувати в умовах екстремальних ризиків, досвід глобальної структурної трансформації є питанням стратегічного виживання. Значна частина вітчизняних структур все ще зберігає рудименти надмірної централізації, де кожне рішення потребує багаторівневого погодження, що в умовах кризи стає фатальним фактором. Усвідомлена адаптація до глобальних вимог вимагає радикального впровадження гнучких методологій управління, таких як Agile та Scrum, що передбачають реальне делегування повноважень та створення автономних крос-функціональних команд. Лише через таку глибоку перебудову своєї внутрішньої архітектури українські організації зможуть забезпечити стабільність, стати зрозумілими для міжнародних партнерів та ефективно інтегруватися у глобальні мережі. Таким чином, у сучасних умовах організаційна структура перестає бути жорстким і непорушним каркасом, перетворюючись на динамічний, живий інструмент, що вимагає безперервного організаційного дизайну, який враховує як колосальні можливості цифровізації, так і складні реалії сучасного світу [1, с. 43].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations. McKinsey & Company. 2023. 112 p. URL : https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf (дата звернення: 13.03.2026).

2. Зелінська Д. О. Індустрія 4.0 та її вплив на країни світу в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 91, № 6. С. 133–141. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48265/2/GEJ_2024v91n6_Zelinska_D-Industry_4_0_and_its_impact_133-141.pdf (дата звернення: 13.03.2026).

3. Global Value Chain Development Report 2023: Resilient and Sustainable GVCs in Turbulent Times. ADB/WTO/IDE-JETRO/UIBE. 2023. 240 p. URL : https://www.adb.org/publications/global-value-chain-development-report-2023 (дата звернення: 13.03.2026).

**Марко Любомирович Мохнацький,**
*здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
*факультету суспільних і прикладних наук*
***Науковий керівник:***
**Тарас Іванович Воробець,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри управління та адміністрування,*
*ЗВО «Університет Короля Данила»*
*(м. Івано-Франківськ)*

# РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасному світі та умовах глобалізації і динамічних змін бізнес середовища, корпоративна культура стає одним з основних факторів ефективного управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності організацій. Вона визначає систему цінностей, норм поведінки, принципів взаємодії між працівниками та керівництвом, що впливає на мотивацію, продуктивність праці та здатність організації до розвитку. Багато сучасних досліджень доводять, що корпоративна культура має безпосередній вплив на результативність діяльності підприємства, його фінансові показники та довгострокову стабільність [1].

Однією з ключових функцій корпоративної культури є формування середовища, яке буде сприятливе для ефективної роботи персоналу. Коли працівники поділяють спільні цінності та розуміють ціль організації, вони сприятливі до проявів більшої ініціативи та відповідальність і прагнуть залучитись до досягнення стратегічних цілей [2]. У цьому випадку культура виступає не лише соціальним явищем, а й інструментом управління, який доповнює формальні методи контролю. Таким чином, ефективна корпоративна культура здатна зменшувати потребу в жорсткому адміністративному контролі, оскільки працівники керуються спільними принципами та нормами поведінки.

Сучасна практика управління демонструє, що організації з розвиненою корпоративною культурою мають вищі показники ефективності. Наприклад, компанія Netflix сформувала корпоративну культуру, що базується на принципі «свободи та відповідальності». Працівникам

надається значна автономія у прийнятті рішень, але водночас від них очікується високий рівень професіоналізму та відповідальності за результати роботи. Такий підхід сприяє інноваціям та високій продуктивності праці, що дозволило компанії стати одним із світових лідерів у своїй сфері.

Іншим прикладом є компанія Salesforce, корпоративна культура якої базується на принципах довіри, рівності та соціальної відповідальності. В організації діє модель «1-1-1», що передбачає виділення 1 % часу працівників, 1 % прибутку та 1 % продукції компанії на благодійні проєкти. Такий підхід сприяє формуванню високого рівня залучення працівників та позитивного іміджу компанії, що у свою чергу, підвищує її конкурентоспроможність та приваблює талановитих фахівців.

Важливим аспектом корпоративної культури є її здатність до адаптації. У сучасному світі організації повинні швидко реагувати на технологічні, економічні та соціальні зміни. Саме тому ефективна культура має бути гнучкою та відкритою до інновацій. Наприклад, японська компанія Rakuten у 2010 році запровадила політику використання англійської мови як основної у внутрішній комунікації. Це рішення було спрямоване на глобалізацію бізнесу та підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку. Хоча впровадження цієї політики супроводжувалося певними труднощами, у довгостроковій перспективі вона сприяла інтеграції компанії у світову економіку та розвитку її корпоративної культури [3].

Дослідження також показують, що корпоративна культура впливає на ефективність організації через розвиток людського потенціалу. Наприклад, компанії, які інвестують у розвиток працівників, навчання та створення сприятливого психологічного клімату, демонструють вищий рівень продуктивності та інновацій. Відомо, що організації з високим рівнем залучення персоналу мають кращі фінансові результати, нижчу плинність кадрів і більш ефективні процеси управління.

Крім того, корпоративна культура формує механізми неформального контролю в організації. Через систему цінностей, традицій, корпоративних історій та символів працівники отримують чітке розуміння того, які моделі поведінки є прийнятними. Це сприяє формуванню організаційної ідентичності та зміцненню командної взаємодії. У результаті культура стає важливим інструментом координації діяльності працівників і забезпечення стабільного функціонування організації. Проте

корпоративна культура може мати як позитивний, так і негативний вплив на ефективність організації. Негнучка або застаріла культура може стримувати інновації, знижувати мотивацію працівників і перешкоджати адаптації до змін. Саме тому керівництво повинно постійно аналізувати стан корпоративної культури та ініціювати її трансформацію відповідно до стратегічних цілей організації.

Отже, корпоративна культура є важливим елементом сучасної системи управління персоналом і одним із ключових факторів ефективності організації. Вона сприяє формуванню спільних цінностей, підвищує рівень залучення працівників, покращує комунікацію та забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів. У сучасних умовах саме організації, які здатні сформувати адаптивну, інноваційну та орієнтовану на людей корпоративну культуру, отримують стійкі конкурентні переваги та забезпечують довгостроковий розвиток.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AMAH, Edwinah; DAMINABO-WEJE, Mildred. Corporate culture: A tool for control and effectiveness in organizations. *Research on Humanities and Social Sciences*, 2013, 3.15: 42–49.

2. AL-BAHUSSIN, Sami Abdullah; EL-GARAIHY, Wael Hassan. The impact of human resource management practices, organisational culture, organisational innovation and knowledge management on organisational performance in large Saudi organisations: structural equation modeling with conceptual framework. *International Journal of Business and management*, 2013, 8.22: 1.

3. AHMAD, Shoeb. The corporate culture and employees' performance: an overview. *Journal of Management and Science*, 2020, 10.3: 1–6.

**Оксана Петрівна Мялюк,**
*кандидат біологічних наук, доцент,*
*завідувач кафедри фундаментальних дисциплін,*
*КЗВО «Рівненська медична академія»*
*(м. Рівне);*
**Руслана Василівна Конощук,**
*перший проректор,*
*КЗВО «Рівненська медична академія»*
*(м. Рівне)*
**Ольга Миколаївна Остапчук,**
*керівник відділу сприяння працевлаштування,*
*КЗВО «Рівненська медична академія»*
*(м. Рівне)*

# МІЖНАРОДНІ ГРАНТОВІ ПРОЄКТИ У СФЕРІ МЕДИЦИНИ: ОРГАНІЗАЦІЯ, РЕАЛІЗАЦІЯ, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

Міжнародні грантові проєкти відіграють ключову роль у розвитку медичних досліджень, підвищенні якості охорони здоров'я та впровадженні інновацій у практику. Грантове фінансування сприяє зміцненню дослідницьких систем, стимулює міжнародну співпрацю та розширює можливості вирішення глобальних проблем здоров'я, зокрема у сфері політики та систем охорони здоров'я [1; 2]. Ефективність таких проєктів залежить не лише від рівня фінансування, а й від якості управління грантами, механізмів моніторингу та оцінювання, а також здатності забезпечити вплив результатів досліджень на практичну медичну політику та систему охорони здоров'я.

Мета: узагальнити сучасні підходи до організації, реалізації та оцінки ефективності міжнародних грантових проєктів у сфері медицини, а також проаналізувати основні проблеми і практики, які впливають на їх результативність.

Дослідження базувалося на аналізі наукових публікацій, звітів та програм, опублікованих у 2020–2025 роках. Основними джерелами були якісне дослідження управління грантами в сфері політики та систем охорони здоров'я, а також авторитетні звіти міжнародних організацій, що підтримують грантові механізми [1; 2]. Аналіз включав

порівняння моделей грант-менеджменту, механізмів оцінювання впливу, а також викликів, із якими стикаються бенефіціари грантів.

Проведений аналіз дозволив систематизувати ключові організаційні підходи, управлінські моделі та інструменти оцінювання ефективності, що застосовуються у сучасній практиці грант-менеджменту. Встановлено, що більшість міжнародних грантових програм у сфері медицини функціонує за циклічною моделлю управління, яка включає етапи: стратегічне планування, конкурсну процедуру відбору заявок, укладання грантових угод, моніторинг реалізації, проміжну та фінальну оцінку результатів. Такий підхід забезпечує структурованість процесів і дозволяє мінімізувати ризики нецільового використання коштів [1]. Ефективні програми характеризуються наявністю чітко визначених критеріїв відбору (наукова новизна, практична значущість, сталість результатів, відповідність національним пріоритетам охорони здоров'я). Особливу увагу приділяють мультидисциплінарності команд та міжнародному партнерству, що сприяє трансферу знань і технологій [2]. Водночас виявлено, що у країнах з перехідною економікою управлінські процедури часто ускладнюються подвійною системою звітності, перед міжнародним донором та національними регуляторними органами. Це збільшує адміністративне навантаження на дослідницькі групи та потребує створення окремих підрозділів з грантового супроводу в медичних університетах і наукових установах.

Міжнародні гранти забезпечують не лише фінансування конкретних досліджень, а й сприяють інституційному розвитку медичних установ. Зокрема, фінансування дозволяє модернізувати лабораторне обладнання, впроваджувати цифрові системи управління даними, підвищувати кваліфікацію персоналу та інтегрувати сучасні стандарти якості (наприклад, відповідність ISO у лабораторній діагностиці). Разом з тим, за даними досліджень, до 25–30 % грантового бюджету може витрачатися на адміністративні витрати, що вимагає оптимізації управлінських процесів [4]. Ефективні практики включають використання централізованих офісів грантового менеджменту, цифровізацію фінансової звітності та стандартизацію процедур закупівель. Окремо слід відзначити тенденцію до розвитку інноваційних фінансових механізмів у глобальному здоров'ї, зокрема публічно-приватних партнерств та каталізаційного фінансування, що дозволяє залучати додаткові інвестиції в медичні дослідження [3]. Такий підхід підвищує сталість проєктів після завершення грантового періоду.

Оцінювання ефективності міжнародних медичних грантів здійснюється за трьома основними напрямами: науковим результатом, впливом на систему охорони здоров'я та соціально-економічним ефектом. Науковий вплив вимірюється кількістю публікацій у рецензованих журналах, цитованістю, створенням нових методик або клінічних протоколів. Аналіз свідчить, що міжнародні грантові проєкти мають вищий показник міждисциплінарних публікацій та міжнародного співавторства порівняно з національними програмами [2]. Практичний вплив проявляється у впровадженні результатів досліджень у клінічну практику, розробці політик охорони здоров'я, створенні рекомендацій або нормативних документів. Зокрема, у проєктах, орієнтованих на політику та системи охорони здоров'я, результати досліджень використовуються для формування управлінських рішень та реформування медичних послуг [1]. Соціально-економічний ефект оцінюється через покращення доступності медичних послуг, зниження витрат на лікування завдяки впровадженню профілактичних програм або оптимізації діагностичних алгоритмів. Водночас дослідники наголошують на складності кількісного вимірювання довгострокового впливу, оскільки результати можуть проявлятися через декілька років після завершення фінансування [4].

Сучасні підходи до оцінювання грантових проєктів передбачають використання індикаторів результату (outputs), наслідків (outcomes) та впливу (impact). Найчастіше застосовуються логіко-структурна матриця, система ключових показників ефективності та методи якісної оцінки партнерств [4]. Встановлено, що найбільш ефективними є проєкти, в яких механізми моніторингу інтегровані на ранніх етапах планування та включають регулярний аудит ризиків, етичний контроль та аналіз дотримання строків виконання. Разом із тим, виявлено недостатню стандартизацію інструментів оцінювання впливу на рівні міжнародних програм. Це створює труднощі при порівнянні результатів різних проєктів та формуванні доказової бази щодо їх ефективності [5].

До ключових проблем реалізації міжнародних медичних грантів належать: надмірна бюрократизація процедур звітності, складність погодження етичних та регуляторних дозволів, ризики валютних коливань, кадровий дефіцит фахівців з грант-менеджменту, нерівномірний розподіл фінансування між країнами. Окрім того, відсутність чіткої стратегії впровадження результатів після завершення фінансування

знижує довгострокову сталість проєктів. Найуспішнішими є ініціативи, що передбачають інтеграцію результатів у національні програми охорони здоров'я та забезпечують співфінансування з боку держави або приватного сектору [3].

Організація міжнародних грантових проєктів у медицині є складним багатокомпонентним процесом, що потребує ефективних стратегій управління, чітких механізмів моніторингу та оцінювання, а також адаптації до місцевого контексту. Оцінка ефективності грантових ініціатив повинна виходити за межі фінансової реалізації та включати оцінювання впливу на політику, практику та розвиток систем охорони здоров'я. Попри значний потенціал грантів для стимулювання досліджень та інновацій, актуальними залишаються виклики щодо зменшення бюрократії, поширення ефективних моделей оцінювання впливу та підвищення прозорості грантових процедур.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Sales R. K., Reyes-Ramos G. K., de Veyra C. Advancing health through evidence assisted decisions with health policy and systems research program: a qualitative evaluation of a national health research grant management process in the Philippines. *Health Research Policy and Systems*. 2023. Vol. 21. P. 73.

2. Alliance for Health Policy and Systems Research. Annual report 2023. World Health Organization. 2024. URL : https://wkc.who.int/resources/publications/i/item/alliance-for-health-policy-and-systems-research-annual-report-2023 (дата звернення: 01.02.2026).

3. Wang Z., Wang Y., Huang Y., Zhou S., Yang J. Enhancing the role of innovative financing in global health. *Global Health Research and Policy*. 2025. Vol. 10. P. 61.

4. Mrklas K. J., Boyd J. M., Shergill S. et al. A scoping review of the globally available tools for assessing health research partnership outcomes and impacts. *Health Research Policy and Systems*. 2023. Vol. 21. P. 139.

5. Kentikelenis A., Ghaffar A., McKee M., Dal Zennaro L., Stuckler D. Global financing for health policy and systems research: a review of funding opportunities. *Health Policy and Planning.* 2023. Vol. 38, № 3. P. 409–416.

**Оксана Вікторівна Немировська,**
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри менеджменту та публічного управління,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# НОВА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАД: ВІД МАРКЕТИНГУ ДО ЕКОНОМІЧНИХ КЛАСТЕРІВ

Сучасна теорія муніципального менеджменту розглядає управління розвитком територій не як сукупність адміністративних послуг, а як комплексний процес цілеспрямованої трансформації економічного ландшафту. У межах нової парадигми акцент зміщується з кількісного зростання на забезпечення якісного, сталого розвитку територіальних громад.

Актуальність цієї теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних інструментів підвищення життєздатності громад в умовах децентралізації та глобальних економічних викликів. Традиційні підходи до публічного управління дедалі частіше виявляються недостатньо результативними для забезпечення довгострокового розвитку. У зв'язку з цим постає потреба у переході до нової управлінської моделі, в якій маркетинг відіграє допоміжну роль на етапі залучення ресурсів, тоді як ключовим драйвером розвитку стає кластерна організація економіки.

Автори Н. В. Бєлікова та Д. В. Єрьомка [2, с. 33] підтверджують нашу думку, що нова управлінська парадигма є ефективним інструментом для забезпечення сталого розвитку громад, зосереджуючись на об'єднаних територіальних громадах і розглядаючи проектну діяльність як механізм активізації місцевого розвитку.

Доцільно виокремити ключові акценти, що визначають зміст сучасної моделі управління розвитком територіальних громад.

По-перше, управління розвитком має ґрунтуватися на стратегічному баченні, орієнтованому на довгострокові результати, а не короткострокові показники ефективності. Це передбачає формування чіткої ідентичності території, визначення її конкурентних переваг та пріоритетних напрямів економічної спеціалізації.

По-друге, центральним елементом нової парадигми виступає кластерний підхід, який забезпечує синергію між бізнесом, владою, наукою та громадянським суспільством. Саме кластеризація сприяє підвищенню інноваційності, продуктивності та інвестиційної привабливості територій.

По-третє, важливим є перехід від управління ресурсами до управління взаємодіями. Ефективність розвитку дедалі більше залежить від здатності органів місцевого самоврядування налагоджувати партнерства, стимулювати кооперацію та формувати довіру між усіма учасниками локальної економіки.

По-четверте, маркетинг територій у цій моделі розглядається не як самоціль, а як інструмент підтримки стратегічного розвитку – зокрема, для залучення інвесторів, людського капіталу та нових можливостей, що відповідають визначеній спеціалізації громади.

По-п’яте, особливого значення набуває орієнтація на якість життя населення як ключовий індикатор ефективності управління. Економічне зростання повинно супроводжуватися розвитком соціальної інфраструктури, підвищенням екологічних стандартів та створенням комфортного середовища для проживання.

Узагальнюючи викладене, доцільно сформулювати низку висновків, релевантних для України з урахуванням сучасних трансформаційних процесів:

1. Ефективність реалізації можливостей децентралізації залежить від інституційної спроможності громад та якості управління на місцевому рівні.

2. Стійкий розвиток потребує впровадження кластерного підходу з урахуванням регіональної спеціалізації та економічного потенціалу територій. Ключовим фактором успіху є розвиток партнерських моделей управління через взаємодію влади, бізнесу, науки та громадськості.

3. Пріоритетами муніципального менеджменту в сучасних умовах є цифровізація, відновлення інфраструктури та зміцнення економічного потенціалу громад.

Таким чином, сучасний муніципальний менеджмент трансформується у систему проактивного управління розвитком, де визначальну роль відіграють інноваційність, партнерство та стратегічна узгодженість дій усіх стейкхолдерів. Для України впровадження сучасної

парадигми є не лише теоретичною необхідністю, а й практичною умовою забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку територіальних громад.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко А. О. Перспективи впровадження SMART-підходів до розвитку українських міст у воєнний і повоєнний період. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки* : матеріали IV міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Харків, 2022. С. 117–118.

2. Бєлікова Н. В., Єрьомка Д. В. Проєктна діяльність як інструмент розвитку об’єднаної територіальної громади. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2024. № 1. С. 32–36.

3. Маматова Т. В., Андрієнко А. О. Концепція «розумної територіальної громади» в контексті забезпечення інтелектуалізованого місцевого розвитку. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 73–84.

**Артем Сергійович Оскольський,**
*здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*
*Київський аграрний університет*
*(м. Київ)*

# ВПЛИВ ЕКОЛОГІЧНИХ НОРМ ПРАВА ЄС НА ТРАНСФОРМАЦІЮ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

Сучасна аграрна політика Європейського Союзу характеризується посиленням екологічних вимог до виробництва сільськогосподарської продукції, що безпосередньо впливає на систему управлінських рішень аграрних підприємств. Інтеграція принципів сталого розвитку в аграрну політику ЄС зумовлює трансформацію управління у сільському господарстві, де провідну роль відіграють правові механізми екологічного регулювання. Фактично, відбувається парадигмальний зсув: екологічна відповідність перестає бути виключно витратною статтею і трансформується у ключовий показник ефективності, що забезпечує доступ до інвестиційного капіталу, європейських ринків збуту та державних субсидій.

Основою екологізації аграрного сектору ЄС є Європейський зелений курс (European Green Deal) та реформа Спільної аграрної політики (Common Agricultural Policy – CAP), які передбачають поєднання економічної ефективності виробництва з вимогами охорони довкілля. У межах цих політик фермери отримують фінансову підтримку за умови додержання екологічних стандартів, зокрема щодо збереження ґрунтів, біорізноманіття та раціонального використання водних ресурсів [1; 2]. Так, Європейський зелений курс виступає стратегічним дорожнім полотном, що визначає цілі кліматичної нейтральності до 2050 року, включаючи ключові ініціативи «Від ферми до виделки» (Farm to Fork) та стратегію збереження біорізноманіття до 2030 року. Згадані документи вимагають від аграріїв радикального скорочення використання пестицидів, мінеральних добрив та антибіотиків, спрямовуючи інвестиції у «чисті» технології [6; 9] Своєю чергою, оновлена Спільна аграрна політика (CAP) інтегрує зазначені екологічні амбіції через систему «еко-схем» (eco-schemes) – механізмів прямої підтримки, де фермери отримують додаткові фінансові виплати за добровільне

впровадження методів вуглецевого землеробства (carbon farming), сівозмін та створення екологічних зон на своїх угіддях [5]. З окресленого випливає, що правові норми ЄС формують нову модель управління аграрним виробництвом, орієнтовану на принципи сталості та екологічної відповідальності.

Важливим інструментом правового регулювання є Regulation (EU) 2020/852, який встановлює систему класифікації екологічно сталих видів економічної діяльності (так звану «таксономію ЄС»). Згідно з цим регламентом, інвестиції у сільське господарство мають відповідати критеріям екологічної безпечності, зокрема щодо скорочення викидів парникових газів, збереження екосистем і раціонального використання природних ресурсів. Для управлінців аграрних підприємств це означає, що доступ до вигідного «зеленого» фінансування тепер прямо залежить від здатності компанії довести свою екологічну відповідність через чіткі технічні критерії. Впровадження такої класифікації змушує бізнес відмовитися від практики «грінвошингу» (greenwashing), натомість вимагаючи впровадження систем моніторингу, які дозволяють кількісно вимірювати та звітувати про вплив виробництва на довкілля. Таким чином, «Таксономія ЄС» де-факто стає стратегічним навігатором для менеджменту, змушуючи переорієнтовувати капіталовкладення в інновації, що сприяють декарбонізації та ресурсоефективності, аби відповідати вимогам європейських інвесторів та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на спільному ринку. У цьому контексті управлінські рішення переходять від інтуїтивного планування до використання дата-центричних моделей. Керівництво аграрних підприємств змушене інтегрувати системи екологічного моніторингу в ERP-платформи, щоб у режимі реального часу відстежувати вуглецевий слід кожної технологічної операції. Така цифрова трансформація дозволяє перетворити екологічну звітність на інструмент управлінського контролю, де кожен показник викидів стає сигналом для оптимізації витрат або перегляду технологічних карт [7]. Загалом, для аграрних підприємств це означає необхідність змінювати стратегічні управлінські рішення, а саме:

– впроваджувати екологічні технології;
– оптимізувати використання добрив;
– переходити до органічного виробництва та систем точного землеробства.

Окреме значення мають норми права ЄС у сфері якості водних ресурсів та захисту довкілля. Наприклад, Directive (EU) 2020/2184 щодо якості води для споживання людиною встановлює вимоги до зменшення забруднення води агрохімікатами та іншими речовинами, що походять із сільського господарства. Ключовим нововведенням цієї Директиви є запровадження повної моделі управління безпекою води, яка охоплює весь ланцюг постачання – від зони водозабору до точки споживання. Для аграрних підприємств це означає необхідність інтеграції оцінки екологічних ризиків безпосередньо у бізнес-процеси, оскільки виробники тепер несуть відповідальність за потенційний вплив своєї діяльності на якість підземних та поверхневих вод у зонах забору. Впровадження такого підходу змушує менеджмент відмовитися від пасивного спостереження на користь превентивних дій: постійного моніторингу рівнів нітратів та пестицидів, а також планування заходів щодо мінімізації забруднення на етапі планування посівних кампаній. Зміна управлінської парадигми також проявляється у переході від короткострокового максимізування врожайності до моделі «стійкого природокористування». Підприємства вимушені інвестувати у будівництво замкнених систем водопостачання та впроваджувати технології локальної очистки стічних вод, що змінює структуру капітальних інвестицій. Крім того, управлінські рішення тепер включають оцінку ризиків виснаження водних горизонтів як чинника, що може призвести до правових санкцій або втрати ліцензій на виробництво [4]. Виконання цих норм стимулює аграрні підприємства впроваджувати сучасні системи управління водними ресурсами, змінювати структуру посівів і використовувати екологічно безпечні засоби захисту рослин.

У контексті глобальної екологічної політики важливим нормативним актом є EU Deforestation Regulation (EUDR), який передбачає обмеження доступу на ринок ЄС для продукції, виробництво якої пов’язане з вирубкою лісів або деградацією екосистем. Цей регламент створює додаткові вимоги до аграрних виробників щодо простежуваності походження продукції та дотримання принципів екологічної відповідальності [3]. Регламент (EU) 2023/1115 фактично встановлює нову вимогу до «геолокаційної прозорості»: кожна партія продукції повинна супроводжуватися координатами ділянок, на яких було вирощено сировину, що змушує підприємства впроваджувати цифрові системи моніторингу супутникових знімків для підтвердження статусу

«deforestation-free». Для аграрного менеджменту це означає перехід до стратегії «нульової толерантності» до ризиків у ланцюгу постачання. Це створює потребу у створенні нових структурних підрозділів на підприємствах – офісів сталого розвитку (Sustainability Offices), які спеціалізуються на управлінні екологічними даними та взаємодії з регуляторами. Тож, управлінські рішення стають залежними від якості IT-інфраструктури, здатної інтегрувати дані про географічне походження продукції в ERP-системи компанії. Окреслене трансформує управлінські рішення від простого вибору контрагентів до проведення глибокого комплаєнс-аудиту кожної ланки постачання, де ключовим активом стає цифровий «паспорт» походження товару [8]. Внаслідок цього управлінські рішення підприємств мають враховувати юридичні ризики, пов’язані з екологічною сертифікацією та контролем ланцюгів постачання. Це вимагає від вищого менеджменту посилення контролю за контрагентами (due diligence), адже будь-який розрив у ланцюзі простежуваності несе ризик повної відмови у доступі продукції до ринку ЄС. Відповідно, впроваджується стратегія «превентивного комплаєнсу», яка базується на детальному аудиті постачальників сировини та дотриманні жорстких протоколів екологічної безпеки на всіх рівнях управління.

Таким чином, екологічні норми права ЄС виконують не лише регулятивну, а й стратегічну функцію в розвитку аграрного сектору. Вони формують нові управлінські підходи, орієнтовані на сталий розвиток, інноваційні технології та екологічну відповідальність виробництва. Для країн, що інтегруються до європейського ринку, зокрема України, імплементація цих норм означає необхідність адаптації національного законодавства, модернізації аграрного виробництва та перегляду управлінських стратегій підприємств. Відповідність європейським стандартам починає бути ключовим фактором інноваційної конкурентоспроможності, що дозволяє агробізнесу успішно інтегруватися в глобальні ланцюги доданої вартості. Майбутнє галузі полягає у синергії цифрових технологій та екологічно безпечного господарювання, які забезпечують довгострокову стійкість підприємств у динамічному регуляторному середовищі.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Басиста Я. Європейський зелений курс і аграрний сектор України: виклики і можливості. *ГО «Український центр європейської політики» (УЦЄП).* 2025. URL : https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/doslidzhennya-yezk_i_agroprodsektoru_ukrayiny.pdf (дата звернення: 07.03.2026).

2. Григор'єва Х. А. Державна підтримка сільського господарства в ЄС: становлення, тенденції, правові проблеми. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2024. № 4. С. 248–258. DOI : https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.39 (дата звернення: 08.03.2026).

3. Науменко Т. EUDR і CAP: Україна готується до нових правил аграрного ринку ЄС / Mind. 20 лютого 2026. URL : https://mind.ua/news/20301277-eudr-i-cap-ukrayina-gotuetsya-do-novih-pravil-agrarnogo-rinku-es (дата звернення: 09.03.2026).

4. Directive (EU) 2020/2184 of the European Parliament and of the Council on the quality of water intended for human consumption / EUR-Lex. 2026. URL : https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2020/2184/oj (date of access: 10.03.2026).

5. Environmental sustainability in the CAP / European Comission. URL : https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/sustainability/environmental-sustainability/cap-and-environment_enen (дата звернення: 07.03.2026).

6. Farm to Fork strategy / European Comission. URL : https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en (дата звернення: 07.03.2026).

7. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment / EUR-Lex. 2026. URL : https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng (date of access: 10.03.2026).

8. Regulation (EU) 2023/1115 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on the making available on the Union market and the export from the Union of certain commodities and products associated with deforestation and forest degradation and repealing Regulation (EU) № 995/2010 / EUR-Lex. 2026. URL : https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1115/oj/eng (date of access: 10.03.2026).

9. The European Green Deal / European Comission. URL : https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 07.03.2026).

**Роман Миколайович Остапенко,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,*
*Державний біотехнологічний університет*
*(м. Харків);*
**Олена Анатоліївна Луценко,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,*
*Державний біотехнологічний університет*
*(м. Харків)*

# ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ КРАЇН СВІТУ

Глобалізація являє собою зростаючу взаємозалежність національних економік через потік товарів, послуг, капіталу, технологій та інформації через міжнародні кордони. Це явище кардинально змінило економічні системи у всьому світі з кінця 20 століття, перетворивши способи виробництва, торгівлі та розподілу багатства в країнах. Цей процес охоплює не тільки розширення міжнародної торгівлі та інвестицій, а й інтеграцію фінансових ринків, стандартизацію ділової практики та швидке поширення технологічних інновацій через географічні кордони. Розуміння впливу глобалізації на економічні системи є надзвичайно важливим для усвідомлення сучасної світової економіки та її постійної еволюції.

Окреслене визначення глобалізації як багатовимірного явища потребує детальнішого розгляду її суперечливого економічного характеру, адже взаємозалежність національних економік породжує водночас нові можливості та нові ризики.

Глобалізація має подвійну природу в своєму економічному впливі, створюючи як значні переваги, так і серйозні виклики для суспільств у всьому світі. З позитивного боку, вона активізувала міжнародну торгівлю, сприяла передачі технологій між країнами та сприяла суттєвому скороченню бідності – рівень крайньої бідності у світі різко знизився з 42 % у 1981 році до приблизно 8,6 % у 2018 році, хоча останні дані показують, що станом на 2024–2025 роки цей показник стабілізувався на рівні 10,1–10,3 %. Крім того, глобалізація дозволила

підвищити продуктивність завдяки спеціалізації, створила нові можливості для працевлаштування на ринках, що розвиваються, та сприяла економічному зростанню як у розвинених, так і в країнах, що розвиваються. Однак ці переваги супроводжуються серйозними негативними наслідками, зокрема збільшенням нерівності доходів у країнах, значним скороченням робочих місць у традиційних галузях промисловості та економічною вразливістю, що випливає з посилення взаємозалежності [1].

Мета дослідження трансформаційних наслідків глобалізації для світових економічних систем полягає у формуванні комплексного розуміння того, як це складне явище змінило глобальний економічний ландшафт протягом останніх десятиліть. Аналізуючи як позитивні результати, такі як збільшення обсягів торгівлі, поширення технологій та досягнення у сфері розвитку, так і негативні наслідки, включаючи порушення на ринку праці та нерівність, ми можемо краще оцінити загальний вплив економічної інтеграції на різні регіони та населення. Це дослідження є особливо актуальним, оскільки світ продовжує боротися з мінливими моделями глобалізації, включаючи цифрову трансформацію, регіональні торговельні угоди та тривалі наслідки нещодавніх глобальних потрясінь, які вплинули на міжнародні економічні відносини.

Для повноти такого аналізу необхідно передусім розглянути позитивні структурні зрушення, що відбулися в національних економіках внаслідок їхньої інтеграції до міжнародних ринків, – адже саме вони визначили нові виміри глобальної торговельної архітектури.

Глобалізація кардинально змінила національні економіки, сприяючи їх інтеграції в міжнародні ринки та створюючи безпрецедентні можливості для розширення торгівлі та економічного зростання. Процес інтернаціоналізації дав країнам можливість спеціалізуватися на своїх порівняльних перевагах, одночасно отримуючи доступ до глобальних ланцюгів постачання, що призвело до різкого збільшення обсягів торгівлі та прямих іноземних інвестицій. Ця інтеграція була особливо помітною в Азії, де такі країни, як Китай та Індія, зазнали значних економічних перетворень після прийняття лібералізації торгівлі, а зниження митних тарифів Китаю з 25 % до 7 % на експорт з США після вступу до СОТ призвело до восьмикратного збільшення двосторонньої торгівлі з 2001 по 2017 рік. Аналогічно, такі країни, як Корея та Сінгапур, перетворилися з бідних країн у 1970-х роках на процвітаючі економіки завдяки активній участі в глобальних торговельних мережах [2].

Поруч із розширенням торговельних зв’язків ключову роль у модернізації виробничих систем відіграло й поширення технологій, що перетворилося на один із центральних механізмів глобальної інтеграції та структурної трансформації.

Трансфер технологій, що став можливим завдяки глобалізації, привів до значного зростання продуктивності в країнах з перехідною економікою, насамперед завдяки прямим іноземним інвестиціям та діяльності транснаціональних корпорацій. Цей трансфер відбувається через зворотні зв'язки між транснаціональними компаніями та місцевими постачальниками, що сприяє поширенню знань, впровадженню технологій та інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості. Емпіричні дослідження, проведені в 136 країнах з перехідною економікою та країнах, що розвиваються, демонструють позитивний вплив прямих іноземних інвестицій на економічне зростання, причому ефект від підвищення продуктивності посилюється завдяки вдосконаленню правової системи та поширенню Інтернету. В'єтнам є прикладом такої трансформації, де нові експортні можливості після 2000 року сприяли переходу від неформального до формального сектору зайнятості, одночасно підвищуючи зростання продуктивності, що демонструє, як передача технологій може модернізувати цілі сектори економіки [3].

Ефект від технологічного трансферу проявляється не лише у зростанні виробничої ефективності, але й у глибших соціально-економічних перетвореннях – зокрема, у масштабному скороченні рівня бідності, яке є найбільш відчутним людським виміром позитивних наслідків глобалізації.

Найбільш вражаючим доказом позитивного впливу глобалізації є різке скорочення бідності та поліпшення результатів розвитку в усьому світі. З 1990 по 2015 рік цей показник бідності у світі різко знизився з 37–38 % до приблизно 10–12,7 %, причому тільки в Азії понад 1 мільярд людей вийшли з крайньої бідності завдяки експортно-орієнтованому зростанню та інтеграції в світовий ринок. Африка також досягла значного прогресу: до 2006 року рівень бідності знизився з 42 % до 31,8 %, що дозволило багатьом країнам достроково досягти Цілей розвитку тисячоліття. Лібералізація торгівлі в країнах, що розвиваються, яка різко знизила тарифи в 1980-х роках, призвела до прискорення зростання в 1990-х роках, причому вигоди часто перевищували витрати більш ніж у 10 разів, а такі ініціативи, як Африканська континентальна зона вільної торгівлі, мають потенціал вивести з крайньої бідності ще 50 мільйонів людей до 2035 року [4].

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Bank. September 2025 update to the Poverty and Inequality Platform (PIP). Washington, DC, 2025. URL : https://thedocs.worldbank.org/en/doc/229ff18129687a785f08af7cfb28e5e1-0350012025/original/WBG-Poverty-and-Inequality-Update-Fall-2025.pdf

2. World Bank. The role of trade in ending poverty. Washington, DC, 2016. URL : https://documents1.worldbank.org/curated/en/726971467989468997/pdf/97607-REPLACEMENT-The-Role-of-Trade-in-Ending-Poverty.pdf

3. World Bank. Foreign direct investment and productivity : a literature review on the impact of foreign direct investment on productivity in host economies. Washington, DC, 2019. URL : https://documents1.worldbank.org/curated/en/247211591942545444/pdf/Foreign-Direct-Investment-and-Productivity-A-Literature-Review-on-the-Impact-of-Foreign-Direct-Investment-on-Productivity-in-Host-Economies.pdf

4. World Bank. Free trade pact could help lift up to 50 million Africans from extreme poverty. Press release, 29 June 2022. URL : https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/06/30/free-trade-pact-could-help-lift-up-to-50-million-africans-from-extreme-poverty

**Ольга Миколаївна Поліщук,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Вадим Сергійович Єлісєєв,**
*асистент кафедри менеджменту, здобувач ступеня доктор філософії,*
*Державний торговельно-економічний університет*
*(м. Київ)*

# ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІННОВАЦІЙНОГО ІНСТРУМЕНТУ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Впровадження цифрових технологій концепції автоматизації виробництва (Індустрія 4.0) зумовлює необхідність модернізації управлінських процесів. В умовах збільшення обсягів даних, застосування традиційних методів у прийнятті рішень поступово стає недостатнім. Штучний інтелект (далі – ШІ) виступає як базовий інструмент у трансформації менеджменту, що дозволяє перейти від виправлення помилок до запобігання їм в управлінні [1, с. 4].

Дослідження вказують, що при впровадженні ШІ значно змінюється структура робочого часу керівника. Автоматизація роботи дозволяє звільнити до 53 % часу, що витрачався для адміністративної координації та контролю [1, с. 6].

Це дає змогу сфокусуватися на стратегічному плануванні, управлінні талантами та інноваційній діяльності. Головним завданням стає здатність інтегрувати результати цифрового аналізу в єдину стратегію розвитку [3].

Одним з пріоритетних напрямів застосування ШІ є автоматичне формування звітів та обробка запитів. Сучасні системи (наприклад, ALM-платформи) використовують Штучний Інтелект для:

- автоматичного моніторингу даних із різних джерел та їх об’єднання;
- виявлення аномалій у звітності, які можуть свідчити про фінансові загрози;
- генерації резюме для швидкого ознайомлення менеджменту з основною інформацією [7]. Це гарантує об’єктивність звітності, оскільки зменшує присутність людського фактора та упередженості, забезпечуючи достовірність даних [4, с. 118].

Використання ШІ в управлінні, особливо у сферах, що стосуються персоналу чи ключових ресурсів, зобов'язує дотримуватися чітких стандартів. Згідно з статистичними показниками, основними вимогами є:

1. Прозорість: Можливість простежити покрокову логіку обробки, щодо правильного обґрунтування рекомендацій.

2. Якість даних: Використання наборів даних та мінімізація їх упередженості для опрацювання моделей.

3. Відповідальність та людське втручання: Вирішальне слово завжди залишається за людиною (принцип «human-in-the-loop»), особливо у системах стратегічних напрямів [7].

1 серпня 2024 року набув чинності регламент ЄС про штучний інтелект, який встановлює уніфіковану правову систему, зокрема щодо введення в обіг, експлуатацію та використання систем ШІ та введення в обіг моделей ШІ. Він також має забезпечити високий рівень захисту здоров'я людини, її безпеки та основоположних прав від шкідливого впливу ШІ та підтримувати інновації.

В Україні такий закон відсутній, однак більшість положень Закону про ШІ можуть діяти транскордонно, зокрема застосовуватися до:

українських постачальників, які вводять в обіг чи експлуатацію системи ШІ або вводять в обіг моделі ШІ в ЄС;

українських постачальників / розгортувачів систем ШІ, якщо згенеровані такими системами результати використовуються в ЄС;

Водночас Україна активно розпочала процес гармонізації національного законодавства з Регламентом (ЄС) 2024/1689 (EU AI Act). Так, планом законопроектної роботи Верховної Ради України на 2026 рік, який затверджено постановою Верховної Ради України від 10 лютого 2026 р. № 4774-IX передбачено розробку проекту Закону України «Про штучний інтелект», який має зокрема, встановлювати гармонізовані правила щодо штучного інтелекту шляхом встановлення класифікації систем штучного інтелекту за рівнями ризику, визначення чітких вимог до систем ШІ високого ризику, а також врегулювання обов'язків для їхніх провайдерів та користувачів та базуватиметься на ризик-орієнтованому підході [5]:

- Системи високого ризику є головною категорією регулювання. До них належать алгоритми, що застосовуються у сфері зайнятості (відбір кандидатів, оцінка продуктивності), доступу до державних

послуг та управлінні критичною інфраструктурою. Для них встановлюються обов'язкові вимоги щодо реєстрації в державних реєстрах та проведенні оцінки відповідності (аудиту).

- Обов'язки постачальників та користувачів. Постачальники (провайдери) зобов'язані забезпечити відповідність алгоритмів, а користувачі (підприємства) несуть відповідальність за використання згідно з інструкціями та забезпечувати постійний моніторинг результатів людиною [2].

Класифікація ризиків згідно з Регламентом ЄС:

- Неприйнятний ризик – заборонені системи. Становлять загрозу безпеці та правам людей. Одним з прикладів цього ризику є соціальний скоринг (рейтингування громадян державою).
- Високий ризик – регульовані системи. Мають значний вплив на життя, здоров'я людини та її доступу до можливостей. Використовується в освіті (оцінювання тестів), сфера зайнятості (відбір резюме), правосудді, банківський сектор (кредитоспроможність).
- Обмежений ризик – вимоги до прозорості. Головний ризик в системі є введення в оману користувача. Основні приклади становлять: чат-боти, діпфейки. Вимагають інформування користувача щодо взаємодії зі синтетичним контентом (обов'язково має бути зазначено) [6].

В умовах цифрової трансформації ШІ стає одним із стратегічних активів для публічного та корпоративного управління, що дозволяє підвищити точність та швидкість реакції на зміни ринкового середовища. Водночас, адаптація норм EU AI Act в українське правове поле є необхідною умовою для безпечного використання технологій та інтеграції українського цифрового ринку в європейський простір. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку нових методів оцінювання ефективності ШІ-рішень у специфічних секторах економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Смоляк Ю. Ю., Холодницька А. В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. URL : https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-12 (дата звернення: 09.03.2026).

2. Регламент (ЄС) 2024/1689 Європейського Парламенту та Ради від 13 червня 2024 року, що встановлює гармонізовані правила щодо штучного інтелекту (Закон про штучний інтелект). *Офіційний вісник Європейського Союзу*. 2024. URL : https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj (дата звернення: 08.03.2026).

3. Дорощук Г. В., Орєхов Д. Цифровізація управління персоналом на основі штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024.

4. № 64. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143

5. Труніна І. М., Сухомлин Л. В., Шишлова Ю. В. Інноваційні інструменти прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2024. № 205. С. 291–297. URL : https://doi.org/10.30838/EP.205.291-297 (дата звернення: 10.03.2026).

6. Про штучний інтелект : проєкт Закону України № 4774-IX. URL : https://zakon-pro.ligazakon.net/document/T264774?land=UA&context=UA (дата звернення: 09.03.2026).

7. Горячев Г. В. Пояснюваний штучний інтелект у підтримці управлінських рішень для великих систем із вимірюваним впливом на KPI. *Таврійський науковий вісник.* 2025 № 5 (1). URL : https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2025.5.1.39 (дата звернення: 09.03.2026).

8. Управління вимогами до штучного інтелекту : посібник ALM. *Visure Solutions*. URL : https://visuresolutions.com/uk/alm-guide/управління-вимогами-до-штучного-інтелекту/ (дата звернення: 09.03.2026).

9. Максіменцева Н. О., Максіменцов М. Г. Виклики застосування штучного інтелекту у сфері публічного управління, врядування та послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. URL : https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3047/3083 (дата звернення: 10.03.2026).

**Олена Сергіївна Поповкіна,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Оксана Василівна Сторожук,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності,*
*Центральноукраїнський національний технічний університет*
*(м. Кропивницький)*

# ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасна економіка характеризується стрімкою цифровізацією, впровадженням технологій штучного інтелекту та економічною турбулентністю. В таких умовах відбувається трансформація праці, а саме, зменшується частка рутинних операцій, в той час як значення інтелектуальної, аналітичної та креативної діяльності зростає. Інтелектуалізація передбачає підвищення навичок та компетентностей, здатності до швидкого навчання з боку персоналу. Проте зміни, пов’язані з використанням штучного інтелекту, створюють нові виклики для систем управління персоналом, зокрема у мотивації працівників.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю створенню нових мотиваційних механізмів, що сприятимуть розвитку інтелектуального потенціалу працівників та забезпечуватимуть конкурентоспроможність організацій в сучасних умовах.

Метою дослідження є визначення особливостей мотиваційних механізмів у процесі інтелектуалізації праці під впливом технологій ШІ та обґрунтування напрямів їх адаптацій до умов цифрової економіки.

Як свідчать сучасні дослідження, впровадження штучного інтелекту змінює не лише продуктивність праці, але й саму сутність трудової діяльності, змінюючи ролі, функції та компетентнісні вимоги до працівників. Зокрема, за аналітичними даними Forbes, інтеграція ШІ в робочі процеси сприяє виконанню більшої кількості завдань за менший проміжок часу та підвищує якість результатів. У 2025 році було проведено опитування, в якому брали участь 3 782 осіб, з них 77 % уточнили,

що змогли виконувати більший обсяг роботи за короткий проміжок часу, а ось 73 % змогли виконувати роботу якісніше з меншими зусиллями [1]. Водночас такі зміни зумовлюють переосмислення традиційних професійних ролей. Тому, автоматизація частини рутинних завдань зменшує навантаження на працівників, але паралельно з цим виникає нова потреба, яка полягає у посиленні контролю алгоритмів управління ШІ-системами, аналізі великих масивів даних.

Можна помітити, що використання штучного інтелекту в професійній діяльності суттєво впливає на характер мислення та мотивацію працівників. По статистиці ШІ частіше всього використовується для творчих завдань – приблизно 40 %, аналітичних завдань – 30 %, в цей час як процеси глибокого розуміння, оцінювання та запам'ятовування використовуються значно рідше [1]. Передача таких завдань штучному інтелекту може призводити до зниження інтелектуальної активності та формування залежності від цифрових інструментів. Поряд із зростанням продуктивності виникають ризики ослаблення критичного мислення та внутрішньої мотивації, що актуалізує потребу в адаптації мотиваційних механізмів до умов інтелектуалізації праці.

Штучний інтелект також може і підвищувати мотивацію, ефективність навчання та роботи, допомагати швидко освоювати нові знання. Спираючись на дані Дослідницького центру Pew, яке провели серед понад 10,000 осіб – 17 % використовували ШІ та отримали нові навички і знання [1]. Окрім цього, експерименти, що були опубліковані в Scientific Reports, показали, що студенти які працювали з ШІ-репетиторами, засвоювали матеріал швидше та були більш мотивованими, оскільки могли перевіряти себе та робити помилки, в порівнянні з тими, хто вчився з викладачами [1]. Однак для збереження мотивації важливо поєднувати ШІ із самостійною роботою, розвитком критичного мислення та відчуттям особистої відповідальності.

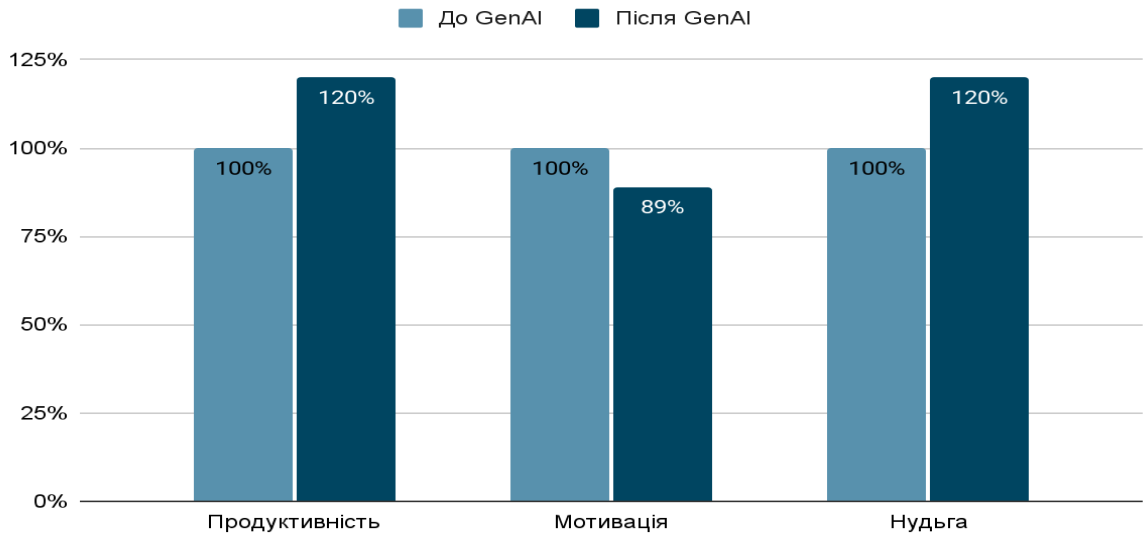



Рисунок 1 – Продуктивність і мотивація
до та після впровадження GenAI

*Джерело: [2].*

Дана діаграма відображає, що використання ШІ підвищує продуктивність, але одночасно знижує внутрішню мотивацію та збільшує відчуття нудьги. Хоча працівники виконують завдання ефективніше, вони втрачають емоційний зв'язок з роботою. Це підкреслює важливість поєднання ШІ з розвитком критичного мислення та підтримки особистої мотивації, щоб робота залишалась не лише ефективною, а і значущою для самого працівника [2].

Потрібно наголосити, що нині штучний інтелект поступово перетворюється на об'єктивну реальність функціонування організацій, змінюючи характер трудової діяльності, структуру компетентностей та підходи до генерування інноваційних ідей. У цьому контексті партнерська взаємодія людини та систем штучного інтелекту формує нові стимули до розвитку творчого мислення та професійної самореалізації. Емпіричні дослідження доводять, що штучний інтелект здатний як посилювати, так і обмежувати творчий потенціал працівника. З одного боку, інтелектуальні системи забезпечують швидке генерування значної кількості варіантів рішень, що підвищує ефективність інтелектуальної праці. З іншого боку, через наявність людських когнітивних упереджень користувачі часто зупиняються на першій «досить гарній» ідеї, не використовуючи повною мірою потенціал інструменту. Таким чином, інтелектуалізація праці вимагає формування внутрішньої мотивації до дослідницької активності, критичного мислення та планомірного пошуку альтернатив.

У цьому сенсі штучний інтелект можна розглядати як своєрідне віддзеркалення когнітивних можливостей користувача. Якість результатів значною мірою визначається рівнем професійної підготовки, широтою мислення та здатністю формулювати складні запити. Фахівці, які мають глибокі знання у своїй галузі, здатні отримувати від ШІ відповіді більшої ґрунтовності, оскільки взаємодія відбувається на вищому рівні концептуалізації проблеми. Водночас для менш підготовлених користувачів інструмент виступає передусім джерелом базових рішень, що підкреслює важливість розвитку інтелектуального капіталу персоналу. Ефективна інтеграція ШІ в трудові процеси передбачає також зміну логіки організації творчої роботи. Одним із ключових принципів є пріоритет кількісної генерації ідей на початкових етапах пошуку. Постановка декількох запитань, аналіз різних варіантів відповідей і тестування альтернативних підходів сприяють розширенню когнітивного поля дослідження. Така стратегія дозволяє уникнути ситуації, коли вирішується помилково сформульована проблема, і забезпечує узгодженість зв’язків між етапами формування, оцінювання та впровадження інноваційних рішень.

Підбиваючи підсумки, слід зазначити, що включення штучного інтелекту у трудову діяльність виступає важливим чинником інтелектуалізації праці, сприяючи підвищенню продуктивності, швидкості виконання завдань та розширенню можливостей професійного розвитку працівників. Водночас ефективність його використання визначається рівнем сформованості мотиваційних механізмів, які мають поєднувати технологічні можливості автоматизації з розвитком самостійності, креативності та внутрішньої мотивації персоналу. Лише за умови такої збалансованої взаємодії забезпечується ґрунтовність результатів інтелектуальної діяльності, узгодженість зв’язків між людиною і технологіями та збереження високої значущості праці в умовах сучасної цифрової економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. How AI Is Changing Work And The Human Experience. URL : https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2025/12/22/how-ai-is-changing-work-and-the-human-experience/ (дата звернення: 05.03.2026).

2. What happens when AI makes the work better, but makes us feel less motivated? URL : https://www.linkedin.com/posts/lonistark_research-gen-ai-makes-people-more-productiveand-activity-7329694624808165377-840K/ (дата звернення: 05.03.2026).

**Дар'я Сергіївна Посашкова,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Сергій Костянтинович Василик,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,*
*Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця*
*(м. Харків)*

# STEM-КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ: ДОСВІД НІМЕЧЧИНИ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Глобалізація як процес інтеграції різноманітних систем людства неухильно призводить до того, що країни вимушені у своєму розвитку зважати на велику кількість факторів, що обумовлені необхідністю у співпраці з іншими економіками світу. Сучасне політико-економічне становище спричиняє те, що країна, яка не може втримати людські ресурси, автоматично стає поза конкуренцією на міжнародному ринку. Але ще гіршим є те, що ця країна власноруч робить конкурентів сильнішими та все більше віддаляє їх від себе внаслідок «відтоку мізків», явищу, коли фахівці емігрують через відсутність перспективи розвитку на батьківщині.

Економіка країни ніколи не зможе стати конкурентоспроможною, якщо розвиток промисловості та третинного сектору економіки загалом не є першим пріоритетом державної політики у сфері економіки. У зв'язку з науково-технічним прогресом у XXI столітті установилася закономірність: тільки компанії, які ведуть R&D (Research and Development) діяльність та активно впроваджують технологічні розробки у свої роботу та продукцію, можуть бути конкурентоспроможними на міжнародному ринку.

В умовах глобалізації вирішальною є взаємодія двох сторін: з одного боку, спеціалісти мають залишатися всередині країни та працювати у вітчизняних компаніях; з іншого боку, менеджери мають бути тими, хто створює місця роботи для інтелектуалів та піклується про їхній добробут у компанії. В Україні є велика кількість потрібних

фахівців, освітні установи кожен рік здійснюють підготовку спеціалістів у різних галузях, проте проблема слабкого економічного зростання все ще залишається. З огляду на це, доцільно звернути увагу на інший аспект проблеми: не дефіцит фахівців, а саме невміння державою правильно використовувати людські ресурси зумовлює такий стан економіки України. Загальновідомою перешкодою є недостатня кількість інвестицій та підтримки із боку держави в розвитку промисловості та бізнесів у сфері послуг [5]. Але насправді є й інша величезна проблема: недостатньо кваліфіковані менеджери.

Проблема полягає в тому, що в компаніях нерідко менеджерами стають або люди, які можуть займати керівну посаду у зв'язку зі стажем і досвідом, але вони не мають освіти у сфері менеджменту; або люди, які мають диплом менеджера, але не є професіоналами в галузі, у якій працюють керівниками. Обидві ситуації є негативними явищами, оскільки сповільнюють або взагалі не дозволяють зростання бізнесу. Навіть якщо керівник розуміє загальні принципи виробництва товарів компанії, цього не достатньо, оскільки менеджмент – це не тільки про науку й слідування методології. Справжній гарний менеджер – це митець, підприємець, винахідник. І тільки людина, яка має глибокі знання про кожен етап життєвого циклу продукту, має змогу його аналізувати та впроваджувати нові рішення. І причини проблеми недостатньої кваліфікації менеджерів слід шукати в системі навчання. Наразі в українських освітніх програмах зі спеціальності «Менеджмент» простежується переважання матеріалу, що не зачіпає STEM-управління (STEM – Science, Technology, Engineering and Mathematics). З одного боку, це доречно, оскільки програми підлаштовані під поточний стан економіки України, що характеризується незначним розвитком високотехнологічних проєктів. Але з іншого боку, саме освітні установи могли б змінювати таке становище, формувати програми відповідно до того стану економіки, який ми хотіли би бачити в Україні, а не який є насправді. Завдяки більш практико-орієнтованому STEM-навчанню молоді на спеціальності «Менеджмент» можна було би випускати керівників, які вміють впроваджувати технологічні інновації, залучати для них закордонні інвестиції та, відповідно, зміцнювати економіку країни, незважаючи на проблему із недостатньою підтримкою держави.

У зв'язку із цією проблемою українським освітнім установам доцільно розглянути досвід зарубіжних розвинених країн. Зокрема, варто

звернути увагу на тенденції у формуванні управлінського персоналу в Німеччині. По-перше, характерною особливістю німецького менеджменту є те, що зазвичай керівник у Німеччині – це професіонал справи, якою він керує [4, с. 651]. Більшість менеджерів у цій країні здобули технічну освіту або мають сертифікат, який підтверджує проходження спеціалізованого навчання стосовно керованого ними процесу [3].

По-друге, вартим дослідження є такий спосіб підготовки спеціалістів у Німеччині, як-от дуальна освіта. Це спосіб навчання, що пропонує студентам проходити навчання в компаніях-партнерах університетів та отримувати практичний досвід впродовж усього навчання. Дуальна форма навчання в Німеччині застосовується до різноманітних галузей, і менеджмент не є винятком. Так, наприклад, Баден-Вюртемберзький Дуальний Університет, заснований у 2009 році, був першим кооперативним університетом у Німеччині, який інтегрував практичне навчання в освітній процес. Також варті розгляду програми цього закладу освіти, зокрема освітня програма в галузі менеджменту [2]. Можна побачити, що цей університет пропонує ґрунтовну підготовку студентів у галузі ІТ як частину освітньої програми, а не як додаткову неформальну освіту [1].

Зважаючи на проблему та розглянутий досвід Німеччини, можна сформулювати такі пропозиції для зміни напрямку розвитку менеджменту в Україні:

1) поширення дуальної форми освіти або її модифікації в українську систему освіти, тобто встановлення тісного партнерства між університетами та компаніями задля надання студентам можливості проходити контрольовану спеціалізовану практичну підготовку впродовж усього навчання в університеті;

2) зміна підходу до навчання студентів на спеціальністю «Менеджмент»:

2.1. варто розробляти більшу кількість освітніх програм зі спеціальності «Менеджмент», які мають достатньо велику кількість дисциплін зі спрямуванням на інноваційний менеджмент та STEM-підходи;

2.2. в освітній системі України варто впровадити повноцінну реформу, яка б давала змогу здобувачам освіти без жодних перешкод вивчати дисципліни із іншої галузі, що давало б їм підґрунтя для розуміння процесів, якими вони керуватимуть у майбутньому. Це може бути, наприклад, можливість вивчення дисципліни ІТ-спрямування

разом зі студентами, які навчаються на спеціальностях у галузі інформаційних технологій. Або ж, якщо університет не проводить підготовку студентів за технічними та природничими напрямами, варто затвердити викладання в закладі освіти окремої дисципліни, яка б давала вичерпні фундаментальні знання в іншій галузі для здобувачів освіти спеціальності «Менеджмент».

Отже, в умовах глобалізації постає гостре питання збереження конкурентоспроможності економіки на світовому ринку, що вимагає від компаній постійних інновацій. Проте, на жаль, український менеджмент стикається із низкою проблем у цьому напрямку. Недостатня кваліфікація менеджерів у сферах промисловості та інноваційному бізнесі третинного сектору економіки є однією із ключових причин цього. У зв'язку з такою проблемою українським університетам доцільно звернути увагу на досвід Німеччини. Зокрема, поширення дуальної форми освіти, а також збільшення міждисциплінарної гнучкості освітніх програм зі спеціальності «Менеджмент» може стати конкурентною перевагою у підготовці українських менеджерів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Academic information / DHBW Stuttgart. URL : https://www.dhbw-stuttgart.de/en/international-students/academic-information/ (дата звернення: 10.03.2026).

2. Dual Study Concept / DHBW Stuttgart. URL : https://www.dhbw-stuttgart.de/en/studying-at-dhbw-stuttgart/dual-study-concept/ (дата звернення: 10.03.2026).

3. Gutterman A. German management style. *Organizational Management and Administration: A Guide for Managers and Professionals*. 2012. URL : https://www.academia.edu/22840396/GERMAN_MANAGEMENT_STYLE (дата звернення: 12.03.2026).

4. Klarsfeld A., Mabey C. Management Development in Europe: Do National Models Persist? *European Management Journal*. 2004. Vol. 22 (6). P. 649–658. DOI 10.1016/j.emj.2004.09.028

5. Гук О., Мохонько Г., Шендерівська Л. Тенденції інвестування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-35

**Ірина Костянтинівна Прекас,**
*кандидат економічних наук,*
*судовий експерт-економіст*

# ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Економічні реалії функціонування вітчизняних підприємств за останні роки зазнали суттєвих трансформацій. Якщо у 2021 році економіка демонструвала відносно стабільний розвиток, то у 2022 році через повномасштабну війну відбулося різке скорочення ВВП майже на 29 %. У подальші роки економіка поступово адаптується до нових умов: у 2023 році зафіксовано зростання ВВП на 5,3 %, у 2024 році – близько 2,9 %, а у 2025 році економічна активність продовжує поступово відновлюватися [1; 2; 3; 4; 5]. Така динаміка свідчить про суттєві виклики для підприємств у формуванні та використанні фінансових ресурсів, що посилює актуальність розвитку ефективного обліково-аналітичного забезпечення управління фінансами підприємств в умовах воєнного та повоєнного відновлення економіки.

Управління фінансовими ресурсами підприємства можливе лише за умови наявності систематизованої інформації про джерела їх формування, рух та напрями використання. Формування відповідної інформації здійснюється на основі даних бухгалтерського обліку, управлінського обліку, фінансового аналізу та систем фінансового планування [6]. Саме тому важливим є визначення ключових інформаційних потреб управління фінансовими ресурсами підприємства та джерел їх формування в системі обліково-аналітичного забезпечення (табл. 1).

Таблиця 1 – Інформаційні параметри управління фінансовими ресурсами підприємства

| Управлінський аспект | Аналітичні показники | Обліково-інформаційне джерело | Практичне управлінське використання |
|---|---|---|---|
| Формування фінансових ресурсів | структура власного та позикового капіталу | фінансова звітність, облік капіталу | визначення оптимальної структури фінансування |
| Рух грошових ресурсів | показники надходжень і витрачання коштів | облік грошових коштів, звіт про рух грошових коштів | управління ліквідністю |
| Використання фінансових ресурсів | структура витрат за напрямами діяльності | облік витрат, управлінський облік | контроль ефективності використання ресурсів |
| Ефективність фінансових ресурсів | рентабельність, оборотність активів | фінансовий аналіз | оцінка результативності діяльності |
| Планування фінансових ресурсів | прогнозні фінансові показники | бюджетування, фінансове планування | формування фінансової стратегії |

*Джерело: сформовано автором на основі [6; 7].*

З метою систематизації інформаційних потоків у процесі управління фінансовими ресурсами систему обліково-аналітичної підтримки управління фінансовими ресурсами можна представити як сукупність взаємопов’язаних інформаційних та аналітичних рівнів. Взаємодія зазначених складових забезпечує формування комплексної інформаційної бази для оцінки фінансового стану підприємства, прогнозування використання фінансових ресурсів та прийняття управлінських рішень.

Узагальнену модель обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими ресурсами підприємства наведено у табл. 2.

Таблиця 2 – Структурна модель обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими ресурсами підприємства

| Структурний компонент | Основні інструменти | Інформаційна функція | Управлінський ефект |
|---|---|---|---|
| Обліковий компонент | бухгалтерський облік, первинні документи, фінансова звітність | формування достовірної інформаційної бази | визначення фінансового стану підприємства |
| Аналітичний компонент | фінансовий аналіз, аналіз грошових потоків | оцінка фінансових показників | виявлення ризиків та проблемних зон |
| Планово-прогнозний компонент | бюджетування, фінансове планування, прогнозування | моделювання майбутніх фінансових результатів | обґрунтування управлінських рішень |
| Контрольно-регулятивний компонент | внутрішній контроль, управлінський облік | перевірка ефективності використання фінансових ресурсів | підвищення фінансової дисципліни |
| Результативний компонент | управлінські рішення щодо формування та використання фінансових ресурсів | узагальнення інформаційних результатів | підвищення ефективності управління |

*Джерело: сформовано автором.*

Як свідчать дані табл. 2, обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовими ресурсами підприємства має ієрархічну структуру та охоплює взаємопов’язані інформаційний, аналітичний, планово-прогнозний і контрольний рівні. Інформаційна база системи формується на основі облікових та звітних даних, що забезпечує достовірність вихідної інформації для управління. Подальша аналітична обробка фінансових показників дозволяє оцінювати фінансовий стан підприємства, визначати рівень ризиків і ефективність використання фінансових ресурсів. В той же час планово-прогнозні інструменти, зокрема бюджетування та фінансове планування, сприяють формуванню перспективних орієнтирів фінансового розвитку підприємства, а система внутрішнього контролю підвищує ефективність та доцільність використання фінансових ресурсів. Така інтеграція елементів обліково-аналітичної системи формує інформаційне підґрунтя для прийняття релевантних управлінських рішень щодо забезпечення, акумулювання та використання фінансових ресурсів підприємства.

За результатами проведеного дослідження можна дійти висновку, що в умовах нестабільного економічного середовища та трансформацій, спричинених воєнними подіями, підвищується роль ефективного управління фінансовими ресурсами підприємств. Проведене дослідження дозволило визначити ключові інформаційні потреби менеджменту у процесі формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, а також систематизувати джерела їх формування в межах обліково-аналітичної системи підприємства. Узагальнення інформаційних потоків та побудова моделі обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими ресурсами дозволяють розглядати таку систему як комплекс взаємопов'язаних інформаційних, аналітичних, планово-прогнозних та контрольних елементів, орієнтованих на підтримку прийняття управлінських рішень. Запровадження такого підходу сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, раціональному використанню фінансових ресурсів підприємства та посиленню його адаптивності до умов економічної нестабільності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Здійснено попередню оцінку ВВП України за 2023 рік / Державна служба статистики України. URL : https://stat.gov.ua/uk/news/zdiysneno-poperednyu-otsinku-vvp-za-2023-rik (дата звернення: 11.03.2026).

2. Зростання ВВП України у 2024 р. сповільнилося до 2,9 % – Держстат / Інтерфакс-Україна. URL : https://interfax.com.ua/news/economic/1060190.html (дата звернення: 11.03.2026).

3. ВВП України за підсумками 2022 року впав на 29,1% – Держстат / Forbes Україна. URL : https://forbes.ua/news/vvp-ukraini-za-pidsumkami-2022-roku-vpav-na-291-derzhstat-13042023-13041 (дата звернення: 11.03.2026).

4. Трекер економіки України під час війни / Центр економічної стратегії. URL : https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/ (дата звернення: 11.03.2026).

5. Інфляційний звіт. Січень 2026 / Національний банк України. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2026-Q1.pdf (дата звернення: 11.03.2026).

6. Nuzhna, O., Derevianko, S., Hurenko, T., Sydorenko, R., Grudzevych, Y. Accounting, analytical and financial support for making

management decisions of the enterprise. *Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade*. 2024. 17(se3), 306–316 pp. DOI : https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse3.306-316

7. Гринчук В. В. Теоретичні основи обліково-аналітичного забезпечення управління фінансами в аграрних підприємствах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 2. С. 363–367. DOI : https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-62

**Наталія Йосипівна Радіонова,**
*доктор економічних наук, професор,*
*проректор Бориспільського інституту*
*муніципального менеджменту при МАУП*
*(м. Бориспіль)*

# ВПЛИВ АУТСОРСИНГУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції та швидкого розвитку інформаційних технологій підприємства змушені постійно вдосконалювати систему управління та оптимізувати бізнес-процеси. Одним із ефективних інструментів підвищення результативності діяльності підприємства є використання аутсорсингу. Особливо актуальним стає аутсорсинг бухгалтерського обліку, який дозволяє передати частину функцій спеціалізованим організаціям та зосередити ресурси на ключових напрямах діяльності підприємства.

Система бухгалтерського обліку є важливим джерелом інформації для управлінського персоналу. Саме на основі облікових даних приймаються стратегічні та оперативні рішення щодо розвитку підприємства, планування ресурсів, контролю фінансових результатів та оцінки ефективності діяльності. Тому вибір моделі організації бухгалтерського обліку безпосередньо впливає на ефективність менеджменту підприємства [1, с. 57].

Згідно тлумаченню словника іншомовних слів – аутсорсинг (від англ. outsourcing – використання зовнішніх ресурсів) це передача організацією чи підприємством певних бізнес-функцій або виробничих процесів на обслуговування іншій компанії, яка спеціалізується у відповідній галузі [4].

Передача бухгалтерських функцій на аутсорсинг суттєво впливає на організацію управління підприємством. Серед основних переваг передачі бухгалтерського обліку на аутсорсинг для менеджменту підприємства слід зазначити:

1. Концентрація на стратегічному управлінні. Передача функцій бухгалтерського обліку на аутсорсинг дає змогу керівництву підприємства зосередитися на стратегічних напрямах розвитку бізнесу. У

традиційній системі організації обліку менеджери часто змушені витрачати значну частину часу на вирішення поточних питань, пов'язаних з обліком і оподаткуванням, контролем роботи бухгалтерії, організацію документообігу та вирішенням кадрових проблем. Аутсорсинг дозволяє делегувати ці функції професійним компаніям, що значно зменшує адміністративне навантаження на управлінський персонал. У результаті керівники підприємства можуть приділяти більше уваги стратегічному плануванню, розвитку нових напрямів діяльності, інноваційним проєктам, розширенню ринків збуту та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, аутсорсинг бухгалтерського обліку сприяє підвищенню ефективності стратегічного менеджменту та забезпечує більш раціональний розподіл управлінських ресурсів.

2. Підвищення якості управлінських рішень. Якість управлінських рішень значною мірою залежить від достовірності, своєчасності та повноти облікової інформації. Професійні аутсорсингові компанії зазвичай мають висококваліфікованих спеціалістів, які володіють сучасними методами ведення бухгалтерського та податкового обліку, а також використовують новітні інформаційні системи для обробки фінансових даних. Завдяки цьому керівництво підприємства отримує більш точну та оперативну інформацію про фінансовий стан підприємства, результати його діяльності та ефективність використання ресурсів. Це сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, підвищує рівень фінансового планування та дозволяє швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

3. Посилення системи контролю. Використання аутсорсингу бухгалтерського обліку сприяє вдосконаленню системи внутрішнього контролю підприємства. Залучення незалежної аутсорсингової компанії дозволяє забезпечити додатковий рівень перевірки фінансових операцій та правильності ведення обліку. Це особливо важливо для підприємств, де у процесі ведення бухгалтерського обліку існує ризик помилок або зловживань. Крім того, аутсорсингові компанії часто застосовують стандартизовані процедури контролю, автоматизовані системи обліку, внутрішні стандарти та механізми перевірки якості виконання робіт. У результаті підвищується прозорість фінансової діяльності підприємства, зменшується ймовірність помилок у звітності та покращується загальна система фінансового контролю [2, с. 156].

4. Зниження ризиків щодо кадрових питань. Організація бухгалтерського обліку на підприємстві часто супроводжується певними ризиками по кадрових питаннях. До них належать плинність кадрів, недостатня кваліфікація працівників, необхідність постійного підвищення професійного рівня бухгалтерів, а також витрати на їх підвищення кваліфікації. Передача облікових функцій на аутсорсинг дозволяє мінімізувати ці ризики. Аутсорсингові компанії зазвичай мають штат досвідчених фахівців, які постійно відстежують зміни законодавства та вдосконалюють свої професійні навички. У разі відсутності одного спеціаліста його функції може виконувати інший працівник компанії, що гарантує безперервність та ефективність ведення бухгалтерського обліку. Таким чином, підприємство уникає ризиків, пов'язаних із кадровими проблемами [3, с. 38].

5. Підвищення відповідальності та дисципліни. Співпраця з аутсорсинговою компанією зазвичай здійснюється на основі договору, в якому чітко визначено обов'язки сторін, строки та обсяг виконання робіт, відповідальність за помилки та порядок взаємодії. Наявність таких договірних відносин сприяє підвищенню рівня відповідальності за якість ведення бухгалтерського обліку та підготовку фінансової звітності. Крім того, чітко визначені процедури взаємодії між підприємством та аутсорсером сприяють підвищенню дисципліни щодо документообігу, своєчасності обробки та подання первинних документів і підготовки звітності. Це позитивно впливає на організацію управлінських процесів та сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

6. Зовнішня підтримка стратегічного розвитку. Аутсорсингові компанії, що надають бухгалтерські послуги, часто виконують також консультативну функцію. Вони можуть надавати рекомендації щодо оптимізації оподаткування, підвищення ефективності фінансового управління, планування інвестиційної діяльності та вдосконалення організаційної структури підприємства. Завдяки такій співпраці керівництво підприємства отримує доступ до додаткових знань і досвіду фахівців у сфері фінансів та бухгалтерського обліку. Це сприяє більш ефективному формуванню довгострокових стратегій розвитку підприємства, покращує фінансове планування та допомагає адаптуватися до змін у економічному середовищі.

7. Підвищення ефективності управління. Аутсорсинг бухгалтерського обліку сприяє оптимізації управлінських процесів підприємства. Передача частини функцій зовнішнім виконавцям дозволяє скоротити адміністративні витрати, підвищити швидкість обробки фінансової інформації та покращити інформаційне забезпечення менеджменту. У результаті керівництво підприємства отримує можливість оперативно аналізувати фінансові показники, контролювати витрати, оцінювати ефективність діяльності окремих підрозділів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, використання аутсорсингу бухгалтерського обліку стає важливим фактором підвищення загальної ефективності управління підприємством.

Отже, аутсорсинг бухгалтерського обліку є ефективним інструментом підвищення результативності менеджменту підприємства. Його використання дозволяє оптимізувати організаційну структуру підприємства, знизити управлінські витрати, підвищити якість фінансової інформації та покращити процес прийняття управлінських рішень.

Разом з тим впровадження бухгалтерського аутсорсингу потребує врахування можливих ризиків та створення ефективної системи контролю за діяльністю аутсорсингових компаній. За умови грамотної організації співпраці аутсорсинг бухгалтерського обліку може стати важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності його управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуріна Н., Гурін Д. Бухгалтерський аутсорсинг: сутність, переваги, недоліки та особливості запровадження. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 86, № 1. С. 55–61.

2. Прокопишин О. С. Бухгалтерський аутсорсинг в системі управління підприємствами. *Journal of management, economics and technology = Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. Харків : ДБТУ, 2024. № 1. С. 151–162.

3. Радіонова Н. Й., Саюн А. О. Вплив аутсорсингу на оптимізацію витрат швейного підприємства за стадіями ланцюга створення вартості продукції. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку* : тези доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Київ, 23 квітня 2021 року. Київ : КНУТД, 2021. С. 37–39.

4. Словник іншомовних слів. URL : https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/m/s2.pl?Article=2264&action=show (дата звернення: 11.03.2026).

**Ольга Петрівна Романко,**
*доктор економічних наук, доцент,*
*професор кафедри бізнесу та управління,*
*ЗВО «Університет Короля Данила»*
*(м. Івано-Франківськ)*

# ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТІ СПРИЙНЯТТЯ ГРАНТІВ БІЗНЕСОМ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки гранти для бізнесу відіграють важливу роль у формуванні сприятливого підприємницького середовища, стимулюванні інноваційної активності та підвищенні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Особливої актуальності питання грантового фінансування набуває в періоди економічної нестабільності, структурних трансформацій та обмеженого доступу бізнесу до кредитних ресурсів. У таких умовах гранти виступають ефективним інструментом державної та міжнародної підтримки підприємництва.

У науковій літературі поняття грантів для бізнесу трактується з різних позицій. Так, David Audretsch розглядає гранти як форму інституційної підтримки, спрямованої на стимулювання підприємницької активності та створення нових компаній [1]. На думку Philipp Koellinger, грантове фінансування є механізмом зниження фінансових ризиків на початкових етапах реалізації бізнес-проєктів [2].

Водночас Josh Lerner трактує гранти як інструмент державної політики, спрямований на підтримку інноваційних та технологічних ініціатив приватного сектору [3]. Mariana Mazzucato підкреслює стратегічний характер грантів, розглядаючи їх як форму довгострокових державних інвестицій у структурну модернізацію економіки [4].

У працях українських науковців також приділяється значна увага даній проблематиці. Зокрема, Олександр Амоша визначає гранти як безповоротну фінансову допомогу, спрямовану на активізацію інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності національної економіки [5]. Людмила Мельник акцентує увагу на соціально-економічному значенні грантового фінансування та його ролі у реалізації суспільно важливих проєктів [6].

Таким чином, аналіз наукових підходів свідчить, що гранти для бізнесу розглядаються не лише як джерело фінансових ресурсів, а й як комплексний інструмент розвитку підприємництва, інновацій та економічної стійкості. Це зумовлює необхідність подальшого теоретичного осмислення та практичного дослідження ролі грантової підтримки в сучасній економіці (*табл. 1*).

Таблиця 1 – Сутність категорії за різними офіційними джерелами

| № | Походження визначення | Суть трактування | Основний акцент |
|---|---|---|---|
| 1. | World Bank | Гранти для бізнесу – це безповоротні фінансові ресурси, що надаються для стимулювання підприємницької діяльності та економічного розвитку | Фінансування розвитку приватного сектору |
| 2. | OECD | Гранти – форма державної та міжнародної підтримки підприємств, спрямована на зниження інвестиційних ризиків | Інструмент економічної політики |
| 3. | European Commission | Фінансова допомога підприємствам для реалізації інноваційних і конкурентоспроможних проєктів | Підтримка інновацій і конкурентоспроможності |
| 4. | USAID | Цільові кошти для розвитку бізнесу, створення робочих місць і підвищення економічної стійкості | Соціально-економічний розвиток |
| 5. | Peter Drucker | Гранти – інструмент підтримки підприємницьких ініціатив та інноваційної діяльності | Стимулювання підприємництва |

*Джерело: сформовано автором.*

У сучасних умовах розвитку української економіки гранти для бізнесу посідають важливе місце в системі фінансової підтримки підприємницької діяльності. Особливої актуальності вони набули після 2022 року внаслідок повномасштабної війни, скорочення інвестиційних ресурсів, ускладнення доступу до кредитування та зростання ризиків ведення бізнесу. У цих умовах грантові програми, реалізовані за участю Міністерство економіки України, платформи Дія.Бізнес та за підтримки Кабінет Міністрів України, стали одним із ключових інструментів стабілізації підприємницького сектору.

Для більшості українських підприємців гранти сприймаються насамперед як можливість отримати стартовий або інвестиційний капітал

без боргового навантаження. На відміну від банківських кредитів, грантове фінансування не передбачає повернення коштів за умови дотримання встановлених вимог, що підвищує його привабливість для малого та середнього бізнесу. У свідомості підприємців гранти асоціюються з шансом започаткувати власну справу, модернізувати виробництво, розширити асортимент продукції та вийти на нові ринки.

Починаючи з 2022 року, в Україні було запроваджено масштабну державну програму «єРобота», у межах якої реалізується проєкт «Власна справа». За перший рік функціонування програми, у 2022 році, грантову підтримку отримали понад 16 тисяч підприємців, а загальний обсяг фінансування перевищив 3,9 млрд грн [7]. Це сприяло формуванню позитивного ставлення бізнес-середовища до грантів як до реального інструменту економічної підтримки в кризових умовах.

У 2023 році програма була суттєво розширена. Кількість отримувачів зросла до понад 18 тисяч осіб, а обсяг виділених коштів перевищив 4 млрд грн [7]. У цей період сприйняття грантів серед підприємців зміцнилося, оскільки багато прикладів успішної реалізації проєктів стали підтвердженням ефективності державної підтримки. Гранти дедалі частіше розглядалися не лише як засіб виживання, а як ресурс для довгострокового розвитку бізнесу.

У 2024 році, незважаючи на складну безпекову та економічну ситуацію, темпи грантової підтримки збереглися. До фінансування активно долучилися міжнародні партнери, зокрема European Bank for Reconstruction and Development та USAID. У межах спільних програм було надано сотні грантів для мікро- та малого бізнесу, зокрема в регіонах, що постраждали від бойових дій. Це посилило довіру підприємців до міжнародних донорів та сприяло формуванню позитивного іміджу грантової підтримки.

Станом на 2025 рік загальна кількість учасників програми «Власна справа» перевищила 23–25 тисяч осіб, а сума виділених коштів сягнула близько 6 млрд грн [7]. За цей період було створено та збережено десятки тисяч робочих місць, що підтверджує соціально-економічну ефективність грантових механізмів. Для значної частини підприємців гранти стали основою для формування стабільного бізнесу та інтеграції у формальну економіку.

Водночас поряд із позитивним сприйняттям зберігається й певний рівень обережності. Частина бізнесу розглядає гранти як складний

бюрократичний інструмент, що потребує детального бізнес-планування, фінансової звітності та постійного контролю за цільовим використанням коштів. Підприємці відзначають ризик втрати фінансування у разі порушення умов договору, а також значні часові витрати на підготовку документів. Це формує у частини бізнес-середовища скептичне ставлення до участі в грантових програмах.

Окремо варто зазначити репутаційний аспект грантів. Отримання фінансування від державних чи міжнародних інституцій підвищує довіру до підприємства з боку партнерів, інвесторів і фінансових установ. Для інноваційних компаній і стартапів грант нерідко стає підтвердженням перспективності бізнес-ідеї та якості управління.

Таким чином, у 2022–2025 роках в Україні сформувалося переважно позитивне сприйняття грантів для бізнесу як важливого інструменту розвитку, відновлення та стабілізації підприємницької діяльності. Підприємці розглядають їх як ефективне джерело фінансової підтримки, що сприяє створенню робочих місць, підвищенню конкурентоспроможності та економічній стійкості. Водночас подальше підвищення ефективності грантових програм потребує спрощення адміністративних процедур, розширення консультаційної підтримки та підвищення фінансової грамотності підприємців.

Сприйняття грантів підприємцями є ключовим чинником ефективності їх використання та реалізації політики підтримки бізнесу. Воно дозволяє оцінити рівень довіри до державних і міжнародних інструментів фінансування, визначити бар’єри та мотиваційні фактори для участі у програмах підтримки, а також з’ясувати пріоритети підприємців щодо цільових напрямів фінансування. А також, на ефективне залучення грантових коштів впливає сприйняття грантів самим бізнесом. Підприємство, яке розглядає гранти не лише як додаткове фінансування, а як стратегічний ресурс розвитку, демонструє більшу мотивацію для їхнього цільового та ефективного використання. Одним із важливих чинників є чітке визначення цілей і пріоритетів грантового проєкту, зокрема спрямування коштів на інновації, модернізацію виробництва або підвищення кваліфікації персоналу. Для успішної реалізації проєкту необхідна наявність компетентного персоналу та управлінських ресурсів**,** здатного підготувати якісну заявку, контролювати бюджет і координувати виконання завдань. Ефективне внутрішнє планування та контроль виконання проєкту забезпечують дотримання

термінів, розумне використання ресурсів і досягнення очікуваних результатів. Не менш важливим є адаптація до зовнішніх умов і нормативної підтримки, що дозволяє підприємству максимально використати можливості державних і міжнародних грантових програм. Крім того, прозора комунікація та звітність перед грантодавцем і внутрішньою командою зміцнюють довіру та дисципліну у реалізації проєкту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Audretsch D. Капітал підприємництва та економічне зростання. Оксфорд : Oxford University Press, 2007. 256 с. URL : https://www.oxforduniversitypress.com

2. Koellinger P. Чому деякі підприємці більш інноваційні, ніж інші? *Малий бізнес та економіка*. 2008. Т. 31, № 1. С. 21–37. DOI 10.1007/s11187-007-9073-7

3. Lerner J. Бульвар зламаних мрій: чому державні зусилля щодо підтримки підприємництва та венчурного капіталу не дали результату і що робити. Прінстон : Princeton University Press, 2009. 312 с. URL : https://press.princeton.edu

4. Mazzucato M. Державний підприємець: спростування міфів про публічний та приватний сектори. Лондон : Anthem Press, 2013. 304 с. URL : https://www.anthempress.com

5. Амоша О. Гранти для бізнесу як інструмент стимулювання розвитку підприємництва. *Економіка і управління*. 2021. № 3 (45). С. 14–21.

6. Мельник Л. Інвестиційні гранти для розвитку малого та середнього бізнесу: соціально-економічний аспект. *Вісник економічних досліджень*. 2020. № 2 (12). С. 55–63.

7. Програма «Власна справа»: звіт про виконання та участь підприємців у 2021–2025 роках / Міністерство економіки України. Київ : Міністерство економіки України, 2025. 32 с. URL : https://me.gov.ua

**Олег Олександрович Синянський,**
*здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
*за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»*
***Науковий керівник:***
**Олеся Олександрівна Сунцова,**
*доктор економічних наук, професор,*
*професор кафедри менеджменту та публічного управління,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ: РОЛЬ ЕКОСИСТЕМИ DREAM В УПРАВЛІННІ ВІДНОВЛЕННЯМ

У 2026 році управління відновленням України відбувається одночасно в умовах війни, високої невизначеності та посилення глобалізаційних взаємозалежностей: фінансові потоки донорів і міжнародних інституцій, євроінтеграційна умовність, транснаціональні стандарти прозорості та вимоги до «value for money» формують нові критерії результативності публічної влади. Для місцевих державних адміністрацій (у нашому узагальненні – МДА/ОВА/РВА як єдина система територіальної виконавчої влади) це означає перехід від переважно процедурно-бюрократичної логіки до логіки керування портфелем публічних інвестицій і сервісного забезпечення відновлення: швидко, законно, прозоро та з доведенням вимірюваних результатів (outcomes) під міжнародним наглядом і суспільним контролем.

По-перше, проєктний підхід у діяльності МДА/ОВА/РВА доцільно концептуалізувати через Public Investment Management (PIM) – управління публічними інвестиціями як наскрізний цикл: від ідентифікації потреб і формування «пулу» проєктів до оцінки, відбору, бюджетування, реалізації, моніторингу та ex post оцінювання ефектів. В українських умовах відновлення цей цикл «працює» лише тоді, коли на регіональному рівні існує спроможний координатор, здатний синхронізувати громади, територіальні органи ЦОВВ, державні програми та донорські інструменти. Саме тому МДА/ОВА/РВА стають не лише адміністраторами повноважень, а вузлом портфельного управління відновленням: пріоритизація проєктів (критична інфраструктура / соціальна

сфера / житло / економіка), управління залежностями між проєктами (логістика, безпека, мережі), управління ризиками та «вузькими місцями» погоджень. Додатковим «зовнішнім якорем» виступає Ukraine Facility, яка поєднує фінансування з реформами, результативністю та підзвітністю, фактично переводячи відновлення в режим умовного (performance-oriented) інвестування, де «швидко витратити» не дорівнює «успішно відновити» [1].

По-друге, проєктність у територіальній виконавчій владі має бути не набором «проєктів заради звіту», а проявом адаптивної ефективності – здатності досягати результату в умовах загроз, обмежених ресурсів і змінних пріоритетів. У нашій дисертаційній рамці адаптивна ефективність операціоналізується через 6 контурів, які задають «каркас» для PIM на рівні МДА/ОВА/РВА: (A) законність / мандат (правомірність рішень і процедур), (B) процеси (керованість і швидкість наскрізних ланцюгів), (C) результативність / KPI (фокус на outcomes та бенефіти відновлення), (D) кадри (компетентності проєктного й кризового управління), (E) цифрові дані (єдине джерело правди, інтероперабельність, аналітика), (F) доброчесність (підзвітність, аудитопридатність, антикорупційні запобіжники). Важливо, що в умовах війни ці контури працюють як єдина система: наприклад, прискорення процесів (B) без доброчесності (F) конвертується у «прискорення втрат», а KPI (C) без даних (E) деградують у формальні показники активності замість вимірюваних змін для людей і територій.

По-третє, екосистема DREAM виступає не просто IT-рішенням, а цифровою інституційною інфраструктурою PIM для управління відновленням у режимі прозорості та доказовості. У логіці PIM її ключова управлінська цінність полягає в «зшиванні» повного життєвого циклу проєкту: 1) формування потреб і проєктних ініціатив; 2) стандартизований опис проєкту та верифікація даних; 3) пріоритезація і узгодження з планами розвитку / безпеки; 4) відстеження реалізації, статусів, ризиків і змін; 5) підготовка звітності, потрібної для державного контролю та донорських процедур; 6) формування підстав для ex post оцінювання результатів. На практиці DREAM підсилює одразу кілька контурів адаптивної ефективності: E (дані) через «single source of truth» і цифрові сліди; C (результативність) через можливість «прив'язати» витрати й прогрес до результатів; F (доброчесність) через прозорість і відтворюваність рішень; B (процеси) через скорочення транзакційних

витрат і стандартизацію проєктних артефактів. Саме така архітектура переводить управління відновленням від «ручного погодження списків» до data-driven і risk-based портфельного менеджменту, що критично для стійкості (resilience) у ситуації повторюваних шоків (обстріли, міграція, дефіцит кадрів, зміни пріоритетів фінансування).

По-четверте, проєктний підхід на територіальному рівні неможливий без належного інституційного дизайну ролей – особливо з огляду на євроінтеграційну траєкторію та орієнтацію на стандарти SIGMA. Для системи МДА/ОВА/РВА принциповим є баланс між наглядом (контроль законності) і координацією/сервісом (підтримка реалізації). У європейській логіці нагляду представник держави має діяти як «фільтр законності», а не як центр прийняття рішень замість самоврядування; втручання в доцільність має бути обмеженим, а ключовим стає принцип пропорційності та ex post контроль, щоб не створювати «вузьке горлечко» погоджень, яке паралізує відновлення. Водночас українська воєнна реальність потребує збереження сильної координаційної функції (безпека, цивільний захист, безперервність критичних послуг), що формує режим «перемикання»: у відновленні – перевага сервісно-координаційної моделі з цифровим наглядом; у загостренні безпекової ситуації – посилення командної координації в межах закону. У цьому контексті DREAM може бути технологічною основою «цифрового адміністративного нагляду»: не масове «вичитування паперів», а аналітичний моніторинг ризиків і аномалій, раннє попередження та точкове втручання за високого ризику (великі бюджети, критична інфраструктура, повторні порушення). Отже, перехід від бюрократії до сервісу – це не «менше держави», а інша держава: з чітким мандатом, прозорими даними, швидкими процесами й підзвітними рішеннями, сумісними з вимогами європейського адміністративного простору.

Отже,

1. У 2026 році проєктний підхід у МДА/ОВА/РВА має розвиватися як PIM-спроможність управління портфелем відновлення (від відбору й пріоритезації до моніторингу результатів), що є функціональною передумовою ефективного використання ресурсів Ukraine Facility та підвищення стійкості (resilience) територій.

2. Екосистема DREAM є ключовим «цифровим двигуном» адаптивної ефективності, оскільки забезпечує дані, прозорість, аудитопридатність і скорочення транзакційних витрат у повному циклі публічних інвестицій.

3. інституційно проєктне управління потребує балансу нагляду і координації (законність без «загального нагляду», координація без адміністративного домінування), а також вбудування 6 контурів (A–F) у регіональну архітектуру процесів, кадрів, KPI та доброчесності як єдиної системи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility.

2. OECD/SIGMA. *The Principles of Public Administration*. 2023 edition.

3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення діяльності органів державної влади : проєкт Закону України від 15.01.2025 № 13124.

4. DREAM: Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management / Офіційний портал / опис системи.

**Катерина Юріївна Сломінська,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Олійник Андрій Анатолійович,**
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри міжнародного менеджменту,*
*Державний торговельно-економічний університет*
*(м. Київ)*

# УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасний розвиток світової економіки відбувається під впливом глобалізаційних процесів, які сприяють активізації міжнародної торгівлі, посиленню економічних зв'язків між країнами та розширенню світового ринку товарів і послуг [1]. У цих умовах підприємства дедалі частіше реалізують міжнародні проєкти, що передбачають співпрацю з партнерами з різних держав, використання міжнародних ресурсів та орієнтацію на зовнішні ринки. Саме тому ефективне управління міжнародними проєктами стає важливим фактором розвитку підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності у глобальному економічному середовищі [2].

Проблематика розвитку світового ринку та особливостей управління міжнародними проєктами досліджується у працях багатьох українських науковців. Зокрема, у дослідженнях відзначається, що глобалізація сприяє формуванню нових моделей управління підприємствами, які орієнтуються на міжнародне співробітництво, інновації та використання сучасних управлінських технологій [1]. Українські економісти також підкреслюють, що в умовах інтеграції національних економік особливого значення набуває розвиток проєктного менеджменту як інструменту реалізації стратегічних цілей підприємств та організацій [2]. У наукових публікаціях зазначається, що ефективне управління проєктами дозволяє оптимізувати використання ресурсів, забезпечити координацію діяльності учасників та підвищити результативність реалізації міжнародних економічних ініціатив.

Світовий ринок товарів та послуг являє собою складну систему економічних відносин, що виникають між країнами, компаніями та споживачами у процесі виробництва, обміну та споживання продукції і послуг. Його розвиток значною мірою зумовлений міжнародним поділом праці, спеціалізацією виробництва та розвитком міжнародної торгівлі [5]. У таких умовах підприємства прагнуть розширювати свою діяльність шляхом виходу на нові ринки та реалізації міжнародних проєктів, які можуть охоплювати виробництво товарів, розвиток послуг, впровадження інноваційних технологій або створення нових бізнес-моделей [3].

Особливістю міжнародних проєктів є те, що у їх реалізації беруть участь представники різних країн, що створює додаткові виклики для управління. Менеджери повинні враховувати культурні відмінності, особливості економічного середовища, законодавче регулювання та специфіку міжнародної торгівлі. Водночас ефективна організація управління дозволяє підприємствам успішно реалізовувати свої проєкти та зміцнювати позиції на світовому ринку.

Важливим етапом управління міжнародними проєктами є планування, під час якого визначаються основні цілі, завдання, ресурси та строки реалізації проєкту. У міжнародній практиці значна увага приділяється також управлінню ризиками, оскільки реалізація проєктів на світовому ринку може залежати від змін у міжнародній торгівлі, коливань валютних курсів або політичних факторів. Саме тому підприємства повинні використовувати сучасні методи аналізу та прогнозування для мінімізації можливих ризиків.

Важливу роль у реалізації міжнародних проєктів відіграє комунікація між учасниками. У сучасних умовах міжнародні команди часто працюють дистанційно, використовуючи цифрові технології та інформаційні платформи для координації діяльності. Це дозволяє ефективно організовувати роботу, обмінюватися інформацією та контролювати виконання поставлених завдань.

Практика міжнародного бізнесу демонструє, що успішне управління проєктами сприяє розширенню діяльності компаній на світовому ринку. Наприклад, міжнародні логістичні компанії реалізують проєкти з оптимізації транспортних маршрутів та цифровізації логістичних процесів, що дозволяє підвищити ефективність міжнародної торгівлі. У сфері послуг також активно реалізуються міжнародні проєкти,

пов’язані з розвитком цифрових платформ, електронної комерції та інформаційних технологій. Подібні проєкти сприяють інтеграції підприємств у світову економіку та створюють нові можливості для розвитку бізнесу

Таким чином, управління міжнародними проєктами є важливим інструментом розвитку підприємств у глобалізованому економічному середовищі. Використання сучасних методів проєктного менеджменту дозволяє ефективно координувати діяльність учасників, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати успішну реалізацію міжнародних проєктів. У сучасних умовах глобалізації значення таких підходів постійно зростає, оскільки підприємства прагнуть розширювати свою діяльність на світовому ринку товарів та послуг і підвищувати свою конкурентоспроможність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Геєць В. М. Глобалізаційні процеси у світовій економіці та їх вплив на розвиток національних економік. *Економіка України*. 2020. № 3. С. 4–15.

2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Сучасні підходи до управління проєктами в умовах глобалізації. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 52–57.

3. Державна служба статистики України / Офіційний вебсайт.

4. Міністерство економіки України / Офіційний вебсайт.

5. Швець В. Я. Розвиток світового ринку товарів та послуг в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2022. № 6.

**Іван Іванович Соколи,**
*доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Національний університет «Одеська політехніка» (м. Одеса);*
**Маргарита Геннадіївна Ніколаєнко,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет «Одеська політехніка» (м. Одеса)*

# НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Конкурентоспроможність підприємства є однією з основних характеристик, що визначає його здатність виживати та розвиватися на ринку. В умовах глобалізації, прискореного технологічного прогресу та змін у споживацьких перевагах, підприємства змушені постійно вдосконалювати свою діяльність, щоб підтримувати та зміцнювати свої конкурентні позиції. Підвищення конкурентоспроможності вимагає системного підходу до управління, що охоплює як внутрішні процеси, так і зовнішні чинники, що впливають на ринок.

Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як сукупність характеристик, які дозволяють компанії ефективно конкурувати на ринку, задовольняти вимоги споживачів та досягати економічних результатів, що перевищують показники конкурентів. Важливими складовими конкурентоспроможності є здатність до інновацій, ефективність управлінських процесів, а також здатність забезпечити високу якість продукції чи послуг.

В умовах воєнного стану підприємства, незалежно від розміру та галузевої приналежності, змушені швидко адаптувати свої стратегії та бізнес-моделі, щоб підтримати свою конкурентоспроможність у надзвичайно складних і непередбачуваних обставинах. Крім стандартних економічних викликів, що виникають у мирний час, війна накладає додаткові фактори ризику, які впливають на стабільність роботи підприємств. Підвищення конкурентоспроможності стає питанням не лише економічної доцільності, але й забезпечення життєздатності підприємств у довгостроковій перспективі, оскільки невизначеність зовнішнього

середовища вимагає постійного коригування напрямків розвитку, зокрема в сфері інновацій, фінансів та маркетингу. У цьому контексті важливо визначити, яким чином підприємства можуть зберегти свої конкурентні позиції, активно реагуючи на нові економічні реалії, та які інструменти допоможуть їм адаптуватися до змін, що відбуваються в середовищі [1].

Основними факторами конкурентоспроможності в умовах воєнного стану стають: здатність оперативно адаптувати виробничі процеси до змін у постачанні сировини та матеріалів, диверсифікація каналів збуту, ефективне управління ланцюгами постачання, а також забезпечення фінансової стійкості навіть за умов значних економічних коливань. Інноваційність у таких умовах стає не лише елементом стратегії розвитку, а й необхідною умовою для забезпечення виробничої гнучкості, здатності до швидкої зміни продукції та переходу на нові ринки. Зміни в зовнішньому середовищі та поведінці споживачів вимагають від підприємств постійного моніторингу нових ризиків і можливостей. Зокрема, необхідно враховувати такі зовнішні фактори, як коливання валютних курсів, інфляційні процеси, зміни в законодавстві, що регулює підприємницьку діяльність, а також можливі зміни у соціальних пріоритетах споживачів.

В умовах воєнного стану особливої ваги набуває стратегія адаптації виробничих процесів до змін у зовнішньому середовищі. Підприємства змушені шукати нові постачальницькі канали, адже традиційні шляхи постачання можуть бути порушені або недоступні. Для цього підприємствам необхідно бути готовими швидко трансформувати свою виробничу структуру, мінімізуючи залежність від імпорту та заощаджуючи ресурси через впровадження нових технологій та раціоналізацію процесів. Важливим елементом такої адаптації є здатність до диверсифікації виробництва, зокрема через запуск нових продуктів, що відповідають вимогам поточного часу, зокрема з орієнтацією на потреби оборонного сектору чи гуманітарної допомоги [2].

Інноваційні стратегії, орієнтовані на скорочення витрат і підвищення ефективності виробництва, стають надзвичайно важливими. Це включає як розвиток нових технологій, так і впровадження інноваційних бізнес-моделей, що дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни в попиті, а також підтримувати виробничу гнучкість. У таких умовах важливо розвивати внутрішню культуру інновацій, де

кожен етап виробничого процесу піддається ретельному аналізу та оптимізації, а також активно використовуються новітні інформаційні технології для зниження операційних витрат і підвищення швидкості реакції на зміни в ринковому середовищі [3].

Маркетингова стратегія, в свою чергу, повинна бути орієнтована не лише на традиційні аспекти цінової конкурентоспроможності, але й на соціальну відповідальність підприємства, що набуває особливого значення в умовах воєнного стану. Підприємства повинні активно демонструвати свою соціальну позицію, зокрема через участь у національних ініціативах, що підтримують армію або постраждалих від конфлікту, оскільки це може стати важливим фактором, який впливає на споживацькі переваги.

Не менш важливою є стратегія управління фінансами та ризиками, що повинна бути адаптована до специфічних умов воєнного часу. Підприємства мають бути готовими до швидкого коригування своїх фінансових планів і бізнес-моделей в умовах різких економічних коливань, забезпечуючи таким чином максимальну ліквідність і збереження оборотного капіталу. Враховуючи нестабільність фінансових ринків, важливо розробити стратегії управління фінансовими ризиками, що дозволяють своєчасно реагувати на зміну ситуації, зберігаючи при цьому економічну стійкість компанії.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану є складним і багатовимірним процесом, що вимагає від керівників підприємств постійної готовності до змін, здатності швидко реагувати на зовнішні виклики та впроваджувати нові стратегії. Підприємства, які зуміють адаптувати свої виробничі процеси, маркетингові стратегії та фінансові механізми до умов кризового управління, мають значно більше шансів на успішне відновлення і подальший розвиток після закінчення воєнних дій. В умовах високої невизначеності підприємства повинні діяти як гнучкі системи, що можуть швидко змінювати свої стратегії відповідно до нових реалій, тим самим забезпечуючи свою конкурентоспроможність і стійкість на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко В. В., Зарічний М. Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39 (дата звернення: 10.03.2026).

2. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131(дата звернення: 10.03.2026).

3. Продіус О. І., Афанасенко М. А., Васильєв В. Ю. Особливості стратегічного управління промисловим підприємством в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-173 (дата звернення: 10.03.2026).

**Іван Іванович Соколи,**
*доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Національний університет «Одеська політехніка» (м. Одеса);*
**Марина Миколаївна Сущенко,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет «Одеська політехніка» (м. Одеса)*

# РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Стратегічний потенціал підприємства є невід'ємною складовою його загальної стратегії розвитку, що визначає здатність організації адаптуватися до змінюваних умов ринку, реалізувати свої цілі, забезпечувати конкурентні переваги та досягати сталого економічного зростання. У сучасному динамічному і часто непередбачуваному бізнес-середовищі, яке характеризується високим рівнем конкуренції, технологічними змінами та економічною нестабільністю, стратегічний потенціал набуває ще більшої ваги, оскільки він є основою для формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Водночас, ефективне використання стратегічного потенціалу неможливе без належного управління ресурсами, організаційною структурою, а також без запровадження інноваційних підходів до розвитку, що дозволяють підприємству не тільки зберігати свої позиції на ринку, а й активно реагувати на зовнішні виклики та вимоги споживачів.

Процес розвитку стратегічного потенціалу підприємства є комплексним та багатогранним, оскільки охоплює не лише забезпечення ресурсів, необхідних для реалізації стратегій, але й здатність підприємства інтегрувати нові технології, адаптувати управлінські структури та постійно вдосконалювати методи організації виробництва та надання послуг. Важливим аспектом цього розвитку є внутрішня організація, яка повинна бути достатньо гнучкою, щоб оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, і водночас ефективно координувати всі бізнес-процеси, що сприяють реалізації стратегічних цілей. У таких умовах важливим чинником залишається здатність підприємства

адаптувати свою бізнес-модель, впроваджувати інновації та оптимізувати використання ресурсів для досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах.

В умовах воєнного стану торгівельні підприємства стикаються з численними труднощами, такими як порушення ланцюгів постачання, непередбачуване коливання попиту, значні економічні коливання, нестабільність валютного курсу, а також постійний ризик фізичних і логістичних перешкод. Тому розвиток стратегічного потенціалу є важливим чинником для підтримання стабільності та здатності підприємства не тільки адаптуватися до нових умов, а й активно використовувати виникаючі можливості для збереження і розширення своїх ринкових позицій [1].

Особливістю стратегічного потенціалу торговельного підприємства в умовах воєнного стану є необхідність постійної готовності до змін. Виробничі та постачальницькі ланцюги можуть бути порушені, тому важливо мати плани резервних постачань і механізми оперативного реагування. Зміни в попиті споживачів потребують оперативного коригування асортименту товарів і послуг, а також застосування нових методів маркетингових комунікацій для підтримки лояльності клієнтів в умовах обмеженого доступу до товарів. Підприємства стикаються з низкою специфічних труднощів, які значною мірою впливають на їх здатність зберігати стратегічний потенціал. Одним із найбільших викликів є порушення ланцюгів постачання, що спричиняє значні затримки у доставці товарів та ресурсів. Зростаючі витрати на транспортування, нестабільність валютних курсів і зменшення доступу до міжнародних ринків може призвести до істотних економічних втрат.

Зміни в попиті споживачів є ще одним важливим аспектом, що впливає на стратегічний потенціал торговельних підприємств. У періоди воєнних дій потреби населення можуть швидко змінюватися, зокрема, зростає попит на продукти першої необхідності, медичні засоби, товари для оборони та безпеки. Це вимагає від торговельних підприємств оперативної адаптації асортименту, зміни стратегії ціноутворення та маркетингових комунікацій.

Фінансова нестабільність є ще одним важливим фактором, який обмежує стратегічні можливості торговельних підприємств. Інфляція, нестабільність валют, труднощі з кредитуванням та скорочення фінансових потоків ускладнюють здатність підприємства підтримувати стабільність на всіх етапах його функціонування.

Для розвитку стратегічного потенціалу торговельного підприємства в умовах воєнного стану необхідно спрямувати зусилля на посилення гнучкості бізнес-процесів і активне використання інноваційних технологій. Враховуючи порушення ланцюгів постачання, важливим є розробка резервних каналів постачання та забезпечення адаптації бізнес-моделей, що дозволяють підтримувати виробничі потужності при мінімальних витратах [2].

Інновації в умовах війни не обмежуються лише технологічними рішеннями. Вони стосуються також змін у підходах до маркетингу, продажу товарів і послуг, а також у використанні цифрових платформ для організації бізнесу. Важливим є перехід на нові форми комунікації з клієнтами, зокрема через інтернет-магазини та соціальні мережі, що дозволяє зберігати зв'язок із споживачами навіть за умов обмежених фізичних контактів.

Маркетингові стратегії, орієнтовані на соціальну відповідальність і підтримку громадянських ініціатив, мають великий потенціал у створенні лояльності серед споживачів. В умовах воєнного стану соціальна складова бізнесу стає не менш важливою, ніж традиційна цінова конкуренція. Відтак, торгові підприємства повинні активно брати участь у благодійних і соціальних ініціативах, підтримувати місцеві громади і сприяти відновленню економіки країни [3].

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що розвиток стратегічного потенціалу торговельного підприємства в умовах воєнного стану є складним і багатофакторним процесом, що вимагає від компаній постійної адаптації до нових економічних реалій та вміння швидко реагувати на зміни. Підприємства, які зуміють ефективно адаптувати свої стратегії, використовуючи інноваційні технології, гнучкість бізнес-моделей і соціально орієнтовані маркетингові стратегії, мають більше шансів зберегти свою конкурентоспроможність і стійкість у надзвичайних умовах воєнного часу. Лише шляхом постійного удосконалення стратегічного потенціалу торговельні підприємства зможуть не тільки вижити в умовах кризи, а й значно зміцнити свої позиції на ринку після завершення воєнного стану.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гирич С. В. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79 (дата звернення: 10.03.2026).

2. Продіус О. І., Афанасенко М. А., Васильєв В. Ю. Особливості стратегічного управління промисловим підприємством в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-173 (дата звернення: 10.03.2026).

3. Продіус О. І., Васильєв В. Ю. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах інклюзивного економічного розвитку. *Інфраструктура ринку.* 2024. № 81. С. 172–178. URL : https://doi.org/10.32782/infrastruct81-29

**Олеся Олександрівна Сунцова,**
*доктор економічних наук, професор,*
*професор кафедри менеджменту та публічного управління,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки цифровізація виступає одним із ключових чинників структурної трансформації господарських систем. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, поширення цифрових платформ та розвиток інтелектуальних систем обробки даних формують нову парадигму функціонування підприємств. У цьому контексті цифрові комунікації відіграють особливу роль, оскільки вони не лише забезпечують оперативний обмін інформацією між учасниками економічної діяльності, але й виступають каталізатором трансформаційних змін у структурі та логіці організації бізнес-процесів [1].

У науковій літературі цифрові комунікації розглядаються як сукупність технологічних, організаційних та інформаційних механізмів, що забезпечують ефективну взаємодію між суб'єктами економічних відносин у цифровому середовищі. Вони включають використання корпоративних інформаційних систем, хмарних сервісів, цифрових платформ управління бізнес-процесами, систем управління взаємовідносинами з клієнтами, а також інструментів аналітики великих масивів даних [2]. Застосування таких технологій сприяє формуванню інтегрованого інформаційного простору підприємства, у межах якого відбувається швидка передача, обробка та інтерпретація управлінської інформації.

Однією з ключових характеристик цифрових комунікацій є їх здатність забезпечувати інтеграцію різних функціональних підсистем підприємства в єдину інформаційну екосистему. У традиційних організаційних структурах бізнес-процеси часто характеризувалися фрагментарністю та недостатньою узгодженістю між окремими підрозділами. Натомість використання цифрових комунікаційних інструментів дозволяє забезпечити синхронізацію управлінських, виробничих,

маркетингових та логістичних процесів, що сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. У результаті відбувається формування більш гнучких та адаптивних бізнес-процесів, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [3].

Важливим аспектом впливу цифрових комунікацій на трансформацію бізнес-процесів є їх роль у формуванні нових управлінських підходів та організаційних моделей. Завдяки використанню цифрових інструментів підприємства отримують можливість впроваджувати концепції електронного управління, мережевої взаємодії та платформної економіки. Це сприяє переходу від традиційних ієрархічних структур управління до більш децентралізованих і гнучких форм організації діяльності, що базуються на принципах швидкої комунікації, колективного прийняття рішень та інтеграції інформаційних потоків.

Крім внутрішньої трансформації підприємств, цифрові комунікації суттєво змінюють характер взаємодії організацій із зовнішнім середовищем. Сучасні цифрові платформи, електронні торговельні майданчики, соціальні мережі та системи онлайн-комунікації створюють нові канали взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Завдяки цьому підприємства отримують можливість формувати більш клієнтоорієнтовані бізнес-моделі, оперативно реагувати на зміну споживчих потреб та забезпечувати високий рівень персоналізації послуг. У результаті цифрові комунікації стають важливим інструментом формування конкурентних переваг підприємств у сучасному ринковому середовищі [3].

Разом із тим процес цифрової трансформації бізнес-процесів супроводжується низкою викликів та ризиків. Серед основних проблем, з якими стикаються підприємства, можна виділити необхідність модернізації інформаційної інфраструктури, значні інвестиційні витрати на впровадження цифрових технологій, а також потребу у формуванні нових компетенцій персоналу. Особливого значення набувають питання кібербезпеки та захисту інформаційних ресурсів, оскільки зростання обсягів цифрових даних підвищує ризики несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації. У зв’язку з цим ефективна інтеграція цифрових комунікацій у систему управління підприємством потребує комплексного стратегічного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та управлінські інновації.

Отже, цифрові комунікації виступають важливим драйвером трансформації сучасних бізнес-процесів, забезпечуючи підвищення їх ефективності, прозорості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Інтеграція цифрових технологій у систему управління підприємством сприяє формуванню нових моделей організації економічної діяльності, що базуються на принципах відкритості, швидкого обміну інформацією та активної взаємодії з різними групами стейкхолдерів. У перспективі подальший розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, великих даних та мережевих платформ, буде поглиблювати процеси трансформації бізнес-процесів та визначати нові напрями розвитку управлінських практик у глобальній економіці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сунцова О. О. Управління та вимірювання цифрового ризику в бізнесі Інформаційні системи і технології управління соціально-економічними процесами в галузях економіки : колективна монографія / за редакцією Л. О. Терещенко. Б. : УГІ, 2023. С. 100–147. DOI 10.5281/zenodo.7924086. URL : https://zenodo.org/record/7924086#.ZFy2MBHP1PY

2. Сунцова О. О. Цифрова економіка : підручник. Дніпро : Середняк Т. К., 2023. 474 с. ISBN 978-617-8139-22-3 ; DOI 10.5281/zenodo.10466880 ; URL : https://zenodo.org/records/10466880

3. Suntsova, O., Husiatynska A., Husiatynskiy, M. Theoretical Foundations of Communication and Business Process Management / Effective Communication in Business Process Management: A Methodological Framework : scientific monograph. Irpin : STU, USA, U-Sun, 2025. 304 p. ISBN 9798281978811 (on-line e-book) ; ISBN 9798281993005 (print) ; DOI 10.5281/zenodo.15335757 ; URL : https://zenodo.org/records/16895480

**Анна Олександрівна Табачук,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Лариса Олексіївна Ющишина,**
*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,*
*Волинський національний університет імені Лесі Українки*
*(м. Луцьк)*

# ЛІДЕРСТВО В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, невизначеності та складності, що створює постійні кризові ризики для більшості економічних суб'єктів. У цьому контексті традиційне розуміння антикризового управління як набору захисних заходів, спрямованих лише на відновлення платоспроможності та уникнення банкрутства, суттєво змінюється. На перший план виходить не стільки вирішення поточних проблем, скільки лідерство, здатне не лише провести підприємство через кризу, але й використати її як точку відліку для подальшого стратегічного розвитку. Лідерство в антикризовому управлінні – це важлива динамічна характеристика системи управління, яка забезпечує мобілізацію внутрішніх резервів, гнучкість мислення та формування нових цінностей організації в умовах сильного тиску ззовні. Це складний процес, який вимагає від керівника не просто професійних знань, а особливого типу мислення, що поєднує раціональний аналіз з інтуїтивним передбаченням [2, с. 139].

Основою антикризового лідерства стає здатність до стратегічного осмислення ситуації в умовах хронічного дефіциту часу та інформації. Якщо в стабільні періоди управлінські рішення можуть спиратися на минулий досвід та перевірені дані, то в кризі минуле втрачає здатність передбачати майбутнє, а майбутнє постає лише як набір можливих сценаріїв. Саме тут лідерство проявляє свою сутність. Лідер виступає не лише як суб'єкт прийняття рішень, а й як керівник, який формує зрозуміле бачення поточної ситуації для працівників, клієнтів і партнерів та визначає орієнтири подальшого розвитку. Такий підхід сприяє збереженню стабільності організації, впорядкуванню управлінських процесів у складних умовах та мобілізації персоналу на

конструктивну діяльність. Криза жорстко перевіряє лідера на міцність: успішним виявляється той, хто здатен пояснити події так, щоб загроза сприймалася як виклик, а обмеження – як нові можливості для зростання.

Подальший аналіз цього явища неминуче приводить до розуміння важливості особистого потенціалу лідера, зокрема його стресостійкості та внутрішньої гнучкості. Криза на підприємстві завжди є відображенням внутрішнього стану його керівника. Під тиском обставин, коли звичні методи не працюють, лідер неминуче стикається з власними обмеженнями, страхом перед невизначеністю та необхідністю діяти в умовах, де ціна помилки зростає дуже сильно. Це вимагає не просто розвиненого емоційного інтелекту, а глибинної особистісної цілісності, де професійна ідентичність не руйнується під впливом зовнішніх потрясінь. Здатність лідера справлятися з власною тривогою, не передаючи її колективу, зберігати ясність мислення в умовах емоційної напруги та демонструвати впевненість навіть за відсутності очевидного результату стає психологічною основою формування довіри в команді. Відсутність цього внутрішнього стрижня призводить до нерішучості, імітації активної діяльності або авторитарних помилок, які лише поглиблюють кризу. Натомість наявність такої внутрішньої опори дає змогу лідеру формувати ефективну систему антикризового управління, важливим елементом якої є зміна підходів до комунікації. За умов відносної стабільності комунікація часто виконує допоміжну, інформаційну роль. В умовах кризи вона набуває вирішального значення – вона стає головним інструментом збереження цілісності організації.

В умовах кризи комунікація супроводжується високою напруженістю та ризиком, тому лідер і команда мають працювати на піку своєї продуктивності. Комунікація забезпечує обмін інформацією та ідей для досягнення взаємного розуміння, що прямо впливає на здатність підприємства подолати кризу. Адже той хто першим набуде цінної інформації, швидко й ефективно її опрацює, вкладе в неї свою енергію і капітал, тобто здійснить комунікаційне реагування, той забезпечить розвиток організації [3, с. 114].

Стратегічна комунікація лідера в кризі має будуватися на принципах випереджальної відкритості та постійного діалогу. Замовчування проблем або надання неповної інформації в інформаційному вакуумі породжує чутки, підозри та руйнує залишки довіри. Лідер змушений постійно балансувати між необхідністю зберігати комерційні

таємниці та потребою давати співробітникам достатньо інформації для збереження відчуття контролю над реальністю. Він стає головним комунікатором, який не просто інформує, а постійно відтворює ключові ідеї, нагадує про місію та цінності, які не зникають разом із фінансовими труднощами [1, с. 5].

Найвищим проявом лідерства в антикризовому управлінні є здатність перетворити тактику виживання на стратегію зростання після кризи. Гостра фаза кризи рано чи пізно завершується, і перед підприємством постає питання про те, наскільки успішно вона минула. Лідер, який мислить виключно категоріями виживання, ризикує залишити організацію в стані постійної мобілізації, що призводить до виснаження та втрати чутливості до нових сигналів ринку. Натомість справжнє лідерство передбачає здатність вчасно побачити можливості, що відкриваються під час кризи [4].

Отже, досвід подолання надзвичайних викликів дає унікальний поштовх для інновацій, покращення бізнес-процесів та перегляду застарілих правил. Лідер виступає провідником цього перетворення, ініціюючи зміни, що роблять підприємство не просто відновленим, а більш гнучким, сучасним та пристосованим до нової реальності. З огляду на це, антикризове лідерство виходить за межі звичайного управління і стає етапом трансформації, у якому організація свідомо та цілеспрямовано оновлює процеси та формує більш життєздатне організаційне середовище. Саме в цьому полягає суть лідерства – здатність перетворити неминуче руйнування на усвідомлене відродження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. С. 4–10. URL : https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2144 (дата звернення: 10.03.2026).

2. Зварич Р., Тиш Т. Управління кризовими ситуаціями та лідерство в умовах коронакризи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2020. Вип. 2. С. 135–147. URL : http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38466

3. Ющишина Л., Бортнік С. Крос-функціональна взаємодія та комунікації в умовах кризи. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки.* Луцьк : Вежа-Друк, 2023. № 3 (35). С. 113–121. DOI : https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-113-121

4. Rudenko O. Leadership and anti-crisis management as factors of effective management. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси : ЧДТУ, 2024. С. 42–50. DOI : https://doi.org/10.24025/2306-4420.73(2).2024.320725 (дата звернення: 10.03.2026).

**Наталія Ігорівна Трибусовська,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Наталія Петрівна Захаркевич,**
*кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова (м. Хмельницький)*

# ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ В HR

Сучасний етап розвитку економіки відзначається інтенсивною цифровою трансформацією бізнесу, що зумовлює суттєві зміни у підходах до управління людськими ресурсами. Використання інноваційних технологій у HR-процесах відкриває перспективи для підвищення результативності менеджменту персоналу, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності організацій [4, с. 45–47]. З огляду на це, особливої актуальності набуває пошук інструментів, здатних підвищити рівень залученості працівників, сприяти їх професійному розвитку. Одним із таких сучасних підходів є гейміфікація. Вона застосовується у широкому спектрі процесів: підборі персоналу, його адаптації, оцінюванні результативності, навчанні та розвитку тощо.

Важливість дослідження цієї теми зростає і для України, зважаючи на умови сьогодення, в тому числі цифровізацію економіки, посилення конкуренції на ринку праці, вплив кризових факторів, зокрема воєнного стану. За таких обставин підприємства потребують нових підходів для підтримки мотивації та продуктивності працівників. У цьому контексті гейміфікація є перспективним інструмент модернізації HR-практик, який дозволяє успішно поєднати технологічні можливості з розвитком людського потенціалу організації.

Насамперед, варто зазначити, що гейміфікація розглядається як застосування ігрових елементів, механік та принципів ігрового мислення у неігрових сферах діяльності, зокрема у бізнесі та управлінні персоналом, з метою підвищення зацікавленості учасників і спрямування їхніх зусиль на досягнення практично значущих для організації результатів [5].

Концепція гейміфікації ґрунтується на припущенні, що надання рутинним або складним процесам ігрових характеристик, наприклад,

таких як правила, змагальність і винагороди тощо, сприяє зростанню мотивації, залученості та продуктивності працівників. До найбільш поширених механік належать системи балів і бейджів, рейтинги лідерів, виконання завдань або викликів. Такі інструменти сприяють формуванню середовища, у якому органічно поєднуються індивідуальні прагнення співробітників і цілі організації [1].

Гейміфікація поступово трансформується з ексклюзивного інноваційного підходу у важливий інструмент сучасного HR-менеджменту, який дозволяє формувати більш ефективне позитивне робоче середовище. Зауважимо, що підприємства активно використовують різноманітні ігрові елементи в HR-процесах, найпоширеніші з яких систематизовані у табл. 1.

Таблиця 1. Методи та механіки гейміфікації в HR

| Метод | Характеристика |
|---|---|
| Система бейджів | Використовується для відзначення досягнень співробітників і стимулює змагальність та активність через рейтинги лідерів та відзнаки |
| Система подяк | Дозволяє працівникам висловлювати вдячність колегам, підвищує командну взаємодію, зміцнює корпоративні зв'язки та покращує комунікацію |
| Корпоративний магазин | Дає можливість обмінювати зароблені бали на матеріальні або брендовані винагороди, що підвищує мотивацію співробітників |
| Досягнення або «ачівки» | Це спеціальні нагороди, які відкриваються після виконання певних завдань або етапів роботи, і можуть включати як матеріальні, так і нематеріальні бонуси |
| Рейтинги та лідерборди | Показують співробітникам результати їхньої роботи у порівнянні з колегами, мотивують до підвищення продуктивності, але потребують уважного застосування, щоб уникнути демотивації тих, хто опинився нижче у рейтингу |
| Квести | Інтерактивні завдання з елементами навчання, що покращують командну взаємодію та засвоєння інформації |
| Бонусні програми | Передбачають нарахування балів або винагород за лояльність, рекомендації нових співробітників чи активну участь у корпоративному житті |
| Змагання | Організовуються між командами або відділами, включаючи хакатони, для розвитку співпраці, генерації нових ідей та виявлення лідерів, і можуть використовувати стратегії win-win, коли кожен учасник отримує винагороду |
| Вікторини | Дозволяють перевіряти знання співробітників у розважальній формі, стимулюють конкуренцію та допомагають залучати таланти |
| Хакатони | Це групові проєкти, які спрямовані на швидке вирішення задач, розвиток командних навичок та ефективну адаптацію нових співробітників |

*Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 5; 6].*

Слід зазначити, що впровадження гейміфікації в систему управління персоналом забезпечує численні переваги, серед яких підвищення мотивації та залученості співробітників, розвиток творчого мислення, покращення комунікації та командної взаємодії, краща адаптація нових працівників, а також можливість візуалізації прогресу та досягнень [2]. Гейміфікаційні механіки дозволяють замінити рутинні завдання на інтерактивні процеси, що сприяє вищій продуктивності та якості виконання роботи (рис. 1).

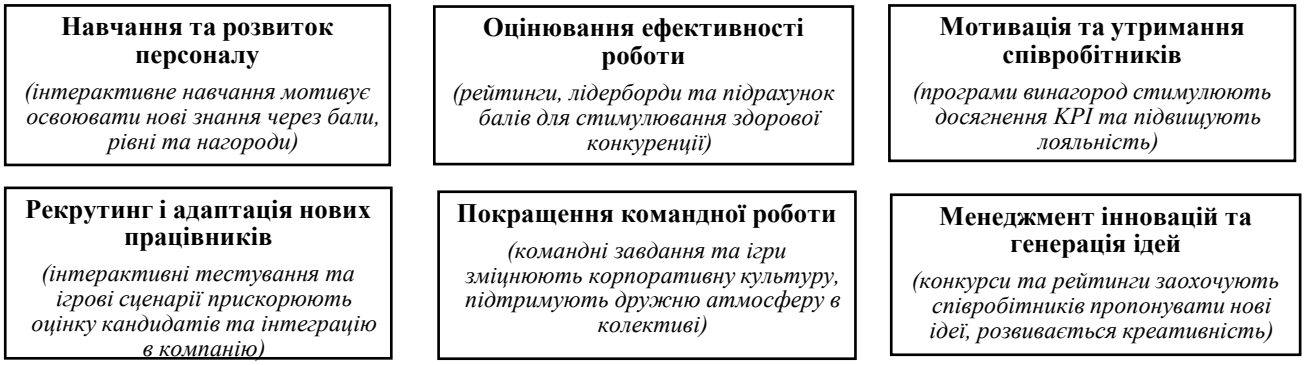



Рисунок 1 – Основні напрями застосування гейміфікації в HR
*Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 5; 7].*

Зростання інтересу до тематики дослідження підтверджують і статистичні дані. Зокрема, світовий ринок гейміфікації демонструє стрімку динаміку розвитку: якщо у 2021 році його обсяг оцінювався приблизно у 11,5 млрд дол. США, то до 2028 року прогнозують збільшення до 58,7 млрд дол., причому один із найвищих темпів зростання спостерігається саме у сфері управління людським капіталом — у середньому близько 27,8 % щорічно [6].

Успішні приклади впровадження таких інноваційних підходів в HR демонструють відомі компанії світу. Так, Xerox запровадив програму «Активація», яка через командні квести допомагає новачкам швидше інтегруватися в колектив. Іншим прикладом є хмарний колцентр LiveOps, де для операторів використовували комбінацію ігрових елементів, в тому числі значки, бали та таблиці лідерів. Ця інновація дозволила скоротити час адаптації нових співробітників з 160 до 14 годин та підвищити продуктивність нових агентів на 23 %. В свою чергу, в Україні гейміфікацію успішно застосовує компанія MacPaw, яка впровадила внутрішню валюту «фікси». Працівники можуть заробляти їх за прояв ініціативи, допомогу колегам або виконання додаткових завдань,

а потім обмінювати на снеки або віддавати колегам, аби виявити подяку за допомогу [3].

Отже, аналіз впровадження гейміфікації в HR-процесах показав, що цей інструмент є ефективним механізмом залученості, підвищення мотивації та продуктивності працівників. Використання ігрових механізмів дозволяє зробити робочий процес більш цікавим, що сприяє розвитку командної взаємодії, самореалізації співробітників та формуванню інноваційної корпоративної культури. Перспективи подальших досліджень полягають у аналізі довгострокових ефектів впливу гейміфікації на діяльність організації, розробці інструментів її адаптації під специфіку конкретних підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Гейміфікація бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ.* 2023. № 4. С. 189–196.

2. Водянка Л. Д., Паламарюк А. С. Практика застосування геміфікації в HR. *Ефективна економіка.* 2023. № 3.

3. Приклади гейміфікації в HR: 5 успішних кейсів / All-in-One HR platform PeopleForce. URL : https://peopleforce.io/uk/blog/prykladygeimifikatsii-v-hr (дата звернення: 12.03.2026).

4. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент : навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

5. Уткіна Ю., Руських А. Гейміфікація: потенціал застосування, роль і місце в розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2019. № 66. С. 139–148.

6. Гейміфікація в HR: ігрові механіки для мотивації персоналу / SMART HCM & LMS. URL : https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/ gejmifikatsiya-v-hr-grayut-spivrobitniki-vigraye-biznes/ (дата звернення: 12.03.2026).

7. Vardarlier P. Gamification in human resources management: An agenda suggestion for gamification in HRM. *Research Journal of Business and Management*. 2021. № 8 (2). P. 129–139.

**Володимир Андрійович Фалович,**
*доктор економічних наук, професор,*
*професор кафедри промислового маркетингу,*
*Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя*
*(м. Тернопіль);*
**Лілія Ярославівна Якимишин,**
*доктор економічних наук, професор,*
*професор кафедри промислового маркетингу,*
*Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя*
*(м. Тернопіль)*

# РЕЦИКЛІНГ ТА РЕМАНУФАКТУРИНГ У СТРУКТУРІ СТАЛИХ ЛОГІСТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ

У сучасних умовах зростаючий тиск на природні ресурси, екологічні ризики та вимоги міжнародної політики змушують вітчизняний бізнес рухатися від лінійної моделі економічного обігу, яка передбачає послідовність отримання ресурсів, виробництва та остаточного видалення продукту з циклу споживання, на користь замкнутих і циркулярних логістичних систем. У такій моделі продукти, матеріали й компоненти повертаються назад у виробничий цикл після завершення первинної експлуатації або ремонту, що забезпечує стійкість постачання, зменшення відходів і зниження залежності від первинної сировини. Цей підхід стає невід'ємною складовою сталих логістичних моделей, де рециклінг і реманufактуринг виступають ключовими механізмами відтворення цінності товарів та матеріальних потоків у рамках замкнутої економіки.

Рециклінг у логістичних ланцюгах забезпечує фізичне повернення матеріалів зі стадії після споживчого життя продукту назад у виробничі процеси. Це дозволяє скоротити потребу у нових ресурсах та зменшити обсяги утворення відходів, водночас вирішуючи екологічні проблеми, пов'язані з накопиченням відходів і використанням обмежених ресурсів. Реманufактуринг доповнює рециклінг, але відрізняється за суттю. У межах реманufактурингу відновленню підлягають складніші товари або їхні частини до рівня, близького до нового продукту,

з повторним використанням їх у первинних або модифікованих логістичних циклах. У поєднанні з реверсивною логістикою ці процеси утворюють міцний фундамент сталого відновлення логістичних систем, які передбачають поєднання оперативної ефективності з екологічною відповідальністю. Це реалізується через оптимальне управління матеріальними потоками в обох напрямках, як від постачальника до споживача, так і назад до виробника або спеціалізованих підприємств із переробки. Рециклінг та реманufактуринг виступають взаємодоповнювальними механізмами у цій системі. Перший концентрується на поверненні матеріалів, а другий на відновленні функціональної цінності продуктів.

Важливо усвідомлювати, що у межах сучасної сталості логістичні мережі мають поєднувати економічні вигоди та екологічну ефективність так, щоб повторне використання матеріалів та продукції не лише зменшувало екологічний вплив, а й забезпечувало конкурентні переваги на ринку. Це стає можливим завдяки інтеграції передових інструментів планування, моніторингу та автоматизації руху товарів, а також завдяки створенню реверсивних логістичних каналів, що дозволяють ефективно управляти поверненнями, ремонтом і переробкою.

Ефективна інтеграція рециклінгу та реманufактурингу у логістичні моделі вимірюється не лише здатністю зменшити обсяг первинної сировини, але й здатністю створювати повноцінні вторинні джерела ресурсів, які можуть працювати на рівні первинних матеріалів за умов контролю якості та ефективності. Це означає будівництво фізичних і цифрових мереж обігу, що підтримують збір, сортування, обробку та перепрофілювання компонентів і продуктів після першого циклу використання, де кожен механізм виконує визначену роль у замкненому циклі створення доданої вартості, поєднуючи економічні й екологічні цілі (табл. 1).

Таблиця 1 – Ключові механізми сталих логістичних моделей з урахуванням рециклінгу та ремануфактурингу

| Механізм | Основна функція | Технологічні інструменти | Очікуваний результат | Потенційні виклики |
|---|---|---|---|---|
| Збір післяспоживчих матеріалів | Забезпечення повернення ресурсів у виробничий цикл | Пункти збору, сенсорні контейнери, мобільні додатки | Підтримка вторинних ресурсних потоків, зменшення відходів | Недостатня культура збору, логістичні розриви |
| Сортування і підготовка до переробки | Відокремлення придатних компонентів від непридатних | Автоматизовані сортувальні лінії, сканери, RFID | Якість вторинної сировини, готовність до повторного використання | Високі початкові інвестиції, потреба у кваліфікованих кадрах |
| Ремануфактуринг складних товарів | Відновлення функціональної цінності продукції | Роботизовані лінії, діагностичні системи, CAD/CAM | Продукти з характеристиками, близькими до нових | Трудомісткість процесу, контроль безпеки |
| Рециклінг матеріалів | Перетворення відходів у придатну сировину | Технології переплавки, хімічної обробки, механічної переробки | Зменшення первинного споживання, економія ресурсів | Енергозатратність, відповідність екологічним нормам |
| Реверсивні логістичні маршрути | Організація зворотних потоків ресурсів | Транспортні засоби з оптимізацією маршрутів, IoT для відстеження | Підвищення ефективності переміщення матеріалів | Невизначеність обсягів повернення, витрати на транспорт |

*Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 3; 4].*

Рециклінг і ремануфактуринг можуть бути особливо корисними у виробничих галузях з високим рівнем використання матеріалів і компонентів, де утворення відходів є значущим. Наприклад, у автомобільній, електронній чи машинобудівній промисловості повернення складних компонентів для відновлення або розбирання може значно знизити потребу в нових матеріалах і одночасно підтримати екологічні критерії сталого розвитку. Впровадження таких моделей також вимагає відповідної інфраструктури для управління зворотними потоками та обробки матеріалів, включаючи цифрові платформи для відстеження руху ресурсів, стандарти обробки та сертифікацію якості вторинних

матеріалів. Це сприяє прозорості й ефективності процесів, що у свою чергу підвищує довіру учасників ланцюга поставок та робить логістичні рішення більш передбачуваними й адаптивними.

Впровадження рециклінгу та реманufактурингу в Україні має особливе стратегічне значення у післявоєнний період. Відновлення промисловості та інфраструктури потребує великої кількості матеріалів, а одночасне зменшення залежності від імпорту сировини та обмежених ресурсів робить замкнуті цикли критично важливими. Крім того, ефективне використання відновлених матеріалів сприяє зниженню обсягів відходів і зменшенню негативного впливу на довкілля, що відповідає міжнародним стандартам сталого розвитку та ESG-політиці.

Крім екологічних переваг, створюються нові можливості для розвитку внутрішніх виробничих ланцюгів. Відновлені матеріали та компоненти можуть стати ресурсною базою для локальних підприємств, що дозволить формувати більш стійкі й самодостатні логістичні системи, зменшуючи ризики нестабільності у постачанні та підвищуючи гнучкість виробництва. У результаті країна отримує шанс поєднати швидке відновлення промисловості із довгостроковим підвищенням ефективності ресурсокористування, формуючи більш стійку та конкурентоспроможну економічну модель у післявоєнних умовах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гобела В., Ганкевич І. Особливості застосування логістики рециклінгу на підприємстві. 2023. С. 26–28. URL : https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5724/1/12_05_2023.pdf

2. Краузе О., Якимишин Л. Інтеграція принципів циркулярної економіки в управління ланцюгами постачань підприємств виробничого сектору. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. Вип. 2 (33). С. 127–142. URL : http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf2025/25ylyome.pdf

3. Irtyshcheva I., Sukhostavets A., Kovbasa O. Modelling the Innovative Competitiveness of an Enterprise with a Change in Investment Provision. *Estudios de Economia Aplicada.* 2021. 39 (5). URL : https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5041

4. Krykavskyy Y. The principle of the extended responsibility in the formation of multimodal transportation attractiveness. *Economic Annals-XXI*. 2016. Vol. 159 (5–6). Pp. 67–70.

**Діана Ігорівна Фесюк,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Інна Григорівна Канцур,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту та публічного управління,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Завдання ефективного використання робочого часу актуальне для керівників, бо вони управляють не тільки своїм власним часом, але і робочим часом своїх підлеглих. Менеджер розподіляє цілі й задачі, які він ставить перед людьми, за ознакою «важливість – терміновість», щоб швидко та ефективно досягати поставленої цілі. Менеджер планує загальний час і обирає задачі, котрі краще делегувати підлеглим.

Тайм-менеджмент (з англ.) – «управління часом». Завдання тайм-менеджменту відбувається раціональний розподіл та ефективне використання часу, тобто це облік і оперативне планування часу. Особливе значення ефективний тайм-менеджмент має для керівників, оскільки вони управляють не тільки своїм власним часом, але й робочим часом своїх підлеглих [1].

Ефективне використання часу передбачає узгодження власних планів із колегами та керівником і залежить насамперед від особистої дисципліни та бажання працювати раціонально. Для підвищення результативності необхідні чіткі цілі, правильні пріоритети, планування часу, порядок на робочому місці, вміння делегувати, уникати прокрастинації та враховувати власні біоритми [2].

Тайм-менеджмент, на нашу думку:

1. Дозволяє досягти встановлених цілей на основі повсякденного розв'язання основних завдань, а інші завдання можна делегувати підлеглим або співробітникам.

2. Дає можливість визначити пріоритети, при виконанні всіх видів робіт раціонально використовувати свій час.

3. Допомагає розвивати в собі більш гнучке та спокійне ставлення до змін за рахунок оперативного коригування плану дій.

4. Може відігравати роль своєрідної психотерапії у складні етапи життя, оскільки інтенсивна робота та чіткий розпорядок не дозволяють відволікатися на негативні думки.

Поряд з цим, необхідно чітко розуміти, що:

1. Питання «як встигнути?» превалює над питанням «для чого це робити?». Незважаючи на те, що першим етапом тайм-менеджменту є визначення цілей, часто після тривалого періоду жорсткого планування часу та виконання безлічі завдань первинні цілі відходять на задній план. Сам процес планування часу, дотримання розпорядку стає важливішим, ніж початкова мета.

2. Жорстке планування часу перешкоджає саморефлексії, людина може перестати осмислювати своє життя, аналізувати поведінку, слова, вчинки. Люди настільки захоплюються технологіями тайм-менеджменту, що втрачають здоровий глузд, стикаються з депресіями й стресами, бо бажання бути ідеальним в усьому викликає надмірне напруження та виснажує людину.

Перевага впровадження інструментів тайм-менеджменту полягає в тому, що їх впровадження дає швидкий ефект, не потребує значних витрат на реалізацію в життя, вони прості і зрозумілі будь-якому співробітникові. Крім того, інструменти тайм-менеджменту сумісні з будь-якими іншими методами менеджменту і значно підвищують їх ефективність.

Впровадження інструментів тайм-менеджменту дозволяє керівникам вирішувати безліч задач, серед яких:

1. Поліпшення процесу планування, зменшення кількісті проблем.

2. Більше часу приділити роботі з максимальною ефективністю.

3. Підвищення швидкості вирішення проблем і виключення їх повторної появи.

4. Скорочення часу на пошук документів.

5. Розставлення вірних пріоритетів в справах.

6. Підвищення ефективності проведення нарад і використання баз даних.

7. Підвищення задоволеності споживача і конкурентоспроможності підприємства.

Тайм-менеджмент як управлінська технологія передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних функцій, що забезпечують раціональне використання часу та підвищення результативності діяльності.

1. Постановка цілей. Передбачає аналіз власних потреб і пріоритетів, формування короткострокових і довгострокових цілей, визначення критеріїв їх досягнення. Чітке цілепокладання є основою ефективного планування діяльності.

2. Планування. Охоплює розробку поточних і перспективних планів діяльності, визначення послідовності виконання завдань, а також формування альтернативних варіантів дій з урахуванням можливих ризиків і змін зовнішнього середовища.

3. Прийняття рішень. Передбачає вибір оптимальних способів реалізації запланованих завдань, визначення пріоритетності справ і розподіл ресурсів часу відповідно до поставлених цілей.

4. Реалізація та організація діяльності. Полягає у впорядкуванні щоденної роботи, складанні розпорядку дня, раціональній організації особистого трудового процесу та забезпеченні виконання визначених завдань у встановлені строки.

5. Контроль. Включає здійснення самоконтролю за результатами виконаної роботи, оцінювання ефективності використання часу та, за необхідності, коригування цілей і планів.

6. Інформація та комунікація. Передбачає своєчасний пошук, обробку та обмін інформацією, налагодження ефективних комунікаційних зв'язків, що сприяють узгодженню діяльності та підвищенню її продуктивності.

Таким чином, функції тайм-менеджменту формують цілісну систему управління особистою діяльністю, спрямовану на досягнення стратегічних і тактичних цілей в умовах зростаючої інтенсивності професійної діяльності [3].

У сучасній теорії та практиці управління тайм-менеджмент умовно поділяють на індивідуальний і корпоративний, що відрізняються за рівнем застосування, інструментарієм та механізмами реалізації.

Індивідуальний тайм-менеджмент являє собою сукупність технік і методів самоорганізації особистої діяльності. Він спрямований на раціональне планування робочого часу, визначення пріоритетів, підвищення особистої продуктивності та досягнення професійних і життєвих цілей. Саме цей вид є найбільш розробленим у науково-методичному аспекті та широко застосовується у практиці, оскільки безпосередньо залежить від рівня особистої дисципліни та мотивації.

Корпоративний тайм-менеджмент передбачає впровадження системних підходів до організації часу на рівні підприємства або установи. Його реалізація пов'язана з розробкою внутрішніх регламентів, стандартів планування та контролю робочих процесів за участю керівництва й консультантів. Ефективність корпоративного тайм-менеджменту значною мірою залежить від управлінського досвіду, стратегічного бачення керівництва та якості прийнятих управлінських рішень.

Попри перспективність корпоративного тайм-менеджменту як інструменту підвищення організаційної ефективності, на практиці його впроваджує порівняно невелика частка підприємств (орієнтовно близько 15 %), що свідчить про наявність бар'єрів у процесі системної трансформації управління часом. Таким чином, поєднання індивідуальних і корпоративних механізмів тайм-менеджменту створює передумови для підвищення результативності як окремих працівників, так і організації в цілому.

Таким чином, у сучасних умовах зростаючої динаміки управлінських процесів особливої ваги набуває здатність менеджера ефективно управляти як організаційними процесами, так і власним часом. Раціональне планування, пріоритезація завдань і оптимальний розподіл ресурсів дозволяють максимально реалізувати професійний потенціал керівника та його команди. Ефективне управління часом ґрунтується на виваженому використанні власних сил, компетентностей і можливостей, що забезпечує досягнення стратегічних цілей і підвищення результативності діяльності організації в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ручкіна М. М., Сичук О. О., Черненко Н. М. Самоорганізація та емоційної саморегуляція : навчальний посібник для слухачів міжнародного проєкту «Erasmus + TURBO». Одеса : Університет Ушинського, 2025. 130 с.

2. Борданова Л. С., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. Управління персоналом (видання друге): конспект лекцій [Електронний ресурс] : навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці» спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 1,75 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 119 с.

3. Huzar, Uliana, and Liubov Vozna. Time management in the hospitality industry: theoretical and practical aspects. *European Science* sge28-04 (2024). P. 9–37.

**Єва Євгенівна Чеховська,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Вадим Сергійович Єліссєв,**
*асистент кафедри менеджменту, здобувач ступеня доктор філософії,*
*Державний торговельно-економічний університет*
*(м. Київ)*

# УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Нині визначну роль у глобалізації відіграють транснаціональні корпорації(ТНК). Вони є домінуючими в світовій економіці у сферах інвестицій, виробництва та торгівлі, і навіть можуть брати участь в політичних процесах окремих країн та світової спільноти в цілому.

Такі корпорації вважаються відносно стабільними, проте сучасні ТНК починають стикатися з низкою викликів, що вимагає бути не лише стійкими, а й адаптивними та гнучкими.

Сьогодні ми можемо спостерігати посилення торговельних бар'єрів для ТНК. Велика частка країн використовує такі бар'єри, як-от експортні обмеження на різні продукти, квоти та підвищення мита, для захисту національних виробників, валютного контролю та збереження торгового балансу. Тож, аби обійти ці торговельні бар'єри, ТНК використовують інтерналізацію, тобто корпорації переносять операції в середину своєї компанії, або ж роблять прямі іноземні інвестиції, що дозволяє не експортувати товар, а натомість інвестувати і виробляти його прямо в цій країні [1, с. 734].

ТНК регулярно стискаються з місцевою конкуренцією, що є також результатом державної політики. Країни підтримують власні місцеві компанії, аби забезпечити захист національної економіки, зберегти робочі місця та втримати контроль над стратегічними галузями в руках держави. І основними інструментами підтримки є субсидії, податкові пільги, державні замовлення. Таким чином торговельні бар'єри разом із підтримкою локальних компаній може створювати неабияку конкуренцію для ТНК. Тому, щоб залишитись на ринку, корпорації, окрім прямих іноземних інвестицій та інтерналізації діяльності,

створюють партнерства, часто у формі спільного підприємства іноземної компанії та місцевої фірми, локалізують виробництва та адаптовуються до місцевого ринку [2].

ТНК несуть на собі соціальну відповідальність, яка у сучасному світі лише зростає. В умовах глобалізації виникають соціальні та культурні конфлікти, посилюються міжнародні екологічні стандарти, порушуються трудові права, через що постає загроза втрати репутації, а значить і розвиток з прибутком. Вирішенням стає корпоративна соціальна відповідальність(КСВ). Так бізнес стає легітимним, тому що відповідає очікуванням громади: соціальні гарантії, екологічні технології, інвестиції. Однак, є нюанси: часто ігноруються локальні проблеми, враховується культура та ринок, але може реалізовуватись фрагментарно, у 2006–2011 рр. частка ТНК, учасників процесу, зменшилася з 33 до 24 %, також іноді КСВ використовується як прикриття для лобіювання інтересів [3, с. 3].

Якраз через недотримання екологічних стандартів, порушення трудового права, а також облікові скандали, уряди країн вимушені знову втрутитись, посиливши контроль ТНК. Це введення додаткової перевірки та збільшення об’ємів звітності корпораціям. Особливо це стосується компаній пов’язаних з енергетичним, нафтогазовим та банківським секторами [4].

Варто підкреслити, що досить вагомими ризиками є й геополітичні, оскільки вони взаємопов’язані з усіма іншими проблемами. Зараз у світі лише зростає політична напруга, виникають торгові конфлікти, впроваджують санкції та економічні обмеження, що становить загрозу для світової промисловості. Ми спостерігали як під час повномасштабного вторгнення Росії в Україну багато компаній зупинили продажі, вийшли з ринку, продали свої активи, шукали альтернативні ринки і постачальників. Це було зроблено для того, щоб знизити політичний і санкційний ризики. Так під час Другої світової війни компанії були змушені розділяти бізнес між країнами, переносити виробництво, працювати на військову економіку держав, а компанія Ford Motor Company, в свою чергу, практично повністю перейшла на виробництво військової техніки. Хоча, як ми бачимо, корпорації й адаптовуються до таких викликів, тим більше маючи попередній досвід, на який можуть спиратися, однак геополітична невизначеність створюватиме лише складніші виклики та більші ризики [5, с. 9].

Останньою, але не менш важливою є невизначеність щодо іноземних інвестицій. Ця невизначеність може виникати через геополітичні конфлікти, санкції, торговельні бар'єри, часті зміни законодавства та податкових режимів, а також через курсову волатильність та інфляції. Для ТНК така невизначеність – ризиковане середовище для інвестицій. Процес прогнозування окупності проєктів ускладнюється, а витрати на ризик-менеджмент зростають. Але й в цій ситуації корпорації змушені були розробити певні стратегії. По-перше, це сценарне планування – компанії розглядають кілька варіантів розвитку подій і, відповідно, розробляють для кожної з них план дій, що дає змогу вирішити ситуацію швидко та ефективно. Щоб зменшити залежність від одного ринку, застосовують диверсифікацію, таким чином втрати в нестабільних регіонах компенсуються за рахунок більш прогнозованих. Застосовують й фінансові механізми, як хеджування валютних ризиків, страхування інвестицій та міжнародні фінансові інституції, які дають гарантії для зниження ризиків інвесторів. Вони захищають капітал від валютної нестабільності та непередбачуваних економічних криз. Теоретичним підґрунтям стає модель Даннінга і Портера – «Електрична парадигма чи парадигми OLI». При прийняті рішень мають прийняти до уваги: перше – особисті переваги фірми (Ownership), друге – переваги розташування (Location), третє – переваги інтерналізації (Internalization) [6, с. 90].

Підсумовуючи, в умовах глобалізації ТНК постають перед великою кількістю ризиків та викликів, які створюють загрозу втратити репутацію, ринкові позиції та капітал. Управління ризиками вимагає розробки ефективних стратегій та швидких реакцій, адаптивності та гнучкості, розвитку корпоративної соціальної відповідальності та побудову стабільних відносин. У такий спосіб, транснаціональні корпорації забезпечать свою конкурентоспроможність та стійкий розвиток на міжнародному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глобалізація і безпека розвитку / Білорус О. Г., Лук'яненко Д. Г., Гончаренко М. О., Зленко В. А., Зернецька О. В., Кудряченко А. І., Мацейко Ю. М., Новицький В. Є., Пахомов Ю. М. К. : КНЕУ, 2001.

2. Ko, S. J. (2019). Sustainability, 11, Article 4089. URL : https://www.mdpi.com/2071-1050/11/15/4089 (дата звернення: 12.03.2026).

3. Мазуренко В. П., Коретнюк Ю. П. Стратегічні імперативи транснаціональних корпорацій у сфері корпоративно-соціальної відповідальності.

4. Семененко Т. М. Транснаціональні корпорації як провідна рушійна сила глобалізаційних процесів в сучасних кризових умовах. *Ефективна економіка: електрон. журнал*. 2017. № 7. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6380 (дата звернення: 13.03.2026).

5. Cambridge Centre for Risk Studies/Cambridge Risk Framework/ RISK MANAGEMENT PERSPECTIVES OF GLOBAL CORPORATIONS.

6. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2 (17). ISSN 2074-5362

**Анастасія Романівна Шевчик,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Ірина Григорівна Волинець,**
*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,*
*Волинський національний університет імені Лесі Українки*
*(м. Луцьк)*

# ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Посилення процесів глобалізації, цифровізації та взаємозалежності в економіці зумовило зміну бізнес-середовища, що стало передумовою трансформації моделей прийняття управлінських рішень. Традиційні статичні підходи до управління поступово втрачають ефективність – це стимулює перехід до більш гнучких і технологічно орієнтованих моделей прийняття рішень. Використання цифрових інструментів, аналітичних платформ та систем підтримки управлінських рішень дозволяє організаціям підвищувати точність прогнозування ринкових процесів і швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Зміни у підходах до прийняття управлінських рішень переважно пов’язані з трансформацією глобальних концепцій осмислення бізнес-середовища. До 2020 року управлінська практика ґрунтувалася на концепції VUCA, яка сформувалася на початку 1990-х років як відповідь на нові геополітичні та економічні виклики. У межах цієї концепції зовнішнє середовище діяльності організацій характеризується чотирма основними ознаками: мінливістю (Volatility), невизначеністю (Uncertainty), складністю (Complexity) та неоднозначністю (Ambiguity) [3, с. 206]. Такий підхід підкреслював нестабільність економічних процесів і необхідність адаптації управлінських моделей до динамічного та складного середовища.

Події початку 2020-х років, зокрема пандемія COVID-19 та посилення глобальних кризових процесів, продемонстрували ще вищий рівень нестабільності та непередбачуваності економічних систем. У зв’язку з цим у науковому дискурсі поширення набула концепція BANI-світу. Вона описує сучасну реальність як крихку (Brittle), тривожну

(Anxious), нелінійну (Nonlinear) та неосяжну (Incomprehensible), підкреслюючи вразливість систем до раптових кризових змін і складність прогнозування подальшого розвитку подій [3, с. 208].

Трансформація моделей прийняття управлінських рішень пов'язана з переходом від концепції VUCA до концепції BANI. Якщо раніше домінували раціональні підходи, орієнтовані на детальний аналіз і довгострокове планування, то сучасні умови потребують більш гнучких, адаптивних та технологічно орієнтованих моделей управління. У табл. 1 наведено результати порівняльного аналізу моделей прийняття управлінських рішень, що відображають еволюцію інструментарію менеджменту в різні періоди розвитку бізнес-середовища.

Таблиця 1 – Трансформація моделей та інструментарію прийняття управлінських рішень під впливом глобальних економічних викликів

| Параметри | До 2020 р. | 2020–2025 рр. |
|---|---|---|
| Моделі прийняття управлінських рішень | Класична модель, раціональна модель, модель обмеженої раціональності, модель інкрементального процесу, теорія перспектив (Д. Канеман, А. Тверскі), модель «сміттєвого кошика» Дж. Марча | Клієнтоорієнтована модель, Agile-управління, Data-Driven Decision Making, моделі на основі ШІ, модель сервіс-дизайну, цикл OODA (Дж. Бойд) |
| Характеристика бізнес-середовища | Світ VUCA: мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність; пріоритети – стабільність, оптимізація, ієрархія, довгострокове планування | Світ BANI: крихкість, тривожність, нелінійність, неосяжність; акцент на гнучкість, адаптивність, швидку реакцію та життєстійкість організацій |
| Джерела інформації | Паперові звіти, офіційна статистика, історичні дані, наради; повільний збір та обробка даних | Великі дані (Big Data), аналітика в реальному часі, цифрові платформи, соціальні мережі, ШІ; інтеграція в єдині управлінські екосистеми |
| Інструменти підтримки рішень | Методи прогнозування, колективне прийняття рішень (мозковий штурм, комісії, метод Делфі, експертні оцінки) | Сценарне планування, Agile-підходи, аналітика великих даних, ШІ та ML, цифрові методи прогнозування |
| Роль технологій | Підтримка рутинних операцій та обліку; локальні ІТ-системи, обмежене використання аналітики даних | Ключовий елемент управління: хмарні сервіси, ШІ, цифрові екосистеми, інтегровані системи підтримки рішень |

*Джерело: розроблено автором на основі джерел [1; 2; 3; 4].*

Аналіз наукових досліджень свідчить, що до 2020 року домінували ра-ціональні підходи до прийняття управлінських рішень. Однією з ключових була класична модель, яка передбачає узгодження управлінських дій відповідно до економічних інтересів та переваг об'єкта управління. Такий підхід має нормативний характер, оскільки чітко регламентує процедуру прийняття рішень і орієнтує управлінців на використання раціональних методів вибору альтернатив [1, с. 1273].

Водночас розвивалися альтернативні підходи до прийняття управлінських рішень. Зокрема, «модель сміттєвого кошика» Дж. Марча використовувалася для пояснення процесу ухвалення рішень в організаціях із високим рівнем невизначеності. У межах цієї моделі процес прийняття рішення відбувається не як послідовний алгоритм дій, а як взаємодія проблем і можливих рішень, які можуть виникати незалежно один від одного всередині організації [1, с. 1274].

Сучасний етап (2020–2025 рр.) характеризується переходом до адаптивних і цифрових стратегій. До них належить модель Agile-управління, яка базується на принципах гнучкості та ухвалення рішення невеликими командами [2, с. 148]. Це дозволяє організаціям трансформувати бізнес-процеси в режимі реального часу, забезпечуючи високу життєстійкість у BANI-середовищі.

Трендом сучасності є модель ухвалення рішень на основі даних (Data-Driven Decision Making), що базується на аналізі великих масивів даних. Використання Business Intelligence та Big Data підвищує точність прогнозування та оптимізує операційні процеси в умовах динамічної ринкової кон'юнктури [2, с. 148]. Розвиток подібних моделей пов'язаний із впровадженням штучного інтелекту, здатного виявляти приховані закономірності та автоматизувати складні управлінські сценарії.

У відповідь на глобальну нестабільність бізнес дедалі частіше інтегрує мілітарні підходи, зокрема цикл OODA (Observe – Orient – Decide – Act) Дж. Бойда. Сутність моделі полягає у максимально швидкому проходженні етапів спостереження та орієнтації для прийняття випереджальних рішень, що забезпечує стратегічну перевагу над конкурентами в процесі адаптації [4].

Отже, узагальнюючи зазначене вище, трансформація управлінських моделей є закономірною реакцією на цифровізацію та зростання невизначеності бізнес-середовища. Пріоритетним вектором для

підприємств є використання моделей прийняття рішень, що передбачають синергію класичних стратегічних інструментів із гнучкими цифровими технологіями. Це дозволить не лише оперативно реагувати на зовнішні виклики, а й забезпечити конкурентоспроможність організацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гонюкова Л. В., Суржик М. В. Моделі та методи прийняття публічно-управлінських рішень. *Public Administration and Regional Development*. 2022. № 18. С. 1266–1280. URL : https://doi.org/10.34132/pard2022.18.14 (дата звернення: 09.03.2026).

2. Науменко Ю. М., Стасюк Ю. М. Сучасні моделі та інструменти ухвалення управлінських рішень у сфері послуг. *ГЕВ*. Тернопіль, 2025. Том 96, № 5. С. 142–152.

3. Сагайдак М., Сімшаг І. Трансформація розвитку бізнес-організацій в умовах VUCA- та BANI-світу [Електронний ресурс]. *Стратегія бізнес-організації в умовах невизначеності* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 10 листоп. 2021 р. / орг. ком. : М. Сагайдак (голова) та ін. ; М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2021. С. 205–209. URL : https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/38104 (дата звернення: 09.03.2026).

4. Як приймати рішення в умовах війни за методикою Джона Бойда? / Center for Leadership. URL : https://uculeadership.com.ua/blog/kryzove-liderstvo/yak-pryjmaty-rishennya-v-umovah-vijny-za-metodykoyu-dzhona-bojda/ (дата звернення: 10.03.2026).

**Олексій Леонідович Шелест,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,*
*ХНУ ім. В. Н. Каразіна*
*(м. Харків);*
**Павло Сергійович Харченко,**
*здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
*кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,*
*ХНУ ім. В. Н. Каразіна*
*(м. Харків)*

# СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: ІННОВАЦІЇ ТА ГНУЧКІ ПІДХОДИ

Ефективне управління проєктами стає найважливішим компонентом успіху в корпоративному кліматі, який швидко змінюється і стає все більш конкурентним.

Високий рівень невизначеності, вимоги, що швидко змінюються, і необхідність швидкої адаптації – все це проблеми сучасності, з якими традиційні методи, засновані на строгих планах і лінійних процедурах, більше не можуть впоратися.

Гнучкі підходи (Agile, Scrum, Kanban) і креативні стратегії, що об'єднують цифрові технології, штучний інтелект і міжфункціональну комунікацію, стають все більш популярними. Вони дозволяють компаніям знижувати ризики, підвищувати продуктивність команди і швидко реагувати на зміни.

Для досягнення цілей в умовах нестабільності і швидко мінливих потреб сучасне управління проєктами вимагає гнучкості, адаптивності і ефективних інструментів. Основні гнучкі підходи, що використовуються в даний час в управлінні проєктами, серед них Agile, Scrum, Kanban, FDD, DSDM та інші методології; кожна з них має особливі характеристики і використовується залежно від характеру роботи, розміру проєкту та культури компанії [2]. Завдяки візуалізації процесів, ітеративній роботі та постійній взаємодії з клієнтами ці підходи дозволяють командам мінімізувати ризики, підвищувати продуктивність і швидко реагувати на зміни.

У сучасному управлінні проєктами завжди є перешкоди, які необхідно долати, що може призвести до затримок, збільшення витрат або зниження якості продукції. Основні труднощі, з якими стикаються керівники проєктів, а саме: керівники переглядають цілі проєктів (36 %) і пріоритети організації (38 %), що наочно ілюструє мінливість і непередбачуваність сучасної корпоративної діяльності. Крім того, показані області, в яких найчастіше виникають вузькі місця, а також неточний збір вимог (35 %), неадекватне управління ризиками (29 %) і збої в комунікації (28 %).

Впровадження гнучких методологій, вдосконалені процедури планування, поліпшена комунікація між командою та замовником, а також підвищена увага до прогнозування ризиків та їх зниження необхідні для підвищення ефективності управління проєктами. Проєкти в надзвичайно нестабільному середовищі можуть бути успішно реалізовані тільки за наявності комплексної стратегії [1].

Потреба в більш гнучких рішеннях для управління проєктами на ринку, що швидко змінюється, є ще одним фактором, що сприяє такому зростанню.

Комунікація за проєктами, оптимізація ресурсів і гнучка організація процесів – все це стало можливим завдяки зростанню розміру ІТ-ринку [2]. Для успішного завершення проєктів все частіше потрібне впровадження передових технологій, що підкреслює важливість цифрових інструментів для досягнення результатів в умовах сучасних труднощів.

Використання спеціалізованого програмного забезпечення є ключовим компонентом ефективного управління проєктами. Попит на різні програмні рішення для управління проєктами, серед яких VersionOne (75 %) і Atlassian JIRA (78 %) впевнено лідирують у списку, демонструючи поширеність гнучких підходів у сучасній практиці проєктування.

Потреба в масштабованих інструментах для розподілених команд і інтегрованого управління завданнями проявляється в помітному попиті на Asana (52 %) і Atlassian JIRA Align (54 %).

Цікаво відзначити, що, хоча традиційні системи (такі як Microsoft Project, ймовірність успіху яких становить 50 %) як і раніше корисні, вони не такі хороші, як платформи, орієнтовані на Agile. Перевага готових продуктів з встановленою функціональністю підкреслюється низькою кількістю фірмових рішень (20 %).

Microsoft Azure DevOps як і раніше актуальна, про що свідчить тенденція до впровадження методологій DevOps (49 %).

Результати аналізу свідчать, що для ефективного управління проєктами необхідні спеціальні цифрові інструменти, які сприяють адаптації, командній роботі та наскрізному огляду процесів. Важлива роль, яку відіграють гнучкі екосистеми в цифровій трансформації управління проєктами, підтверджується керівництвом VersionOne і JIRA.

Вплив цифрової трансформації та зростаючі вимоги до гнучкості бізнес-процесів викликають серйозні зміни в сучасній парадигмі управління проєктами [3].

Таким чином, цифрова трансформація та необхідність швидко реагувати на зміни на ринку революціонізують сучасне управління проєктами. Новий стандарт – це гнучкі підходи (Agile, Scrum, Kanban), цифрові інструменти (JIRA, VersionOne) і аналітика даних, які дозволяють компаніям ефективно управляти невизначеністю, знижувати ризики і прискорювати завершення проєктів. Щоб знайти баланс між інноваціями і стабільністю, особливо важливо інтегрувати гнучкі методи роботи з традиційними методами управління.

Здатність компаній адаптувати методи управління до особливостей проєктів і зовнішнього середовища є вирішальним фактором успіху. Компанії можуть створювати довгострокові конкурентні переваги на додаток до підвищення продуктивності поточних проєктів, інвестуючи в цифрові технології, формуючи міжфункціональні команди і впроваджуючи гнучкі методології. Поєднання технічних досягнень і адаптивних методів управління стає вирішальним для досягнення корпоративних результатів в епоху VUCA.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Клименко Е. Ю. Трансформація управління проектами в цифровій економіці. *Управління проектами та програмами*. 2018. № 2. С. 110–117.

2. Fossum K. R. et al. A project management issue of new technology developments: A case study on lack of human factors' attention in human-robot interaction. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part O: Journal of Risk and Reliability*. 2018. Т. 232, №. 2. С. 164–173.

3. Zwikael O., Chih Y. Y., Meredith J. R. Project benefit management: Setting effective target benefits. *International Journal of Project Management*. 2018. Т. 36, № 4. С. 650–658.

**Марія Олександрівна Шинковенко,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Андрій Анатолійович Олійник,**
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри міжнародного менеджменту,*
*Державний торговельно-економічний університет*
*(м. Київ)*

# ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасні глобалізаційні процеси суттєво впливають на системи управління організаціями та реалізацію проєктів. Поширення цифрових технологій, розвиток міжнародного співробітництва, а також швидкі зміни економічного середовища формують нові вимоги до управління проєктами. Організації дедалі частіше реалізують складні міжнаціональні проєкти, які потребують ефективної координації ресурсів, комунікації між командами та використання сучасних інформаційних технологій.

Особливо актуальною ця проблема стала в умовах активної цифровізації економіки та державного управління. Використання цифрових платформ, систем управління проєктами, аналітичних інструментів та автоматизації процесів дозволяє значно підвищити ефективність управління, зменшити ризики та покращити контроль за виконанням проєктів. У цьому контексті цифрова трансформація проєктного менеджменту виступає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності організацій у глобальному середовищі.

Проблеми управління проєктами в умовах глобалізації активно досліджуються як українськими, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток теоретичних та практичних аспектів проєктного менеджменту зробили такі дослідники, як Г. Керцнер, Дж. Швальбе, Д. Пінто, а також українські науковці О. Амоша, В. Геєць, Н. Бутенко та інші.

У наукових працях Г. Керцнера особлива увага приділяється стратегічній ролі управління проєктами в сучасних організаціях та інтеграції цифрових технологій у процеси планування та контролю [1].

Дж. Швальбе аналізує використання інформаційних систем і програмного забезпечення для управління проєктами, що дозволяє оптимізувати процеси планування, моніторингу та оцінювання результатів [2].

Українські дослідники також приділяють значну увагу питанням цифровізації управлінських процесів. Зокрема, у роботах Н. Бутенко розглядаються можливості використання сучасних інформаційних технологій у системі управління організаціями, що сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень [3].

Попри значну кількість досліджень, питання впровадження цифрових технологій у проєктний менеджмент в умовах глобалізації потребують подальшого вивчення, зокрема в аспекті їхнього впливу на ефективність управління та конкурентоспроможність організацій.

Метою дослідження є аналіз особливостей цифрової трансформації проєктного менеджменту в умовах глобалізаційних процесів та визначення основних переваг використання сучасних цифрових технологій у системі управління проєктами.

У сучасних умовах глобалізації проєктний менеджмент стає одним із ключових інструментів управління розвитком організацій. Реалізація проєктів у міжнародному середовищі потребує використання ефективних методів планування, координації діяльності команд та управління ресурсами.

Цифрові технології відіграють важливу роль у підвищенні ефективності управління проєктами. Серед найбільш поширених інструментів можна виділити спеціалізовані системи управління проєктами, хмарні сервіси, аналітичні платформи та засоби онлайн-комунікації. Використання таких технологій дозволяє забезпечити прозорість управлінських процесів, оперативний обмін інформацією між учасниками проєкту та ефективний контроль за виконанням завдань.

Однією з ключових тенденцій сучасного проєктного менеджменту є застосування гнучких методологій управління проєктами, таких як Agile, Scrum та Kanban. Ці підходи передбачають адаптивність управління, швидке реагування на зміни та активну взаємодію між учасниками проєктної команди. У поєднанні з цифровими технологіями такі методології дозволяють значно підвищити ефективність реалізації проєктів.

Важливим аспектом цифрової трансформації управління проєктами є використання систем аналізу даних та прогнозування.

Сучасні аналітичні інструменти дозволяють оцінювати ризики, прогнозувати результати реалізації проєктів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це сприяє зменшенню невизначеності та підвищенню ефективності управління ресурсами.

Разом з тим цифрова трансформація проєктного менеджменту пов'язана з певними викликами. До них можна віднести необхідність підвищення рівня цифрових компетенцій працівників, забезпечення інформаційної безпеки, а також адаптацію організаційної структури до нових умов діяльності.

У контексті сучасних глобалізаційних процесів важливим напрямом розвитку проєктного менеджменту є інтеграція цифрових технологій у систему управління організаціями. Це дозволяє підвищити ефективність управління, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити конкурентні переваги на міжнародному рівні.

Таким чином, цифрова трансформація проєктного менеджменту є важливим фактором підвищення ефективності управління організаціями в умовах глобалізації. Використання сучасних цифрових технологій сприяє оптимізації процесів планування, контролю та реалізації проєктів, забезпечує ефективну комунікацію між учасниками проєктних команд та підвищує якість управлінських рішень.

Подальший розвиток проєктного менеджменту пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій, удосконаленням методів управління та підвищенням рівня професійної підготовки фахівців у сфері управління проєктами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Hoboken : John Wiley & Sons, 2022. 848 p.

2. Schwalbe K. Information Technology Project Management. Boston : Cengage Learning, 2021. 672 p.

3. Бутенко Н. Ю. Сучасні підходи до управління проєктами в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 45–49.

4. Project Management Institute. Pulse of the Profession 2023: Power Skills, Redefined. URL : https://www.pmi.org (дата звернення: 10.03.2026).

5. Digital Transformation in Government and Project Management / OECD. URL : https://www.oecd.org (дата звернення: 10.03.2026).

**Вадим Олександрович Широбоков,**
*здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*
*Університет економіки та права «КРОК»*
*(м. Київ)*

# ЕВОЛЮЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

Сучасна економіка перебуває у стані безперервної цифрової трансформації, що докорінно змінює вимоги до кадрового потенціалу. В умовах соціально-економічної нестабільності та воєнних викликів традиційні моделі управління персоналом стають малоефективними. Сьогодні розвиток кадрового потенціалу набуває стратегічного значення, оскільки саме адаптивність і цифрові компетенції працівників забезпечують стійкість організації [1].

Розвиток концепцій управління персоналом пройшов довгий шлях від жорсткого контролю до визнання людини головним капіталом. На початку XX століття панував науковий менеджмент, де працівник розглядався лише як «економічний ресурс», а акцент робився на фізичній продуктивності та механізації. Згодом, у 1930–1950-х роках, школа людських відносин довела важливість психологічного клімату та групових норм. У другій половині XX століття відбувся перехід до адміністрування персоналу, а згодом – до HRM-парадигми, яка інтегрувала управління кадрами в загальну бізнес-стратегію [1]. Поява e-HRM на початку 2000-х заклала підвалини автоматизації через впровадження HRIS та дистанційного навчання [2].

Сучасний етап характеризується переходом до Smart HRM. Ця модель базується на інтелектуалізації процесів, використанні штучного інтелекту, Big Data та прогнозної аналітики [3]. На відміну від традиційної моделі, орієнтованої на формальні інструкції, Smart HRM фокусується на «досвіді працівника» та персоналізованих траєкторіях розвитку.

Методологічною основою такої системи став компетентнісний підхід. Він дозволяє змістити фокус зі статичної посади на динамічний набір hard та soft skills конкретного фахівця [4]. Управління компетенціями включає їх моделювання, оцінку за методом 360°, розвиток через адаптивні курси в LMS та постійний моніторинг у реальному часі [4].

Практичне втілення цих концепцій демонструють провідні фармацевтичні компанії України. Зокрема, компанія «Артеріум» автоматизувала систему оцінювання персоналу, впровадивши цифровий інструмент управління результативністю, який дозволяє здійснювати регулярну оцінку KPI та компетенцій. В результаті було підвищено об'єктивність оцінювання та зменшено необґрунтовані витрати на преміювання приблизно на 30 % [5].

Водночас компанія «Юрія-Фарм» реалізувала комплексну цифрову трансформацію внутрішнього середовища роботи персоналу шляхом впровадження корпоративного порталу, що забезпечило централізований доступ до інформації, розвиток внутрішніх комунікацій і формування єдиного цифрового робочого простору. Це дозволило суттєво покращити взаємодію між працівниками, а також підвищити операційну ефективність компанії приблизно на 6–6,5 %. Водночас компанія «Юрія-Фарм» впровадила систему дистанційного навчання (LMS), яка дозволяє автоматизувати процеси підготовки персоналу, масштабувати навчальні програми та забезпечити безперервний розвиток компетенцій працівників [6]. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям переходу до data-driven управління персоналом, де розвиток кадрового потенціалу базується на цифрових платформах і аналітиці.

Таким чином, досвід цих підприємств підтверджує, що поєднання цифрових HR-рішень (автоматизації оцінювання, систем дистанційного навчання і корпоративних платформ) із розвитком компетенцій працівників є ключовим чинником підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Отже, еволюція концепцій управління кадровим потенціалом завершується формуванням гнучких цифрових екосистем. Перехід до Smart HRM дозволяє організаціям бути проактивними, використовуючи дані для розвитку талантів. Саме компетентнісна стратегія, підкріплена сучасними IT-рішеннями, стає запорукою успіху в умовах цифрової економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Завгородній А. О. Сутність та еволюція управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство.* 2025. № 74. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-23

2. Саркісян Н. А., Гарафонова О. І. Вплив Smart HRM на ефективність HR-системи підприємства в цифровій економіці. *Економічний простір.* 2025. № 200. С. 96–101. DOI : https://doi.org/10.30838/ EP.200.96-101

3. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Базалійський В. П. Впровадження сучасних технологій компетентнісного оцінювання персоналу. *Наукові перспективи.* 2025. № 5 (59). С. 711–722.

4. Довгань Л. Є., Пермінова В. О. Роль компетенцій в системі управління персоналом. *Наукові праці КНТУ*. 2011. Вип. 20. С. 113–121.

5. Артеріум автоматизував оцінку персоналу і зменшив витрати на 30 %. InBase, 2025. URL : https://inbase.com.ua/case_client/arterium-avtomatyzuvav-oczinku-personalu-i-zmenshyv-neobgruntovani-ta-bezzmistovni-vytraty-na-30/ (дата звернення: 21.03.2026).

6. Ukrainian pharmaceutical leader nurtures its collaborative, sharing culture : [Microsoft Customer Case Study] / Microsoft. 2019. URL : https://cdn.featuredcustomers.com/CustomerCaseStudy.document/microsoft-teams_yuria-pharm_307071.pdf (дата звернення: 20.03.2026).

7. ЮРІЯ-ФАРМ: автоматизація навчання з LMS Collaborator. Collaborator Stories. Collaborator, 2026. URL : https://collaborator.biz/stories/yuria-farm/ (дата звернення: 20.03.2026).

**Євген Сергійович Щербаха,**
*здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри менеджменту та адміністрування, Національний університет «Запорізька політехніка» (м. Запоріжжя)*

# СТРАТЕГІЧНА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК УМОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Сучасні глобалізаційні процеси, цифрова революція та курс України на європейську інтеграцію зумовлюють необхідність системної модернізації державної служби. Одним із ключових напрямів оновлення публічного управління є стратегічна цифрова трансформація управління персоналом, яка забезпечує підвищення ефективності, прозорості та адаптивності кадрової системи до сучасних викликів.

В умовах реалізації положень Стратегія реформування державного управління України та Стратегія цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації державного управління стратегічна цифрова трансформація системи управління персоналом державної служби набуває статусу ключового чинника модернізації публічного управління [1; 2]. Традиційні адміністративно-кадрові моделі, орієнтовані на паперові процедури, фрагментарні інформаційні ресурси та формальний контроль, не забезпечують належної гнучкості, прозорості й результативності в умовах воєнних та післявоєнних викликів.

Впровадження новітніх технологій в управлінні персоналом державної служби спрямоване на підвищення ефективності, прозорості та якості кадрових процесів шляхом автоматизації процедур добору персоналу через електронні платформи, цифровізації кадрового діловодства, застосування аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень, розвитку інновацій у сфері професійного навчання державних службовців через онлайн-курси й дистанційні програми, а також поступового використання технологій штучного інтелекту для оцінювання компетентностей і результативності персоналу, тоді як більш складні рішення, поки перебувають на початковому етапі впровадження, що загалом орієнтовано на актуальні потреби модернізації державної служби.

Проведений аналітичний огляд сучасних цифрових технологій і управлінських інновацій у сфері HRM публічної служби, дав змогу сформувати концептуальну модель цифрової трансформації кадрових процесів. Дана модель відображає системну взаємодію стратегічних орієнтирів реформування державного управління, інституційних умов функціонування кадрових служб та комплексу цифрових і управлінських інструментів управління персоналом.

Модель цифрової трансформації управління персоналом охоплює чотири взаємопов'язані рівні:

– стратегічно-нормативний блок, який формує рамкові умови через визначення цілей реформування, нормативно-правове узгодження та встановлення пріоритетів модернізації;

– організаційно-процесний блок, що передбачає реінжиніринг і цифровізацію етапів кадрового циклу (від планування й добору до оцінювання, розвитку та формування кадрового резерву);

– інформаційно-технологічний блок, орієнтований на впровадження інтегрованих цифрових інструментів (HRIS, електронний документообіг, HR-аналітика, онлайн-навчання, ШІ тощо) для автоматизації та аналітичної підтримки рішень;

– кадрово-компетентнісний блок, спрямований на розвиток цифрових і управлінських компетентностей та формування організаційної культури, що забезпечує адаптивність персоналу і сталість цифрових змін.

Комплексна оцінка стану впровадження цифрових інструментів управління персоналом в органах державної влади виокремлює ключові напрями та пріоритетні технології цифровізації кадрових процесів у системі державної служби (рис. 1), які формують основу подальшої модернізації управління персоналом на засадах стратегічної цифрової трансформації.

Рисунок 1 – Ключові напрями та технології цифрової трансформації кадрових процесів

*Джерело: узагальнено на підставі [3; 4].*

Стратегічна цифрова трансформація управління персоналом передбачає не лише автоматизацію кадрового діловодства, а комплексне переосмислення HR-процесів на засадах data-driven management, компетентнісного підходу та інтеграції інформаційних систем. Йдеться про формування єдиного цифрового кадрового контуру державної служби, що охоплює планування потреб у персоналі, електронний добір, оцінювання результативності, управління кар'єрою, навчання та розвиток, а також аналітику кадрових ризиків.

Ключовими напрямами цифрової трансформації визначено впровадження інтегрованих HRM-систем із модулем аналітики (HR analytics), цифровізацію конкурсних процедур та оцінювання службової діяльності, розвиток електронного навчання і персоналізованих траєкторій професійного розвитку, використання цифрових інструментів моніторингу ефективності та управління компетентностями, а також забезпечення належного рівня кібербезпеки й захисту персональних даних.

Водночас, стратегічна цифрова трансформація неможлива без розвитку цифрових компетентностей персоналу та формування сучасної управлінської культури. Підвищення рівня цифрової грамотності державних службовців, розвиток цифрового лідерства та підтримка організаційних змін є важливими передумовами успішної модернізації.

Окрім переваг, упровадження інноваційних технологій управління персоналом у системі державної служби супроводжується суттєвими ризиками й обмеженнями, що можуть істотно впливати на

ефективність цифрової трансформації, зокрема в частині забезпечення належного рівня захисту персональних даних і кібербезпеки в умовах зростання обсягів електронної обробки кадрової інформації, оскільки використання інтегрованих інформаційних систем, хмарних сервісів та аналітичних платформ підвищує вразливість до кіберзагроз, несанкціонованого доступу й витоку конфіденційних даних та зумовлює необхідність посилення нормативного регулювання, застосування сучасних засобів технічного захисту і формування культури інформаційної безпеки серед державних службовців.

Таким чином, стратегічна цифрова трансформація управління персоналом є системною умовою модернізації державної служби України, що створює передумови для підвищення прозорості кадрових процедур, мінімізації корупційних ризиків, стандартизації управлінських процесів і формування єдиного інформаційного простору, а її результативність безпосередньо зумовлюється рівнем інституційної готовності органів державної влади, розвитком нормативно-правового забезпечення, станом цифрової інфраструктури та наявністю кадрового потенціалу, спроможного забезпечити впровадження й супровід інноваційних рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : схвал. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80

2. Стратегія цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації державного управління до 2025 року : схвал. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 берез. 2021 р. № 365-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/365-2021-%D1%80

3. Горінов П., Сілаєв В. Політика цифрової трансформації України в умовах євроінтеграції. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 1 (77). С. 50–57. DOI : https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1(77)-8

4. Дія. Освіта: освітня екосистема для опанування нових навичок та цифрової грамотності / Вебсайт. URL : https://osvita.diia.gov.ua

**Наталія Петрівна Юрчук,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем,*
*Вінницький національний технічний університет*
*(м. Вінниця)*

# ДИНАМІЧНІ СПРОМОЖНОСТІ СТАРТАПІВ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ УСПІШНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасна цифрова економіка характеризується високою швидкістю технологічних змін, глобальною конкуренцією і зростанням рівня невизначеності. У таких умовах цифрова трансформація стає необхідною передумовою конкурентоспроможності підприємств. Особливу роль у цьому процесі відіграють стартапи, які часто виступають каталізаторами технологічних інновацій та нових бізнес-моделей.

Проте успішність цифрової трансформації стартапів значною мірою залежить від їх здатності швидко адаптуватися до змін середовища, інтегрувати нові технології та трансформувати власні організаційні процеси. У цьому контексті ключовим теоретичним підходом є концепція динамічних спроможностей, яка пояснює, як організації формують та переосмислюють свої ресурси у відповідь на зміни зовнішнього середовища [1].

У науковій літературі динамічні спроможності пов’язують із такими процесами, як ідентифікація технологічних можливостей, переосмислення бізнес-моделей, швидке масштабування інновацій та формування екосистеми партнерства [2; 3]. Водночас більшість досліджень зосереджена на великих корпораціях, тоді як стартапи мають специфічну логіку розвитку: обмежені ресурси, високу швидкість експериментування та значну толерантність до ризику, що зумовлює необхідність переосмислення структури динамічних спроможностей саме для підприємств ранніх стадій розвитку.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування ролі динамічних спроможностей стартапів як ключових детермінантів успішної цифрової трансформації та розроблення концептуальної моделі їх взаємозв’язку.

Цифрова трансформація стартап-проєктів розглядається як багатогранний процес, що ініціює фундаментальні зрушення у технологічному базисі, оптимізацію архітектури бізнес-процесів і трансформацію організаційної культури. На відміну від традиційних інкумбентів, стартапи зазвичай функціонують як «цифрові від народження» (digital-native) суб'єкти, що базуються на гнучких хмарних платформах і забезпечують їм потенціал до експоненціального масштабування.

Водночас така модель розвитку супроводжується специфічними критичними викликами, зокрема екстремальною нестабільністю ринкових індикаторів і гострою потребою у перманентній верифікації бізнес-гіпотез. За подібних обставин стратегічним детермінантом успіху виступає організаційна спроможність до безперервного навчання та адаптивного менеджменту знань. З метою теоретичної систематизації механізмів адаптації молодих компаній до динамічного середовища, розроблено концептуальну схему, що деталізує архітектуру взаємодії між когнітивними предикторами та операційними векторами розвитку підприємства (рис. 1).

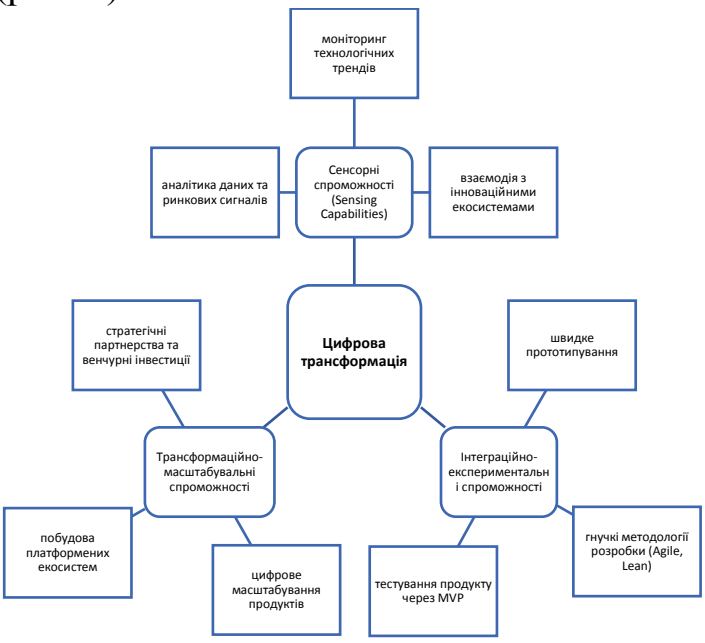



Рисунок 1 – Концептуальна модель динамічних спроможностей стартапів у процесі цифрової трансформації

*Джерело: розроблено автором.*

Запропонована модель демонструє, що цифрова трансформація стартапів не є лінійним процесом, а базується на синергії трьох груп спроможностей:

1. Сенсорні спроможності (Sensing) дозволяють вчасно ідентифікувати технологічні тренди та ринкові сигнали.

2. Інтеграційно-експериментальні спроможності – авторське розширення моделі, що фокусується на здатності до швидкого прототипування та ітераційного тестування через MVP (за принципами Agile та Lean).

3. Трансформаційно-масштабувальні спроможності забезпечують перехід від успішного експерименту до побудови платформених екосистем та залучення венчурних інвестицій.

Взаємозалежність зазначених категорій спроможностей формує динамічний контур управління змінами. Якщо сенсорні можливості забезпечують інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень, то трансформаційно-масштабувальні – визначають життєздатність бізнес-моделі у довгостроковій перспективі.

Проте центральне місце у запропонованій архітектурі посідає саме інтеграційно-експериментальний рівень. Він виступає своєрідним фільтром та операційним механізмом перетворення зовнішніх сигналів у конкретні цифрові продукти. Завдяки впровадженню ітераційних циклів розробки, стартапи отримують можливість верифікувати ринковий попит на ранніх етапах, що критично важливо за умов обмеженого ресурсного забезпечення. Таким чином, цей компонент стає сполучною ланкою між стратегічним баченням та операційною реалізацією трансформаційних процесів.

Відтак, встановлено, що саме інтеграційно-експериментальний компонент є критичною ланкою, яка дозволяє стартапам мінімізувати ризики цифрової трансформації та перетворювати технологічні виклики на стійкі конкурентні переваги.

Проведене дослідження підтверджує, що динамічні спроможності є фундаментом стратегічної гнучкості стартапів. Розроблена модель дозволяє систематизувати ключові компетенції, необхідні для подолання бар’єрів невизначеності. Встановлено, що саме інтеграційно-експериментальний компонент є критичною ланкою, яка дозволяє стартапам мінімізувати ризики цифрової трансформації та перетворювати технологічні виклики на стійкі конкурентні переваги.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ellström D., Holtström J., Berg E., Josefsson C. Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*. 2022. Vol. 15, №. 2. P. 272–286. DOI : https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089

2. Yoshikuni A. C., Dwivedi R., Kamal M. M., Zhou D., Dwivedi P., Apolinário S. A dynamic information technology capability model for fostering innovation in digital transformation. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9, № 4. P. 100589. DOI : https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100589

3. Konopik J., Jahn C., Schuster T., Hoßbach N., Pflaum A. Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*. 2022. Vol. 2, №. 2. P. 100019. DOI : https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100019

**Христина Володимирівна Ясенчук,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Наталія Олександрівна Мартинович,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту та публічного управління,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ КЕЙТЕРИНГОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

Сучасна індустрія гостинності функціонує в умовах постійної трансформації ринкового середовища, що зумовлено глобалізаційними процесами, економічною нестабільністю та підвищенням вимог споживачів до якості послуг. Одним із найбільш мобільних сегментів цієї сфери є кейтерингове обслуговування, яке передбачає організацію харчування та сервісу поза межами стаціонарного закладу ресторанного господарства. Водночас мобільність та залежність від зовнішніх факторів формують підвищений рівень ризиковості діяльності, що актуалізує необхідність впровадження системного ризик-менеджменту.

Як показав аналіз існуючого наукового доробку, у наукових дослідженнях ризик-менеджмент визначається як комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на виявлення, аналіз, оцінювання та мінімізацію ризиків з метою забезпечення стабільного розвитку підприємства [1, с. 6]. Відповідно до міжнародного стандарту ISO 31000:2018 (оновлені рекомендації 2024 р.), управління ризиками має бути інтегрованим у всі бізнес-процеси організації та здійснюватися на постійній основі [2, с. 9]. Такий підхід дозволяє формувати превентивну модель управління замість реагування на вже наявні кризові ситуації.

Специфіка кейтерингового бізнесу полягає у поєднанні виробничих, логістичних та сервісних процесів, що реалізуються в умовах обмеженого часу та часто змінного просторового середовища. У зв'язку з цим ризикове поле діяльності є багаторівневим (рис. 1). Дослідники готельно-ресторанної сфери наголошують, що підприємства гостинності особливо вразливі до операційних, фінансових та репутаційних

ризиків [3, с. 52]. Так, в дослідженнях І. О. Банєвої, І. О. Піюренко зазначається, що операційні ризики у сфері кейтерингового обслуговування охоплюють можливі порушення технології приготування страв, недотримання санітарно-гігієнічних норм, збої в роботі обладнання, а також помилки персоналу під час обслуговування заходів.

Враховуючи, що кейтеринг передбачає транспортування готової продукції, додаткового значення набуває контроль температурного режиму та умов зберігання. Неналежне управління цими процесами може спричинити не лише фінансові втрати, а й завдати шкоди діловій репутації підприємства.

Рисунок 1 – Найрозповсюдженіші ризики
у сфері кейтерингового обслуговування

*Джерело: сформовано автором на засадах аналізу [1-4].*

Логістичні ризики пов’язані з організацією доставки продукції, обладнання та персоналу до місця проведення заходу. Непередбачувані обставини, зокрема транспортні затримки, несприятливі погодні умови або технічні несправності, можуть негативно вплинути на результат обслуговування. У таких умовах важливим є розроблення альтернативних маршрутів постачання, формування резервів часу та використання сучасних цифрових систем планування логістики.

Фінансові ризики у кейтерінговому бізнесі проявляються через коливання цін на сировину, зміну попиту, скасування заходів та нестабільність макроекономічної ситуації. У сучасних наукових працях підкреслюється необхідність застосування диверсифікації джерел доходів, формування фінансових резервів та страхування професійної відповідальності як ефективних інструментів зниження фінансових загроз [4, с. 101].

Не менш важливою складовою ризикового середовища є кадрові ризики. Рівень професійної підготовки працівників, їх здатність діяти в умовах обмеженого часу та підвищеного навантаження безпосередньо

впливають на якість кейтерингових послуг. Недостатня кваліфікація або висока плинність кадрів можуть стати чинниками зниження конкурентоспроможності підприємства. Саме тому ефективна система навчання, мотивації та оцінювання персоналу є невід'ємною складовою ризик-менеджменту.

Представлений на рисунку 1 перелік ризиків не є вичерпними. Їх кількість та сила впливу знаходяться в постійній трансформації. Вони видозмінюються, то посилюються, то слабішають, що потребує регулярного моніторингу. Останній в свою чергу передбачає ідентифікацію ризиків, їх якісну та кількісну оцінку, визначення пріоритетності, вибір методів реагування тощо [2, с. 12]. У практиці господарювання застосовуються такі методи реагування на ризики, як уникнення, зменшення, передача або прийняття ризику із формуванням відповідних резервів.

Крім того, варто зауважити, що сучасні тенденції розвитку менеджменту свідчать про зростання ролі цифрових технологій у процесі управління ризиками. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для моніторингу витрат, контролю запасів, аналізу поведінки клієнтів та прогнозування попиту дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень і зменшити рівень невизначеності. Інноваційний підхід до ризик-менеджменту забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг [4, с. 104].

Таким чином, можна констатувати, що, ризик-менеджмент у сфері кейтерингового обслуговування виступає стратегічним інструментом забезпечення стабільності діяльності підприємства. Комплексне управління операційними, фінансовими, логістичними та кадровими ризиками дозволяє мінімізувати негативні наслідки невизначеності та підвищити якість надання послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лисенко Т. М., Гаврилюк О. В. Управління ризиками підприємств сфери послуг в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 5–11.

2. ISO 31000:2018 (оновлені рекомендації 2024 р.). Risk management – Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2024. 32 p.

3. Банєва І. О., Піюренко І. О. Ризик-менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 2. С. 50–59.

4. Кравченко О. С., Мельник Л. І. Інноваційні підходи до управління ризиками у сфері гостинності. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2025. № 1 (302). С. 99–107.

# СЕКЦІЯ 2
# ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ Й ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ

**Ірина Олександрівна Абрамова,**
*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,*
*Луцький національний технічний університет*
*(м. Луцьк)*

## ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ

Євроінтеграційні трансформації публічного управління в Україні відбуваються в умовах одночасного впливу воєнних викликів та структурних реформ, що істотно ускладнює завдання забезпечення інституційної спроможності органів влади. У цьому контексті інституційна спроможність слід розглядати як інтегральну характеристику системи публічного управління, що охоплює нормативно-правове забезпечення, кадровий потенціал, організаційні механізми та управлінські інструменти, спрямовані на досягнення стратегічних цілей розвитку.

Проблематика інституційної адаптації до стандартів Європейського Союзу пов’язана насамперед із імплементацією принципів належного врядування, прозорості, підзвітності та участі громадян у процесах формування публічної політики. Європейські стандарти публічного адміністрування визначають чіткі орієнтири щодо якості управлінських процедур і взаємодії держави з суспільством [5]. У цьому вимірі ключовим завданням стає забезпечення відповідності національної системи управління цим принципам без втрати функціональної стійкості в умовах кризового середовища.

Одним із визначальних чинників інституційної спроможності є розвиток людського капіталу публічного сектору. Методологічні підходи до оцінювання розвитку людського капіталу молоді в контексті європейської інтеграції свідчать про необхідність комплексного вимірювання професійних компетентностей, управлінських навичок та інноваційного потенціалу [8]. Розвиток людського капіталу розглядається як базова умова модернізації публічної політики та підвищення її ефективності [11]. У цьому контексті інституційна спроможність набуває кадрового виміру, що передбачає системне оновлення управлінських підходів і формування професійної культури, орієнтованої на європейські стандарти.

Стратегічне управління у сфері молодіжної політики та розвитку інфраструктури громад виступає прикладом галузевої інституційної адаптації. Теоретичні засади стратегічного управління ефективністю організацій у публічній сфері демонструють необхідність інтеграції довгострокового планування з механізмами моніторингу та оцінювання результативності [2]. Практичний досвід реалізації стратегічних моделей у діяльності громадських організацій засвідчує важливість інституційної гнучкості та партнерської взаємодії з органами влади [3].

Важливим інструментом адаптації до європейських вимог є впровадження сучасних операційних механізмів управління, зокрема цифровізації адміністративних процесів, розвитку волонтерського менеджменту та мережевих форм партнерства [4]. Цифрова трансформація сприяє підвищенню прозорості управлінських процедур та розширенню можливостей участі громадян у прийнятті рішень. У цьому контексті мережеве врядування постає як альтернатива традиційній ієрархічній моделі управління, забезпечуючи горизонтальну координацію між різними суб’єктами публічної політики [6].

Інституційна спроможність також пов’язана з ефективністю нормативно-правового забезпечення реформ. Дослідження відповідності Стратегії реформування державного управління України європейським стандартам засвідчують, що формальна імплементація принципів не завжди супроводжується їх повноцінною інституціоналізацією [9]. Це зумовлює потребу у поглибленні процедурного контролю, удосконаленні механізмів координації та забезпеченні системної оцінки результатів реформ.

Європеїзація адміністративного права в Україні створює підґрунтя для модернізації інституційної архітектури публічного управління [10]. Прийняття нового законодавства у сфері адміністративних процедур посилює вимоги до прозорості, підзвітності та процесуальної справедливості. Водночас адаптація правових норм до національного контексту потребує відповідної організаційної та кадрової спроможності, що безпосередньо пов’язано з розвитком людського капіталу.

Особливого значення в умовах воєнної трансформації набуває адаптивне врядування. Дослідження колаборативних цифрових сервісів демонструє, що здатність органів влади швидко реагувати на зміни середовища залежить від рівня інституційної взаємодії та використання сучасних інформаційних технологій [7]. Адаптивність системи публічного управління визначається не лише формальними структурами, а й культурою управління, що передбачає готовність до інновацій та партнерства.

Таким чином, інституційна спроможність органів публічного управління в умовах євроінтеграційних трансформацій формується на перетині стратегічного планування, розвитку людського капіталу, цифровізації та мережевої взаємодії. Управлінські механізми адаптації повинні забезпечувати не лише відповідність європейським стандартам, а й стійкість системи до зовнішніх викликів. Комплексний підхід до розвитку інституційної спроможності передбачає поєднання нормативних реформ, кадрового оновлення та впровадження інноваційних інструментів управління. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення інтегрованих моделей оцінювання інституційної спроможності з урахуванням галузевої специфіки та регіональних особливостей, що дозволить забезпечити більш ефективну імплементацію європейських стандартів у національну систему публічного управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. О., Міщук В. В. Теоретичні засади стратегічного управління ефективністю молодіжної організації. *Суспільство та національні інтереси*. Серія «Публічне управління та адміністрування». 2025. № 9 (17). С. 450–460. URL : http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/issue/view/391/495 (дата звернення: 12.02.2026).

2. Абрамова І. О., Міщук В. В. Стратегічне управління у сфері молодіжної політики: досвід та перспективи розвитку ГО «Молодіжний центр Волині». *Наукові перспективи*. 2025. № 9 (63). С. 689–698. URL : http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/archive (дата звернення: 15.02.2026).

3. Бардах О. Європейські стандарти публічного адміністрування взаємодії держави та суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 4. С. 12–19.

4. Васюк Н. Механізми мережевого врядування в діяльності органів публічної влади. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 3. С. 45–52.

5. Gustafsson M., Matveieva O., Wihlborg E., Borodin Y., Mamatova T., Kvitka S. Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42, Issue 3. Article 102056. DOI 10.1016/j.giq.2025.102056

6. Ковальчук Н. В., Войчук М. В., Абрамова І. О. Методи дослідження розвитку людського капіталу молоді в контексті європейської інтеграції. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1, т. 2 (283/2). С. 206–214. DOI 10.32752/1993-6788-2025-2-283-206-213

7. Shpyga P. Compliance of the Public Administration Reform Strategy of Ukraine (2022–2025) with European governance standards. *Aspects of Public Administration*. 2023.

8. Tymoshchuk Y. Europeanisation of Administrative Law in Ukraine: Institutional Implications of the Law on Administrative Procedure. *Lexportus*. 2024. № 5.

9. Voichuk M. B. Розвиток людського капіталу молоді в контексті європейської інтеграції: напрямки вдосконалення публічної політики. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 10 (292). С. 44–53. DOI 10.32752/1993-6788-2025-1-292-44-53

10. Voichuk M., Mishchuk M. European standards for civil society participation in the implementation of youth policy. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 11 (41). DOI 10.52058/2786-6300-2025-11(41)-90-98

**Ярослава Михайлівна Бабій,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Галина Олексіївна Скрипник,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри публічних фінансів,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У системі публічного управління фінансове забезпечення розвитку підприємств слід розглядати як сукупність бюджетних, кредитних, податкових, гарантійних та інвестиційних інструментів, за допомогою яких держава впливає на економічну активність суб'єктів господарювання. Його призначення полягає не лише у прямому наданні фінансових ресурсів, а й у формуванні умов для накопичення капіталу, доступу до кредитування, залучення інвестицій і зниження ризиків ведення господарської діяльності. У системі публічного управління фінансове забезпечення має подвійне призначення, оскільки, з одного боку, воно спрямоване на підтримку функціонування бізнесу, а з іншого – на досягнення суспільно значущих результатів, серед яких зайнятість, податкові надходження, інноваційна активність, модернізація виробництва та економічна безпека держави [1, с. 310–311].

Зміст фінансового забезпечення розвитку підприємств розкривається через його основні функції. Регулятивна функція полягає у встановленні правил доступу до фінансових ресурсів, визначенні форм державної підтримки, контролі за цільовим використанням коштів і недопущенні викривлення конкуренції. Стимулююча функція пов'язана з активізацією інвестиційної діяльності, розширенням виробництва, оновленням основних засобів, цифровізацією та підвищенням продуктивності. Стабілізаційна функція набуває особливого значення в кризових умовах, коли підприємства потребують компенсаційних, гарантійних і антикризових інструментів для збереження платоспроможності та продовження операційної діяльності. У працях українських

дослідників фінансове забезпечення визначається як умова безперервності відтворювальних процесів і передумова довгострокового економічного розвитку підприємств [1, с. 312; 2, с. 440].

Наукове осмислення цієї проблематики підтверджує, що фінансове забезпечення розвитку підприємств має будуватися на поєднанні внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування. У працях В. П. Ільчука та Т. О. Шпомер увагу зосереджено на зв'язку між фінансовим забезпеченням, інвестиційною політикою та відтворенням основних засобів [1, с. 313–314]. К. І. Оксенюк підкреслює значення багатоканального формування фінансових ресурсів для розвитку малого підприємництва [2, с. 441–442].

У межах публічного управління важливе місце посідає нормативно-правове регулювання фінансової підтримки підприємництва. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» визначає правові та організаційні засади державної політики у цій сфері, а також основні форми підтримки суб'єктів малого і середнього підприємництва. Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» встановлює правові засади моніторингу та контролю державної допомоги, що має вагоме значення для збереження конкурентного середовища та запобігання неефективному розподілу фінансових ресурсів. Через поєднання цих нормативних актів формується інституційна база, в межах якої держава може фінансувати розвиток підприємств із дотриманням принципів прозорості, адресності та економічної доцільності [3; 4].

Фінансове забезпечення розвитку підприємств у сучасних умовах не обмежується бюджетним фінансуванням. Воно включає пільгове кредитування, часткову компенсацію процентних ставок, державні гарантії, підтримку інвестиційних проектів, грантові програми, інструменти страхування та спеціальні механізми підтримки експорту. Найбільше значення ці інструменти мають для малого і середнього бізнесу, оскільки саме ця група підприємств найгостріше реагує на дефіцит ліквідності, високу вартість позикового капіталу та обмежений доступ до довгострокових ресурсів. Через публічне управління держава компенсує недосконалість фінансового ринку, полегшуючи доступ суб'єктів господарювання до ресурсів, без яких розвиток виробництва, оновлення технологій і вихід на нові ринки істотно ускладнюються [2, с. 440–441]. Особливої уваги потребує стратегічний рівень фінансового

забезпечення розвитку підприємств. Його значення посилюється через державні програмні документи, які задають довгострокові орієнтири підтримки бізнесу. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року передбачає перехід від фрагментарної допомоги до більш цілісної моделі сприяння підприємництву. У межах цієї моделі фінансові інструменти мають поєднуватися із завданнями відновлення виробничих потужностей, цифрової адаптації, підвищення зайнятості та інтеграції українського бізнесу до європейського економічного простору [5].

В умовах воєнної агресії проблема фінансового забезпечення розвитку підприємств набула ще більшої гостроти. Руйнування виробничих потужностей, логістичні труднощі, нестабільність попиту, втрата активів і зниження інвестиційної активності сформували нові виклики для підприємницького сектору. За цих умов держава змушена посилювати компенсаторні механізми підтримки бізнесу, поєднуючи власні інструменти з можливостями міжнародної фінансової допомоги. OECD наголошує на важливості розвитку фінансових ринків, інституцій і корпоративного управління як основи для сталого відновлення, а Світовий банк вказує на визначальну роль приватного сектору у відбудові та на потребу створення умов, за яких підприємства матимуть доступ до ресурсів для продовження діяльності й інвестування [6; 7].

Проблеми фінансового забезпечення розвитку підприємств в Україні мають як загальноекономічний, так і управлінський характер. До найгостріших належать висока вартість кредитних ресурсів, слабка розвиненість довгострокового фінансування, недостатня глибина внутрішнього ринку капіталу, територіальна нерівномірність доступу до фінансових інструментів, складність проходження процедур отримання допомоги, а також обмеженість інструментів страхування воєнних ризиків. Для малих і середніх підприємств додатковим бар’єром виступає дефіцит власного капіталу, через що навіть за наявності державних програм їх участь у масштабних інвестиційних процесах залишається обмеженою. Саме тому публічне управління має орієнтуватися не лише на надання ресурсів, а й на зниження транзакційних бар’єрів, спрощення процедур доступу до підтримки та підвищення інституційної спроможності органів, що адмініструють фінансові програми [2, с. 442; 4; 6].

Отже, фінансове забезпечення розвитку підприємств у системі публічного управління є однією з важливих передумов економічної стійкості держави. Його результативність визначається не кількістю окремих програм, а рівнем їх узгодженості, доступності, правової визначеності та спрямованості на довгостроковий розвиток бізнесу. За умови поєднання нормативної чіткості, стратегічного планування, ефективних фінансових інструментів і належного інституційного супроводу воно здатне забезпечити стабілізацію діяльності підприємств, а й відновлення та модернізацію національної економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ільчук В. П., Шпомер Т. О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств реального сектора економіки. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 310–316. URL : https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-310_316.pdf (дата звернення: 10.03.2026).

2. Оксенюк К. І. Фінансове забезпечення розвитку малого підприємництва в Україні. *Молодий вчений*. 2017. № 7 (47). С. 440–443. URL : https://molodyvcheny.in.ua/ua/archive/47/ (дата звернення: 10.03.2026).

3. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/4618-17 (дата звернення: 08.03.2026).

4. Про державну допомогу суб'єктам господарювання : Закон України від 01.07.2014 № 1555-VII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/1555-18 (дата звернення: 06.03.2026).

5. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/821-2024-%D1%80 (дата звернення: 06.03.2026).

6. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery / OECD. Paris : OECD Publishing, 2025. URL : https://www.oecd.org/en/publications/mapping-ukraine-s-financial-markets-and-corporate-governance-framework-for-a-sustainable-recovery_866c5c44-en.html (дата звернення: 10.03.2026).

7. World Bank Group. WBG Support Ukraine. 2024. URL : https://thedocs.worldbank.org/en/doc/3beb4204796d02fb93b7f0e798b9c714-0080012024/original/WBG-Support-Ukraine-4pager.pdf (дата звернення: 11.03.2026).

**Лілія Ярославівна Беновська,**
*кандидат економічних наук, старший дослідник,*
*провідний науковий співробітник,*
*ДУ «Інститут регіональних досліджень*
*імені М. І. Долішнього НАН України»*
*(м. Львів)*

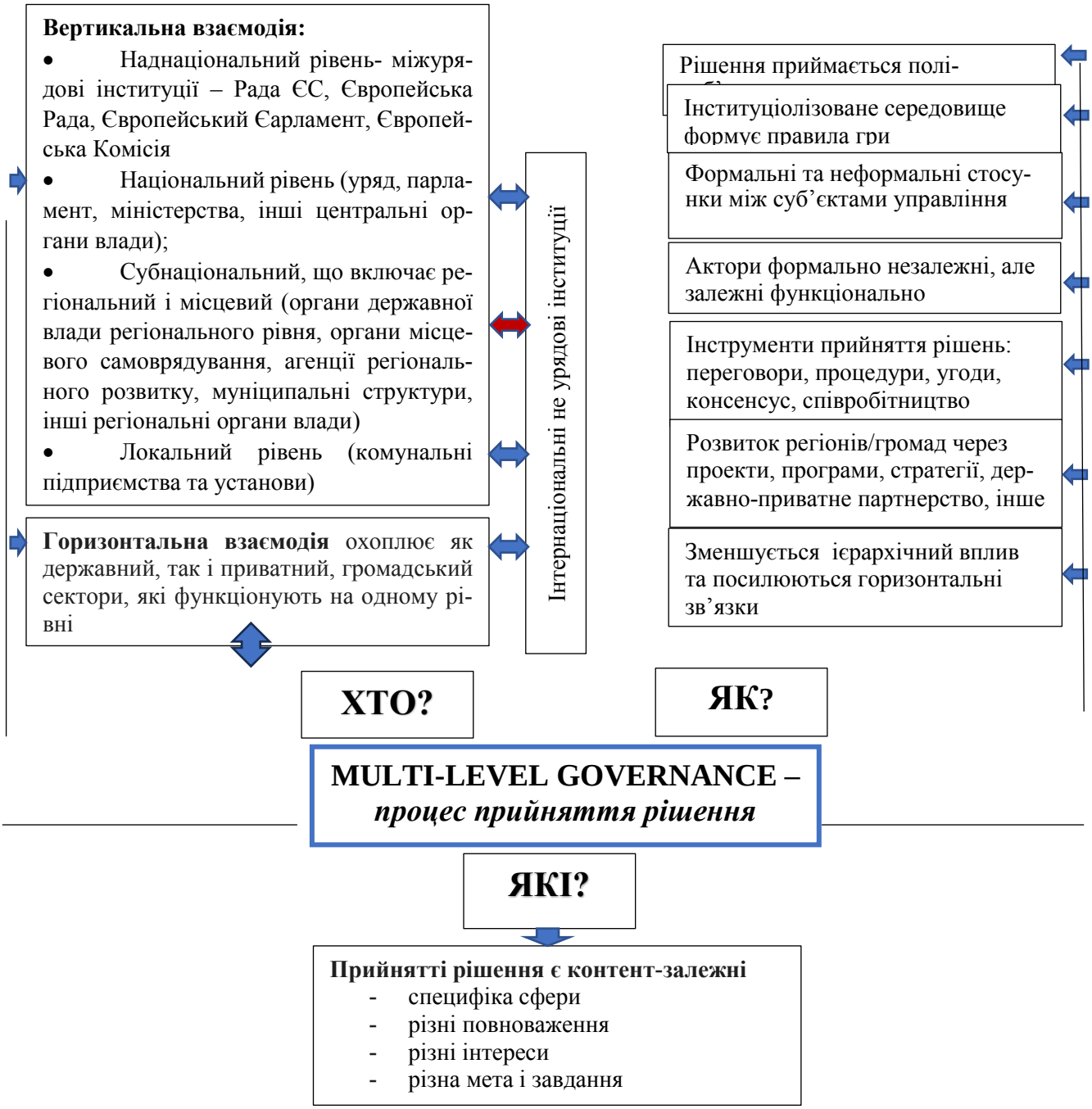
# ЩОДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ ПОНЯТТЯ «БАГАТОРІВНЕВЕ ВРЯДУВАННЯ»

В контексті інтеграції України у Європейський простір публічне управління в країні змінюється в напрямку імплементації засад багаторівневого врядування. Змінились підходи та принципи управління, зросла роль неурядових організацій у прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління, розширилась кількості «акторів» – державні, міжнародні, регіональні організації, експертні групи, приватні, комерційні та громадські організації та інші. Поряд з традиційною вертикаллю влади відбувається горизонтальна взаємодія урядових та неурядових структур, що проявляється у координації, інституційній співпраці, ситуативній функціональній взаємодії.

Багаторівневе врядування (multi-level governance) доцільно ідентифікувати, як процес прийняття рішень та дати відповідь на ключові питання – хто приймає рішення, як (на яких засадах) відбувається процес прийняття рішень та про які рішення іде мова (рис. 1).

Відповіді на поставлені питання дані в контексті регіонального розвитку. Полісуб'єктне управління на субнаціональному рівні (регіональний та місцевий) базується на комбінації вертикальної та горизонтальної взаємодії акторів.

Вертикальна включає різні рівні публічної влади: наднаціональний (міжурядові інституції), національний рівень (уряд, парламент, міністерства, інші центральні органи влади); регіональний і місцевий (органи державної влади регіонального рівня, органи місцевого самоврядування, агенції регіонального розвитку, муніципальні структури, інші регіональні органи влади) та локальний рівень (комунальні підприємства та установи). На кожному з цих рівнів формується горизонтальна взаємодія між державним, приватним, громадським секторами. Особливість сучасного розвитку є послаблення ієрархічного впливу та посилення горизонтальних зв'язків між субєктами управління.




**Принципи багаторівневого врядування:**

– прозорість, відкритість, підзвітність процесу розробки і прийняття рішень;
– принцип субсидіарності, інклюзивності та пропорційності;
– розвиток партнерства за участю інституцій та осіб публічного та приватного права;
– взаємодія між різними рівнями у вигляді обміну ресурсами, інформацією, налагодження координації;
– досягнення управлінської ефективності та бюджетної збалансованості на всіх рівня врядування;
гнучкість: можливість кожного рівня адаптуватись до місцевих особливостей і потреб, враховуючи загальнонаціональні рамки

Рисунок 1 – Ідентифікація поняття «multi-level governance» як процесу прийняття рішень

Рішення приймаються полісуб'єктно в інституліозованому середовищі, більшість акторів якого є формально незалежними, але залежними функціонально. Прийняття рішень передують формальні та неформальні стосунки, що відображаються у консультаціях, переговорах, консенсусах, угодах інше.

Отже, багаторівневе врядування – це процес прийняття рішень для досягнення спільно визначених цілей у певних сферах суспільного життя, що охоплює систему інституцій та дій органів публічної влади різного управлінського рівня (наднаціонального, національного, регіонального, місцевого і локального), скоординованих між собою та представниками приватного, громадського секторів.

**Євген Володимирович Берладинюк,**
*здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*
*кафедра публічного управління,*
*адміністрування та національної безпеки,*
*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*
*(м. Івано-Франківськ)*

# НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В умовах повномасштабної війни й глобальних криз цифрова трансформація публічного управління набула статусу ключового чинника національної безпеки. Міністерство цифрової трансформації України (МЦТ) сформувало державну політику у сферах цифрового розвитку, електронного урядування, відкритих даних, цифрових прав громадян, а також створило єдиний державний веб‑портал електронних послуг «Дія», що забезпечує доступ до електронних документів і сервісів та закріплює юридичну силу цифрових документів. Пандемія COVID‑19 та повномасштабна агресія росії підтвердили, що цифрові технології віддаленої роботи й електронні сервіси є критично важливими; наявність національних компетенцій у їх розбудові безпосередньо пов’язана з обороноздатністю та стійкістю держави [1].

Кібербезпека визнається пріоритетом національної безпеки. Проєкт Стратегії кібербезпеки України (2021–2025 рр.) [6] визначає, що роль кіберзагроз у спектрі загроз зростає та буде посилюватися внаслідок конвергенції інформаційних технологій зі штучним інтелектом. Документ наголошує, що кіберпростір розглядається як окрема військова сфера, а захист національних інтересів у ньому потребує створення кіберсил, здатних не лише протидіяти атакам, а й проводити превентивні операції. Особливу увагу приділено гібридній війні, у межах якої поєднуються кібератаки та інформаційні операції, що ставить під загрозу критичну інфраструктуру та інформаційні ресурси [3].

Цифровізація відкриває низку можливостей для посилення національної безпеки [2]. По‑перше, вона зменшує адміністративні бар’єри та покращує взаємодію громадян і бізнесу з державними органами, автоматизує процеси та мінімізує вплив суб’єктивних чинників. У секторі безпеки й оборони це особливо важливо, адже зростання видатків

за умов воєнного стану створює ризики корупційних зловживань [5]; впровадження електронних реєстрів, онлайн-платформ і автоматизованих систем моніторингу (наприклад, Реєстру декларацій, системи «Prozorro», порталу викривачів корупції) підвищує прозорість і забезпечує громадський контроль. По-друге, цифрові інструменти – моніторинг, аналіз, прогностична аналітика й штучний інтелект – змінюють механізми реагування на загрози, сприяють зміцненню обороноздатності та ефективному управлінню кризовими ситуаціями. Підвищена витонченість кіберзагроз, від атак на критичну інфраструктуру до дезінформаційних кампаній, потребує надійної та адаптивної системи управління. Країни-лідери вже створили спеціалізовані агентства кібербезпеки й застосовують технології, включно з блокчейном та квантовими обчисленнями, для захисту критично важливих об'єктів та налагодження міжсекторальної співпраці.[4]

Разом із тим цифрова трансформація супроводжується низкою викликів. Це обмежене фінансування цифрових ініціатив у воєнних умовах, різноманітність технологій та даних у публічному секторі, що ускладнює інтеграцію та потребує уніфікованих стандартів, а також недостатній рівень цифрових навичок у службовців. Зростання обсягу відкритих даних посилює загрози для інформаційної та кібербезпеки, а чинне законодавство часто відстає від темпів технологічних змін. Вирішення цих проблем вимагає комплексних заходів: посилення координації між органами цифрової трансформації та сектору безпеки, ухвалення «Цифрового кодексу», оновлення законів про захист персональних даних, запровадження єдиних технічних стандартів і розвитку електронної інфраструктури. Потрібно інвестувати у резервні канали зв'язку та безпеку даних, забезпечувати неперервне навчання державних службовців, підвищувати цифрову грамотність громадян і підтримувати міжнародну співпрацю з питань кібербезпеки.

Отже, цифрова трансформація публічного управління є невід'ємною складовою національної безпеки України. Пандемія та війна продемонстрували її здатність забезпечувати стійкість, розвиток та захист держави. Однак вона створює нові ризики, що потребують системних рішень. Тільки збалансований підхід — розвиток цифрових сервісів у поєднанні з належними заходами безпеки, оновленням правових норм, інвестиціями в людський і технічний потенціал та активною участю громадян – дозволить гарантувати ефективне управління і надійну національну безпеку в цифрову епоху.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Davydiuk A., Potii O. National Cybersecurity Governance: Ukraine. Tallinn: NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence, 2024. 42 с.

2. Бондарчук Н. В., Дуброва Н. П. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73), № 1. С. 213–216.

3. Draft of the Cybersecurity Strategy of Ukraine (2021–2025). Secure Cyberspace – the Guarantee of Successful Development of the State. URL : https://database.cyberpolicyportal.org/api/files/1669223142396agcsgfdcc4m.pdf (дата звернення: 12.03.2026).

4. Яровой Т. С. Ретроспектива цифровізації в системі національної безпеки крізь призму публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Том 36 (75), № 1. С. 175–176.

5. Берендєєва А. І., Жильцов О. Л. Адміністративно‑правові засади цифровізації антикорупційних механізмів у секторі національної безпеки і оборони України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 7. С. 406–410.

6. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163‑VIII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19 (дата звернення: 12.03.2026).

**Ольга Ігорівна Боковець,**
*доктор філософії з психології, старший викладач кафедри філософії;*
**Сергій Васильович Войтко,**
*доктор економічних наук, професор кафедри міжнародної економіки;*
**Наталя Євгенівна Скоробогатова,**
*кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки,*
*Національний технічний університет України*
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*
*(м. Київ)*

# СОЦІАЛЬНА ЗГУРТОВАНІСТЬ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД ДО ПРОТИДІЇ КРИЗОВИМ СИТУАЦІЯМ

В умовах війни територіальні громади України стикаються з постійними кризовими ситуаціями, що супроводжуються зростанням рівня соціальної напруги, руйнуванням інфраструктури та обмеженістю ресурсів, через що особливого значення набуває здатність громад до ефективного реагування на кризові ситуації. За таких умов особливої ваги набувають внутрішні соціальні чинники, що визначають стійкість громад та їхню здатність до самоорганізації, серед яких важливе місце посідає соціальна згуртованість.

У джерелі [2, с. 151] соціальна згуртованість визначається як складний та динамічний стани спорідненості та співвіднесенням себе з іншими членами спільноти, що передбачає таке: 1) ідентифікацію з ідеєю або суб'єктом; 2) готовність до спільних дій; 3) прагнення до досягнення згоди у вирішенні актуальних проблем**.**

Соціальна згуртованість формується як на індивідуальному рівні (довіра до інших, ідентифікація себе зі спільнотою, усвідомлення спільної мети чи проблеми), так і на державному рівні (довіра до інституцій, соціальна рівність, громадянська ідентичність, реалізація державних політик, культурно-освітні ініціативи) [2].

У праці [3] зазначається, що основною детермінантою соціальної згуртованості є соціальна ідентичність та міжособистісна довіра. Водночас в умовах війни соціальна згуртованість може проявлятися як конструктивно (через толерантну взаємодію між різними соціальними

групами), так і деструктивно, коли за умов тривалого травматичного стресу та/або соціальних потрясінь вона здатна трансформуватися з чинника єдності на джерело міжгрупових напружень і конфліктів [4].

Основними індикаторами соціальної згуртованості є такі: 1) активність громадян; 2) довіра до інших людей та інституцій (до сусідів, органів влади, громадських організацій тощо); 3) інклюзивність (рівні можливості для всіх у громаді); 4) соціальна підтримка та взаємодія (взаємна підтримка членів громади в різних ситуаціях); 5) спільні цінності та інтереси [1]. У джерелі [4] зазначається, що соціальні ресурси, такі як довіра, взаємодопомога та неформальний контроль, підвищують впевненість мешканців у здатності громади швидко відновлюватися після криз.

З метою оцінювання спроможності територіальних громад Бучанського району Київської області до протидії кризовим ситуаціям було проведено соціологічне опитування [5]. Збір даних здійснювався у форматі онлайн-опитування (CAWI) з використанням платформи Microsoft Forms впродовж 12 березня – 26 липня 2025 року. Оцінювання здійснювалося за 7-бальною шкалою Лайкерта. У дослідженні взяли участь 510 мешканців Бучанського району, що представляють усі 12 територіальних громад району.

Опитування проводилося у межах реалізації другого етапу проєкту NATO SPS G6119 «Increasing the Capacity of Local Communities to Counteract Crisis Situations» («Підвищення спроможності місцевих громад протидії кризовим ситуаціям»).

У цілому спроможність територіальних громад оцінювалася за сімома ключовими критеріями, серед яких соціальна згуртованість аналізувалася через п’ять питань анкети.

Перш за все респондентам було запропоновано оцінити твердження: «У випадку загрози мешканці моєї громади об’єднуються у згуртовану та активну спільноту, яка характеризується міцними соціальними зв’язками». Результати (рис. 1) свідчать про переважно позитивне сприйняття здатності мешканців Бучанського району до згуртування: 82,1 % опитаних висловили згоду, 9,0 % – негативні оцінки, а 8,9 % обрали нейтральну позицію.

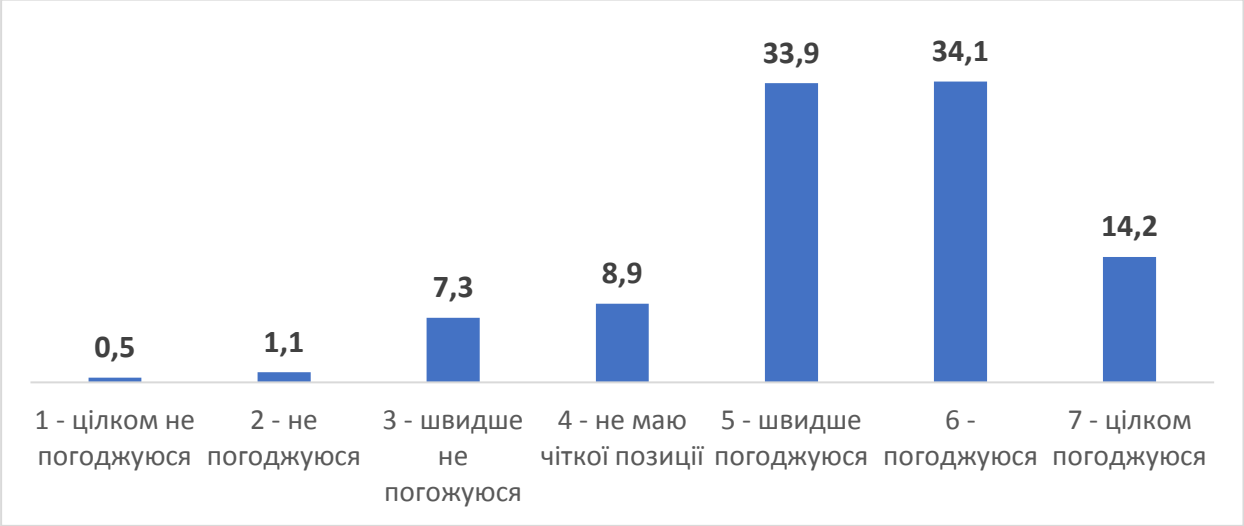



Рисунок 1 – Відсотковий розподіл відповідей респондентів щодо рівня згуртованості та активності громади у випадку загрози за шкалою Лайкерта

Варто зазначити, що аналіз відсоткового розподілу відповідей у розрізі 12-и територіальних громад засвідчує, що основний масив відповідей зосереджений у діапазоні 5–7 балів. Водночас спостерігаються відмінності між громадами у структурі позитивних оцінок, що свідчить про різний рівень сприйняття соціальної згуртованості та неоднорідність соціального досвіду мешканців.

Далі респондентам було запропоновано оцінити рівень ефективності співпраці мешканців громади з органами місцевої влади у випадку кризової ситуації. Результати показують загалом позитивне, але менш однозначне сприйняття такої взаємодії: 73,7 % респондентів висловили згоду (оцінки 5–7), з яких 42,7 % обрали високі оцінки (6–7). Нейтральна позиція становить 14,5 %, а негативні оцінки – 11,8 %. Це свідчить про наявність потенціалу для посилення комунікації та координації дій між громадянами та місцевою владою в умовах кризових ситуацій.

У межах опитування респондентам запропонували оцінити рівень довіри до окремих осіб, інституцій та організацій, а також визначити, на кого з них вони можуть розраховувати у разі кризової ситуації (рис. 2).

| Особи, інституції, організації | Довіряю / розраховую на підтримку у кризових ситуаціях | 1 - цілком не погоджуюся | 2 - не погоджуюся | 3 - швидше не погожуюся | 4 - не маю чіткої позиції | 5 - швидше погоджуюся | 6 - погоджуюся | 7 - цілком погоджуюся |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Сім'я | довіряю | 0,2 | 0,6 | 0,4 | 0,9 | 7,9 | 31,0 | 59,1 |
| | розраховую | 0,0 | 0,2 | 0,6 | 0,5 | 4,8 | 21,0 | 73,0 |
| Друзі | довіряю | 0,0 | 0,1 | 0,7 | 4,0 | 22,3 | 42,7 | 30,2 |
| | розраховую | 0,0 | 0,1 | 0,9 | 2,9 | 14,7 | 41,2 | 40,3 |
| Сусіди | довіряю | 0,5 | 1,0 | 5,4 | 17,2 | 39,8 | 26,3 | 9,9 |
| | розраховую | 0,3 | 0,7 | 7,1 | 14,7 | 31,8 | 32,0 | 13,4 |
| Органи місцевої влади | довіряю | 1,3 | 2,2 | 11,6 | 20,5 | 31,6 | 24,1 | 8,7 |
| | розраховую | 1,2 | 2,2 | 12,3 | 21,2 | 34,4 | 20,6 | 8,3 |
| Державні установи | довіряю | 1,0 | 2,4 | 11,3 | 16,3 | 39,5 | 22,3 | 7,3 |
| | розраховую | 0,9 | 2,4 | 10,5 | 21,4 | 31,9 | 24,4 | 8,6 |
| Поліція | довіряю | 1,1 | 2,3 | 8,3 | 14,0 | 38,1 | 25,8 | 10,4 |
| | розраховую | 0,7 | 1,8 | 6,2 | 17,3 | 32,6 | 28,7 | 12,7 |
| ДСНС | довіряю | 0,3 | 0,2 | 2,0 | 7,6 | 35,4 | 32,9 | 21,7 |
| | розраховую | 0,2 | 0,5 | 2,3 | 8,6 | 29,5 | 35,2 | 23,7 |
| Швидка допомога | довіряю | 0,1 | 0,5 | 2,5 | 7,9 | 33,6 | 35,0 | 20,4 |
| | розраховую | 0,1 | 0,8 | 2,5 | 7,9 | 30,4 | 33,6 | 24,7 |
| Неурядові організації | довіряю | 0,2 | 1,9 | 8,3 | 33,0 | 29,6 | 18,8 | 8,2 |
| | розраховую | 1,6 | 4,8 | 10,2 | 36,1 | 26,5 | 16,0 | 4,8 |
| Волонтери | довіряю | 0,0 | 0,9 | 3,1 | 15,4 | 38,0 | 26,9 | 15,7 |
| | розраховую | 1,2 | 1,8 | 5,0 | 19,0 | 34,1 | 27,1 | 11,8 |

Рисунок 2 – Відсотковий розподіл відповідей респондентів щодо рівня довіри та очікуваної підтримки в кризових ситуаціях за шкалою Лайкерта

Порівняльний аналіз відповідей засвідчує, що для найближчого соціального оточення (сім’я та друзі) характерні високий рівень довіри та очікуваної підтримки, підкреслюючи їхню ключову роль у соціальній стійкості громади.

Щодо інституцій кризового реагування спостерігається розрив між довірою та очікуванням допомоги: навіть за помірного рівня довіри, мешканці розраховують на практичну ефективність таких інституцій. Натомість органи місцевої влади, державні установи та неурядові організації демонструють підвищений рівень невизначеності, що вказує на необхідність посилення комунікації та інституційної видимості.

Респонденти також оцінювали твердження: «Мешканці моєї громади мають традиції та звичаї, які формують відчуття міцної приналежності до громади». Результати свідчать про високий рівень приналежності: 68,9 % респондентів оцінили на 7, а сумарно 91,4 % – на 6 або 7, що підкреслює значущу роль культурних практик та локальних традицій у формуванні соціальної згуртованості. Дуже низькі оцінки (< 2 %) практично відсутні, що свідчить про сильну ідентифікацію мешканців з громадою.

Отож, дослідження засвідчує, що мешканці територіальних громад Бучанського району демонструють високий рівень соціальної згуртованості та готовність до об'єднання у випадку загроз: 82 % респондентів підтвердили здатність громади діяти як згуртована спільнота. Високі показники довіри та очікуваної підтримки спостерігаються щодо сім'ї, друзів і ключових інституцій кризового реагування (волонтери, ДСНС, екстрена медична допомога, поліція), тоді як співпраця з органами місцевого самоврядування і державними установами оцінюється менш однозначно. Високий рівень приналежності до громади через локальні традиції та цінності підкреслює значущу роль культурних практик у формуванні стійкої спільноти.

Таким чином, соціальна згуртованість виступає ключовим чинником підвищення рівня спроможності громад до протидії кризам: готовність до об'єднання, довіра до соціального оточення та ефективних інституцій забезпечують стійкість і швидке відновлення після криз. Водночас ефективність взаємодії з органами влади потребує посилення, що відкриває перспективи для розвитку політик і програм, спрямованих на зміцнення соціальної та інституційної довіри.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Діброва О. В., Лях Т. Л. Громадянська активність і соціальна згуртованість як рушії відновлення й розвитку деокупованих територій. *Соціальна педагогіка: теорія та практика.* 2024. № 4. С. 70–76.

2. Духневич В. М. Психологічна модель формування соціальної згуртованості. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія.* 2024. Том 35 (74), № 6. С. 151–158.

3. Кухарчук О. Ю. Соціальна згуртованість і соціальна ідентичність: взаємозв'язки та взаємовпливи в контексті війни в Україні. *Проблеми політичної психології. Збірник наукових праць*. 2024. Випуск 16 (30). С. 208–223. URL : https://doi.org/10.33120/popp-Vol16-Year2024-172

4. Cagney K., Sterrett D., Benz J., Tompson T. Social Resources and Community Resilience in the Wake of Superstorm Sandy. PLoS ONE. 2016. 11. URL : https://doi.org/10.1371/journal.pone.0160824

5. Dataset опитування за проєктом G6119 NATO. URL : https://ela.kpi.ua/handle/123456789/76012

**Павло Валерійович Бондаренко,**
*кандидат економічних наук,*
*старший викладач кафедри фінансового менеджменту*
*та фондового ринку,*
*Одеський національний економічний університет*
*(м. Одеса)*

# ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Актуальність теми зумовлена необхідністю глибокого аналізу трансформаційних процесів фінансового ринку України в умовах глобалізації, повномасштабної війни та євроінтеграції. Органи публічного управління, Національний банк України, Міністерство фінансів України, Рада з фінансової стабільності, відіграють ключову координаційну роль у забезпеченні макроекономічної стабільності.

За даними Звіту про фінансову стабільність Національного банку України у грудні 2025 р., банківська система завершила рік із рекордним чистим прибутком у 126,8 млрд грн та стрімким зростанням кредитного портфеля, темпи приросту гривневих кредитів сягнули 35 % річних. Ці результати демонструють ефективність публічного управління в умовах підвищених ризиків і свідчать про перехід від реактивного реагування до стратегічного розвитку фінансового ринку України [1].

Однією з провідних тенденцій стала прискорена цифрова трансформація, яку активно супроводжували органи публічного управління. Кількість фінтех-компаній досягла 257, із яких 76 % вийшли на точку беззбитковості, а 38 % працюють на міжнародних ринках. Національний банк України та Міністерство цифрової трансформації забезпечили нормативну базу для Open Banking, впровадження штучного інтелекту в ризик-менеджмент і посилення кібербезпеки. Публічне регулювання захисту даних в умовах гібридних загроз стало визначальним чинником підвищення довіри до цифрових фінансових послуг [2].

Другою ключовою тенденцією виступило зростання кредитної активності під безпосереднім впливом інструментів публічного управління. Державні програми «Доступні кредити 5–7–9 %», «єОселя» та створення Національної установи розвитку дозволили банкам наростити чисті кредити, водночас знизивши частку непрацюючих кредитів

NPL до мінімальних рівнів. Органи публічного управління координували ці процеси через Фонд розвитку підприємництва та спеціальні програми підтримки енергетики й оборонно-промислового комплексу, що забезпечило цільове спрямування ресурсів на пріоритетні напрями відновлення економіки [1; 3].

Третьою тенденцією є посилення регуляторних трансформацій та євроінтеграція фінансового ринку. Оновлена Стратегія розвитку фінансового сектору України, яка схвалена Радою з фінансової стабільності у 2025 р. визначила вектори імплементації Basel III та Solvency II-подібних підходів. Публічне управління забезпечило координацію дій Національного банку, Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку і Міністерства фінансів, спрямовану на модернізацію ринків капіталу, підвищення стійкості та залучення інвестицій [4].

Перспективними напрямами подальшої трансформації залишаються розвиток інструментів сек'юритизації катастрофічних ризиків CAT-бондів, ESG-фінансування та розширення державно-приватного партнерства. Саме ефективне публічне управління цими процесами через удосконалення стратегічного планування, посилення нагляду та координацію з європейськими інституціями, визначатиме успіх післявоєнного відновлення та інтеграції України у глобальний фінансовий простір.

Таким чином, 2025 р. став перехідним етапом, коли завдяки активній ролі органів публічного управління, фінансовий ринок України не лише зберіг фінансову стійкість, а й заклав фундамент для якісно нового розвитку. Головними напрямами трансформації є цифрова модернізація, посилення регуляторної відповідності європейським стандартам та використання державних механізмів координації. Ефективна реалізація цих напрямів під керівництвом публічних інститутів дозволить фінансовому ринку України стати надійним драйвером економічного зростання, макроекономічної стабільності та євроінтеграції країни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звіт про фінансову стабільність за грудень 2025 року / Національний банк України : офіційний вебсайт. 2025. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf (дата звернення: 12.03.2026).

2. Ukrainian Fintech Catalog 2025 / Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. 2025. URL : https://fintechua.org/ukrainianfintechcatalog2025 (дата звернення: 12.03.2026).

3. Підсумки-2025: Мінфін забезпечив високі показники євроінтеграції та фінансову стійкість держави / Міністерство фінансів України : офіційний вебсайт. 2025. URL : https://www.mof.gov.ua/uk/news/pidsumki2025_minfin_zabezpechiv_visoki_pokazniki_ievrointegratsii_ta_finansovu_stiikist_derzhavi-5524 (дата звернення: 12.03.2026).

4. Оновлена Стратегія розвитку фінансового сектору України: збереження стабільності, залучення інвестицій та євроінтеграція / Кабінет Міністрів України : офіційний вебсайт. 2025. URL : https://www.kmu.gov.ua/news/onovlena-stratehiia-rozvytku-finansovoho-sektoru-ukrainy-zberezhennia-stabilnosti-zaluchennia-investytsii-ta-ievrointehratsiia (дата звернення: 12.03.2026).

**Тетяна Миколаївна Бороденко,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри фінансів ім. В. Федосова,*
*Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана*
*(м. Київ)*

# МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ Й ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ: ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ МІСТ

Місцеві бюджети є фундаментальним інструментом реалізації публічного управління на рівні міст та територіальних громад. Від їхньої наповненості безпосередньо залежить якість комунальних послуг, стан інфраструктури, рівень соціального захисту населення та загальна конкурентоспроможність міських агломерацій. В умовах продовження воєнного стану та євроінтеграційних прагнень України питання ролі місцевих бюджетів у забезпеченні сталого розвитку міст набуває особливої актуальності.

Місцеві бюджети є не лише фінансовою основою функціонування органів місцевого самоврядування, а й ключовим механізмом реалізації стратегій міського розвитку. Вони виступають основою фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій, а їхня дохідна складова визначає спроможність громади до саморозвитку [1, с. 3–4]. У контексті воєнного стану ця залежність набуває ще більшої критичності, адже руйнування інфраструктури та вимушене переміщення населення суттєво трансформують як доходну, так і видаткову частини міських бюджетів [2].

Реформа децентралізації суттєво трансформувала бюджетні відносини в Україні та забезпечила зростання капітальних видатків місцевих бюджетів з 6,4 % у 2014 році до 16,1 % у 2019 році [3]. За даними Кабінету Міністрів, місцеві бюджети у 2025 році отримали понад 491 млрд грн податкових надходжень, що на 13,4 % більше, ніж у 2024 році [4]. Можна говорити про поступове відновлення фіскальної спроможності громад попри несприятливі умови воєнного часу та є важливим індикатором стійкості системи місцевих фінансів.

Аналіз структури доходів місцевих бюджетів підтверджує збереження домінуючої ролі податкових надходжень – понад 60 %

загального обсягу власних доходів, тоді як кошти від органів державного управління становлять близько 27 % [5]. Податкові надходження залишаються ключовими індикаторами економічної активності міст і безпосередньо визначають їхню інвестиційну привабливість. Видаткова частина міських бюджетів продовжує концентруватися у сферах освіти, ЖКГ, соцзахисту, хоча в умовах воєнного стану зростають видатки на відновлення пошкодженої інфраструктури. Держбюджетом на 2025 рік передбачено субвенції на відновлення муніципальної інфраструктури на загальну суму понад 9,6 млрд грн [4].

Водночас бюджети територіальних громад в умовах воєнного стану стикаються з поглибленням структурних проблем: зменшенням власної дохідної бази внаслідок вилучення «силового» ПДФО, зростанням видаткового навантаження через потреби внутрішньо переміщених осіб, руйнуванням комунальних об'єктів та посиленням залежності від державних трансфертів [2, с. 87–88]. Так, трансферти з державного бюджету до місцевих бюджетів лише за перше півріччя 2025 року склали 93,9 млрд грн, тоді як реверсна дотація з місцевих бюджетів до державного – 6,3 млрд грн [3], що відображає збережену нерівномірність фінансового потенціалу між різними типами громад.

Одним із ключових векторів модернізації публічного управління на місцевому рівні є цифрова трансформація управлінських процесів. Саме цифровізація здатна переорієнтувати місцеве самоврядування на вищі технологічні уклади, забезпечивши більшу демократичність, прозорість та інклюзивність – підходи, більш притаманні стандартам ЄС у галузі публічного управління [6, с. 31–32].

Серед практичних інструментів цифрової трансформації місцевого управління виокремлюють декілька напрямів. Перший – цифровізація фінансового адміністрування: моніторинг, інвентаризація та управління бюджетними ресурсами за допомогою цифрових рішень сприяє підвищенню ефективності стягнення податків і зборів, синхронізації стратегічного і фінансового планування, зміцненню підзвітності органів місцевого самоврядування. Системи «Prozorro», «Spending», «Трембіта» та «Портал Дія» вже стали частиною управлінської екосистеми громад і забезпечують прозорість публічних фінансів та спрощення адміністративних процесів.

Другий напрям – запровадження технологій штучного інтелекту у процеси прийняття управлінських рішень. [7, с. 3]. Зокрема, ШІ може

бути застосований для прогнозування доходів місцевих бюджетів, оптимізації маршрутів комунального транспорту, виявлення незадекларованих об'єктів оподаткування та планування відновлення пошкодженої інфраструктури.

Третій напрям – розвиток геоінформаційних систем та платформ відкритих даних. Відповідно до планів Міністерства розвитку громад та територій України, у 2025 році передбачено впровадження ГІС моніторингу регіонального розвитку, яка забезпечить органам місцевого самоврядування доступ до просторових аналітичних даних для прийняття ефективних управлінських рішень [3]. Паралельно реалізується Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року [5].

Четвертий напрям – цифрові інструменти громадської участі. Цифровізація процесів участі мешканців у місцевому самоврядуванні – онлайн-платформи для публічних консультацій, електронні петиції, системи партисипаторного бюджетування – дає органам влади зручний інструмент залучення громадян до обговорення суспільно важливих питань, включно з розподілом бюджетних коштів. Програма Вінницької міської ради з інформатизації та цифрової трансформації на 2024–2026 роки є прикладом системного підходу на рівні окремого міста: вона реалізує стратегічний пріоритет «Цифровізація муніципального простору» з метою підвищення ефективності та доступності муніципальних послуг і посилення громадської участі в ухваленні рішень [8, с. 1–2].

Впродовж чотирьох років уповноважені з питань цифрового розвитку регіонів успішно впровадили понад 210 міжгалузевих проєктів цифровізації в різних областях України. Водночас головним системним обмеженням залишається нерівномірність цифрової спроможності між великими містами та малими громадами. Для подолання цього розриву критично важливим є поєднання державної підтримки з міжнародною технічною.

Місцеві бюджети відіграють визначальну роль у розвитку міст, забезпечуючи фінансування ключових сфер міської життєдіяльності. Зростання податкових надходжень у 2025 році на 13,4 % свідчить про поступове зміцнення фіскальної бази громад. Водночас структурні виклики – залежність від державних трансфертів, наслідки воєнних руйнувань, нерівномірність розподілу фінансових ресурсів – обмежують реалізацію розвиткового потенціалу місцевих бюджетів. Ефективним

інструментом подолання цих викликів є цифрова трансформація управлінських процесів. Комплексний підхід – зміцнення власної дохідної бази, оптимізація видаткової політики відповідно до євроінтеграційних стандартів та масштабна цифровізація – стане підґрунтям сталого розвитку українських міст у середньостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цимбалюк І. О., Павліха Н. В., Корнелюк О. А. Місцеві бюджети як основа фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107

2. Легкоступ І. Бюджети територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-14

3. Місцеві бюджети. Показники виконання / Портал «Open Budget». URL : https://openbudget.gov.ua/local-budget (дата звернення: 06.03.2026).

4. Карнаух Л. Місцеві бюджети у 2025 році отримали понад 491 млрд грн / Кабінет Міністрів України. URL : https://www.kmu.gov.ua/news/lesia-karnaukh-mistsevi-biudzhety-u-2025-rotsi-otrymaly-ponad-491-mlrd-hrn (дата звернення: 08.03.2026).

5. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024-р (дата звернення: 10.03.2026).

6. Дульська І. В. Цифровізація територіальних громад України під час війни. *Український соціум*. 2024. № 1–2 (88–89). С. 14–49.

7. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В. Розвиток регіонів і громад: роль штучного інтелекту. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 2. DOI : https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/744

8. Програма інформатизації та цифрової трансформації на 2024–2026 роки (зі змінами від 25.04.2025) / Вінницька міська рада. URL : https://vmr.gov.ua (дата звернення: 10.03.2026).

**Світлана Вікторівна Бурденюк,**
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія,*
*Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти*
*«Кам'янець-Подільський державний інститут»*
*(м. Кам'янець-Подільський)*

# ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В умовах глобальної турбулентності та стрімкої диджиталізації економічних процесів фінансова безпека держави трансформується з вузькоспеціалізованого показника у фундаментальний базис національної стійкості.

Сучасна фінансова система України потерпає від конвергенції традиційних ризиків та новітніх цифрових загроз: від цілеспрямованих кібератак на критичну інформаційну інфраструктуру до розмивання податкової бази через використання нерегульованих віртуальних активів. Це актуалізує потребу в докорінній перебудові інституційної архітектури публічного управління.

Фінансова безпека забезпечує не лише захист ресурсів держави, а й довіру економічних агентів, стабільність банківської системи та стійкість національної валюти. Її значення особливо зростає у періоди економічної нестабільності та технологічних трансформацій.

Фінансова безпека сьогодні – це динамічний стан захищеності фінансових інтересів держави, що забезпечується здатністю інституцій публічної влади до випереджального реагування на дестабілізуючі чинники[4].

Цифровізація вносить у цю дефініцію три нові виміри:

– технологічна резильєнтність – здатність фінансових вузлів витримувати кіберінциденти без втрати цілісності даних;

– регуляторна гнучкість – швидкість адаптації правового поля до появи FinTech-інновацій;

– аналітична предиктивність – перехід від констатації фактів до прогнозування криз на основі інтелектуального аналізу великих масивів даних.

Ці три виміри підкреслюють, що фінансова безпека вже не може забезпечуватися лише традиційними методами контролю та нагляду. Інституційне управління стає центральним елементом, який координує дії всіх учасників фінансової системи та забезпечує комплексну реакцію на цифрові ризики.

Трансформація системи публічного управління повинна носити комплексний характер і базуватися на синергії таких механізмів:

1. Нормативно-правовий механізм. Потребує не лише імплементації Закону України «Про віртуальні активи» [6], а й гармонізації вітчизняного законодавства з європейськими стандартами (MiCA) щодо регулювання ринків криптоактивів. Важливим є встановлення чітких правил етичного використання ШІ у фінансовому моніторингу.

2. Організаційно-структурний механізм. Передбачає створення крос-секторальних підрозділів (Task Forces), що об'єднують фахівців кіберполіції, НБУ та Держфінмоніторингу для спільної протидії транскордонним фінансовим злочинам [2].

3. Технологічний механізм (Data-driven approach). Пріоритетом є впровадження архітектури блокчейн для верифікації бюджетних транзакцій та використання алгоритмів машинного навчання (Machine Learning) для детекції аномальної активності в режимі 24/7.

4. Соціально-економічний механізм. Орієнтований на розвиток державно-приватного партнерства у сфері кіберзахисту та підвищення рівня фінансової інклюзії та цифрової грамотності населення [3].

Кожен із цих механізмів не може існувати автономно: тільки комплексна взаємодія між правовими, організаційними, технологічними та соціально-економічними елементами забезпечує стійкість фінансової системи в умовах цифровізації.

Цифровізація змінює саму природу державного контролю. Замість дискретного (періодичного) моніторингу публічне управління переходить до моделі безперервного нагляду. Це дозволяє радикально скоротити лаг між виникненням загрози та управлінською реакцією [5].

Проте, зростання складності фінансових екосистем (P2P-платформи, DeFi) потребує від держави відмови від жорсткого дирижизму на користь стратегічного партнерства з інноваційним бізнесом.

Нові цифрові інструменти дозволяють інтегрувати фінансові дані з різних секторів економіки та відстежувати потенційні загрози в режимі реального часу. Це підвищує прогнозованість фінансових ризиків

і дозволяє державі діяти превентивно, а не лише реагувати на кризові ситуації.

Для забезпечення дієвості інституційної трансформації необхідно забезпечити:

1. Розробку та впровадження галузевих стандартів кібербезпеки для небанківського фінансового сектору.
2. Створення національної платформи обміну даними про фінансові загрози в реальному часі.
3. Формування кадрового резерву «цифрових аудиторів» та аналітиків кіберризиків [1].

Важливо також розвивати культуру цифрової відповідальності серед усіх учасників фінансового ринку та стимулювати приватний сектор до впровадження передових практик кіберзахисту.

Інституційна трансформація публічного управління фінансовою безпекою в умовах цифровізації є нелінійним процесом, що потребує інтеграції технологічних інновацій у правову та організаційну структурою державного управління.

Ефективність регулювання в нових реаліях визначається не силою адміністративного тиску, а якістю цифрового лідерства, гнучкістю інституцій та здатністю публічної влади створювати безпечне цифрове середовище для економічного розвитку.

Сучасна фінансова безпека – це результат спільної роботи держави, бізнесу та громадянського суспільства. Інституційне управління виступає ключовим чинником, який визначає, наскільки ефективно країна зможе адаптуватися до цифрових викликів і зберегти стабільність економіки у XXI столітті.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко С. І. Цифровізація фінансової безпеки: технологічні аспекти. Київ : Наукова думка, 2021. 256 с.
2. Гринько О. П. Державне регулювання фінансової безпеки в умовах цифрової трансформації. Львів : Видавництво ЛНУ, 2021. 198 с.
3. Іваненко В. М. Кіберзагрози у фінансовій сфері та шляхи їх подолання. Харків : Фінанси і право, 2020. 142 с.
4. Кузьменко Т. А. Фінансова безпека держави: сучасні підходи та механізми забезпечення. Київ : ЦУЛ, 2019. 224 с.

5. Савченко Л. В. Аналітика великих даних у державному регулюванні фінансів. Одеса : ОНУ, 2022. 176 с.

6. Про віртуальні активи : Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20

**Анна Валеріївна Вакулко,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Вікторія Юріївна Шепиленко,**
*старший викладач кафедри публічних фінансів,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# E-BUDGET ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ

Під поняттям е-бюджету слід розуміти інтегровану цифрову мережу, що забезпечує повний цикл проектування, спостереження та поширення даних про державний капітал. В умовах загальної цифровізації механізмів керування фінансами країни, перехід до електронних систем сприяє кращій прозорості та якості виконання бюджетних завдань. Застосування новітніх технологій створює умови для відкритого доступу до бюджетної звітності (від плану до факту), а також для візуалізації алгоритмів розподілу ресурсів і отримання прибутків. Впровадження цієї системи не лише робить фінансові показники зрозумілими для громадян, а й суттєво інтенсифікує адміністративні процеси всередині державних структур [2].

Фундаментальною цінністю системи е-бюджету виступає відкритість інформаційних ресурсів. Завдяки функціонуванню державного ресурсу «Бюджет для громадян», відомості про центральний та регіональні бюджети, а також звіти про доходи й витрати подаються у доступному форматі. Це створює умови, за яких кожен мешканець країни може вивчити пріоритети фінансової стратегії держави та здійснювати оперативний моніторинг використання публічних ресурсів.

Додатково варто виділити такі цифрові інструменти, як система E-data та вебресурс OpenBudget, що в автоматичному режимі акумулюють бюджетну інформацію та пропонують її для подальшого опрацювання. Зокрема, E-data виступає офіційним державним майданчиком, що гарантує відкритість операцій із публічними фінансами в Україні: на платформі розміщуються звіти про транзакції бюджетних організацій, договірна документація та інші форми фінансової звітності,

завдяки чому суспільство отримує можливість здійснювати нагляд за витратами держави. Зі свого боку, OpenBudget трансформує масиви відкритих даних у візуалізовану форму для зручного вивчення структури доходів і видатків. Взаємодія цих сервісів дозволяє повноцінно реалізувати концепцію «відкритого бюджету», роблячи кожен крок бюджетного циклу доступнішим для загалу. Як зазначають експерти, такі інформаційні платформи створюють необхідні умови для ознайомлення громадян із фінансовими показниками та виступають дієвим механізмом упровадження засад прозорості [1].

Результативність впровадження е-бюджету проявляється у суттєвому вдосконаленні управлінських процесів. Насамперед автоматизація та переведення процедур у цифровий формат дозволяють значно пришвидшити створення й візування бюджетної документації, водночас зменшуючи ймовірність помилок, спричинених людським фактором, та відходячи від використання паперових носіїв. Крім того, інноваційні цифрові рішення створюють умови для якіснішого прогнозування витрат та оперативного нагляду за їхньою реалізацією. Зокрема, у межах реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами заплановано розробку новітньої інформаційно-аналітичної платформи, яка буде зосереджена на стратегічному плануванні та відстеженні показників виконання державного бюджету (е-бюджет) [3].

Практичний досвід свідчить, що переведення бюджетного сектору у цифровий формат суттєво нарощує результативність усієї системи: це гарантує реальну «доступність публічних фінансів» та формує фундамент для оперативного прийняття управлінських рішень, що ґрунтуються на свіжих та достовірних показниках. Наслідком інтеграції ІТ-рішень вважають не просто публічність цифр, а насамперед «прозорість процедур та зрозумілість логіки вибору фінансових пріоритетів». Простіше кажучи, розвиток е-бюджету здатен трансформувати навіть організаційно-правову структуру бюджетної роботи, забезпечуючи поступове переведення кожного етапу діяльності в електронну площину- починаючи від фази проєктування бюджету і закінчуючи процесом фінального звітування [2].

Україна вже впровадила низку ключових ініціатив для підвищення фінансової прозорості. Зокрема, портал «Бюджет для громадян» та платформа E-data стали основними інструментами, що дозволяють відстежувати стан державних і місцевих фінансів у реальному часі.

Попри те, що сервіси OpenBudget та E-data заклали міцний фундамент для відкритості, фахівці наголошують: їхня дієвість прямо залежить від якості технічного супроводу та оперативності оновлення даних. Наразі зусилля держави та наукової спільноти зосереджені на автоматизації звітності та вдосконаленні аналітичних функцій цих ресурсів.

Попри очевидні переваги, впровадження системи е-бюджету супроводжується певними труднощами, як-от несвоєчасне оновлення інформації та складна структура даних. Крім того, виникає потреба в додаткових ресурсах для підготовки державних службовців. Проте досвід останнього часу підтверджує: е-бюджет став ключовим національним інструментом, який кардинально підвищує відкритість фінансів, стимулює громадський контроль та оптимізує управління державним капіталом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Курдибан С. П., Гарбінська-Руденко А. В., Янкова М. В. Актуальні питання реалізації принципу прозорості у бюджетному процесі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Т. 2, № 88. С. 343–348. URL : https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.2.46 (дата звернення: 24.02.2026).

2. Попов Д. І., Котуха О. С., Олашин М. М. Цифровізація бюджетної системи України як інструмент підвищення публічності органів державної влади. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* 2023. № 7. URL : https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-01-11 (дата звернення: 24.02.2026).

3. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки : розпорядж. від 29.12.2021 № 1805-р. URL : https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-reformuvannya-sistemi-upravlinnya-derzhavnimi-finansami-na-20222025-roki-ta-planu-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi-i291221-1805

**Олександра Іллівна Васильєва,**
*доктор наук з державного управління, професор,*
*професор кафедри менеджменту та публічного управління,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# БЕЗПЕКА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КІБЕРПРОСТОРІ – ОДНА З ВИМОГ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Становлення інформаційного суспільства, цифрової комунікації зумовлено інтенсивним розвитком інформаційно-комунікаційних систем, технологій, мереж, що викликало посилення ролі соціальних мереж, їхній вплив на суспільно-політичну ситуацію, стан додержання прав і свобод людини тощо. Концепції публічного управління (Нове державне управління; Електронне урядування; Належне урядування; Мережеве управління тощо) вимагають нових підходів до вирішення проблем професіоналізації публічних службовців і вдосконалення всієї системи управління персоналом на публічній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі.

Інформаційно-психологічна безпека особи – це стан захищеності психіки від негативного впливу деструктивної інформації, яка може призводити до спотвореного сприйняття реальності. Вона включає за визначенням науковців: а) належний рівень підготовки особистості до забезпечення захисту життєвих інтересів та гармонійного розвитку; б) здатність держави створювати умови для гармонійного розвитку та задоволення інформаційних потреб особистості; в) гарантування та розвиток інформаційного середовища в інтересах особистості; г) захист від інформаційних загроз. Отже, інформаційно-психологічна безпека особи та суспільства є складовою інформаційної безпеки держави [1].

Голова Національного агентства України з питань державної служби Н. Алюшина наголошує на тому, що на сьогодні психосоціальна підтримка, розвиток психологічної компетентності, попередження стресових розладів та професійного вигорання публічних службовців має стати одним із напрямків розвитку організаційної культури органів публічної влади [2, с. 46].

Актуальність зазначеної проблематики зумовлена тим, що мережа Інтернет, яка виступає принципово новим форматом соціальної взаємодії, об'єднує індивідів у спільний віртуальний простір, у межах якого поступово формується власна система норм і правил, детермінована специфікою кіберсередовища. Такі трансформації суттєво впливають на процеси соціалізації особистості, а також на її професійне становлення, кар'єру та розвиток загалом.

У 2019 році було прийнято рішення про створення спеціалізованого органу публічної влади – Міністерства цифрової трансформації України (далі – Міністерство), на яке покладено функції щодо забезпечення реалізації процесів цифрових змін у державі. Зазначене Міністерство визначено важливим елементом системи державного управління, уповноваженим здійснювати розроблення, формування та впровадження державної політики у сферах цифровізації, розвитку цифрових сервісів і цифрової інфраструктури, електронного урядування та електронної демократії, поширення інформаційно-комунікаційних технологій, запровадження електронного документообігу, підвищення рівня цифрової грамотності населення, забезпечення захисту цифрових прав громадян тощо.

Поряд із цим у структурі центральних і регіональних органів виконавчої влади були створені спеціалізовані підрозділи, діяльність яких спрямована на реалізацію політики цифрової трансформації. Це формує належні організаційні передумови для узгодженої координації дій та ефективного впровадження відповідних ініціатив на всій території України.

Ініційований Міністерством проєкт «Держава у смартфоні» виступає одним із базових інструментів розвитку електронного урядування, спрямованим на переведення максимально повного спектра державних послуг у цифровий формат і забезпечення їх доступності в онлайн-середовищі. Українські ІТ-експерти, фахівці та науковці А. Ахламов, В. Дрешпак, А. Семенченко, М. Федоров та інші неодноразово підкреслювали, що програма «Горизонт 2020» сприяла розвитку ІКТ в Україні завдяки міжнародній співпраці та інтеграційним процесам [3]. Дрешпак В. зазначає, що необхідно реформувати діяльність урядових інституцій, з одного боку, аби їх робота була більш відкритою для громадськості, конкурентною та орієнтованою на потреби громадян. Це передбачає переосмислення ролі держави в умовах публічного

управління та адміністрування, розширення участі громадськості та передачу певних управлінських повноважень місцевим спільнотам. З іншого боку, держава має зберегти свої основні функції у сфері захисту прав громадян, забезпечення дотримання законодавства та регуляторного контролю [4].

Кібергігієна та кібербезпека набувають визначального значення в умовах становлення та функціонування цифрового суспільства. Системне впровадження й дотримання принципів кібергігієни виступає важливим чинником захисту як персональної, так і організаційної інформації, знижуючи ймовірність несанкціонованого доступу, поширення шкідливого програмного коду та вірусних загроз. Водночас комплексний підхід до забезпечення кібербезпеки створює передумови для ефективного протидіяння кібератакам, підтримання безперебійного функціонування інформаційних систем і мереж, а також збереження довіри та ділової репутації користувачів і установ. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій особливої актуальності набуває необхідність пріоритетної уваги до питань кібергігієни та кіберзахисту як з боку індивідуальних користувачів, так і з боку інституцій, оскільки саме це забезпечує цілісність, захищеність і надійність цифрового середовища.

На думку дослідників, кіберхейт є багатовимірним явищем і супроводжує такі явища як кібербулінг, кібермобінг, хейтспіч (мову ворожнечі), тощо. Фахівці рекомендують враховувати особливості кіберхейту та кібербулінгу, хоча кіберхейт і кібербулінг іноді можна об’єднати в одне явище, вони все одно є специфічними і це інший ряд агресивних переживань, які можна позначити як «досвід онлайн-агресії» [1].

Психоемоційні чинники становлять важливу складову системи професійної взаємодії публічних службовців із цифровим середовищем. Формування емоційної стійкості, розвиток навичок саморегуляції та надання належної психологічної підтримки виступають необхідними умовами забезпечення результативної професійної діяльності в ситуації зростаючого інформаційного навантаження та поширення різноманітних цифрових ризиків.

Водночас соціально-комунікативні чинники, що проявляються у процесі функціонування публічних службовців у кіберпросторі, визначають межі їхньої професійної ефективності, рівень інформаційної дисципліни та ступінь цифрової відповідальності. Саме вони значною мірою зумовлюють здатність службовців адекватно реагувати на

кіберзагрози, дотримуватися етичних норм онлайн-комунікації, а також підтримувати належний рівень самоконтролю та поведінкової регуляції у віртуальному середовищі.

Атанасов М. пропонує керівникам для мінімізації впливу кіберхейту на професійні якості та навички персоналу використовувати ряд інструментів: опрацювати корпоративні правила та поведінку, що засновані на спільних цінностях; враховувати ці цінності при підборі персоналу; транслювати цінності в середині організації на загальних зборах, при створенні команд, корпоративах, у соціальних мережах [5].

Ефективність професійної діяльності публічного службовця в кіберпросторі зумовлюється не лише рівнем його технічної підготовленості, а й сформованістю відповідних поведінкових стратегій, наявністю сприятливого організаційного середовища, а також рівнем емоційної зрілості, взаємної довіри та солідарності всередині професійної спільноти. З огляду на це підвищення готовності державних службовців до виконання професійних завдань в умовах цифрової трансформації потребує комплексного підходу, що передбачає інтеграцію організаційних, освітніх, психологічних і комунікативних механізмів підготовки та підтримки їхньої діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кіберпсихологія у вимірах сучасного дискурсу : монографія / автор. кол. : С. Хаджирадєва, Ю. Левін, М. Тодорова ; за заг. ред. С. Хаджирадєвої. Одеса : Астропринт, 2024. 240 с.

2. Васильєва О. І. Збереження ментального здоров’я державних службовців – важливе завдання служб управління персоналом. *Наукові перспективи*. 2025. № 9 (63). С. 45–54. DOI : https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-45-54

3. Семенченко А. І. Електронне урядування та електронна демократія : навчальний посібник. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 72 с.

4. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

5. Атанасов М. В. Роль кіберхейту як складової частини кібербулінгу у системі розвитку персоналу на публічній службі. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2025. № 28. С. 606–627. DOI : https://doi.org/10.34132/pard2025.28.14

**Аліса Андріївна Ваховська,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Олена Валеріївна Новицька,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри публічних фінансів,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ ЯК ЧИННИК ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У контексті повномасштабної збройної агресії, коли фізична безпека та економічна стабільність набувають тісного взаємозв'язку, цифрова трансформація системи публічних фінансів перетворюється з інструменту адміністративного удосконалення на стратегічний фактор забезпечення виживання та фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Вона формує нову архітектуру економічної безпеки, що ґрунтується на безперервності платіжних потоків, максимальній прозорості розподілу обмежених бюджетних ресурсів та здатності держави оперативно залучати бізнес до процесів відновлення. Досвід України, яка всупереч прогнозам щодо можливого регресу до примітивних готівкових механізмів обрала стратегію поглиблення цифровізації та досягла в цій сфері значних успіхів, становить цінний емпіричний матеріал для аналізу.

Перший рівень впливу цифровізації полягає в гарантуванні операційної безперервності. В умовах масованих ракетних атак та систематичного руйнування енергетичної інфраструктури виявилась критично вразливою традиційна банківська система, що залежить від фізичних відділень та стабільного електропостачання. У відповідь Національний банк України разом із комерційними банками розгорнув мережу Power Banking [3; 7] – спеціалізованих відділень, оснащених автономними джерелами живлення та супутниковим зв'язком. Водночас ключовим інноваційним рішенням стало впровадження технології softPOS [2], яка перетворює смартфон на повноцінний платіжний термінал, а також резервних QR-кодів. Ці заходи забезпечили доступність безготівкових платіжних сервісів на рівні близько 98 % навіть під час

найтриваліших блекаутів. Для підприємств це означає збереження можливості приймати безготівкові платежі, підтримання ліквідності, запобігання касовим розривам та продовження операційної діяльності в умовах критичних інфраструктурних збоїв.

Другий рівень пов'язаний із цифровізацією системи публічних закупівель. В умовах воєнної економіки, що характеризується різким скороченням приватного попиту та звуженням ринків збуту, державні закупівлі стають для багатьох суб'єктів господарювання одним із небагатьох стабільних джерел доходу. Платформа ProZorro [5], яка ще до війни здобула міжнародне визнання завдяки високому рівню прозорості, трансформувалася в потужний інструмент локального економічного відновлення. Вона забезпечує відкритість використання бюджетних коштів та міжнародної допомоги – ключову умову збереження довіри донорів і громадянського суспільства. Для бізнесу це відкриває доступ до тендерів на відновлення інфраструктури, забезпечення потреб оборони та виконання інших державних замовлень на засадах рівних і прозорих правил, що суттєво знижує корупційні ризики та дозволяє навіть малим підприємствам конкурувати за державні контракти. Перспективним напрямом подальшого розвитку є інтеграція технологій блокчейн та смарт-контрактів, що забезпечить автоматизацію процесів, незмінність фіксації умов угод та неможливість несанкціонованих втручань.

Третій рівень охоплює взаємодію суб'єктів господарювання з фіскальними органами та системою соціальних виплат. Війна спричинила масову міграцію, втрату документів та руйнування бізнес-активів. У таких умовах інструменти на приклад BankID [6] НБУ та порталу «Дія» набули критичного значення для віддаленої ідентифікації фізичних та юридичних осіб. Вони дозволяють здійснювати реєстрацію бізнесу, подання податкової звітності, отримання кредитних канікул чи державної допомоги на релокацію з будь-якої точки світу, що радикально підвищує мобільність та адаптивність підприємницької діяльності в умовах воєнного часу.

Четвертий рівень стосується інституційної стійкості держави. Фінансова стійкість окремого підприємства є похідною від надійності всієї системи публічних фінансів. Цифровізація забезпечує безперебійність функціонування державних інституцій завдяки створенню резервних дата-центрів, хмарних сховищ та уніфікації бізнес-процесів. Це

дозволяє Державній казначейській службі здійснювати платежі, податковим органам адмініструвати надходження, а Пенсійному фонду – нараховувати виплати навіть за умов фізичного знищення адміністративних об'єктів. Така передбачуваність та надійність держави як контрагента є ключовим фактором для залучення інвестицій і довгострокового планування діяльності бізнесу.

Окремий аспект становить вплив цифровізації на механізми кредитування та державної фінансової підтримки. Програми на приклад «Доступні кредити 5-7-9%» [4] чи грантові ініціативи для ветеранів і внутрішньо переміщених осіб реалізуються переважно через цифрові платформи, що дає змогу банкам оперативно оцінювати кредитоспроможність на основі відкритих даних, автоматизувати прийняття рішень і знижувати операційні витрати. Для підприємців це означає прискорений доступ до ресурсів без надмірної бюрократії - фактор, критичний для відновлення виробництва, релокації чи закупівлі сировини.

Міжнародний вимір цифровізації публічних фінансів став запорукою залучення безпрецедентних обсягів зовнішньої допомоги. Інституції на кшталт МВФ, Світового банку та ЄС вимагають абсолютної прозорості й підзвітності. Наявність систем ProZorro, ProZvit [1] та електронного казначейського обслуговування дозволяє Україні документально підтверджувати цільове використання коштів, що підтримує подальше фінансування бюджетного дефіциту. Стабільне бюджетне фінансування, своєю чергою, гарантує своєчасність виплат зарплат, пенсій та соціальної допомоги, підтримуючи внутрішній попит і забезпечуючи виживання підприємств, орієнтованих на внутрішній ринок [8].

Отже, цифрова трансформація системи публічних фінансів формує багатошарову систему захисту для суб'єктів господарювання, що охоплює операційний (гарантія платіжних операцій), фіскальний (доступ до державних ресурсів через прозорі механізми), інституційний (надійність держави як партнера) та макроекономічний (стабільність фінансової системи завдяки міжнародній довірі) рівні. У воєнній економіці така трансформація перестає бути лише допоміжним інструментом і стає фундаментальним чинником виживання бізнесу та основою для подальшого постконфліктного відновлення.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічна правда. В Україні запустили портал онлайн-аналітики держпідприємств ProZvit / Економічна правда. URL : https://epravda.com.ua/news/2019/07/12/649614/ (дата звернення: 23.02.2026).

2. Запущено нову технологію прийому онлайн-платежів – Visa Tap to Phone / Мінфін – все про фінанси: новини, курси валют, банки. URL : https://minfin.com.ua/ua/2020/10/22/54421526/ (дата звернення: 23.02.2026).

3. За ініціативи Національного банку створена спільна банківська мережа POWER BANKING, яка працюватиме навіть в умовах блекауту / Національний банк України. URL : https://bank.gov.ua/ua/news/all/za-initsiativi-natsionalnogo-banku-stvorena-spilna-bankivska-mereja-power-banking-yaka-pratsyuvatime-navit-v-umovah-blekautu (дата звернення: 23.02.2026).

4. Розвиток державної програми "Доступні кредити 5-7-9 %" у фокусі уваги засідання Ради з фінансової стабільності / Національний банк України. URL : https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozvitok--derjavnoyi-programi-dostupni-krediti-5-7-9--u-fokusi-uvagi-zasidannya-radi-z-finansovoyi-stabilnosti (дата звернення: 23.02.2026).

5. Balan A., Danylo B. "Prozorro" electronic system as a revolution in the public procurement system in Ukraine. *Economics: time realities*. 2021. Т. 4, № 56. С. 16–21. URL : https://doi.org/10.15276/etr.04.2021.2 (дата звернення: 23.02.2026).

6. BankID НБУ / Національний банк України. URL : https://bank.gov.ua/ua/bank-id-nbu (дата звернення: 23.02.2026).

7. Немченко В., Момот В. Економічна доцільність цифровізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств з урахуванням управлінської невизначеності. *Економіка та суспільство.* 2025. № 82. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-37 (дата звернення: 27.02.2026).

8. Сіньковський М. І., Борзенкова О. Д., Нікулін Д. Ю. Впровадження фінансових технологій у процеси управління державними фінансами в умовах цифровізації. 2025. URL : https://doi.org/10.5281/zenodo.15519523 (дата звернення: 27.02.2026).

**Тимур Ельханович Веліев,**
*здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Олександра Іллівна Васильєва,**
*доктор наук з державного управління, професор,*
*професор кафедри менеджменту та публічного управління,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# РОЗВИТОК МІСЬКИХ ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМ

На початку XXI століття транспортна політика посіла провідне місце серед ключових напрямів соціально орієнтованої стратегії розвитку провідних держав світу, що спрямована на підвищення загальнонаціональної ефективності економіки, яка дедалі частіше оцінюється не лише традиційними кількісними показниками, а й якісними характеристиками, передусім рівнем і якістю життя населення. Практика економічно розвинених країн свідчить, що функціонування ринкової економіки не заперечує державної участі у формуванні транспортної політики. Навпаки, вона передбачає створення розвиненої та ефективної системи багаторівневої й багатосторонньої публічної політики розвитку міських транспортних систем.

Механізми функціонування міських транспортних систем у різних країнах світу мають істотні національні особливості. Такі відмінності зумовлені, зокрема, рівнем роздержавлення та демонополізації громадського транспорту, а також обраною моделлю інвестиційного й поточного фінансування, що здійснюється за рахунок бюджетів різних рівнів.

Право на свободу пересування є одним із фундаментальних конституційних прав громадян України. У цьому контексті міська транспортна система виступає не лише галуззю, що забезпечує перевезення пасажирів і вантажів, а й важливою міжгалузевою інфраструктурною системою, яка значною мірою визначає умови життєдіяльності населення та ведення господарської діяльності. Транспортна сфера посідає важливе місце в національній і регіональній економіці, забезпечуючи мобільність населення з трудовими, культурно-побутовими, рекреаційними та іншими цілями. Поряд з іншими інфраструктурними галузями

міські транспортні системи формують базові умови функціонування суспільства та виступають важливим інструментом реалізації соціальних, економічних і зовнішньополітичних пріоритетів держави.

У сучасній науковій літературі існують різні підходи до розуміння ролі держави у формуванні політики розвитку міських транспортних систем. Згідно з одним із підходів, держава має обмежуватися виконанням мінімального комплексу регуляторних функцій у транспортній сфері. При цьому зазначається, що процеси роздержавлення транспортної галузі в Україні, включаючи приватизацію та акціонування виробничих потужностей, значною мірою здійснювалися відповідно до рекомендацій міжнародних фінансових інституцій – Міжнародного валютного фонду, Міжнародного банку реконструкції та розвитку, Європейського банку реконструкції та розвитку та інших зарубіжних організацій, за відносно обмеженої участі у формуванні відповідних рішень вітчизняних науковців і представників громадянського суспільства [1]. У межах такого підходу передбачалося, що держава функціонуватиме переважно через ринкові механізми, виступаючи одним із суб'єктів господарювання.

Для міських транспортних систем одним із ключових регуляторів у ринковому середовищі виступає конкуренція між перевізниками, що спрямована на досягнення оптимального балансу між попитом і пропозицією на транспортні послуги. Така конкуренція ґрунтується як на цінових, так і на нецінових чинниках. Рівень попиту визначається насамперед середньодушовими доходами населення, ступенем забезпеченості громадян приватними автомобілями, а також особливостями просторової організації міського розселення. Пропозиція, своєю чергою, відображається у кількості наданих транспортних послуг, обсягах функціонуючого рухомого складу різних типів на міських маршрутах у різні періоди часу, а також у співвідношенні комерційних та пільгових форм транспортного обслуговування.

Разом із тим ринкові механізми не спроможні повною мірою вирішити всі проблеми функціонування міських транспортних систем. Існує низка питань, що виходять за межі виключно ринкових інструментів регулювання. Насамперед це стосується забезпечення соціально значущих послуг, до яких належать і послуги міського громадського транспорту, що потребують належної участі держави у формуванні та реалізації відповідної політики.

У статті [2] обґрунтовано необхідність вирішення проблем з функціонуванням і розвитком міських транспортних систем із надання якісних транспортних послуг у містах України в умовах відбудови. Зауважено, що одним із пріоритетних напрямів Плану відбудови України є транспортна інфраструктура.

Нині одним із найбільш динамічних осередків розвитку регіональної економіки виступають великі міста, які поступово зазнають структурних трансформацій та формують нові типи просторової організації розселення, зокрема агломерації та мегаполіси. Населення таких урбанізованих територій надає значної цінності часовому ресурсу, що зумовлює підвищені вимоги до якості транспортного обслуговування, ефективності функціонування громадського транспорту та рівня організації перевізного процесу. У цьому контексті управління пасажирською транспортною системою в межах агломерації має бути спрямоване на забезпечення відповідності споживчих характеристик транспортних послуг потребам пасажирів за одночасного зниження витрат на перевезення та супутні транспортні процеси. Досягнення цієї мети передбачає вирішення низки завдань, серед яких: формування оптимальних логістичних схем пасажирських перевезень, зокрема впровадження мультимодальних маршрутів; оцінювання якості транспортних послуг; розвиток клієнтоорієнтованих підходів у транспортній сфері; оптимізація витрат шляхом використання безлюдних і ресурсоефективних технологій; а також цифровізація допоміжних процесів у транспортній системі.

У сучасних умовах проблеми функціонування міського транспорту дедалі частіше вирішуються із залученням проривних цифрових технологій. Їх застосування сприяє формуванню інноваційних бізнес-моделей міської мобільності, які змінюють зміст транспортної послуги, трансформують форми партнерства між учасниками ринку та впливають на поведінку споживачів транспортних послуг. У наукових дослідженнях здійснюється детальна класифікація таких моделей, визначаються їхні ключові характеристики та окреслюються перспективи подолання наявних проблем у сфері міської мобільності. Серед найбільш поширених інноваційних моделей виділяють мультимодальні системи перевезень, моделі спільного користування транспортом (shared transportation services), а також концепцію MaaS (Mobility as a Service) [3].

Чимало дослідників зазначають, що впровадження зазначених бізнес-моделей спричиняє суттєві зміни на міських ринках транспортних послуг, зокрема посилює конкуренцію між перевізниками та розширює можливості диференціації транспортного продукту. В окремих випадках це призводить до обмеження або штучного скорочення певних сегментів ринку через запровадження регуляторних обмежень (зокрема у Великобританії). Водночас у деяких країнах, наприклад у США, такі моделі отримують підтримку з боку органів місцевої влади, оскільки сприяють підвищенню транспортної доступності окремих районів великих міст і міських агломерацій [4].

Разом із тим проблема формування ефективної системи державного регулювання діяльності міських транспортних систем залишається однією з найбільш складних у сфері публічного управління. Це зумовлено тим, що послуги міського транспорту мають виразний соціальний характер, а відтак потребують належного державного втручання. Таке регулювання здійснюється у адміністративно-правовій та економічній формах і реалізується на різних рівнях публічного управління - державному, регіональному та місцевому. Водночас у результаті проведення реформи децентралізації в Україні істотно зросла роль органів місцевого самоврядування у формуванні та реалізації політики регулювання міських транспортних систем.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кунанець Н., Пасічник В., Химич Г. Досвід реалізації проектів класу «Розумне місто» на основі інформаційних і телекомунікаційних технологій. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2016. № 14. С. 17–37.

2. Васильєва О. І., Вєлієв Т. Державна політика розвитку міських транспортних систем. *Наукові перспективи*. 2025. № 1 (55). С. 63–74. DOI : https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-63-74

3. Bellini, F., Dulskaia, I., Savastano, M., & D'Ascenzo, F. (2019). Business models innovation for sustainable urban mobility in small and medium-sized european cities. *Management and Marketing*, 14 (3), 266–277. DOI 10.2478/mmcks-2019-0019

4. Gilibert, M., & Ribas, I. (2019). Synergies between app-based car-related shared mobility services for the development of more profitable business models. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12 (3), 405–420. DOI 10.3926/jiem.2930

**Олександр Веретільник,**
*доктор політичних наук та публічного адміністрування,*
*Поморська Вища Школа в Старогарді-Гданському*
*(м. Старогард-Гданський, Польща)*

# ТРАНСФОРМАЦІЯ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНИХ РУХІВ В ІНСТИТУТИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ПРИКЛАД СЕКТОРУ ГАЗИ (2007–2025)

У роботі досліджено інституційну трансформацію недержавних воєнізованих акторів у суб'єкти публічного управління на прикладі сектору Гази. Проаналізовано вплив односторонніх політичних рішень на формування вакууму влади, еволюцію управлінських практик руху ХАМАС в умовах блокади та міжнародної ізоляції, а також оцінено спроможність неінституціоналізованих структур виконувати функції публічної адміністрації в кризових умовах.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення моделей публічного управління на територіях, що перебувають у стані постконфліктної трансформації та функціонують в умовах зовнішніх обмежень. Сектор Гази репрезентує унікальний кейс, де конвергенція історичних обставин, односторонніх політичних рішень та внутрішньопалестинського конфлікту створила прецедент переходу влади до сил, які не мали досвіду цивільного адміністрування. Метою даної роботи є аналіз інституційного розвитку адміністративного апарату в секторі Гази після 2007 року та оцінка його спроможності виконувати функції публічної влади в умовах кризи.

Реалізація Ізраїлем плану одностороннього розмежування (план Шарона) у 2005 році, який передбачав вихід із сектору Гази без досягнення угоди з палестинською стороною, призвела до ліквідації ізраїльської військової адміністрації та евакуації поселень на цій території [1; 2; 3]. Критичним фактором дестабілізації стала відсутність координації з міжнародно визнаною Палестинською національною адміністрацією (ПНА) щодо передачі владних повноважень, що спричинило формування інституційного вакууму. Сприйняття виведення військ місцевим населенням як наслідку збройної боротьби обумовило зростання політичного капіталу радикальних рухів (ХАМАС, «Палестинський ісламський джихад»), які позиціонували себе як ефективну альтернативу

переговорним процесам, що втратили легітимність у суспільній свідомості [3]. Таким чином, односторонні дії зі зміни адміністративного статусу території без належної інституційної спадкоємності спровокували боротьбу за владу, в якій найбільш організовані сили отримали тактичну перевагу.

Перемога руху ХАМАС на парламентських виборах до Палестинської законодавчої ради у 2006 році, які відбулися на території Західного берега річки Йордан та сектору Гази з дотриманням демократичних процедур, створила управлінську колізію, що полягала у конфлікті між внутрішньою легітимністю та зовнішнім визнанням [3, 4]. Політична сила, що не мала досвіду цивільного адміністрування, зіткнулася з відмовою міжнародних акторів (США, ЄС, Ізраїль) визнавати результати народного волевиявлення. ПНА, яка перебувала у фінансовій залежності від зовнішніх донорів, опинилася перед дилемою управлінської суб'єктності: кооперація з ХАМАС загрожувала втратою фінансової підтримки, а конфронтація вела до розколу національного руху [1; 2]. Зовнішній тиск виступив каталізатором ескалації міжфракційного конфлікту (ФАТХ vs ХАМАС), підсумком якого став перехід сектору Гази під повний контроль ХАМАС у 2007 році [3]. Цей випадок ілюструє, як зовнішнє втручання у внутрішньополітичні процеси може нівелювати результати демократичних процедур та призводити до інституційного розколу.

Перед ХАМАС постала проблема інституційної неспроможності: необхідність екстреного створення життєздатної цивільної адміністрації для управління територією з населенням понад 1,4 млн осіб в умовах тотальної блокади, що передбачала закриття повітряного, морського простору та сухопутних кордонів [3]. Це призвело до паралічу економіки та хронічної гуманітарної кризи. Всупереч очікуванням, адміністрація ХАМАСу продемонструвала високий рівень адаптивності управлінських практик, зосередившись на підтримці базових систем життєзабезпечення: охорони здоров'я, правопорядку та внутрішньої безпеки [3]. Для збереження соціальної стабільності керівництво анклаву утрималося від запровадження норм шаріату, зберігши функціонування християнських церков та світські елементи побуту [1; 2]. Це свідчить про пріоритетизацію функціональної ефективності над ідеологічною доктриною в умовах виживання суспільства.

Ескалація конфлікту у 2023 році та подальше перемир'я актуалізували питання про ефективність існуючих моделей управління. ХАМАС, незважаючи на військові втрати, зберіг спроможність до часткового відновлення контролю над територією, що демонструє стійкість неформальних інститутів управління. Наразі майбутнє адміністративного устрою сектору Гази залишається невизначеним і характеризується конкуренцією трьох моделей:

1) встановлення міжнародної адміністрації («ради миру») під зовнішнім управлінням;

2) збереження ізраїльського військового контролю над частиною території без прийняття відповідальності за цивільне населення (що суперечить нормам міжнародного гуманітарного права, яке покладає таку відповідальність на окупаційну державу);

3) реставрація влади ХАМАС, яке формально декларує готовність до передачі повноважень «технократичному» палестинському уряду.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що односторонні дії щодо зміни адміністративного статусу території без забезпечення інституційної спадкоємності закономірно призводять до формування вакууму влади, який заповнюється радикальними структурами, здатними запропонувати силовий, а не адміністративний розв'язок. При цьому успішність на виборах не корелює безпосередньо з ефективністю публічного управління: відсутність адміністративного досвіду, міжнародна ізоляція та економічна блокада обмежують інституційну спроможність політичної сили, перетворюючи її на заручника кризи.

Водночас кейс Сектору Гази демонструє феномен виняткової адміністративної резильєнтності. Попри прогнози щодо неминучого колапсу, створена ХАМАС система управління виявила здатність запобігати найгіршим сценаріям гуманітарної катастрофи – масовому голоду та епідеміям – протягом майже двох десятиліть. Пріоритетом для виживання адміністрації стала не ідеологічна доктрина, а підтримання базових соціальних функцій (охорона здоров'я, правопорядок, розподіл ресурсів), що свідчить про високий адаптивний потенціал неінституціоналізованих структур управління в умовах тотальних зовнішніх обмежень. Це дозволяє говорити про формування унікальної моделі «кризового адміністрування виживання», де головним критерієм ефективності стає не розвиток, а запобігання незворотному розпаду соціального організму.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hamas. URL : https://www.britannica.com/topic/Hamas (дата звернення: 15.03.2026).

2. Hamas: Creation, origins and history of armed struggle for Gaza. URL : https://www.geo.tv/latest/514196-hamas-creation-origins-and-history-of-armed-struggle-for-gaza (дата звернення: 15.03.2026).

3. History Illustrated: The story of Hamas and its fight for Palestine. URL : https://www.aljazeera.com/gallery/2023/10/11/history-illustrated-the-story-of-hamas-and-its-fight-for-palestine (дата звернення: 15.03.2026).

4. What is Hamas? What to know about its origins, leaders and funding. URL : https://www.pbs.org/newshour/world/what-is-hamas-what-to-know-about-its-origins-leaders-and-funding (дата звернення: 15.03.2026).

**Діана Олександрівна Вітьман,**
*здобувачка ІІ (магістерського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Гребельник Олександр Петрович,**
*доктор економічних наук, професор,*
*професор кафедри митної справи та товарознавства,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# МЕНЕДЖМЕНТ МИТНИХ РИЗИКІВ ПІД ЧАС ВВЕЗЕННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах повномасштабної війни гуманітарні вантажі набули стратегічного значення для забезпечення безперервного функціонування системи охорони здоров'я. Особливої актуальності набуло питання організації ефективного митного контролю за ввезенням фармацевтичної продукції, яка надходить до України у форматі гуманітарної допомоги, що здійснюється на підставі Закону України «Про гуманітарну допомогу» [1], що закріплює правові рамки обліку, розподілу та контролю за гуманітарними вантажами. У цих умовах державна митна політика повинна поєднувати оперативність пропуску життєво необхідних товарів із належним рівнем управління ризиками, пов'язаними з можливими зловживаннями та нецільовим використанням допомоги [2; 3]. У цьому контексті митні органи виступають не лише контролюючими інституціями, а й суб'єктами публічного менеджменту, відповідальними за ефективну координацію логістичних та адміністративних процесів у сфері гуманітарних постачань.

Метою дослідження є аналіз трансформації механізмів менеджменту митних ризиків при ввезенні фармацевтичної гуманітарної допомоги та визначення управлінських інструментів підвищення ефективності митного контролю в умовах воєнного стану.

На початковому етапі повномасштабного вторгнення, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 174, було запроваджено максимально спрощений декларативний порядок переміщення гуманітарних вантажів через митний кордон [2]. Такий підхід дозволив

суттєво прискорити логістичні процеси, однак водночас створив низку управлінських викликів. Паперовий формат декларування та відсутність уніфікованої системи обліку гуманітарних поставок спричинили певний дефіцит достовірної інформації щодо обсягів і подальшого розподілу ввезених товарів.

Суттєвим етапом модернізації системи контролю стало впровадження Автоматизованої системи реєстрації гуманітарної допомоги (АС ГД), яка забезпечила централізований облік гуманітарних вантажів та створила передумови для підвищення прозорості митних процедур [3; 4]. За офіційними даними, кількість зареєстрованих у системі операцій з гуманітарними вантажами зросла з поодиноких випадків у 2022 році до понад 142 тисяч у 2025 році, причому близько 139 тисяч декларацій були оформлені в електронному форматі [4; 5]. Така динаміка свідчить про поступову інституціоналізацію цифрових механізмів управління у сфері митного адміністрування гуманітарної допомоги.

Водночас специфіка фармацевтичної продукції формує окремий спектр митних ризиків. Насамперед ідеться про можливість незаконної комерціалізації безоплатних лікарських засобів, що надходять як гуманітарна допомога. Особливо вразливою категорією залишаються високовартісні препарати, попит на які на внутрішньому фармацевтичному ринку залишається стабільно високим. Відсутність повної цифрової простежуваності на етапах подальшого розподілу може створювати передумови для їх потрапляння до комерційного обігу [6].

Про актуальність цієї проблематики свідчить статистика Офісу Генерального прокурора щодо правопорушень, пов’язаних із незаконним використанням гуманітарної допомоги. Зокрема, за статтею 201-2 Кримінального кодексу України у період 2022–2025 років було зареєстровано 775 кримінальних проваджень [6]. Водночас спостерігається тенденція до поступового зменшення кількості таких правопорушень у наступні роки, що може бути пов’язано з впровадженням електронних інструментів контролю та підвищенням рівня прозорості обліку гуманітарних вантажів [4].

Окремим аспектом управління ризиками є контроль якості фармацевтичної продукції. Супровідна документація, що подається при декларуванні гуманітарних поставок, дозволяє митним органам здійснювати базову верифікацію походження препаратів та їхнього залишкового терміну придатності. Це має особливе значення для лікарських

засобів, що потребують дотримання спеціальних умов транспортування та зберігання [4; 5].

На нашу думку, подальший розвиток системи митного контролю гуманітарних фармацевтичних вантажів має бути пов'язаний із переходом до моделі інтелектуального ризик-менеджменту.

Йдеться про використання аналітичних інструментів для виявлення аномальних операцій у масивах даних, що формуються в інформаційних системах митних органів. Важливим напрямом також є поглиблення міжвідомчої взаємодії, зокрема автоматичне зіставлення даних системи обліку гуманітарної допомоги з інформаційними ресурсами податкових та правоохоронних органів.

Висновки. Трансформація механізмів управління митними ризиками у сфері ввезення фармацевтичної гуманітарної допомоги стала важливим елементом адаптації державного управління до умов воєнного стану. Запровадження цифрових інструментів обліку гуманітарних вантажів сприяло підвищенню прозорості митних процедур та зниженню рівня зловживань у сфері розподілу безоплатної допомоги. Подальше вдосконалення системи має бути спрямоване на інтеграцію сучасних аналітичних технологій та розширення міжвідомчого обміну інформацією, що дозволить сформувати більш ефективну модель управління ризиками у сфері гуманітарних поставок.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про гуманітарну допомогу : Закон України від 22 жовт. 1999 р. № 1192-XIV : станом на 8 листоп. 2023 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14 (дата звернення: 27.02.2026).

2. Деякі питання пропуску гуманітарної допомоги через митний кордон України в умовах воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 1 берез. 2022 р. № 174. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2022-п (дата звернення: 27.02.2026).

3. Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 5 верес. 2023 р. № 953. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/953-2023-п (дата звернення: 27.02.2026).

4. Автоматизована система реєстрації гуманітарної допомоги / Міністерство соціальної політики України : офіційний вебпортал. URL : https://good.gov.ua/ (дата звернення: 10.03.2026).

5. Єдине вікно для міжнародної торгівлі / Державна митна служба України : вебпортал. URL : https://cabinet.customs.gov.ua/ (дата звернення: 10.03.2026).

6. Про зареєстровані кримінальні правопорушення та результати їх досудового розслідування : статистична інформація / Офіс Генерального прокурора. URL : https://gp.gov.ua/ua/posts/pro-zareyestrovani-kriminalni-pravoporushennya-ta-rezultati-yih-dosudovogo-rozsliduvannya-2 (дата звернення: 10.03.2026).

**Тетяна Олександрівна Войченко,**
*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри логістики, Національний університет «Київський авіаційний інститут» (м. Київ)*

# МИТНА ЛОГІСТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ ВАНТАЖОПОТОКАМИ УКРАЇНИ

Сучасний розвиток міжнародної торгівлі характеризується інтенсифікацією глобальних ланцюгів постачання, цифровізацією митних процедур та поглибленням інтеграції України до європейського економічного простору. Умови реалізації Угоди про асоціацію з Європейським Союзом зумовлюють необхідність гармонізації національного митного законодавства, підвищення ефективності митного адміністрування та скорочення логістичних витрат суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) [1].

Ефективність функціонування логістичних систем у сфері міжнародних перевезень значною мірою залежить від швидкості митного оформлення, прозорості контрольних процедур, рівня автоматизації інформаційного обміну та застосування ризик-орієнтованого підходу. У цих умовах формується концепція митної логістики як інтегрованої системи управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками під час переміщення товарів через митний кордон.

Актуальність дослідження визначається необхідністю підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, оптимізації транспортно-логістичних процесів та забезпечення економічної безпеки держави в умовах трансформації міжнародних торговельних маршрутів.

Управління транспортно-експедиційними та митно-складськими послугами передбачає формування багаторівневих логістичних систем.

Макрологістика охоплює взаємодію перевізників, експедиторів, митних брокерів, складських операторів, фінансових установ і державних органів у межах єдиного логістичного ланцюга постачання. Мікрологістика спрямована на оптимізацію внутрішніх процесів підприємства-учасника ЗЕД.

Відповідно до положень Митного кодексу України митне оформлення є комплексом процедур, що забезпечують дотримання законодавства під час переміщення товарів через митний кордон і безпосередньо впливають на часові та фінансові параметри логістичних операцій [2, с. 5–6].

Таким чином, митна логістика може розглядатися як система управління товаропотоками під митним контролем із використанням тарифних, нетарифних, контрольних та інформаційних інструментів державного регулювання.

Сучасний стан логістичної інфраструктури України характеризується низкою системних обмежень:

– неефективне використання міжнародних транспортних маршрутів та інтермодальних можливостей;

– недостатній розвиток вантажних терміналів і складської інфраструктури;

– значний фізичний знос транспортних засобів;

– простої під час вантажно-розвантажувальних і митних операцій;

– обмежені інвестиції у транспортно-логістичну сферу;

– недостатня інтеграція інформаційних систем бізнесу та митних органів;

– складність адміністративних процедур.

Застосування системи управління ризиками, передбаченої митним законодавством, дозволяє зменшити час контролю та підвищити пропускну спроможність кордону, що є ключовим чинником ефективності логістичних ланцюгів.

Митний аспект логістики включає:

– переміщення товарів через митний кордон;

– транзит територією держави;

– тимчасове зберігання та використання митних складів;

– застосування митних режимів імпорту, експорту, реекспорту та реімпорту;

– митно-тарифне регулювання відповідно до Закону України «Про Митний тариф України» [3, с. 3–7].

Розміщення товарів на складах тимчасового зберігання або митних складах дає змогу підприємствам гнучко управляти строками оформлення та фінансовим навантаженням, оптимізуючи структуру логістичних витрат.

Важливу роль відіграє належне документальне забезпечення, що включає митні декларації, транспортні та комерційні документи, а також дозвільні сертифікати. Повнота та достовірність цих документів визначає швидкість митного оформлення.

Однією з ключових тенденцій розвитку митної логістики є цифрова трансформація митного адміністрування. В Україні реалізовано:

– електронне декларування товарів;
– функціонування механізму «Єдиного вікна»;
– автоматизовану систему аналізу ризиків;
– дистанційний автоматичний випуск декларацій.

Ці інструменти спрямовані на формування єдиного інформаційного середовища взаємодії держави та бізнесу, скорочення часу митного контролю та підвищення прозорості процедур.

Цифровізація митної сфери розглядається як необхідна умова інтеграції України до європейського митного простору та підвищення ефективності міжнародних перевезень [1; 4].

Важливим напрямом модернізації митної системи є розвиток інституту авторизованого економічного оператора (АЕО), гармонізованого з практикою ЄС [2, с. 12–16; 5].

Отримання статусу АЕО забезпечує підприємствам:

– спрощення митних процедур;
– першочергове оформлення вантажів;
– зменшення кількості перевірок;
– скорочення фінансових та часових витрат.

Запровадження цього інституту сприяє формуванню партнерських відносин між митними органами та бізнесом, підвищенню безпеки ланцюгів постачання та інтеграції України у світову торговельну систему.

Митна логістика визначає ефективність управління зовнішньоторговельними вантажопотоками та функціонування міжнародних ланцюгів постачання. Розвиток логістики в Україні стримується інфраструктурними обмеженнями, адміністративними бар'єрами та недостатнім рівнем цифровізації. Гармонізація митного законодавства, впровадження сучасних інформаційних технологій і розвиток інституту АЕО сприяють зниженню логістичних витрат, прискоренню митних процедур і підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінювання ефективності цифрових митних сервісів та їх впливу на економічні показники зовнішньоторговельної діяльності.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом… : ратифікована Законом України від 16.09.2014 № 1678-VII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#Text (дата звернення: 19.02.2026).

2. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI (зі змін. і допов.). Київ, 2012. 552 с. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text (дата звернення:19.02.2026).

3. Про Митний тариф України : Закон України від 04.06.2020 № 674-IX. Київ, 2020. 282 с. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-20#Text (дата звернення:19.02.2026).

4. Крикавський Є. В. Логістика : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2018. 312 с.

5. Пісьмаченко Л. М. Митна справа в Україні : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 296 с.

**Максим Володимирович Войчук,**
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,*
*Луцький національний технічний університет*
*(м. Луцьк)*

# РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПЕРІОД ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ

Поглиблення глобалізаційних процесів, трансформація геополітичного середовища та воєнні виклики актуалізують проблему забезпечення стійкості територіальних громад як базового рівня соціально-економічної організації держави. У цьому контексті людський капітал набуває значення системоутворюючого чинника, що визначає здатність публічного управління до адаптації, інституційного відновлення та стратегічного розвитку. Йдеться не лише про кількісні характеристики трудових ресурсів, а насамперед про якість компетентностей, управлінську культуру, інноваційний потенціал та рівень соціальної відповідальності суб'єктів управлінських процесів.

У науковому дискурсі людський капітал дедалі частіше розглядається як інтегративна категорія, що поєднує освітні, професійні та соціальні складові розвитку публічної служби [4]. Розвиток людського капіталу в системі публічного управління передбачає не лише модернізацію кадрової політики, а й формування інституційного середовища, здатного забезпечити відтворення управлінських компетентностей у довгостроковій перспективі. Особливого значення набуває методологічне осмислення підходів до дослідження та оцінювання людського капіталу, зокрема молоді, як стратегічного ресурсу трансформаційних змін [1]. Саме молодіжний сегмент формує потенціал оновлення управлінської еліти та забезпечує спадкоємність інституційного розвитку.

Євроінтеграційний вектор розвитку України посилює вимоги до якості публічного управління та відповідності адміністративних процедур принципам належного врядування. У цьому контексті людський капітал постає як ключова передумова імплементації європейських

стандартів, що вимагають високого рівня професійної компетентності, етичної відповідальності та здатності до інституційного навчання. Дослідження напрямів удосконалення публічної політики у сфері розвитку людського капіталу свідчать про необхідність інтеграції освітніх і соціальних механізмів із сучасними інструментами стратегічного управління [2]. Така інтеграція забезпечує формування середовища, у якому інвестиції в освіту та професійний розвиток трансформуються у підвищення ефективності управлінських рішень.

Децентралізаційні процеси розширили повноваження органів місцевого самоврядування, водночас поклавши на них відповідальність за формування спроможних громад. У цих умовах людський капітал виступає визначальним ресурсом регіонального розвитку. Емпіричні дослідження доводять, що рівень економічної активності та соціальної згуртованості територій безпосередньо залежить від якості людського потенціалу та здатності органів влади ефективно ним управляти [3]. Таким чином, стійкість громади формується через поєднання управлінської компетентності, інституційної довіри та активності місцевого населення.

Повоєнна відбудова та необхідність структурної модернізації економіки актуалізують стратегічний вимір розвитку людського капіталу. Він розглядається як основа довгострокового відновлення та фактор забезпечення конкурентоспроможності громад у посткризовий період [6]. У цьому контексті важливою є розробка моделей формування людського капіталу в системі публічного управління, що передбачають безперервне професійне навчання, цифровізацію управлінських процесів та розвиток інноваційного мислення службовців [5]. Йдеться про формування здатності адміністративних структур до самооновлення та гнучкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

Воєнний стан і пов’язані з ним соціально-економічні трансформації висувають додаткові вимоги до адаптивності територіальних громад. Досвід функціонування міських агломерацій засвідчує, що інвестиції в людський капітал сприяють підвищенню рівня соціальної мобільності, інтеграції внутрішньо переміщених осіб та зміцненню економічної бази територій [7]. Водночас розвиток людського капіталу публічного управління забезпечує стабільність адміністративних систем, їхню спроможність підтримувати безперервність публічних послуг та дотримання стандартів прозорості й підзвітності [8].

Отже, розвиток людського капіталу в системі публічного управління слід розглядати як стратегічний інструмент формування стійкості територіальних громад. Його значення проявляється у здатності забезпечувати інституційну безперервність, підтримувати соціальну згуртованість та створювати умови для економічного відновлення. Системний характер цього процесу передбачає узгодженість кадрової, освітньої та соціальної політики, орієнтацію на європейські стандарти врядування та впровадження сучасних управлінських технологій. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення інтегрованих моделей оцінювання впливу людського капіталу на інституційну спроможність та адаптивність територіальних громад у контексті багатовекторних глобальних трансформацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальчук Н. В., Войчук М. В., Абрамова І. О. Методи дослідження розвитку людського капіталу молоді в контексті європейської інтеграції. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 2 (283). С. 206–213. DOI 10.32752/1993-6788-2025-2-283-206-213

2. Войчук М. В. Розвиток людського капіталу молоді в контексті європейської інтеграції: напрямки вдосконалення публічної політики. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 10 (292). С. 44–53. DOI 10.32752/1993-6788-2025-1-292-44-53

3. Амеліна Н., Редько Н., Жижома М. Розвиток людського капіталу як чинник економічного зростання регіонів України в умовах децентралізації. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 84–90. DOI 10.32782/2308-1988/2025-55-12 ; URL : https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1394 (дата звернення: 05.01.2026).

4. Шульга О. Державне управління розвитком людського капіталу у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. (опубл. 2023). DOI 10.32782/2524-0072/2023-57-129 ; URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3245 (дата звернення: 25.01.2026).

5. Kis S., Kolisnyk M., Kis H., Petrenko V., Pukaliak V. About the model of human capital formation of employees of the public administration system of Ukraine. *KPU Journal* (Електронний журнал). 2024. (сторінки / том – за наявності). URL : https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/47 (дата звернення: 14.02.2026).

6. Ємельяненко Л. М., Пантасенко В. В. Розвиток людського капіталу в системі стратегування повоєнної відбудови України. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 48–56. DOI 10.32782/2786-8141/2025-11-8 ; URL : https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/179 (дата звернення: 02.02.2026).

7. Шлапак А. В., Кузьменко Д. С. Розвиток міських агломерацій в умовах дії військового стану. *Economic Space (Економічний простір)*. 2025. № 203. С. 263–268. DOI 10.30838/EP.203.263-268 ; URL : https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/08/203-263-268-shlapak.pdf (дата звернення: 03.02.2026).

8. Ващенко К. О. Людський капітал публічного управління: роль у забезпеченні стійкості адміністративних систем. *Вісник НАПН України (Visnyk NAPS)*. 2025. Т. 7 (2). DOI 10.37472/v.naes.2025.72441 ; URL : https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/622 (дата звернення: 23.02.2026).

**Олена Вікторівна Герасименко,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом,*
*Львівський національний університет імені Івана Франка*
*(м. Львів)*

# ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР АДАПТАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ ДО СУЧАСНИХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

Сучасна парадигма публічного управління в умовах глобальної нестабільності вимагає відмови від статичних адміністративних моделей на користь динамічних систем, здатних до безперервного самонавчання та стратегічної адаптації. Цифровізація у цьому контексті постає не лише як процес технічного переоснащення державних установ, а як фундамент для формування нової управлінської культури, що базується на принципах «Digital by Design». За висновками А. Алієва, цифрова трансформація охоплює глибоку зміну способів взаємодії між державою та суспільством, де електронне врядування має зробити публічні послуги максимально інклюзивними та прозорими [1]. Теоретичне осмислення цього процесу Н. Корчак дозволяє трактувати цифровізацію як багатовимірне явище, що поєднує технологічні інновації з трансформацією соціокультурних цінностей [2].

Адаптаційна функція цифрової трансформації полягає у формуванні проактивної моделі врядування, де управлінські рішення ухвалюються на основі доказової аналітики та великих даних. Конкретним прикладом такої адаптації є використання системи «єВідновлення», яка через інтеграцію реєстрів пошкодженого майна, супутникових знімків та банківських сервісів дозволяє державі автоматизовано верифікувати збитки та розподіляти компенсації без прямого контакту з чиновником. Організаційний аспект цього процесу, як зазначає А. Сурай, координується Міністерством цифрової трансформації через систему «Трембіта», яка забезпечує понад 10 мільйонів транзакцій на добу між державними реєстрами, що є критичним для синхронізації дій влади в умовах кризи [3]. Це підтверджує тезу Н. Сорокіної та В. Філатова про перетворення держави на архітектора гнучких цифрових екосистем [4].

Практична реалізація адаптивного врядування базується на використанні специфічних цифрових інструментів:

1. Використання прогнозних моделей для аналізу міграційних потоків у реальному часі дозволяє громадам заздалегідь розраховувати навантаження на соціальну інфраструктуру (школи, лікарні). Прикладом є використання Dashboards (аналітичних панелей) для моніторингу залишків пального та продуктів харчування на регіональних складах.

2. Завдяки закону про «хмарні послуги», Україна змогла перенести критичні бази даних (реєстри актів цивільного стану, кадастри) на закордонні сервери. Це забезпечило безперервність управління навіть у випадках фізичного знищення локальних дата-центрів.

3. Впровадження сервісів швидкої реєстрації ВПО та подання заявок на соціальну допомогу дозволило уникнути колапсу системи соціального захисту під час масових переміщень населення.

Особливо показовим є досвід сфери охорони здоров'я, де цифровізація стала пріоритетом для розбудови стійких сервісів [6]. Впровадження системи eHealth дозволило реалізувати механізм е-рецепта на наркотичні та психотропні препарати навіть у воєнний стан, забезпечуючи суворий контроль та одночасну доступність ліків. Електронні лікарняні стали інструментом оперативного моніторингу працездатності населення в регіональному розрізі [7]. Надійність цієї архітектури підтримується аналітикою НСЗУ, яка через автоматизовані алгоритми перевіряє цільове використання коштів закладами, що гарантує фінансову стійкість медичної мережі [8]. Проте ефективність цих інструментів вимагає посилення кіберзахисту через діяльність CERT-UA, щоб запобігти втраті персональних медичних даних під час кібератак [9].

Цифровізація публічного врядування в Україні остаточно трансформувалася у стратегічний вектор національної адаптації. Досвід функціонування систем «Дія», eHealth та Prozorro підтверджує, що цифрова трансформація робить врядування більш підзвітним та стійким до зовнішніх шоків. Перспективи розвитку полягають у впровадженні інструментів ШІ для автоматизації складних управлінських рішень та посиленні кіберстійкості всіх ланок державного апарату. Тільки через синергію технологій та відкритої управлінської культури цифровізація перетвориться з інструменту реагування на механізм сталого стратегічного розвитку.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв А. А. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2 (74). С. 237–243. DOI : https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-237-243

2. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11 (3). С. 43–49. DOI : https://doi.org/10.15421/152334

3. Сурай А. Цифровізація публічного управління в Україні: організаційний аспект. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 7. С. 116–124. DOI : https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-116-124

4. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. № 13 (1). С. 77–81. DOI : https://doi.org/10.15421/152509

5. Нинюк І. І., Нинюк М. А. Цифрова трансформація державного управління в Україні: виклики та перспективи. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)*. Київ : Видавнича група «Наукові перспективи», 2024. Вип. № 4 (4). С. 509–521. DOI : https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-509-521

6. Макаренко М. В. Цифровізація сфери охорони здоров'я України як пріоритет публічної політики у побудові сучасних медичних сервісів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 9. DOI 10.32702/2306-6814.2023.9.138

7. Пархоменко-Куцевіл О. Сучасні аспекти розвитку електронної системи охорони здоров'я в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 134–141. DOI : https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-134-141

8. Національна служба здоров'я України (НСЗУ). URL : https://data.gov.ua/organization/natsionalna-sluzhba-zdorovia-ukrainy (дата звернення 12.03.2026).

9. Запорожець Т. В., Васюк Н. О., Єгорова Д. Є. Розроблення стратегії електронної системи охорони здоров'я (Ehealth) як один із напрямів удосконалення державної політики у сфері охорони здоров'я України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 21. С. 95–99.

**Олег Валентинович Головащенко,**
*здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
*кафедри публічного управління та адміністрування*
***Науковий керівник:***
**Алла Володимирівна Андрушко,**
*кандидат юридичних наук, доцент,*
*доцент кафедри трудового, земельного та господарського права,*
*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*
*(м. Хмельницький)*

# РЕГУЛЮВАЛЬНА РОЛЬ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО НАГЛЯДУ ЗА ДОТРИМАННЯМ ТРУДОВИХ НОРМ В УКРАЇНІ

Державний нагляд за виконанням вимог трудового законодавства є невід'ємною частиною системи захисту соціально-трудових прав, сприяє створенню справедливих умов праці та запобігає зловживанням у відносинах між працівниками й роботодавцями. Цей інститут забезпечує баланс інтересів сторін, сприяє соціальній стабільності та формуванню культури дотримання закону в сфері зайнятості.

Правову основу нагляду становлять Конституція України, Кодекс законів про працю [1]. Також важливе значення мають Закон «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності», Закон «Про охорону праці», а також спеціальні постанови та накази Кабінету Міністрів. Ці нормативні акти визначають повноваження контролюючих органів, алгоритм проведення перевірок, права та обов'язки суб'єктів, види відповідальності. Важливим завданням є узгодження національних норм із міжнародними стандартами, зокрема з конвенціями МОП та директивами ЄС.

Центральним органом, що реалізує державний нагляд у сфері праці, виступає Державна служба України з питань праці (Держпраці). Вона контролює законність оформлення трудових відносин, своєчасність та повноту виплати заробітної плати, дотримання режиму роботи й відпочинку, безпеку умов праці, недопущення дискримінації та примусової праці. У межах компетенції до наглядової діяльності можуть долучатися органи прокуратури, соціального страхування, санітарно-епідеміологічні служби тощо, що забезпечує комплексний підхід.

Нагляд здійснюється у формі планових інспекцій (за графіком), позапланових перевірок (за скаргами, зверненнями чи сигналами про порушення), моніторингу звітності та профілактичних заходів. Останні включають роз'яснювальну роботу, семінари, вебінари, консультації для роботодавців і працівників, що дозволяє запобігати порушенням на ранніх етапах. Під час воєнного стану введено певні послаблення (мораторії на планові перевірки для частини бізнесу), але посилено контроль у критичних галузях і щодо вразливих категорій працівників.

Серед ключових викликів функціонування системи – хронічний брак ресурсів Держпраці (недостатня кількість інспекторів, застаріле технічне оснащення), що обмежує охоплення перевірок; бюрократичні затримки в реагуванні; високий рівень неформальної зайнятості, яка ускладнює виявлення порушень; низька правова грамотність учасників трудових відносин. Ці проблеми призводять до того, що значна частина порушень залишається поза увагою органів.

За виявлені порушення застосовуються адміністративні стягнення (штрафи за неоформлення працівників, порушення строків виплати зарплати, невиконання вимог з охорони праці тощо), а в окремих випадках – кримінальна відповідальність. Ефективність санкцій залежить від оперативності фіксації порушень, якості доказів та стабільності судової практики.

Сучасні цифрові рішення відкривають нові перспективи: електронна подача скарг, автоматизована обробка звітності, створення відкритих реєстрів порушень, онлайн-моніторинг. Такі інструменти підвищують прозорість, прискорюють реакцію та полегшують аналіз тенденцій.

Порівняння з практикою країн ЄС показує, що ефективний нагляд поєднує жорсткі санкції з позитивними стимулами: пільги для сумлінних роботодавців, розвиток соціального партнерства, медіацію спорів, активну взаємодію з профспілками. Для України перспективним є впровадження подібних елементів, зокрема розширення досудового врегулювання конфліктів та посилення ролі громадських організацій у контролі.

У період воєнного часу механізм нагляду адаптується: зберігається підтримка бізнесу, але не послаблюється захист прав працівників у зонах підвищеного ризику. Подальше вдосконалення вимагає збільшення фінансування Держпраці, переходу на цифрові платформи, розширення просвітницької роботи та тіснішої співпраці з профспілками

й громадськістю. Лише за таких умов державний нагляд зможе повноцінно забезпечувати дотримання трудових стандартів і сприятиме розвитку цивілізованого ринку праці в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text

**Владислав Сергійович Гонтарук,**
*здобувач І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Вадім Олександрович Євдокимов,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри публічного управління та державної служби*
*Навчально-наукового інституту*
*«Інститут державного управління»,*
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*
*(м. Харків)*

# НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ

Сучасна система державного управління в Україні функціонує в умовах безпрецедентних воєнних викликів. Повномасштабна війна суттєво підвищила навантаження на державну службу та посилила вимоги до кадрової стійкості державного апарату. Сьогодні державний службовець працює не просто в умовах реформ, а в стані постійної адаптації до критичних загроз: від фізичної небезпеки під час обстрілів до необхідності виконувати роботу мобілізованих колег. У такій ситуації кадровий потенціал державної служби набуває стратегічного значення та потребує додаткових механізмів підтримки. Оскільки державний бюджет має значний дефіцит і спрямовується передусім на потреби оборони, можливості традиційного матеріального стимулювання (високих премій чи стрімкого зростання зарплат) є вкрай обмеженими. Саме тому нематеріальна мотивація, тобто створення умов, у яких людина відчуває турботу, підтримку та професійну значущість – виходить на перший план як основний стратегічний інструмент утримання кадрів.

Масштаби кадрової кризи, з якою зіткнулася наша країна, чітко ілюструють дані Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) за четвертий квартал 2025 року. Ситуація є тривожною: при загальній кількості штатних посад у 190 808 одиниць, фактично працюють лише 155 423 особи [1]. Це означає, що понад 35 тисяч позицій у державному апараті залишаються вакантними, що автоматично веде до перевантаження діючих працівників. Статистика плинності

підтверджує негативну тенденцію: за 2025 рік на службу прийшло 42 204 нових працівники, проте звільнилося ще більше – 43 291 особа [1]. Особливо критичним є дефіцит спеціалістів (категорія «В»), де не заповнено понад 23 тисячі місць [1]. Коли кількість звільнень перевищує кількість призначень, система починає "вимиватися", втрачаючи досвідчених фахівців, що в умовах воєнного стану загрожує інституційній стійкості всієї країни. За таких умов особливого значення набувають управлінські інструменти, здатні не лише залучати, а й утримувати працівників на державній службі.

Для того, щоб зупинити цей процес, необхідно змістити акцент на психологічний комфорт та безпеку працівників. Нематеріальні стимули сьогодні – це не просто приємні додатки до роботи, а засоби виживання в умовах постійного стресу. Одним із найбільш дієвих інструментів нематеріальної мотивації в умовах воєнного стану є впровадження гнучкого робочого графіка та дистанційної роботи. Постійні повітряні тривоги, блекаути та необхідність дбати про безпеку родини роблять фіксований графік малоефективним і часто небезпечним. Можливість самостійно визначати часові межі роботи або виконувати завдання поза межами адміністративної будівлі дозволяє службовцям краще справлятися з побутовими викликами війни та знижує рівень тривожності. Надання працівникові більшої автономії в організації робочого часу сприяє підвищенню довіри до керівництва, лояльності та професійної залученості.

Наступним ключовим елементом є системна турбота про ментальне здоров’я. Державні службовці щодня стикаються з величезним емоційним навантаженням, працюючи під постійним тиском відповідальності, який значно збільшився у воєнний час. Впровадження програм психосоціальної підтримки, наприклад, у межах ініціативи «Ти як?», допомагає людям вчасно розпізнати ознаки вигорання. Навчання технікам самодопомоги, створення в колективах культури відкритості, де не соромно визнати втому, та прості заходи зі зняття стресу можуть суттєво знизити бажання звільнитися. Психологічно здорове середовище стає "якіром", який тримає людину на посаді навіть у найважчі періоди, оскільки вона відчуває себе частиною спільноти, де про неї дбають [2]. Підтримка ментального здоров’я працівників сприяє зменшенню рівня стресу, професійного виснаження та, відповідно, ризику кадрових втрат.

Європейський досвід доводить, що такий підхід є успішним навіть у мирних умовах, а для воєнного часу він є просто обов'язковим. Європейський досвід також засвідчує важливість гнучких форм зайнятості та підтримки добробуту працівників. Зокрема, проєкт BeWell, співфінансований Європейським Союзом, акцентує увагу на розвитку підходів, орієнтованих на благополуччя персоналу [3]. Провідні країни Європейського Союзу активно використовують гнучкі моделі роботи, доводячи, що продуктивність залежить не від кількості годин, проведених у кабінеті, а від рівня вмотивованості та психологічного стану працівника. Перехід від жорсткого контролю до управління, заснованого на довірі, набуває поширення в сучасних HR-практиках державного та публічного сектору, який Україна має адаптувати до своїх реалій, щоб зберегти державний апарат.

Отже, в умовах воєнного стану нематеріальна мотивація виступає важливим інструментом кадрової стабілізації державної служби. Найбільш доцільними управлінськими заходами є впровадження гнучких форм організації праці та розвиток програм підтримки ментального здоров’я працівників. Їх системне застосування може сприяти зниженню плинності кадрів і підвищенню інституційної спроможності органів державної влади.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців / НАДС. URL : https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/infografika-4-kv-25.pdf

2. Всеукраїнська програма ментального здоров’я «Ти як?». URL : https://howareu.com/pro-prohramu

3. BeWell project co-funded by the European Union. URL : https://bewell-project.eu/project/

**Maryna Volodymyrivna Gruzd,**
*candidate of economic sciences, associate professor,*
*associate professor of the department of State Governance,*
*Public Administration and Economic Policy,*
*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*
*(m. Kharkiv)*

# ADMINISTRATIVE SERVICES PROVISION SYSTEM: PROBLEMS AND DISADVANTAGES

Administrative services provision system in Ukraine, despite many positive transformational changes in recent years, is still characterized by the presence of significant problems and shortcomings that negatively affect the quality and accessibility of services for citizens country and business. The system of problems has diverse nature and manifests itself at different levels of functioning of the management system – from legislative regulation to practical implementation of procedures for providing administrative services. Identification and analysis of the problems presented is important prerequisite for developing effective strategies to minimizing or overcome them and further improve the system of providing administrative services in Ukraine.

The pressing problem remains absence the only ones state standards for the provision of administrative services. With legislation foreseen development information technology administrative service provision cards (in practice, the quality of these documents is often unsatisfactory), and the procedures for providing the same services in different regions may differ. This is a problem for consumers who cannot be sure that they will receive similar service according to a similar procedure regardless of the place of application. In the absence the only ones service quality standards leads to the fact that the level service in various ASCs maybe significantly different from highly professional service in modern comfortable rooms premises to a formal approach in unadopted rooms with low level of comfort for visitors.

A significant problem is insufficient integration of information systems of various entities providing administrative services [1–4]. Absence a unified system of electronic interaction or insufficient the functionality of such a system leads to the fact that administrators ASCs do not have direct access to all necessary registers and databases. As a result – use their papers

documents and traditional methods of interaction with entities providing administrative services, which significantly slows down the process of providing services and increases probability errors. It is common practice when different state registers and information systems often function separated, not exchanged data between each other, which leads to the need presentation consumers of the same documents to obtain different services.

The systemic nature problem of the development of the ASC network and the availability of administrative services in different regions of Ukraine is uneven. If large cities and regional centers have developed ASCs with a wide range of services and high level service, then in small towns and rural areas area the situation is often less ASCs in small communities face problems of insufficient funding, shortages qualified personnel, limited access to state registers and information systems, which leads to the fact that residents of different regions have unequal access to administrative services, which contradicts the principle of equality before the law and the principle of non-discrimination.

The problem of accessibility of administrative services for residents of remote areas is acute. inhabited points, especially in rural areas despite the creation of ASCs in the united territorial communities and the implementation of such innovative solutions as mobile ASCs and remote administrator jobs, many citizens still have to overcome significant distances to receive basic administrative services. This problem is exacerbated insufficient development public transport in rural areas areas with limited access to the internet and hinders the use of electronic services.

The problem of insufficient digitalization of administrative services remains constantly relevant [1–3], despite the rapid progress in this area in recent years. Number electronic services available through the «Diia» portal and other electronic services, constantly is growing, many administrative services can still be obtained only in person by contacting the service provider or the ASC. The reasons for this are both legislative restrictions and technical problems associated with insufficient level of development of information systems and insufficient interaction between them. Not all citizens countries have necessary skills and technical capabilities to use electronic services, which creates a digital divide and inequality in access to administrative services.

A significant problem is also the lack of awareness among citizens about available administrative services and the procedure for obtaining

them. Despite the efforts of the authorities and ASCs to inform citizens, many consumers do not know their rights and opportunities in the field of receiving administrative services, do not understand the procedures and requirements for registration documents, are not familiar with alternative ways of obtaining services. A significant problem also remains complexity and bureaucratic procedures for providing many administrative services. Despite significant progress in simplifying procedures and reducing quantities necessary documents, many administrative services are still need submission of a significant list documents, passing complex procedures, obtaining various approvals and conclusions, which creates additional obstacles for consumers, increases time and cost receiving services, and also creates favorable environment for corruption.

To the list of principles the shortcomings of the system of providing administrative services include imperfection legislative regulation of this area. Aspects of providing administrative services remain unregulated or not enough regulated, legislation is not always clearly defines the concept of «administrative service», which leads to the inclusion in the list of administrative services of activities that are not such a service in their essence. Normative and legal acts regulating procedures for providing individual administrative services, often containing contradictory norms or do not take into account the specifics of providing services through administrative service centers and electronically. Lack of a unified approach to defining the cost of administrative services also creates certain problems for consumers, because cost of the same type of services in different regions of the country and even within the same region can differ significantly. It is necessary to pay attention to difficulties coordination between various executive and local government bodies.

One of the tools for improving the system of providing administrative services is the introduction of modern digital technologies. Active use of electronic services, a single state web portal, electronic document management and integrated databases contribute to increased transparency, efficiency and convenience receiving administrative services for citizens. Digitalization also allows to lower corrupt risks and optimize the work of state authorities. Insufficient synchronization of databases, duplication of powers, lack of uniform standards for service provision – all this complicates communication between structures and creates obstacles on the way to a truly effective and transparent management system.

According to the result of the conducted analysis main problems and shortcomings in the system of providing administrative services in Ukraine, it can be stated that, despite significant positive progress in this area in recent years, remains many problems that need urgent solution. The problems considered have complex nature and cover various aspects of the system's functioning. Solving problems requires a systemic approach that takes into account the interrelationships between various elements of the system and ensures comprehensive improvement of all areas of administrative service provision.

Despite the presence of problems, the system of administrative service provision in Ukraine demonstrates positive development dynamics and the ability to adapt to new challenges of today. It is important to continue positive trends, taking into account the identified problems and identified shortcomings, for further improvement of the system of administrative service provision in Ukraine in accordance with European standards and taking into account the best world practices.

Providing high-quality administrative services is one of the key areas of implementing the principle of a «service state», which should ensure convenient, fast and transparent access of citizens to the necessary actions by government bodies. An effective system of administrative services contributes to increasing the level of trust in public institutions, reduction corrupt risks and the development of democratic governance. That is why improving this area should be one of the priorities state policy in Ukraine in the modern stage.

## REFERENCES

1. Garashchuk V. M., Bogutskyi V. V. Administrative services: essence and ways to improve regulation. *Law and Society*. 2021. No. 5. P. 122–129.

2. Korovyak O. Ya. Problems of functioning of administrative service centers in modern stage Reforming the system of administrative services. *Scientific Bulletin Lviv State University internal affairs. Series Legal.* 2022. Issue 3. Pp. 184–192.

3. Legeza E. O. Assessing the quality of public service provision in Ukraine. *Bulletin Zaporizhzhia National University.* 2016. No. 1. P. 91–97.

4. Petyovka V. V. Administrative Services in Ukraine: concepts, features, classification. *Current policy issues*. 2021. Issue 58. P. 226–234.

**Вадім Олександрович Євдокимов,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри публічного управління*
*та державної служби навчально-наукового інституту*
*«Інститут державного управління»,*
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*
*(м. Харків)*

# КОМАНДОУТВОРЕННЯ Й ДОВІРА В ЗМІШАНИХ ФОРМАТАХ РОБОТИ ОРГАНІВ ВЛАДИ

Глобалізаційні процеси, цифровізація публічних послуг і зростання мобільності людського капіталу зумовлюють переосмислення організації праці в органах влади. Змішані формати роботи (поєднання присутності в офісі з виконанням завдань поза ним) розглядаються як інструмент гнучкості публічної служби, однак водночас загострюють проблему керованості командної взаємодії та стійкості внутрішньої довіри. У звіті ОЕСР з публічного працевлаштування та управління підкреслено, що публічні адміністрації мають узгодити напругу між поверненням до допандемічних практик і формуванням «нової норми» більш індивідуалізованих режимів, де особливої ваги набуває питання простору для довіри в міжособистісних відносинах і управлінні персоналом [1, с. 65].

Довіра у змішаних командах має три взаємопов’язані виміри: довіра до керівника (як до справедливого організатора роботи), довіра між колегами (як основа координації, взаємодопомоги й обміну знаннями) та довіра до організації (як до роботодавця, що застосовує правила гнучкості послідовно й без упереджень). ОЕСР наголошує, що під час дистанційної роботи відносини у сфері праці в більшій мірі спиралися на довіру, ніж у суто очному режимі, і це одночасно впливає на взаємодію «керівник – працівник», «працівник – колеги» та «працівник – організація» [1, с. 68]. Для управлінської практики це означає: 1) довіра не може бути замінена лише контролем; 2) потрібні компетентності керівників для роботи зі змішаними командами; 3) правила гнучких режимів мають бути справедливими і прозорими, інакше виникає внутрішня фрикція та ризики «кадрової демотивації» [1, с. 68].

Емпіричні інсайти щодо зв'язку гнучких режимів і довіри узагальнені в політичній записці ОЕСР про дистанційну працю та довіру: 67 % працівників, які постійно працюють дистанційно, і 55 % працівників у змішаному режимі вважають, що дистанційна праця сприяє довірі на робочому місці; вища довіра частіше спостерігається за наявності організаційних політик, зокрема права на відключення та консультацій з працівниками [2, с. 5]. Для органів влади це має прикладний наслідок: довіра є керованим ресурсом, що підсилюється процедурною справедливістю та участю персоналу у формуванні правил, а не лише деклараціями «про партнерство».

З погляду командоутворення ключовою є наявність «інтеграційних механізмів», які компенсують дефіцит спонтанних контактів. Eurofound зазначає, що якість командної співпраці у телеробоні та змішаному режимі пов'язана зі згуртованістю команди й наявністю технічного обладнання, яке робить комунікацію простішою; серед умов результативності додатково підкреслено ефективні канали комунікації та належний потік знань і інформації [3, с. 7]. Одночасно Eurofound звертає увагу, що дистанційний моніторинг або нагляд можуть сприйматися працівниками як порушення довіри та як стресогенний чинник [3, с. 6]. Отже, управлінське завдання полягає в тому, щоб «інструментально» підтримати взаємодію (комунікаційні протоколи, правила ухвалення рішень, інклюзія) і водночас зберегти довіру через пропорційність контролю та баланс «результат – автономія».

На підставі узагальнення джерел ключові компоненти системи командоутворення і довіри у змішаних форматах роботи органів влади доцільно визначити так: нормативна визначеність і процедурна справедливість (режими, критерії розподілу «офісних днів», межі доступності, право на відключення, порядок консультацій, правила безпеки даних і документів); лідерство і командні практики (постановка цілей, делегування, регулярний зворотний зв'язок, інклюзивність); комунікаційна архітектура (частота синхронізацій, «закритий контур» рішень із фіксацією відповідальних та строків, правила каналів); соціалізація та обмін знаннями (планові «вікна» очної взаємодії, короткі зустрічі взаємної підтримки, оновлювані бази знань). У цьому контексті показовими є дані ОЕСР про те, що «хартії»/кодекси очікуваної поведінки щодо дистанційної роботи часто фіксують протоколи безпеки документів і даних, очікувані години роботи, а також настанови для

менеджерів і команд щодо інклюзії/інтеграції працівників, які працюють поза офісом [1, с. 76]. Так само ОЕСР описує право на відключення як інструмент розв'язання проблеми балансу «робота – життя» у змішаному світі праці [1, с. 77].

Практичну модель упровадження доцільно реалізовувати в п'ять кроків. Перший – діагностика: визначення завдань, придатних до змішаного виконання; картування залежностей між ролями; первинне вимірювання довіри й координації (короткий опитувальник, аналіз типових «збоїв» у комунікації). Другий – проєктування: затвердження правил змішаної роботи та розроблення командної хартії (цілі, ролі, канали, протокол гібридних нарад, стандарти відповіді, межі доступності, правила обміну знаннями) [1, с. 76]. Третій – підготовка: навчання керівників змішаних команд (інклюзивні практики, робота з конфліктами, управління навантаженням), налаштування технічного забезпечення і єдиних інструментів комунікації / спільної роботи [3, с. 7]. Четвертий – впровадження: регулярні командні ритми (планування тижня, короткі підсумкові зустрічі, індивідуальні розмови керівника з працівниками), забезпечення «перекриття» часу для очної взаємодії, контроль справедливості застосування правил (щоб працівники поза офісом не зазнавали прихованих санкцій) [1, с. 68]. П'ятий – оцінювання і коригування: перевірка показників довіри, взаємодії та якості виконання завдань, корекція правил і практик (збереження того, що дає ефект; відмова від практик надмірного контролю, які підривають довіру) [3, с. 6].

Основні ризики для довіри в змішаних командах включають: нерівність участі в ухваленні рішень (домінування «офісної більшості»), інформаційну асиметрію, розмивання меж робочого часу, недовіру до результатів дистанційної праці та непропорційний контроль. Заходи мінімізації: процедурна справедливість у правилах (прозорі критерії доступу до ресурсів і офісних днів), інклюзивні протоколи гібридних нарад, право на відключення як інструмент збереження меж і довіри [1, с. 77; 2, с. 5], консультації з персоналом (як вимога легітимності), регулярний зворотний зв'язок і фокус контролю на результаті, а не на «постійному спостереженні» [3, с. 6].

Очікуваним результатом упровадження запропонованих підходів є підвищення керованості змішаних команд через узгоджені правила взаємодії, зростання довіри до керівника й організації, зменшення

конфліктності та стабілізація якості виконання завдань незалежно від місця роботи. Для публічного управління це означає підсилення організаційної спроможності забезпечувати безперервність та якість послуг у мінливому середовищі глобальних викликів. Практичним підсумком для органів влади може бути рекомендація починати не з «масштабних реформ», а з керованого пакета: командна хартія + протокол гібридних нарад + право на відключення + регулярне вимірювання довіри та якості взаємодії, що забезпечує швидкий і перевірюваний управлінський ефект.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Public Employment and Management 2023 / OECD. Paris : OECD Publishing, 2023. 121 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/public-employment-and-management-2023_a8f17605/5b378e11-en.pdf (дата звернення: 03.03.2026).

2. Teleworking, workplace policies and trust: A critical relationship in the hybrid world of work. Policy Brief on the Future of Work / OECD. Paris : OECD Publishing, 2023. 8 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/03/teleworking-workplace-policies-and-trust_daed5097/64cd6e8e-en.pdf (дата звернення: 03.03.2026).

3. The future of telework and hybrid work / Eurofound. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. 60 p. URL : https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/0e1e84b3e0/ef22028en.pdf (дата звернення: 03.03.2026).

**T. V. Zhyber,**
*Doctor of Economics, Associate Professor,*
*Associate Professor of the Viktor Fedosov Department of Finance,*
*Vadym Hetman Kyiv National University of Economics*
*(Kyiv)*

# CAPACITY OF BUDGET PROGRAMME IMPLEMENTERS FOR ACHIEVING PUBLIC POLICY GOALS UNDER MARTIAL LAW

The contemporary state of public governance in Ukraine is shaped by a unique combination of two parallel challenges, each of which, taken separately, would be sufficient to necessitate a fundamental reconsideration of managerial approaches. On the one hand, the state operates under conditions of full-scale armed aggression that distort the entire institutional landscape of public administration – from the logistics of budget execution to the psychological resilience of civil servants. On the other hand, Ukraine is undertaking an unprecedented process of adaptation to the standards of the European Union in terms of both scale and pace, which requires a transformation of the very architecture of public financial management in accordance with the “acquis communautaire”(fr.). At the intersection of these two vectors emerges a central scientific and practical problem: how to ensure that the implementer of a budget programme possesses the capacity to achieve the strategic objectives of public policy under conditions of systemic uncertainty and resource scarcity inherent to wartime.

Within public administration scholarship, the concept of “capacity” cannot be reduced to the mere availability of resources or the formal fulfilment of programme indicators. In the framework of contemporary performance management theory the capacity of programme implementers is understood through three interrelated levels. The first, the individual level, encompasses the competences, motivation, and psychological resilience of the civil servant as the direct executor of programme activities. The second, the organizational level, includes management systems, internal processes, leadership, and the institutional culture of the public body responsible for administering budget funds. The third, the systemic or institutional level, is determined by the quality of the regulatory environment, interagency coordination, and the data infrastructure supporting programme implementation.

The SIGMA assessments for 2023–2024 [1] indicate that the Ukrainian civil service has demonstrated remarkable agility and resilience in the context of a full-scale invasion: the governmental decision-making machinery has continued to function, the provision of public services to citizens has not been interrupted, and the implementation of reforms has persisted even amid active hostilities. Particularly illustrative is the dynamic of digital transformation. The use of digital government capacities to sustain basic societal functions in crisis situations represents a fundamentally new contribution by Ukraine to global public administration practice [2].

However, behind the external picture of resilience lie deep structural risks that directly threaten the capacity of budget programme implementers to achieve strategic objectives. The first and most critical risk is human resource exhaustion. In the fourth year of the full-scale war, it has become evident that the initial potential for institutional adaptability is being depleted: large-scale mobilization, forced emigration, and psychological burnout among civil servants undermine the continuity of programme implementation and erode the institutional memory accumulated over years of reform. The second risk is a tendency toward re-centralization, whereby decisions migrate upward along the hierarchical chain and fiscal flows are redirected toward the centre, weakening the potential of local self-government as the foundational level for the implementation of most social budget programmes. The third risk concerns the deformation of the "inputs-outputs-efficiency-quality" logic under the pressure of extraordinary circumstances, when martial law objectively creates conditions in which programme implementation "on paper" becomes a formal substitute for the real achievement of results, while performance indicators cease to reflect actual societal effects.

In this context, particular importance is attached to the problem of temporal asymmetry between the annual horizon of a budget programme and the strategic horizon of a public policy objective. This asymmetry, which is structural in any system of programme budgeting, becomes critically intensified under conditions of martial law. Strategic policy goals, such as infrastructure recovery and European integration, operate on a time horizon of decades, whereas the annual budget programme is compelled to function within a three-month horizon of financial predictability, permanent sequestrations, and the reallocation of appropriations toward defence needs. As a result, the programme implementer finds themselves in a situation of

structural conflict: they are required to report on the achievement of a strategic objective within an annual cycle using indicators that, under conditions of active hostilities, may be fundamentally unattainable or devoid of substantive meaning.

In the scholarly literature and in the practice of leading countries, the response to this challenge has been the concept of adaptive performance management – an approach that involves the systematic reconsideration of programme indicators in response to changing external conditions without abandoning the strategic objective. Organizational change capability demonstrates that the resilience of results in crisis conditions depends not on a fixed set of resources or competences, but rather on an organization's capacity to consciously renew its operational logic in response to changes in the external environment [3]. For budget programme implementers in Ukraine, this implies the need to develop three key dynamic capabilities: sensing – the ability to detect shifts in strategic priorities and external conditions; seizing – the ability to mobilize available resources for an adaptive response; and reconfiguring – the ability to transform internal processes and programme indicators without losing the strategic direction.

The gender dimension of implementer capacity under martial law acquires particular significance compared with peacetime conditions. Full-scale aggression has led to a profound change in the gender composition of both the civil service and the target groups of budget programmes: a substantial proportion of men are engaged in military service, while women have become the primary recipients of a number of social programmes and are simultaneously disproportionately represented among implementers in the civilian sector. The International Monetary Fund, in its working paper on gender budgeting in the G20 countries, emphasizes that ignoring the gender-differentiated impact of budget decisions not only violates principles of equity but also reduces overall programme efficiency through inaccurate resource targeting. In wartime conditions, where each unit of budgetary resources carries critical value, gender sensitivity in programme design and implementation is therefore not a declarative commitment but an instrument for improving expenditure effectiveness.

The environmental dimension of implementer capacity during wartime also emerges in a fundamentally new form. On the one hand, hostilities generate large-scale environmental consequences including soil and water contamination, that must be considered when planning and

implementing budget programmes in areas such as public health and community development. On the other hand, the European Union's requirements regarding green budgeting, which constitute a mandatory element of adaptation to the acquis, do not pause during martial law; on the contrary, they increasingly become a condition for obtaining external financial support within the framework of the Ukraine Facility. The OECD notes that more than two-thirds of its member countries already employ green budgeting mechanisms to inform governmental decisions.

The legislative environment of EU adaptation generates a specific form of normative pressure on budget programme implementers, described in the scholarly literature through the mechanism of "coercive isomorphism," whereby external requirements compel organizations to transform their practices regardless of their internal readiness for change [4]. The Public Administration Reform Roadmap for Ukraine for 2026–2030, developed in accordance with the SIGMA Principles of Public Administration, provides for the development of programme evaluation due to strategic planning system and performance management, which should be consistent with EU standards. However, legal norms enter into force while analytical competences, information systems, and the culture of data-driven decision-making remain underdeveloped. This situation generates the phenomenon of a "capacity gap"as a disparity between the formal compliance with acquis requirements and the actual institutional readiness to ensure their substantive implementation.

Thus, the scholarly and practical agenda in the field of ensuring the capacity of budget programme implementers under conditions of martial law includes several interconnected priorities. First, there is a need for theoretical clarification and operationalization of the concept of "implementer capacity" as a measurable construct integrated into the logic of the budget cycle rather than a merely declarative characteristic. Second, a methodology for the adaptive revision of performance indicators for budget programmes under extraordinary circumstances must be developed – one that preserves the connection with strategic public policy objectives while adequately reflecting real implementation conditions. Third, gender and environmental sensitivity must be embedded within the standard of analytical competence expected from programme implementers as mandatory, rather than optional, components of high-quality programme budgeting. Fourth, the managerial practices of "digital resilience," which have emerged organically in Ukraine under crisis

conditions, deserve systematic codification and transformation into a reproducible institutional experience – both for domestic application and as a contribution to international public administration scholarship. Addressing these challenges is simultaneously a prerequisite for successful European integration and for the survival of the state as a functioning institution in the context of an ongoing armed conflict.

## LIST OF SOURCES USED

1. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration / OECD. Paris : OECD Publishing, 2024. 212 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf (date of access: 12.03.2026).

2. Mamediieva G., Moynihan D. Digital resilience in wartime: The case of Ukraine. *Public Administration Review*. 2023. Vol. 83, No. 4. P. 1024–1034. DOI : https://doi.org/10.1111/puar.13658

3. Oliveira J. et al. The role of performance measurement and management systems in changing public organizations: An exploratory study. *Public Money & Management*. 2023. Vol. 43, No. 4. P. 344–352. DOI : https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2204400

4. DiMaggio P. J., Powell W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48, No. 2. P. 147–160. DOI : https://doi.org/10.2307/2095101

**Анастасія Андріївна Іванова,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Наталія Олександрівна Мартинович,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту та публічного управління,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ГЛОБАЛЬНІ СОЦІАЛЬНІ ВИКЛИКИ

Сучасна система публічного управління функціонує в умовах багатовимірної трансформації глобального простору, що супроводжується посиленням взаємозалежності держав, цифровою революцією, соціально-економічною нестабільністю та безпековими загрозами. Глобальні соціальні виклики, що пов'язані із збройними конфліктами, міграційними процесами, демографічними змінами, економічними кризами, кліматичними ризиками тощо актуалізують потребу в перегляді традиційних підходів до організації управлінської діяльності. В умовах високої турбулентності особливої значущості набуває орієнтація на людину як центральну цінність державної політики та адміністративних рішень.

Еволюція теоретичних засад публічного управління демонструє поступовий перехід від класичної бюрократичної моделі до концепцій нового публічного менеджменту та належного врядування. Проте сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується формуванням нової парадигми, що пов'язана із людиноцентричним управлінням, яке інтегрує принципи ефективності, прозорості та соціальної відповідальності. Як зазначають науковці, публічне управління сьогодні має орієнтуватися не лише на процедурну законність, а й на створення публічної цінності та підвищення якості життя населення [1, с. 34].

З чим не можна не погодитися, адже, людиноцентричний підхід передбачає трансформацію відносин між державою та громадянином. При цьому, громадянин розглядається як активний учасник процесів формування політики, а не пасивний споживач послуг. У цьому

контексті важливу роль відіграє цифровізація публічного сектору. Впровадження електронного врядування, розвиток онлайн-сервісів та автоматизація управлінських процедур сприяють підвищенню доступності послуг і зменшенню бюрократичних бар'єрів. Дослідження останніх років підтверджують, що цифрові інструменти підвищують рівень довіри до органів влади та сприяють прозорості управлінських процесів [2, с. 51].

З іншого боку, глобальні соціальні виклики особливо гостро проявляються у зростанні соціальної нерівності й вразливості окремих груп населення. У таких умовах людиноцентричність означає формування інклюзивної державної політики, що забезпечує рівний доступ до соціальних, адміністративних та освітніх послуг. Наукові дослідження підкреслюють, що ефективність публічного управління визначається не лише економічними показниками, а й рівнем соціальної справедливості й згуртованості суспільства [3, с. 88].

Особливої актуальності людиноцентричний підхід набуває в умовах післякризового відновлення та модернізації державного управління. Публічні інституції мають забезпечувати не лише оперативне реагування на кризові ситуації, а й створювати довгострокові механізми стійкого розвитку. У доповідях міжнародних організацій наголошується, що належне врядування передбачає активне залучення громадян до процесів прийняття рішень, прозорість діяльності органів влади та відповідальність за результати управління [4, с. 17].

Формування людиноцентричного публічного управління також пов'язане з розвитком нової управлінської культури. Публічні службовці повинні володіти компетентностями стратегічного планування, кризового менеджменту, комунікації та емпатії. Важливим інструментом виступає систематичний моніторинг якості публічних послуг, аналіз зворотного зв'язку від громадян і впровадження механізмів коригування політики відповідно до актуальних потреб суспільства.

Отже, покладаючись на все вище сказане, можна з впевненістю стверджувати, що людиноцентричне публічне управління є відповіддю на глобальні соціальні виклики сучасності, оскільки саме воно забезпечує баланс між ефективністю управлінських рішень та орієнтацією на потреби людини. Його впровадження сприяє підвищенню довіри до інституцій, зміцненню соціальної згуртованості та формуванню стійкої системи державного управління.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Д., Попов С. А. Публічне управління в умовах суспільних трансформацій : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 336 с.

2. Деякі питання цифрової трансформації публічного управління в Україні : аналіт. доповідь / за ред. О. Карпенка. Київ : НАДУ, 2022. 124 с.

3. Куйбіда В. С., Негода В. А. Реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : монографія. Київ, 2023. 298 с.

4. Public Governance Review of Ukraine 2023 / OECD. Paris : OECD Publishing, 2023. 210 p.

5. United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York : United Nations, 2024. 248 p.

**Roksolana Yuriiivna Ivanova,**
*PhD in Law, Associated Professor,*
*Professor Department of International and European Law,*
*Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law*
*(Khmelnytskyi)*

# THE ROLE OF INTERNATIONAL FINANCIAL ORGANIZATIONS IN THE TRANSFORMATION OF UKRAINE'S PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Contemporary globalization processes, economic instability, and security challenges significantly affect the functioning of public administration systems worldwide. For Ukraine, which is currently facing the consequences of full-scale war while simultaneously pursuing European integration, the modernization of public administration has become a critical priority. In this context, cooperation with international financial organizations plays a crucial role in supporting institutional reforms, strengthening governance mechanisms, and improving the efficiency of public administration.

International financial organizations such as the International Monetary Fund (IMF), the World Bank, the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), and the European Investment Bank (EIB) have become important partners for Ukraine in the process of reforming public governance. Their activities extend beyond financial assistance and include advisory support, implementation of structural reforms, and promotion of international standards of transparency, accountability, and effective public management [1, p. 12]. One of the key areas of influence of international financial organizations is the reform of public financial management. Cooperation programs with the IMF and the World Bank have contributed to the modernization of budgetary procedures, the introduction of medium-term budget planning, and the improvement of fiscal discipline. These reforms aim to ensure transparency of public spending, strengthen financial oversight mechanisms, and enhance the institutional capacity of state authorities responsible for financial governance [2, p. 45]. Another significant aspect of international cooperation is the support for digital transformation in public administration. Projects implemented with the assistance of international financial institutions have facilitated the development of e-governance systems, digital public services, and modern information

technologies in public administration. The introduction of digital tools contributes to increased efficiency in decision-making processes, reduction of bureaucratic barriers, and strengthening public trust in governmental institutions.

International financial organizations also play an essential role in Ukraine's post-war recovery and reconstruction. Large-scale financial programs and investment initiatives are directed toward rebuilding infrastructure, modernizing the energy sector, developing transport networks, and strengthening institutional frameworks. These initiatives require the implementation of advanced governance standards and modern management practices that align with international and European principles of public administration. Furthermore, cooperation with international financial institutions contributes to the harmonization of Ukraine's public administration system with European governance standards. The implementation of good governance principles, anti-corruption mechanisms, strategic planning tools, and modern regulatory frameworks enhances the institutional resilience of the state and supports Ukraine's integration into global financial and economic systems.

Thus, international financial organizations play a significant role in the transformation of Ukraine's public administration system. Their financial support, institutional expertise, and policy recommendations contribute to the implementation of structural reforms, strengthening of institutional capacity, and improvement of governance effectiveness. In the long term, continued cooperation with international financial institutions will remain an important factor in ensuring sustainable development, institutional modernization, and successful European integration of Ukraine.

## REFERENCES

1. International Monetary Fund. Ukraine: Selected Issues. Washington : IMF, 2023. 45 p.
2. Public Administration Reform in Ukraine: Progress and Challenges / World Bank. Washington : World Bank, 2022. 68 p.
3. Public Governance in Ukraine: Reform Agenda / OECD. Paris : OECD Publishing, 2021. 120 p.
4. European Bank for Reconstruction and Development. EBRD Strategy for Ukraine. London : EBRD, 2023. 56 p.
5. Budget Code of Ukraine of 08 July 2010 No. 2456-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua (accessed: 10.03.2026).

**Євгеній Сергійович Капран,**
*здобувач І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Вадім Олександрович Євдокимов,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри публічного управління та державної служби*
*Навчально-наукового інституту*
*«Інститут державного управління»,*
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*
*(м. Харків)*

# ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ ПІДХІД У КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Сучасне публічне управління в Україні функціонує в умовах воєнних загроз, демографічних втрат, міграції населення, цифрової трансформації та зростання суспільних очікувань до якості державних послуг. За таких обставин кадровий менеджмент в органах публічної влади вже не може зводитися лише до ведення документації, оформлення наказів і контролю за дотриманням формальних процедур. Він поступово перетворюється на стратегічну діяльність, спрямовану на залучення, розвиток, мотивацію та збереження професійних кадрів. Саме тому людиноцентричний підхід слід розглядати не як модну управлінську риторику, а як практичну умову інституційної стійкості органів публічної влади [1].

Одним із ключових напрямів такої трансформації є оновлення процедур добору та оцінювання персоналу. Тривалий час у публічному секторі переважали формалізовані практики, у межах яких основна увага приділялася стажу, освіті та загальним біографічним відомостям кандидата. Проте сучасні вимоги до публічної служби потребують глибшої оцінки компетентностей: здатності працювати в умовах невизначеності, комунікативної культури, етичної зрілості, готовності до навчання та стресостійкості. Саме тому більшої ваги набуває структуроване поведінкове інтерв’ю, яке дає змогу підвищити об’єктивність відбору, зменшити вплив суб’єктивних вражень інтерв’юера та краще прогнозувати професійну результативність майбутнього службовця.

Не менш важливим напрямом є зміна характеру внутрішньої управлінської комунікації. У традиційній бюрократичній моделі працівник часто сприймався як виконавець розпоряджень, а не як носій знань, досвіду та професійної ініціативи. Натомість людиноцентричний кадровий менеджмент передбачає розвиток такої управлінської культури, у якій керівник не лише ставить завдання, а й уміє чути підлеглого. Активне слухання в цьому контексті виконує практичну функцію: воно допомагає точніше з'ясовувати проблеми, знижувати напругу в колективі, своєчасно виявляти демотивацію, попереджати конфлікти та формувати атмосферу психологічної безпеки. Саме така комунікація підвищує довіру всередині організації та створює передумови для більшої залученості персоналу до досягнення спільних результатів [2, с. 7–10].

Ще одним вектором трансформації є підтримка професійної стійкості та добробуту службовців. Працівники органів публічної влади дедалі частіше стикаються з емоційним виснаженням, високим навантаженням, суспільним тиском і необхідністю швидко реагувати на кризові ситуації. У таких умовах ефективний кадровий менеджмент має охоплювати не лише контроль за виконанням функцій, а й системну роботу із запобігання професійному вигоранню, розвитком наставництва, організацією навчання, наданням конструктивного зворотного зв'язку та визнанням досягнень працівників. Якість лідерства, здатність керівника підтримувати команду та створювати умови для професійного розвитку безпосередньо впливають на спроможність інституції виконувати свої повноваження в кризовий період [1; 2, с. 13–15].

Отже, трансформація кадрового менеджменту в органах публічної влади має відбуватися щонайменше за трьома взаємопов'язаними напрямами: упровадження компетентнісного добору персоналу, розвиток людиноцентричної управлінської комунікації та посилення уваги до професійної стійкості працівників. Лише за таких умов кадрова робота перестане бути допоміжною адміністративною функцією й стане реальним інструментом підвищення ефективності публічного управління. Саме людиноцентричний підхід дає можливість сформувати в органах публічної влади професійне, мотивоване та адаптивне середовище, здатне забезпечувати належну реалізацію державної політики в умовах сучасних викликів.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Itzchakov G., Kluger A. N. The power of listening in helping people change. Harvard Business Review. 2018. URL : https://hbr.org/2018/05/the-power-of-listening-in-helping-people-change (дата звернення: 13.03.2026).

2. Gerson D. Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries. OECD Working Papers on Public Governance. 2020. No. 40. OECD Publishing, Paris. URL : https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en (дата звернення: 13.03.2026).

**Іванна Олександрівна Карасюк,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Андрій Васильович Шинькович,**
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри публічного управління та адміністрування,*
*Державний торговельно-економічний університет*
*(м. Київ)*

# ОСОБЛИВОСТІ ПРИНЦИПІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Повоєнне відновлення України є складним і багатогранним процесом, що передбачає не лише реконструкцію зруйнованої інфраструктури, а й модернізацію економічної системи, державних інституцій та механізмів управління. Повномасштабна війна спричинила значні втрати для економіки держави, зокрема руйнування виробничих потужностей, транспортної та соціальної інфраструктури. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування ефективної системи публічного управління, здатної забезпечити координацію процесів відбудови, раціональне використання ресурсів та реалізацію довгострокової стратегії розвитку держави [1, с. 101].

У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження принципів належного врядування, які забезпечують ефективність діяльності органів влади та сприяють підвищенню довіри громадян до державних інституцій. Система публічного управління повинна орієнтуватися на результативність державної політики, відкритість управлінських процесів та залучення різних суспільних груп до формування управлінських рішень. Саме такі підходи дозволяють забезпечити більш ефективну реалізацію програм відновлення країни та підвищити рівень прозорості використання фінансових ресурсів [2, с. 67].

Одним із ключових принципів публічного управління є принцип прозорості, який передбачає відкритість діяльності органів влади та доступ громадян до інформації щодо процесу прийняття управлінських рішень. У контексті повоєнної відбудови цей принцип набуває особливого значення, оскільки значна частина фінансових ресурсів для реалізації програм реконструкції надходить у вигляді міжнародної допомоги.

Забезпечення відкритості інформації про використання цих ресурсів сприяє формуванню довіри до державних інституцій і створює передумови для ефективного громадського контролю [1, с. 103].

Важливим принципом публічного управління є підзвітність органів державної влади перед суспільством. Підзвітність передбачає відповідальність державних інституцій за результати своєї діяльності та забезпечує можливість оцінювання ефективності реалізації державної політики. У період повоєнного відновлення цей принцип сприяє підвищенню відповідальності посадових осіб за прийняття управлінських рішень та забезпечує контроль за використанням фінансових ресурсів, що спрямовуються на реконструкцію держави [2, с. 69].

Не менш важливим є принцип ефективності публічного управління, який передбачає досягнення максимально можливих результатів за умов раціонального використання наявних ресурсів. У процесі відбудови України ефективність управління пов’язана з використанням сучасних управлінських інструментів, цифрових технологій та інноваційних підходів до організації діяльності державних інституцій. Це дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень і забезпечити більш результативну реалізацію державних програм розвитку [1, с. 105].

Суттєву роль у сучасній системі публічного управління відіграє принцип партнерства між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Реалізація масштабних програм реконструкції потребує значних фінансових, технологічних та управлінських ресурсів, які не можуть бути забезпечені виключно державою. Саме тому важливою є активна співпраця з приватним сектором та громадськими організаціями, що дозволяє поєднувати потенціал різних суб’єктів та сприяє більш ефективному вирішенню соціально-економічних проблем [2, с. 65].

Важливим напрямом удосконалення системи публічного управління є орієнтація на європейські стандарти врядування. У контексті євроінтеграційного курсу України впровадження принципів верховенства права, прозорості, ефективності державних інституцій та боротьби з корупцією сприяє підвищенню інституційної спроможності органів влади та створює передумови для формування сучасної системи державного управління [1, с. 106].

Окрім інституційних змін, важливим чинником відновлення держави є розвиток людського капіталу. Значну роль у цьому процесі відіграє система освіти, яка формує у підростаючого покоління

економічне мислення, здатність до раціонального використання ресурсів та навички відповідальної економічної поведінки. Формування економічної культури сприяє підготовці нової генерації громадян, здатних активно брати участь у відбудові держави та розвитку національної економіки у повоєнний період [3, с. 139].

Отже, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що принципи публічного управління є одним із ключових чинників формування ефективної системи організації процесів повоєнної відбудови України. Їх реалізація створює необхідні передумови для підвищення прозорості діяльності державних інституцій, посилення підзвітності органів влади перед суспільством та забезпечення раціонального використання ресурсів, спрямованих на відновлення держави. У сучасних умовах саме якість управлінських рішень та ефективність взаємодії між різними суб'єктами публічного управління визначають результативність державної політики у сфері відбудови.

Повоєнне відновлення України повинне базуватися на комплексному підході, який поєднує економічні реформи, модернізацію державних інституцій, розвиток людського капіталу та активну міжнародну співпрацю. Важливою умовою успішної відбудови є ефективна координація діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства. Саме така взаємодія дозволяє забезпечити більш ефективне використання ресурсів та сприяє формуванню спільної відповідальності за результати відновлення країни.

У довгостроковій перспективі реалізація принципів публічного управління має сприяти формуванню нової моделі розвитку держави, що базується на демократичних цінностях, прозорості управління та високому рівні довіри між державою і суспільством. Такий підхід дозволить не лише відновити економічний потенціал України після війни, але й створити передумови для сталого розвитку, підвищення якості життя населення та зміцнення позицій держави у міжнародному співтоваристві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Повоєнне відновлення України та трансформація системи публічного управління. *Aspects of Public Administration*. 2023. № 85. С. 100–108. URL : https://aspects.org.ua/index.php/journal/issue/view/85/110

2. Особливості формування ефективної системи публічного управління в умовах соціально-економічних трансформацій. *Economy* / Київський медичний університет. URL : https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/download/184/180

3. Шинькович А. В. Формування у підростаючого покоління економічного мислення як передумови для нової повоєнної концепції національної економіки. *Education via Distance Learning and other Pedagogical Challenges*. 2023. С. 139–143.

**Єлизавета Юріївна Кирилюк,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Наталія Олександрівна Мартинович,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту та публічного управління,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: РОЛЬ КЕЙТЕРИНГУ ТА EVENT-МЕНЕДЖМЕНТУ

Не зважаючи на те, що індустрія гостинності є важливою складовою сфери послуг, яка забезпечує потреби населення у розміщенні, харчуванні, організації дозвілля та проведенні подієвих заходів, у сучасних умовах в Україні її розвиток супроводжується низкою системних проблем нормативно-правового та інституційного характеру. Про що зокрема відмічається в наукових роботах різних авторів [1-3]. Так, чинне законодавство у сфері гостинності має переважно загальний характер і не враховує специфіку організації виїзного ресторанного обслуговування та подієвої діяльності. Відсутність спеціалізованих нормативних актів, що регламентують кейтеринг та event-послуги, ускладнює стандартизацію сервісу, ліцензування та контроль якості наданих послуг. Крім того, при опануванні навчальних дисципліни «кейтеринг» та «event-менеджмент» встановлено, що у класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) кейтеринг не виділено як самостійний вид діяльності, що створює труднощі у статистичному обліку, оподаткуванні, формуванні державної політики підтримки та розвитку цього сегмента ринку [3, с. 376–382].

Л. Малюта, Р. Шерстюк, Г. Островська зазначають, що на практиці спостерігається неврегульованість термінологічного апарату та назв послуг у сфері організації подій і виїзного обслуговування. Використання різних трактувань понять «event-менеджмент», «подієвий менеджмент», «кейтеринг», «виїзне ресторанне обслуговування» ускладнює формування єдиних стандартів професійної діяльності та освітніх програм підготовки фахівців. Недостатній рівень інтеграції державної

політики, бізнес-ініціатив і професійних стандартів стримує інноваційний розвиток цих напрямів та їх повноцінне включення у механізми публічного управління розвитком індустрії гостинності [1, с. 220–230]. Все викладене зумовлює необхідність проведення дослідження, **метою** якого є визначення ролі кейтерингу та event-менеджменту в системі публічного управління розвитком індустрії гостинності.

Перш за все необхідно сказати, що публічне управління у сфері гостинності передбачає комплекс заходів державної та місцевої влади, спрямованих на формування нормативно-правового середовища, підтримку підприємництва та забезпечення високої якості послуг (рис. 1). Важливим напрямом державної політики є розвиток туристичної інфраструктури, підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг та стимулювання інвестицій у галузь [1, с. 222].

Рисунок 1 – Роль кейтерингу та event-менеджменту
в системі публічного управління розвитком гостинності

*Джерело: побудовано автором з використанням штучного інтелекту gemini.*

Також, зауважимо, що індустрія гостинності включає різні види діяльності, серед яких важливе місце займає ресторанне господарство, по причині того, що воно, як вже наголошувалося в актуальності, забезпечує організацію харчування населення, гостей і є важливою складовою туристичної інфраструктури. Ресторанні підприємства можуть функціонувати у різних формах обслуговування, зокрема через надання кейтерингових послуг. А відтак, кейтеринг має розглядатися як

форма ресторанного обслуговування поза межами стаціонарних закладів харчування, що передбачає приготування та доставку страв, а також організацію сервісу під час проведення різноманітних заходів. Такий формат обслуговування набуває популярності під час конференцій, ділових зустрічей, фуршетів та інших заходів, які клієнт хоче провести не прив'язуючись до ресторану. Тобто, часто кейтеринг замовляють на природі.

Як показало узагальнення існуючого аналітичного матеріалу, популярність кейтерингових послуг пов’язана в тому числі з розвитком event-індустрії. Остання в свою чергу передбачає професійне планування, організацію та проведення різноманітних подій: від конференцій до весіль [2]. Важливу роль у розвитку event-індустрії відіграють органи публічної влади, які можуть виступати ініціаторами або партнерами у проведенні масштабних заходів. Проведення фестивалів, ярмарків, культурних подій та ділових форумів сприяє розвитку туризму, підвищенню економічної активності регіонів та формуванню позитивного іміджу територій [3, с. 377].

Крім того, розвиток кейтерингу та event-менеджменту сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню рівня сервісу та розвитку малого і середнього бізнесу. Підприємства, що працюють у сфері організації подій та виїзного обслуговування, активно співпрацюють з готелями, ресторанами, туристичними агентствами та іншими суб’єктами індустрії гостинності.

У сучасних умовах важливим завданням публічного управління є підтримка інновацій у сфері гостинності, впровадження нових форм обслуговування та розвиток подієвого туризму. Організація масштабних культурних, спортивних та бізнесових заходів сприяє залученню туристів, розвитку інфраструктури та підвищенню конкурентоспроможності регіонів.

Таким чином, результати дослідження доводять, що кейтеринг та event-менеджмент виступають важливими інструментами реалізації державної політики у сфері розвитку індустрії гостинності та формування сучасної сервісної економіки. Їх інтеграція у систему публічного управління сприяє підвищенню якості послуг, активізації підприємницької діяльності, створенню нових робочих місць, розвитку туристичної інфраструктури та формуванню позитивного іміджу територій. Водночас, ефективність функціонування цих напрямів стримується

недостатньою нормативно-правовою визначеністю, фрагментарністю інституційної підтримки та неврегульованістю термінологічного апарату. У зв'язку з цим актуалізується необхідність удосконалення механізмів публічного управління, зокрема шляхом розроблення спеціалізованих нормативних актів, гармонізації класифікаційних підходів, підтримки інноваційних форм обслуговування та розвитку подієвого туризму, що становить перспективи подальших наукових розвідок.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. Event-менеджмент в індустрії туризму. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6 (39). С. 220–230. DOI : https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).220-230

2. Мартинович Н. О., Сніжко Ю. І. Проєктне управління як основа забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу: методичний, прикладний аспект. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 12. DOI : https://doi.org/10.5281/zenodo.14287854

3. Нестерук А. А. Стратегічне публічне управління розвитком сфери гостинності в умовах повоєнного відновлення України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 24. С. 376–382. DOI : https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.24.376

**Андрій Валерійович Кобилінський,**
*здобувач ІІ (магістерського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Тетяна Вікторівна Краснобока,**
*кандидат філософських наук, доцент,*
*доцент кафедри права та публічного управління,*
*Житомирський державний університет імені Івана Франка*
*(м. Житомир)*

# ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЗОРОСТІ ТА ПІДЗВІТНОСТІ

Українська система врядування функціонує в умовах війни, глобалізації та євроінтеграції, що зумовлює потребу у стійкості інституцій та адаптації до міжнародних стандартів. Впровадження електронного врядування в Україні розпочалося ще на початку 2000-х років із перших спроб створення електронних реєстрів та онлайн-доступу до адміністративних послуг. Однак системного характеру ці процеси набули після 2014 року, коли цифровізація була визначена одним із ключових напрямів реформування державного управління. У сучасних умовах цифровізація перетворилася з технологічного тренду на засіб створення дієвої системи публічного управління.

Електронне урядування (e-governance) стало сучасною формою організації державного управління, що використовує інформаційно-телекомунікаційні технології для підвищення ефективності, відкритості та прозорості влади й передбачає взаємодію між державою, громадянами та бізнесом, спрощуючи отримання послуг та роблячи управління прозорішим. Попри те, що адміністративні процедури залишаються перевантаженими бюрократією, цифровізація («Дія» [1], реєстри [2], відкриті дані тощо) демонструє потенціал для оптимізації та підвищення ефективності публічного управління. Свідченням зазначеного може слугувати «Концепція розвитку електронного урядування в Україні» [3] у якій зазначалося, що «Деперсоніфікація надання адміністративних послуг громадянам та бізнесу в електронному урядуванні спрямована на зменшення рівня корупції в органах державної влади і повинна бути врахована в національному антикорупційному законодавстві закладає основи цифрового державного управління, визначаючи ключові

принципи, цілі та стратегічні напрямки». Концепція не просто визначала мету, основні цілі, завдання, функції, принципи, етапи, передумови впровадження та розвитку електронного урядування в Україні, а й слугувала фундаментом подальших реформ, навіть після того як офіційно втратила чинність у 2010 році.

Цифровізація стала не лише вагомим чинником переходу до безпаперових технологій та деперсоніфікації, а й ефективним засобом залучення громадськості до процесу прийняття управлінських рішень. Е-врядування в Україні займає центральне місце у боротьбі з корупцією й не лише модернізує державні послуги, а й формує нову політичну культуру доброчесності. Його роль полягає у тому, щоб зробити прозорість і підзвітність не декларацією, а практичною нормою управління, яка відповідає європейським стандартам Good Governance. У сучасних реаліях процеси підготовки та прийняття рішень інтегруються у концепцію належного врядування, яка базується на прозорості, ефективності та участі громадян що, в свою чергу, впливає на зниження рівня корупції. Е-врядування і належне врядування – це дві взаємодоповнюючі концепції, перша з яких забезпечує технологічну базу, а друга слугує нормативною рамкою. Для України їхнє поєднання є критично важливим, оскільки цифрові сервіси («Дія», відкриті реєстри) мають працювати не лише як інструменти зручності, а й як механізми реалізації принципів демократичного управління та боротьби з корупцією.

У 2014–2016 роках, після початку впровадження реформи децентралізації, Україна піднялась на 25 позицій у світовому рейтингу е-урядування й на 45 позицій та на 30 позицій – у рейтингах відкритих даних. 20 вересня 2017 року Кабінет Міністрів України схвалив нову редакцію Концепції [4], яка окреслювала головні цілі, пріоритетні напрямки та заходи розвитку до 2020 року. Метою Концепції було «визначення напрямів, механізмів і строків формування ефективної системи електронного урядування в Україні для задоволення інтересів та потреб фізичних та юридичних осіб, вдосконалення системи державного управління, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання соціально-економічного розвитку країни» [4]. Документ став стратегічним дороговказом для цифрової трансформації державного управління й не лише визначив технічні та організаційні напрями, а й закріпив ідею, що електронне врядування є інструментом прозорості, підзвітності та демократизації. Ключовими напрямами роботи було

визначено модернізацію публічних послуг, модернізацію публічного управління й управління розвитком е-урядування. Серед кардинальних змін в документі можемо виділити перехід на більш інтегровану та цілісну модель цифровізації державного сектора, вдосконалення архітектури електронних сервісів, підвищення рівня кібербезпеки та захисту даних, активне залучення громадян та прозорість, централізація та координація міністерств та відомств, інституційне та регуляторне забезпечення, економіка відкритих даних та інновацій, гуманітарні та соціальні аспекти цифровізації, впровадження оцінювання та моніторингу.

Зазначене свідчить про те, що електронне врядування (e-governance) і належне врядування (good governance) є взаємодоповнюючими концепціями, поєднання яких для України є критично важливим, оскільки цифрові сервіси («Дія», відкриті реєстри) мають працювати не лише як інструменти зручності, а й як механізми реалізації принципів демократичного управління. Відтак, досягнення цілей Концепції спрямоване не лише на технічну цифровізацію, а й на координацію та співпрацю органів державної влади й місцевого самоврядування. Це важливо, бо е-врядування в Україні стало інструментом реформування державного управління та децентралізації, а не просто набором електронних сервісів. Реалізація Концепції електронного урядування в Україні передбачала системні трансформації, що поєднують технологічні інновації з політичними реформами. Вона мала стати інструментом досягнення цілей Стратегії «Україна-2020» [5] від децентралізації до сталого розвитку. Крім того, Концепція електронного урядування стала стратегічним інструментом антикорупційної політики, який поєднав технологічні рішення з реформою державного управління та децентралізацією. Її реалізація спрямована на те, щоб корупція втратила ґрунт для існування через прозорість, автоматизацію та підзвітність.

На нашу думку, попри те, що Концепція (2017 року) зазнала змін з акцентом на інтеграцію, безпеку, прозорість та громадянську взаємодію, незмінною залишилася основна ідея – перехід до більш функціональної, доступної та безпечної цифрової держави через стандарти, платформи та регуляторне забезпечення, що сприяє зниженню рівня корупції в Україні. Результатами реалізації основних положень Концепції в новій редакції було визначено акцент на системному підході до електронних сервісів, управління даними та взаємодії між владою та громадянином замість фрагментарного впровадження сервісів;

впровадження єдиних цифрових платформ та стандартів для надання публічних послуг з повторним застосування використаних модулів та API для швидшого розроблення нових сервісів; посилення вимог до безпеки інформаційних систем, управління ризиками та дотримання приватності громадян; впровадження кращих практик управління ідентифікацією та доступом, моніторингу та реагування на інциденти; впровадження аналітики використання сервісів для підвищення прозорості та підзвітності владних структур; посилення координації між різними рівнями влади для узгодженого впровадження цифрових ініціатив; розробка та адаптація нормативно-правових актів для регулювання цифрових сервісів, даних та електронного документообігу; визначення стандартів якості електронних послуг та механізмів їх аудиту; заохочення публічних даних як ресурсу для розвитку бізнесу, науки та громадських ініціатив; підтримка використання відкритих даних у формуванні нових сервісів та рішень; забезпечення доступу до цифрових послуг для різних груп населення, зменшення цифрових розривів; інвестиції в розвитку цифрових навичок та підготовку кадрів державного сектору та інші.

Узагальнюючи, варто зазначити, що електронне врядування (e-governance) забезпечує прозорість і доступність через цифрові сервіси, тоді як належне врядування (Good Governance) визначає принципи підзвітність, ефективність, участь громадян, верховенство права. Концепція належного врядування забезпечує демократичний, рівноправний та результативний процес прийняття рішень, а основною метою Good Governance є формування довіри до влади та забезпечення сталого розвитку й мінімізація корупційних ризиків. Е-врядування в Україні займає центральне місце у боротьбі з корупцією, воно не лише модернізує державні послуги, а й формує нову політичну культуру доброчесності. Його роль полягає у тому, щоб зробити прозорість і підзвітність не декларацією, а практичною нормою управління, яка відповідає європейським стандартам Good Governance.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дія: Державні послуги онлайн. URL : https://diia.gov.ua/ (дата звернення: 28.02.2026).

2. Єдиний державний реєстр декларацій. URL : https://public.nazk.gov.ua/ (дата звернення: 28.02.2026).

3. Концепція розвитку електронного урядування в Україні : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2010 р. № 2250-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80#Text (дата звернення: 28.02.2026).

4. Концепція розвитку електронного урядування в Україні : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text (дата звернення: 02.03.2026).

5. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» : схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10 (дата звернення: 03.03.2026).

**Віталій Петрович Коваленко,**
*начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту,*
*Гірська міська військова адміністрація,*
*Сіверськодонецького району Луганської області*
*(м. Київ);*
**Наталія Олександрівна Мартинович,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту та публічного управління,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# ПЕРЕМІЩЕНІ ГРОМАДИ ЯК ЧИННИК ЗБЕРЕЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІЙ

Повномасштабна війна спричинила появу в Україні нового управлінського феномену, такого як переміщені територіальні громади, адміністрації яких вимушено функціонують поза межами власних територій у зв’язку з їх тимчасовою окупацією або руйнуванням інфраструктури. Водночас такі громади продовжують виконувати управлінські, соціальні та економічні функції, спрямовані на збереження людського та інституційного потенціалу. Так, станом на 2024–2025 рр., згідно аналітичного огляду Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, понад 100 громад здійснюють діяльність в умовах переміщення, забезпечуючи надання адміністративних і соціальних послуг сотням тисяч внутрішньо переміщених осіб [1], при цьому, рівень збереження кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування у таких громадах становить у середньому 60–75 %, що дозволяє уникнути втрати управлінських компетенцій і зменшує майбутні витрати держави на відновлення системи управління після деокупації територій.

Попри наявність суспільних дискусій щодо бюджетної підтримки переміщених громад, їх діяльність має вимірюваний соціально-економічний ефект. Зокрема, функціонування органів управління, освітніх і соціальних установ сприяє зайнятості населення та формує попит на місцеві товари й послуги. За оцінками експертів у сфері регіональної економіки, одне робоче місце у публічному секторі генерує додатковий

економічний ефект у 1,8–2,2 рази більший за обсяг бюджетного фінансування [2; 3], що підтверджує мультиплікативний характер діяльності переміщених громад.

Практика функціонування Гірської міської військової адміністрації Сіверськодонецького району Луганської області демонструє, що навіть за умов втрати територіальної бази громада здатна зберігати управлінську активність, координувати соціальну підтримку населення, реалізовувати гуманітарні та проєктні ініціативи [4]. Так, протягом 2023–2025 рр. було підготовлено та подано низку грантових заявок, спрямованих на розвиток соціальної інфраструктури, підтримку внутрішньо переміщених осіб і відновлення життєзабезпечення громади. Залучення позабюджетних ресурсів сприяє зменшенню фінансового навантаження на державні та місцеві бюджети.

Економічна доцільність підтримки переміщених громад підтверджується також міжнародним досвідом. За даними польських економічних досліджень, українські громадяни, які перебувають у Польщі, сформували для її економіки додану вартість у розмірі понад 328 млрд злотих [5], що у декілька разів перевищує обсяг державної допомоги. Аналогічна логіка діє і у внутрішньому просторі України, адже переміщені громади та внутрішньо переміщене населення виступають не лише отримувачами ресурсів, а й генераторами економічної активності на нових територіях. Так, витрати домогосподарств на оренду житла, комунальні послуги, харчування, освіту дітей, транспорт і побутові товари формують додатковий попит у приймаючих громадах, що, у свою чергу, сприяє зростанню доходів місцевого бізнесу та надходжень до бюджетів різних рівнів через податкові платежі. Таким чином, фінансування функціонування переміщених громад має не лише соціальне, а й економічне значення, оскільки значна частина бюджетних коштів фактично повертається в економічний обіг приймаючих територій.

Крім економічного ефекту, діяльність переміщених громад має стратегічне значення для післявоєнного відновлення. Збереження інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, накопичення досвіду кризового управління, грантової діяльності та міжсекторальної взаємодії дозволяє скоротити період реінтеграції територій після деокупації на 30–40%. Це забезпечує швидше відновлення соціально-економічних процесів і зменшує загальні витрати держави на реконструкцію.

Таким чином, переміщені територіальні громади слід розглядати не як тимчасове бюджетне навантаження, а як важливий інструмент збереження людського капіталу, підтримки економічної активності та забезпечення інституційної готовності до повоєнного розвитку. Їх функціонування формує нову управлінську практику, засновану на мобільності, адаптивності й здатності до ефективної діяльності в умовах тривалої невизначеності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Стан функціонування територіальних громад в умовах воєнного стану : аналітичні матеріали. URL : https://www.minregion.gov.ua (дата звернення: 15.03.2026).

2. The implications for OECD regions of the war in Ukraine / OECD. Paris : OECD Publishing, 2022. URL : https://www.oecd.org/en/publications/the-implications-for-oecd-regions-of-the-war-in-ukraine_8e0fcb83-en.html (дата звернення: 15.03.2026).

3. Програма «U-LEAD з Європою». Місцеве самоврядування в умовах війни: аналітичний огляд. URL : https://u-lead.org.ua (дата звернення: 15.03.2026).

4. Гірська міська військова адміністрація Сіверськодонецького району Луганської області. Офіційні повідомлення та матеріали діяльності. URL : https://girska-gromada.gov.ua (дата звернення: 15.03.2026).

5. The economic impact of Ukrainian refugees on the Polish economy / Narodowy Bank Polski. Warsaw, 2023.

**Надія Віталіївна Ковальчук,**
*кандидат економічних наук, доцент, перший проректор,*
*Луцький національний технічний університет*
*(м. Луцьк)*

# ПАРТИСИПАТИВНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА

Воєнна трансформація українського суспільства суттєво змінює функціональну архітектоніку публічного управління, актуалізуючи питання ефективної взаємодії держави та громадянського суспільства. У кризових умовах класичні адміністративні механізми виявляються недостатніми для забезпечення гнучкості управлінських рішень, що обумовлює зростання ролі партисипативних інструментів. Партисипативність у цьому контексті постає не лише як форма залучення громадян до процесу прийняття рішень, а як інституційний механізм підвищення адаптивності та легітимності влади.

У наукових дослідженнях механізми участі громадян у публічному управлінні розглядаються як складова демократичного врядування та інструмент реалізації принципу підзвітності [1]. Йдеться про поєднання консультаційних, дорадчих, електронних та мережевих форм взаємодії, що формують багаторівневу модель співтворення політики. В українських реаліях законодавчі засади громадської участі набули системного характеру, проте їх практична імплементація потребує подальшого інституційного зміцнення [2]. Воєнний стан, з одного боку, обмежує окремі форми безпосередньої участі, з іншого – стимулює розвиток цифрових платформ і нових форматів комунікації.

Європейські стандарти публічного адміністрування акцентують на принципах відкритості, прозорості та інклюзивності процесів прийняття рішень [6]. У цьому вимірі партисипативні механізми розглядаються як інструмент забезпечення якості публічної політики через залучення експертного та громадського потенціалу. Українська практика демонструє поступове наближення до цих стандартів, зокрема через запровадження електронних консультацій, бюджетів участі та механізмів стратегічних сесій на рівні територіальних громад.

Розвиток мережевих форм врядування є характерною ознакою сучасного етапу трансформації. Мережеві механізми передбачають координацію зусиль державних органів, органів місцевого самоврядування, громадських організацій та бізнесу на основі горизонтальних зв'язків [5]. Така модель дозволяє забезпечити швидку мобілізацію ресурсів у кризових умовах та формує нову культуру взаємодії, що виходить за межі традиційної ієрархічної структури управління.

Особливого значення набуває участь громадян у процесах управління територіальними громадами. Дослідження механізмів партисипації на місцевому рівні свідчать про їхній вплив на підвищення довіри до органів влади та зміцнення соціальної згуртованості [4]. У період воєнної трансформації саме територіальні громади стали центрами координації гуманітарних ініціатив, інтеграції внутрішньо переміщених осіб та реалізації відновлювальних програм. Це зумовило розширення практик громадських слухань, дорадчих рад та публічних консультацій у цифровому форматі.

Аналіз базових принципів публічного управління свідчить, що ефективність партисипативних механізмів визначається не лише їх формальним закріпленням, а й рівнем інституційної культури та спроможності органів влади до відкритого діалогу [7]. В умовах воєнного стану важливим є збереження балансу між вимогами безпеки та необхідністю забезпечення демократичних процедур. Надмірна централізація управлінських повноважень може знижувати потенціал громадської активності, тоді як інституційно врегульована участь сприяє формуванню спільної відповідальності за прийняті рішення.

Окремої уваги заслуговує феномен адаптивного врядування, що набув поширення в українській практиці під час війни. Дослідження колаборативних цифрових сервісів засвідчує, що інтеграція інформаційних технологій у процеси публічного управління сприяє розширенню каналів участі та підвищенню оперативності комунікації [8]. Цифрові інструменти дозволяють забезпечити безперервність публічних послуг і водночас підтримувати діалог між владою та громадянами навіть в умовах обмежень фізичної присутності.

Глобальний вимір розвитку партисипації підкреслює тенденцію до інституціоналізації громадської участі як невід'ємного елементу демократичного врядування [3]. Водночас український досвід демонструє, що ефективність таких механізмів значною мірою залежить від

здатності адаптувати міжнародні стандарти до національного контексту. Партисипативність у період воєнної трансформації набуває додаткового змісту – вона стає інструментом консолідації суспільства та формування довіри в умовах невизначеності.

Отже, партисипативні механізми публічного управління в умовах воєнної трансформації виступають не лише демократичним атрибутом, а й функціональним інструментом підвищення стійкості держави та територіальних громад. Їх розвиток потребує комплексного поєднання нормативно-правового забезпечення, інституційної спроможності та впровадження цифрових технологій. Європейські стандарти визначають орієнтири такого розвитку, тоді як українська практика демонструє здатність до гнучкої адаптації та інноваційного пошуку. Подальші дослідження доцільно зосередити на оцінюванні впливу конкретних партисипативних інструментів на якість управлінських рішень та рівень соціальної довіри в умовах тривалої воєнної трансформації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Muslimova D. Mechanisms of Citizen Participation in Public Administration. *Tlaw: Law and Administration Journal*. 2023. № 2. URL : https://tlaw.nlu.edu.ua/article/view/293062 (дата звернення: 12.01.2026).

2. Legislative principles of the mechanism of public participation in the implementation of public administration in Ukraine. *Public Administration and Law Review*. 2025. № 1. URL : https://www.researchgate.net/publication/352681690 (дата звернення: 15.01.2026).

3. Матвіїшин Є. Розвиток партисипації у глобальному вимірі. *Митна та адміністративна справа*. 2024. № 4. С. 112–118. URL : https://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/4/14.pdf (дата звернення: 18.01.2026).

4. Mechanisms of Public Participation in the Governance of Territorial Communities: Current Challenges and Development Prospects. *Public Administration: Theory and Practice*. 2025. № 2. URL : https://www.researchgate.net/publication/396642540 (дата звернення: 22.01.2026).

5. Васюк Н. Механізми мережевого врядування в діяльності органів публічної влади. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 3. С. 45–52. URL : https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/992 (дата звернення: 27.01.2026).

6. Бардах О. Європейські стандарти публічного адміністрування взаємодії держави та суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 4. С. 12–19. URL : https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/952 (дата звернення: 02.02.2026).

7. Analysis of Basic Principles and Mechanisms of Public Administration Implementation. *Public Administration and Management*. 2024. № 2. С. 210–218. URL : https://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2024/27.pdf (дата звернення: 10.02.2026).

8. Gustafsson M., Matveieva O., Wihlborg E., Borodin Y., Mamatova T., Kvitka S. Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42, Issue 3. Article 102056. DOI 10.1016/j.giq.2025.102056

9. Voichuk M., Mishchuk M. European standards for civil society participation in the implementation of youth policy. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 11 (41). DOI 10.52058/2786-6300-2025-11(41)-90-98

**Богдан Віталійович Коломієць,**
*здобувач І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Наталія Леонідівна Авраменко,**
*кандидат технічних наук, доцент,*
*доцент кафедри митної справи та товарознавства,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# ЕКОЛОГІЧНІ РИЗИКИ ІМПОРТУ ВЖИВАНОЇ ЕЛЕКТРОНІКИ: РОЛЬ МИТНОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Глобалізаційні процеси та стрімкий технологічний розвиток спровокували експоненційне зростання обсягів відпрацьованого електричного та електронного обладнання (англ. WEEE – Waste Electrical and Electronic Equipment). Для країн із перехідною економікою, до яких належить Україна, імпорт вживаної техніки та електроніки є поширеним явищем, що зумовлено переважно економічними чинниками та ціновою доступністю таких товарів для населення. Проте транскордонне переміщення зазначеної категорії продукції формує комплекс прихованих загроз для екологічної складової національної безпеки держави [5, с. 112]. Системною проблемою стало ввезення небезпечних електронних відходів під виглядом легального товару, що був у вжитку. У цьому контексті митні органи відіграють роль первинного інституційного фільтра, який має нейтралізувати екологічні ризики безпосередньо на етапі перетину державного кордону.

Відпрацьована електроніка класифікується як одна з найбільш небезпечних та швидкозростаючих категорій відходів у глобальному масштабі. За оцінками міжнародних досліджень, щорічно у світі утворюється понад 50 млн тонн електронних відходів, і лише близько 17–20 % з них підлягає офіційній переробці. Апаратне забезпечення сучасної техніки містить складну комбінацію токсичних речовин, серед яких важкі метали (свинець, кадмій, ртуть, берилій), полівінілхлорид, а також антипірени – хімічні сполуки, що використовуються для запобігання займанню пластикових деталей [7, с. 79].

Неналежне поводження з такими матеріалами формує пряму загрозу для екосистем. Практика свідчить, що значна частина електронних відходів в Україні потрапляє на неспеціалізовані полігони твердих побутових відходів або стає об'єктом кустарного демонтажу неформальним сектором економіки (наприклад, термічна обробка кабелів для вилучення міді, розбирання акумуляторів). Такі дії призводять до вивільнення персистентних органічних забруднювачів. Токсиканти мігрують у ґрунти та гідросферу, акумулюються в трофічних ланцюгах, що зрештою призводить до зростання рівня онкологічних захворювань та уражень нервової системи населення. Відповідно до Закону України «Про управління відходами», такі речовини потребують спеціалізованих режимів збирання та утилізації [3], однак відповідна інфраструктура глибокої переробки в державі перебуває на етапі формування.

Міжнародний обіг вживаної електроніки характеризується вираженою просторовою асиметричністю. Держави з жорсткими екологічними стандартами та високою вартістю легальної утилізації (зокрема, країни ЄС, які у своїй політиці керуються Директивою 2012/19/ЄС [4]) часто виступають експортерами застарілого обладнання. Економічна доцільність експорту такого обладнання для них превалює над фінансовими витратами на внутрішню переробку.

Для України як країни-імпортера це створює багаторівневу систему ризиків. По-перше, імпортована апаратура зазвичай має критично низький залишковий ресурс експлуатації. Це означає, що період її використання на території України є короткостроковим, після чого вона остаточно переходить до категорії відходів. По-друге, відсутність дієвих механізмів роздільного збору призводить до того, що тягар утилізації імпортованого "технологічного секонд-хенду" лягає на екосистему держави-імпортера. По-третє, формується стійкий тіньовий ринок неформальної переробки, орієнтований на вилучення дорогоцінних металів хімічно агресивними методами, що мультиплікує екологічні збитки та погіршує стан навколишнього середовища [7, с. 82].

Митний контроль є базовим інструментом протидії транскордонному переміщенню небезпечних відходів. Цей процес регламентується на міжнародному рівні положеннями Базельської конвенції, ратифікованої Україною, яка забороняє експорт електронного сміття без відповідних міждержавних погоджень [1]. На національному рівні, згідно з нормами Митного кодексу України, митні органи зобов'язані здійснювати перевірку законності ввезення товарів на митну територію та запобігати потраплянню небезпечних вантажів [2].

Однак ефективність митного контролю щодо вживаної електроніки суттєво знижується через низку ідентифікаційних проблем. Головний виклик для посадових осіб митниці полягає у диференціації робочої вживаної техніки (товару) від електронного брухту (відходів) [6, с. 46]. Візуального огляду для цього недостатньо. Відсутність на митних постах спеціалізованого діагностичного обладнання та чітких, законодавчо затверджених методик товарознавчої експертизи дозволяє недобросовісним суб'єктам ЗЕД застосовувати різноманітні схеми обходу заборон. Типовою практикою є декларування неробочого обладнання як придатного до використання за допомогою фіктивних супровідних документів та сертифікатів працездатності. Юридичні колізії та відсутність жорстких критеріїв розмежування понять «вживані товари» та «відходи» унеможливлюють ефективне притягнення порушників до відповідальності.

Мінімізація описаних ризиків вимагає імплементації комплексного організаційно-правового та інфраструктурного механізму. Аналіз проблеми дозволяє виокремити такі пріоритетні вектори вирішення:

– *Модернізація процедур митного оформлення.* Необхідно запровадити регламент обов’язкового вибіркового функціонального тестування партій вживаної техніки (тест на працездатність) безпосередньо в зонах митного контролю [6, с. 50]. Виявлення неробочого обладнання має бути безумовною підставою для кваліфікації вантажу як небезпечних відходів та відмови в його митному оформленні.

– *Гармонізація нормативно-правової бази.* Критично важливою є повна адаптація національного законодавства до норм Директиви 2012/19/ЄС [4], що дозволить остаточно усунути термінологічні прогалини у визначенні електронних відходів.

– *Впровадження Розширеної відповідальності виробника (РВВ).* Закріплення принципу, за яким імпортер зобов'язаний сплачувати гарантійні фінансові внески на подальшу безпечну утилізацію ввезеної вживаної техніки. Економічне обтяження імпорту такого обладнання екологічними зборами дестимулює ввезення електронного сміття під виглядом товарів [5, с. 115].

– *Стимулювання інвестицій у переробну галузь.* Державна підтримка підприємств, що займаються глибокою, екологічно безпечною переробкою та рециклінгом електронних відходів, з метою створення закритого циклу використання ресурсів всередині країни.

Проблема імпорту вживаної електроніки трансформувалася з суто зовнішньоекономічної у серйозний виклик національній екологічній безпеці. Переміщення електронних відходів під виглядом легальних товарів призводить до неконтрольованого накопичення високотоксичних речовин на території держави, деградації екосистем та загрози генофонду нації. Нейтралізація цієї загрози потребує посилення інституційної спроможності митних органів, зокрема шляхом впровадження сучасних інструментів технічної ідентифікації обладнання під час митного контролю. Лише синергія жорсткого митного бар'єра, дієвого економічного механізму розширеної відповідальності імпортерів та розвитку внутрішньої інноваційної переробної інфраструктури дозволить захистити стратегічні екологічні інтереси держави.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базельська конвенція про контроль за транскордонним перевезенням небезпечних відходів та їх видаленням від 22.03.1989. Дата оновлення: 19.10.2023. URL : https://surl.li/yshpcl (дата звернення: 02.03.2026).

2. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. Дата оновлення: 01.01.2026. URL : https://surl.li/mnuhtc (дата звернення: 02.03.2026).

3. Про управління відходами : Закон України від 20.06.2022 № 2320-IX. Дата оновлення: 28.12.2023. URL : https://surl.li/xyhnid (дата звернення: 02.03.2026).

4. Директива 2012/19/ЄС Європейського Парламенту та Ради про відходи електричного та електронного обладнання (WEEE) від 04.07.2012. URL : https://surl.li/oxosan (дата звернення: 02.03.2026).

5. Бойко В. В., Коваленко О. М. Екологічна складова національної безпеки в умовах глобалізації. *Студії з безпеки та захисту* : збірник наукових праць. Київ, 2023. С. 112–118.

6. Григор’єва О. В. Митний контроль та товарознавча експертиза при транскордонному переміщенні електронної техніки: проблеми ідентифікації. *Митна справа та інновації*. 2024. № 2. С. 45–52.

7. Ковальчук А. І. Електронні відходи як глобальна екологічна загроза: механізми мінімізації ризиків при імпорті. *Екологічне право та безпека*. 2025. № 1. С. 78–85.

**Олександр Олександрович Колосов,**
*здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Олександра Іллівна Васильєва,**
*доктор наук з державного управління, професор,*
*професор кафедри менеджменту та публічного управління,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСКОРДОННИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПАРКІВ В УКРАЇНІ

Посилення міжнародної науково-технологічної співпраці та розвиток інноваційної економіки зумовлюють зростання ролі транскордонних форм взаємодії між регіонами різних держав. У цьому контексті важливим інструментом стимулювання інноваційної діяльності виступають транскордонні технологічні парки (далі – транскордонні технопарки), які забезпечують інтеграцію наукового потенціалу, виробничих можливостей та інвестиційних ресурсів прикордонних територій. Такі структури сприяють комерціалізації результатів наукових досліджень, розвитку інноваційного підприємництва, формуванню спільних дослідницьких проєктів і підвищенню конкурентоспроможності регіональних економік.

Згідно з положеннями Європейської рамкової конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями 1980 року транскордонне співробітництво визначається як «будь-які спільні дії, спрямовані на посилення та поглиблення добросусідських відносин між територіальними общинами або властями, які знаходяться під юрисдикцією двох або декількох договірних сторін, та на укладання з цією метою будь-яких необхідних угод або досягнення домовленостей» [1].

В Україні транскордонне співробітництво врегульовано Законом України «Про міжнародне територіальне співробітництво України» від 24.04.2024 № 3668-IX, який визначає таке співробітництво як «вид міжнародного територіального співробітництва між суб’єктами і учасниками таких відносин у межах регіонів, прилеглих до державного

кордону України, у тому числі відокремлених водними об'єктами, відповідними суб'єктами і учасниками таких відносин сусідніх держав, у тому числі відокремлених водними об'єктами, у межах компетенції, визначеної національним законодавством та міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України» [2].

П. Юр'єва зазначає, що транскордонне співробітництво в інноваційній сфері є ефективним механізмом реалізації моделі сталого розвитку регіональних економічних систем, яка передбачає поєднання економічної, екологічної та соціальної складових і забезпечує досягнення комплексного результату для учасників такої взаємодії [3, с. 160]. О. Копилюк, Ю. Тимчишин та О. Музичка відзначають, що характерною ознакою транскордонного інноваційного регіону є створення транскордонних технопарків і бізнес-інкубаторів, інноваційних транскордонних стартапів, а також транскордонних кластерів і полюсів зростання [4, с. 112–113].

Д. Антонюк та К. Антонюк зазначають, що транскордонні технопарки являють собою масштабні інноваційно-технологічні центри, у межах яких створюються сприятливі умови для реалізації науково-технічних та інноваційних проєктів наукових установ, промислових підприємств, незалежних організацій і суб'єктів транскордонного співробітництва. Дослідники підкреслюють, що, на відміну від інших форм просторової інтеграції підприємницької діяльності регіонів України та держав ЄС, такі технопарки повинні функціонувати на основі складної системи фінансування, яка визначається обсягом інтелектуального та технологічного внеску кожного учасника об'єднання, а також економічним ефектом від його діяльності. При цьому система управління має враховувати специфіку, масштаби та складність інноваційних рішень і передбачати створення наглядової ради, до складу якої входять представники всіх підприємств – учасників технопарку [5, с. 116–117].

Фінансове забезпечення транскордонних технопарків може здійснюватися за рахунок коштів як публічних, так і приватних транскордонних інституцій. Їхня інфраструктура є доступною для широкого кола компаній і організацій, що функціонують у різних юрисдикціях. Крім того, подібні інноваційні структури у більшості випадків підтримують тісну співпрацю з академічними та науково-дослідними установами [6, с. 123]. До прикладів успішних транскордонних інноваційних

структур належать: транскордонний індустріальний парк «Chemelot» у провінції Лімбург (Нідерланди), німецько-голландський транскордонний бізнес-парк «Avantis», розташований на кордоні між містами Аахен (Німеччина) та Герлен (Нідерланди), транскордонний бізнес-центр Eurode (Керкраде, Нідерланди – Герцогенрат, Німеччина), розташований на голландсько-німецькому кордоні, Індустріальний парк Access (Ґмюнд (Австрія) – Чеські Веленице (Чехія)), розташований на кордоні Австрії і Чехії та інші.

Одним із прикладів розвитку транскордонного співробітництва за участю України є програма Interreg NEXT Польща – Україна 2021–2027, метою якої є сприяння соціально-економічному розвитку прикордонних територій Польщі та України шляхом підтримки спільних транскордонних ініціатив. Програма охоплює прикордонні регіони обох держав і передбачає участь неприбуткових організацій та установ, що функціонують на відповідній території. Для реалізації програми Європейський Союз передбачив фінансування у розмірі 235,9 млн євро, з яких не менше 214,4 млн євро спрямовується безпосередньо на реалізацію проєктів, тоді як загальний бюджет програми перевищує 262 млн євро. Її впровадження орієнтоване на досягнення результатів у шести ключових пріоритетних сферах, зокрема у галузях довкілля, охорони здоров'я, туризму, розвитку співпраці, управління кордонами та підвищення транспортної й інфраструктурної доступності [7].

Водночас слід зазначити, що чинне законодавство України наразі не містить нормативного визначення поняття транскордонного технологічного парку та не встановлює особливостей його створення і функціонування. Зокрема, положення Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 16.07.1999 № 991-XIV [8] регулюють діяльність технологічних парків загалом, однак не враховують специфіки їх діяльності у межах транскордонного співробітництва та механізмів взаємодії між суб'єктами різних держав.

Отже, розвиток транскордонних технологічних парків є важливим інструментом активізації інноваційної діяльності та посилення науково-технологічної співпраці між прикордонними регіонами різних держав. Такі структури сприяють інтеграції наукового потенціалу, виробничих можливостей та інвестиційних ресурсів, створюють сприятливі умови для реалізації спільних інноваційних проєктів, комерціалізації результатів наукових досліджень і підвищення конкурентоспроможності регіональних економік. Для України розвиток транскордонних

технологічних парків має особливе значення з огляду на необхідність активізації інноваційної діяльності, інтеграції до європейського науково-технологічного простору та ефективного використання потенціалу прикордонних регіонів.

Водночас ефективне функціонування транскордонних технологічних парків потребує вдосконалення нормативно-правового регулювання, розвитку механізмів фінансування, а також посилення інституційної взаємодії між органами влади, науковими установами та бізнесом. У цьому контексті важливим є використання можливостей міжнародних програм підтримки транскордонного співробітництва, зокрема програм Європейського Союзу, що сприяють реалізації спільних інноваційних ініціатив і розвитку інфраструктури прикордонних регіонів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Європейська рамкова конвенція про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями від 21.05.1980 зі змінами та доповненнями від 16.11.2009. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_106#Text (дата звернення: 08.03.2026).

2. Про міжнародне територіальне співробітництво України : Закон України від 24 квітня 2024 року № 3668-IX / Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text (дата звернення: 08.03.2026).

3. Юр'єва П. Б. Інноватика у транскордонному співробітництві. *Сталий розвиток міст та регіонів України в умовах євроінтеграції* : Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція. 2024. С. 159–164. URL : https://www.dpu.edu.ua/images/Documents/UNIVERSITET/FAKULTETI%20INSTITUTI/Fakultet%20podatkovoi%20spravi%20obliku%20ta%20auditu/Kafedra%20ekonomicnoi%20politiki%20ta%20stalogo%20rozvitku/OP%20Ekonomika%20mista%20ta%20regionu%20Magistr/Zbirniki%20tez/2024_Zbirnik_tez_Vseukrainskoi_naukovo_prakticnoi_internet_konferencii_Stalij%20rozvitok%20mist%20ta%20regioniv%20Ukraini%20v%20umovah%20evrointegracii.pdf#page=161 (дата звернення: 08.03.2026).

4. Oksana Kopylyuk, Julia Tymchyshyn, Oleksandra Muzychka. (2021). Formation and implementation of innovation policy of cross-border regions. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7 (4), 108–115. URL : http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1266 (дата звернення: 08.03.2026).

5. Антонюк Д., Антонюк К. Перспективні форми просторової інтеграції підприємництва в умовах співробітництва з країнами ЄС. *Торгівля і ринок України.* 2018. № 1. С. 113–121. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2018_1_16 (дата звернення: 08.03.2026).

6. OECD (2013). Regions and Innovation: Collaborating across Borders, OECD Reviews of Regional Innovation, OECD Publishing. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/11/regions-and-innovation_g1g37cba/9789264205307-en.pdf (дата звернення: 08.03.2026).

7. Програма Interreg NEXT Польща – Україна 2021–2027. URL : https://hospital-veterans.lviv.ua/programa-interreg-next-polshha-ukrayina-2021-2027/ (дата звернення: 08.03.2026).

8. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків : Закон України від 16 липня 1999 року № 991-XIV / Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text (дата звернення: 08.03.2026).

**Назар Богданович Косаревич,**
*кандидат економічних наук, доцент,
докторант кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу
(м. Івано-Франківськ)*

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЛОКАЛЬНОГО БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується суттєвим ускладненням бюджетних процесів на місцевому рівні, що зумовлено поєднанням децентралізаційних трансформацій, воєнних викликів, фіскальних обмежень і зростанням суспільного запиту на результативність використання публічних фінансів . У цих умовах особливої актуальності набуває осмислення державної політики локального бюджетного менеджменту як самостійного напряму публічного управління, що поєднує регуляторні, інституційні та управлінські впливи держави на процеси формування, розподілу та використання ресурсів місцевих бюджетів. Вихід за межі традиційного розуміння бюджету як суто фінансового плану зумовлює необхідність формування цілісної теоретико-методологічної основи бюджетного менеджменту територіальних громад у системі державної політики.

Теоретичним підґрунтям дослідження державної політики локального бюджетного менеджменту є концепції публічного управління, бюджетної децентралізації та фінансової автономії місцевого самоврядування [3]. У межах класичної управлінської парадигми бюджетна політика на локальному рівні розглядалася переважно як похідна від централізованих рішень і зводилася до процедурного виконання бюджетних повноважень. Натомість сучасні підходи акцентують увагу на управлінській природі бюджету громади як інструменту досягнення стратегічних цілей розвитку, забезпечення фінансової стійкості та підвищення якості публічних послуг. У цьому контексті локальний бюджетний менеджмент доцільно трактувати як систему управлінських рішень і дій органів місцевого самоврядування, що реалізуються в

межах державної бюджетної політики та спрямовані на ефективне використання публічних ресурсів з урахуванням територіальних особливостей і суспільних потреб [2].

Методологічно державна політика локального бюджетного менеджменту ґрунтується на поєднанні системного, інституційного та функціонального підходів [4]. Системний підхід дає змогу розглядати місцевий бюджет не ізольовано, а як елемент багаторівневої бюджетної системи, що перебуває у постійній взаємодії з державною бюджетною політикою, міжбюджетними відносинами та макрофінансовими обмеженнями. Інституційний підхід дозволяє зосередитися на ролі формальних і неформальних інститутів – норм бюджетного законодавства, правил міжбюджетного вирівнювання, процедур фінансового контролю та відповідальності, які визначають «правила гри» у сфері управління місцевими фінансами. Функціональний підхід, у свою чергу, акцентує увагу на управлінських функціях бюджетного менеджменту, зокрема плануванні, організації, координації, моніторингу та оцінюванні результативності бюджетних рішень на локальному рівні.

Важливим елементом теоретико-методологічних засад є розмежування понять «державна бюджетна політика» та «державна політика локального бюджетного менеджменту» [6]. Якщо перша формує загальні цілі, правила та обмеження функціонування бюджетної системи, то друга спрямована на створення умов для спроможного управління бюджетними ресурсами територіальних громад, з урахуванням принципів субсидіарності, фінансової автономії та підзвітності. У цьому сенсі локальний бюджетний менеджмент виступає не лише об’єктом регулювання, а й активним рівнем реалізації державної політики, де поєднуються централізовані пріоритети та децентралізовані управлінські рішення.

Особливе значення у методології дослідження має концепція результативно-орієнтованого бюджетування, яка трансформує підходи до управління видатками місцевих бюджетів. Перехід від контролю за дотриманням кошторисної дисципліни до оцінювання досягнутих соціально-економічних результатів посилює управлінську складову бюджетного процесу та змінює роль держави з адміністративного контролера на стратегічного координатора і регулятора. У межах державної політики локального бюджетного менеджменту це проявляється у впровадженні програмно-цільового методу, середньострокового бюджетного

планування та механізмів оцінювання ефективності бюджетних програм на рівні територіальних громад [5].

Методологічні засади державної політики локального бюджетного менеджменту також передбачають врахування ризик-орієнтованого підходу, що набув особливої актуальності в умовах воєнного стану та високої невизначеності [1]. Фінансова нестабільність, нерівномірність податкоспроможності громад, зростання видаткових зобов'язань і залежність від трансфертів актуалізують потребу у формуванні адаптивних механізмів бюджетного управління. У цьому контексті держава відіграє ключову роль у створенні інструментів антикризового бюджетного менеджменту, які дозволяють громадам зберігати фінансову стійкість, забезпечувати пріоритетне фінансування критичних потреб і водночас не втрачати стратегічної орієнтації на розвиток.

Суттєвим методологічним аспектом є цифровізація бюджетного менеджменту, яка трансформує інструментарій державної політики на локальному рівні. Використання електронних систем управління бюджетними даними, відкритих фінансових платформ та цифрових інструментів моніторингу підвищує прозорість і підзвітність місцевих бюджетів, водночас посилюючи управлінську відповідальність органів місцевого самоврядування. У теоретичному вимірі це зумовлює необхідність інтеграції положень цифрового врядування до методології дослідження бюджетного менеджменту як складової державної політики [2].

Таким чином, теоретико-методологічні засади державної політики локального бюджетного менеджменту формуються на перетині концепцій публічного управління, бюджетної децентралізації та стратегічного фінансового менеджменту. Їхнє застосування дозволяє розглядати місцевий бюджет не лише як фінансовий ресурс, а як управлінський інструмент реалізації державних і локальних пріоритетів розвитку. У цьому контексті подальший розвиток державної політики у сфері локального бюджетного менеджменту має бути спрямований на поглиблення управлінської автономії громад за одночасного посилення механізмів координації, відповідальності та результативності, що створює передумови для сталого розвитку територій у складних соціально-економічних умовах.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бліщук К. М. Особливості управління публічними фінансами у воєнний період. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 1–2. С. 62–67. DOI : https://doi.org/10.36930/507008

2. Бліщук К. М. Стратегії вдосконалення управління публічними фінансами. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. : у 2-х ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. Вип. 2 (67) С. 116–131.

3. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвєєв Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 2. С. 41–50. DOI : https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5

4. Дзюндзюк В. Б., Мельник А. Ф., Васіна А. Ю. Публічне управління в умовах трансформаційних змін : монографія. Київ : НАДУ, 2020. 400 с.

5. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Адаптивне бюджетування в умовах надзвичайних ситуацій і воєнної невизначеності: роль цифрових інструментів у публічному управлінні фінансами. *Актуальні проблеми державного управління.* 2024. № 2 (65). С. 43–62. DOI : https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-03

6. Свірко С. В. Механізми державного управління бюджетною безпекою : монографія. Житомир, 2021. 436 с.

7. Шпак Ю. В., Драган І. В. Стандарти державно-приватного партнерства в місцевому самоврядуванні. *Публічне управління та адміністрування*. 2025. DOI : https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-711-726

**Оксана Анатоліївна Крижова,**
*здобувачка ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(м. Івано-Франківськ)*

# ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ІЗ ПТСР

Повномасштабна війна в Україні зумовила безпрецедентне зростання кількості військовослужбовців, які зазнали впливу бойового стресу та потребують комплексної соціально-психологічної підтримки, що трансформує сферу реабілітації з вузькоспеціалізованого медичного напряму у міжсекторальну політико-управлінську проблему загальнодержавного масштабу. Посттравматичні стресові розлади (ПТСР) впливають не лише на індивідуальне психічне здоров'я військових, але й на їхню професійну спроможність, сімейні відносини, рівень соціальної інтеграції, а відтак на стійкість сектору безпеки й оборони та соціальну згуртованість суспільства. За таких умов традиційна модель державоцентричного надання реабілітаційних послуг виявляється інституційно перевантаженою, фінансово обмеженою та недостатньо гнучкою для реагування на масштабні й довготривалі потреби ветеранів і військовослужбовців.

Водночас в Україні сформувався потужний сегмент недержавних суб'єктів: приватних медичних закладів, психологічних центрів, громадських організацій, благодійних фондів, міжнародних донорських структур, – які володіють сучасними терапевтичними методиками, інноваційними цифровими рішеннями та досвідом впровадження програм психосоціальної підтримки. Наявність такого ресурсу зумовлює необхідність інституціоналізації їх участі у системі реабілітації через механізми публічно-приватного партнерства (далі – ППП), що дозволяє інтегрувати фінансові, кадрові, технологічні та управлінські можливості різних секторів в єдину скоординовану систему. Формування партнерських моделей співпраці держави, бізнесу та громадянського суспільства сприяє диверсифікації джерел фінансування, підвищенню якості послуг, запровадженню стандартів результативності та розвитку

інноваційних форматів підтримки, включаючи телемедичні сервіси, мобільні реабілітаційні бригади, цифрові платформи моніторингу психоемоційного стану.

З позицій публічного управління проблема полягає не лише в залученні недержавних акторів, а й у розробленні прозорих процедур контрактування, системи державного контролю якості, механізмів розподілу ризиків, відповідальності та забезпечення сталості партнерських проєктів. У контексті євроінтеграційного курсу України та орієнтації на стандарти НАТО особливої ваги набуває гармонізація національної моделі реабілітації з міжнародними підходами до психічного здоров'я військових, що передбачають мультидисциплінарність, безперервність послуг і інтеграцію медичних та соціальних компонентів підтримки. Таким чином, розроблення ефективних механізмів публічно-приватного партнерства у сфері реабілітації військовослужбовців із ПТСР постає як стратегічний напрям модернізації державної політики, спрямований на збереження людського капіталу сектору безпеки й оборони, зміцнення національної стійкості та забезпечення довгострокового соціального відновлення країни.

На нормативному рівні в Україні ППП визначено як співробітництво між публічним і приватним партнерами на основі договору, яке відповідає ознакам ППП, закріпленим законом (тобто ключовими є договірність, формалізований статус сторін і відповідність ознакам проєкту). Важливо, що закон одночасно деталізує логіку договору ППП через обов'язок приватного партнера фінансувати (повністю або частково), створювати, будувати, реконструювати та технічно обслуговувати об'єкт, із можливістю передання прав на управління, експлуатацію та/або надання суспільно значущих послуг, а також через показники результативності [1]. Для реабілітації військовослужбовців це задає «каркас»: партнерство має бути не ситуативною співпрацею, а контрактною моделлю з вимірюваними результатами, розподілом функцій і ризиків.

У міжнародній науково-практичній традиції поширене визначення, що ППП охоплює діапазон відносин між публічними й приватними суб'єктами у наданні інфраструктури та/або послуг, причому сильне ППП «оптимально» розподіляє завдання, зобов'язання та ризики між сторонами, а роль держави структурована так, щоб були дотримані соціальні зобов'язання. Це визначення добре переноситься на реабілітацію при

ПТСР, оскільки тут «соціальне зобов'язання» держави (доступність і безпека допомоги) має бути узгоджене з можливостями приватного сектору (кадри, методики, технології, сервісна спроможність).

У вітчизняній літературі щодо охорони здоров'я дефініції ППП часто конкретизують його як співробітництво публічного (державного) і приватного секторів, у якому передбачено поділ доходів, витрат, ризиків, зобов'язань і компетенцій, а базою виступає інвестиційне проєктування та спільна реалізація проєктів у медичній сфері [3]. Такі підходи важливі для теми реабілітації військовослужбовців, бо переводять дискусію з рівня «залучення ресурсів» на рівень управлінської архітектури: хто закуповує/надає послуги, хто гарантує якість і безперервність маршруту пацієнта, хто несе ризики клінічних помилок, конфіденційності та етичних стандартів. Окремі дослідження вказують, що саме в охороні здоров'я поняття ППП є дискусійним, і потребує методологічної чіткості (межі між ППП, закупівлями послуг, грантовими програмами та аутсорсингом) [4].

Щодо поведінкового здоров'я, психологічної допомоги ветеранам у міжнародній літературі ППП розглядають як інструмент подолання «розривів доступу» та розширення спроможності системи через взаємодію державних програм і недержавних провайдерів; зокрема аналітичні огляди підкреслюють масштаб потреб у допомозі при ПТСР та необхідність організаційних моделей, які зменшують бар'єри доступу й забезпечують координованість послуг для ветеранів і їхніх сімей [5].

Публічно-приватне партнерство у сфері реабілітації військовослужбовців із посттравматичними стресовими розладами доцільно розглядати як інституціоналізовану, довгострокову та врегульовану в договірній формі взаємодію органів публічної влади і суб'єктів приватного сектору, що передбачає спільне стратегічне планування, фінансування, організацію та надання комплексних медико-психологічних і психосоціальних послуг військовослужбовцям, які зазнали впливу бойової психотравми. Змістовною ознакою такого партнерства є не лише координація діяльності різних інституцій, а й системний розподіл повноважень, відповідальності та ризиків між сторонами, інтеграція ресурсів і компетентностей, а також орієнтація на досягнення суспільно значущого результату – відновлення психічного здоров'я, підвищення функціональної спроможності військовослужбовців і забезпечення їхньої соціальної реінтеграції. У цьому контексті публічно-приватне

партнерство виступає складовою інституційної архітектури державної політики у сфері психічного здоров'я військових, забезпечуючи поєднання регуляторної, організаційної та сервісної функцій публічної влади з інноваційним, кадровим і технологічним потенціалом приватного сектору.

Розмежування публічно-приватного партнерства з іншими суміжними механізмами публічного управління має принципове методологічне значення. На відміну від державних закупівель, які передбачають придбання конкретної послуги на конкурентній основі без довгострокової інтеграції ресурсів та без спільного розподілу стратегічних ризиків, публічно-приватне партнерство характеризується тривалим горизонтом співпраці, комплексністю предмета договору, можливістю спільного інвестування та закріпленням показників результативності, що відображають соціальний ефект реабілітаційних програм. Якщо закупівля послуг може охоплювати окремий терапевтичний курс або консультаційний компонент, то партнерство передбачає створення або модернізацію інфраструктури, управління реабілітаційними центрами чи впровадження інтегрованих програм психосоціальної підтримки.

Від соціального замовлення публічно-приватне партнерство відрізняється рівнем інституційної інтеграції та характером зобов'язань сторін. Соціальне замовлення, як правило, має програмно-грантову природу і спрямоване на фінансування надання конкретної соціальної послуги недержавним суб'єктом за бюджетні кошти, тоді як партнерство передбачає довгострокову договірну модель із можливістю інвестиційної участі приватного партнера, спільного управління процесами та розподілу відповідальності за досягнення стратегічних цілей політики реабілітації.

Грантові механізми, своєю чергою, забезпечують реалізацію окремих проєктів або ініціатив без формування сталих договірних зобов'язань та без системного розподілу ризиків між державою і приватним суб'єктом, що обмежує їхній вплив у довгостроковій перспективі. Аутсорсинг же полягає у передачі певної функції зовнішньому виконавцю з метою оптимізації витрат або підвищення операційної ефективності, не передбачаючи стратегічного партнерства, спільного формування політики чи інвестиційної співучасті.

Отже, публічно-приватне партнерство у сфері реабілітації військовослужбовців із ПТСР слід визначати як комплексний інституційний

механізм публічного управління, що поєднує ресурсну мобілізацію, нормативно-договірне регулювання, розподіл ризиків і відповідальності, стандартизацію якості послуг та орієнтацію на вимірюваний соціальний результат, тоді як державні закупівлі, соціальне замовлення, гранти та аутсорсинг виступають окремими інструментами делегування або фінансування окремих компонентів реабілітаційної системи без формування повноцінної партнерської моделі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19 черв. 2025 р. № 4510-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text (дата звернення: 24.02.2026).

2. Public-private partnership handbook. Asian Development Bank. Mandaluyong City : Asian Development Bank, 2008. URL : https://documents1.worldbank.org/curated/en/490511468331774007/pdf/624230PUB0Publ00Box0361478B0PUBLIC0.pdf (дата звернення: 24.02.2026).

3. Байрак А. О. Особливості державно-приватного партнерства в медичній сфері в умовах забезпечення сталого розвитку. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2020. № 1 (22). С. 58–65.

4. Ульянченко Н. Методологічні засади аналізу поняття «державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я». *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. № 4. С. 118–136. DOI : https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-4-118-136 (дата звернення: 24.02.2026).

5. Pedersen E. R., Eberhart N. K., Williams K. M., Tanielian T., Batka C., Scharf D. M. Public-private partnerships for providing behavioral health care to veterans and their families: What do we know, what do we need to learn, and what do we need to do? Santa Monica, CA : RAND Corporation, 2015. URL : https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR994.html (дата звернення: 24.02.2026).

**Ольга Михайлівна Леонтенко,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*кафедра соціоекономіки та управління персоналом,*
*Київський національний економічний університет*
*імені Вадима Гетьмана*
*(м. Київ);*
**Юлія Едуардівна Кондрахіна,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*Київський національний економічний університет*
*імені Вадима Гетьмана*
*(м. Київ)*

# ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

Соціально-психологічний клімат (далі – СПК) є однією з ключових характеристик внутрішнього середовища організації, що безпосередньо впливає на ефективність спільної діяльності, рівень задоволеності персоналу та здатність підприємства досягати стратегічних цілей. Попри широке використання цього поняття в науковій літературі та управлінській практиці, його трактування залишається дискусійним.

У науковій літературі паралельно функціонують поняття «організаційний клімат», «психологічний клімат», «морально-психологічний клімат» та «соціально-психологічний клімат». У таблиці 1 нами систематизовано ключові підходи до визначення поняття СПК.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «соціально-психологічний клімат»

| № | Автор | Визначення | Ключовий акцент |
|---|---|---|---|
| 1. | Edmondson A. C., Bransby D. P. [2, с. 60] | Стан середовища, в якому члени організації переконані у безпечності міжособистісних ризиків – висловлювання думок, визнання помилок, постановки запитань – без страху покарання чи осуду | Психологічна безпека як основа клімату |
| 2. | Zhang, Wang, Li [3, с. 415] | Психологічна атмосфера, що виникає внаслідок взаємодії між організаційними чинниками та індивідуальними характеристиками працівників і слугує медіатором між умовами праці та її результатами | Медіаторна роль між умовами та результатами праці |

*Джерело: систематизовано на основі [1; 2].*

Аналіз визначень виявляє спільні риси, а саме усі автори розглядають СПК як інтегральну характеристику, що охоплює когнітивний, емоційний і поведінковий виміри групової взаємодії; підкреслюється відносна стійкість клімату; СПК постає результатом взаємодії об'єктивних організаційних умов і суб'єктивних сприйнять членів колективу.

На основі проведеного аналізу, ми визначили що під соціально-психологічним кліматом слід розуміти інтегральну характеристику внутрішнього середовища трудового колективу, що відображає домінуючий емоційно-психологічний стан його членів, якість міжособистісних відносин, рівень згуртованості та задоволеності умовами спільної діяльності, і є визначальним чинником мотивації, продуктивності та лояльності персоналу.

Важливим є також розрізнення двох рівнів СПК: статичного – стійкі особливості міжособистісних відносин, що зберігаються тривалий час; та динамічного – поточний емоційний стан колективу, що змінюється під впливом ситуативних чинників. Статичний рівень є об'єктом довгострокового управлінського впливу, тоді як динамічний потребує оперативного реагування.

Серед чинників формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі можна виділити зовнішні та внутрішні (рис. 1).

Рисунок 1 – Чинники формування соціально-психологічного клімату в колективі

В сучасних надскладних умовах функціонування вітчизняних підприємств і організацій, які спричинені повномасштабним вторгненням, на перший план серед зовнішніх та внутрішніх чинників виходять: кадровий дефіцит, внаслідок міграції великої чисельності українських громадян за кордон, мобілізація, хронічний стрес працівників, порушення усталених комунікаційних моделей через перехід на дистанційну роботу. Ці чинники суттєво ускладнюють управління СПК і вимагають від менеджменту специфічних інструментів підтримки психологічного стану колективу. Оскільки, СПК є складним, багатовимірним феноменом, що охоплює когнітивний, емоційний і поведінковий виміри групової взаємодії. Його формування зумовлено взаємодією зовнішніх та внутрішніх чинників, серед яких визначальну роль відіграють стиль керівництва, система мотивації та якість комунікаційного середовища.

Дослідивши практичний досвід роботи успішних українських компаній, можна впевнено стверджувати, що соціально відповідальне ставлення з боку керівників полягає не тільки у створенні належних умов праці та відпочинку, дотриманні трудового законодавства та справедливій винагороді, а й реалізації цілої низки інших заходів, спрямованих на забезпечення професійного розвитку, творчої реалізації, соціального та медичного захисту власних працівників. [4. с. 98]. Це в свою чергу сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та створенню умов для продуктивної діяльності колективу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Edmondson A. C., Bransby D. P. Psychological safety comes of age: observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 10. P. 55–78.

2. Zhang X., Wang H., Li Y. Psychological capital, organizational support, and employee commitment in Chinese enterprises. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2021. Vol. 59, No. 3. P. 412–435.

3. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71, № 4. С. 92–98. URL : https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?vol=yes&voll=71

**Ольга Михайлівна Леонтенко,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*кафедра соціоекономіки та управління персоналом,*
*Київський національний економічний університет*
*імені Вадима Гетьмана*
*(м. Київ);*
**Антон Євгенович Куліков,**
*здобувач І (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*Київський національний економічний університет*
*імені Вадима Гетьмана*
*(м. Київ)*

# СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ МЕНТОРСТВА В ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Процес адаптації персоналу має стратегічне значення, оскільки безпосередньо впливає на ефективність роботи та стабільність колективу. В сучасних складних та невизначених умовах війни, як ніколи зростає потреба у різноманітних формах підтримки та менторства, які забезпечують швидку адаптацію працівника у професійне середовище. Особливу роль у цьому контексті відіграють підходи, орієнтовані на передавання досвіду та формування професійної взаємодії з усіма членами колективу.

Розгляд сутності менторства є необхідним для усвідомлення його ролі у системі управління персоналом. У наукових працях дослідників менторство розглядається як складне багатовимірне явище, що поєднує елементи взаємодії, розвитку та передавання досвіду, однак кожне з визначень акцентує увагу на різних його аспектах. Так, Шуба Л. В., Шуба В. О., Шуба В. В. трактують менторство як унікальний процес підтримки, навчання та розвитку, який здійснюється через індивідуальну взаємодію між ментором / викладачем і підопічним [1, с. 101].

Науковці Клягін Ю. В. та Березянко Т. В. визначають менторство як процес взаємодії між двома людьми, де одна, досвідченіша особа – ментор, ділиться своїми знаннями, досвідом та експертизою з іншою – менті [2, с. 81].

Дослідники Щука Г. П., Безрученков Ю. В., Пацюк В. С. розширюють розуміння менторства, наголошуючи на активній взаємодії між

наставником і протеже, яка базується на довірі та повазі і може набувати різних форм і видів залежно від мети, характеру та особистісних рис суб'єктів [3, с. 128]. У цьому визначенні важливим є акцент на міжособистісних відносинах і гнучкості менторства, що дозволяє адаптувати його до різних організаційних і соціальних умов. Таким чином, менторство постає не лише як передача знань, а як динамічний процес, тісно пов'язаний з ціннісними та комунікативними чинниками.

Узагальнення наведених трактувань дає змогу сформулювати власне визначення менторства як цілеспрямованого процесу індивідуальної взаємодії між більш досвідченою та менш досвідченою особами, що ґрунтується на довірі та повазі та спрямований на підтримку, розвиток і передавання професійного й особистісного досвіду в межах спільної діяльності.

Таке визначення поєднує процесуальний характер менторства, асиметрію досвіду учасників, значення міжособистісних відносин і орієнтацію на розвиток, що дозволяє найбільш повно відобразити його сутність у контексті адаптації персоналу. Саме інтеграція цих ознак забезпечує цілісне розуміння менторства як важливого інструменту підтримки працівників на етапі входження в професійне середовище.

На нашу думку, менторство посідає важливе місце в системі управління персоналом, оскільки безпосередньо впливає на ефективність процесу професійної адаптації та подальший розвиток працівників. Воно стає стратегічним інструментом розвитку людського капіталу, сприяє підвищенню ефективності управління трудовим колективом, забезпечує накопичення та передавання передового досвіду роботи.

Таке бачення підкреслює довгострокове значення менторства для організації, оскільки воно впливає не лише на окремих працівників, а й на загальний рівень професійної зрілості колективу. Отже, менторство набуває значення чинника, який поєднує адаптаційні та розвиткові процеси, забезпечуючи сталість кадрового потенціалу та підвищуючи конкурентоспроможність організації.

Менторство можна розглядати як багатофункціональне явище, що поєднує професійні та особистісні аспекти розвитку працівника. Визначимо дві основні функції наставництва, які відображають його комплексний характер.

Перша з них пов'язана з наданням новачку психосоціальної підтримки, що передбачає формування рольової моделі та створення

сприятливого середовища для розвитку впевненості, професійної ідентичності та відчуття приналежності до організації. Така підтримка сприяє зниженню напруженості в період адаптації та забезпечує емоційну стабільність працівника.

Друга функція наставництва полягає у наданні кар'єрної або професійної підтримки, яка охоплює виконання завдань, спрямованих на розвиток навичок і підвищення рівня професійної підготовки нового працівника. Реалізація цієї функції дозволяє цілеспрямовано формувати компетентності, необхідні для ефективної діяльності та узгоджувати індивідуальний розвиток новачка із потребами організації.

Таким чином, поєднання психосоціальної та професійної складових забезпечує цілісність наставництва й підсилює його значення у процесі адаптації та подальшого професійного становлення персоналу.

В сучасних складних умовах функціонування бізнесу менторство та наставництво набули широкого поширення як універсальні інструменти підтримки та розвитку особистості в різних професійних і соціальних контекстах. Їх застосування виходить за межі традиційної адаптації нових працівників і охоплює широкий спектр програм, орієнтованих на вирівнювання можливостей та забезпечення сталого професійного розвитку.

Такий підхід стає актуальним, оскільки динамічні зміни на ринку праці, викликані стрімким розвитком технологій, трансформацією економіки і еволюцією структури зайнятості, ускладнюють прогнозування і планування традиційних кар'єрних траєкторій. Незважаючи на доступ до великої кількості інструментів та ресурсів, які допомагають у розробці та реалізації кар'єрних планів, багато людей самостійно керують своїм кар'єрним зростанням, що може призвести до пасивності, апатії та помилок у виборі професійного шляху. Таким чином, нерозуміння сучасних тенденцій на ринку праці, відсутність ефективних інструментів і неготовність до самостійного управління кар'єрою стали ключовими викликами, які необхідно вирішити для забезпечення успішного розвитку і реалізації людського капіталу [4, с. 173].

В цьому контексті менторство, має стати тим інструментарієм, який допоможе новим працівникам швидше пройти психологічну та професійну адаптацію та правильно визначитись з майбутнім кар'єрним розвитком в організації.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шуба Л. В., Шуба В. О., Шуба В. В. Ментор / викладач у системі розвитку особистості. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля*. 2024. № 2. С. 101–108. URL : https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2024/2/11--.pdf

2. Клягін Ю. В., Березянко Т. В. Формування успішної бізнес-моделі підприємства. *Universum*. 2024. № 14. С. 80–88. URL : https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1362

3. Щука Г. П., Безрученков Ю. В., Пацюк В. С. Менторство в системі вищої освіти України. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова*. 2024. № 98. С. 128–132. URL : https://enpuir.udu.edu.ua/entities/publication/b9d17d95-ca40-4aba-8af2-6c21f78501b9

4. Леонтенко О., Присівко Ю. Сучасні практики організації кар'єрного менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 90, № 5. С. 172–180. URL : https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1365

**Олександр Сергійович Литвин,**
*здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Олександра Іллівна Васильєва,**
*доктор наук з державного управління, професор,*
*професор кафедри менеджменту та публічного управління,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ ПІСЛЯВОЄННОЇ РОЗБУДОВИ УКРАЇНИ: ВІДНОВЛЕННЯ ДОВІРИ ДО ДЕРЖАВИ

Повоєнний період відновлення держави неминуче супроводжуватиметься пошуком нових підходів до розроблення нормативно-правових актів, спрямованих на формування стабілізаційних механізмів та прискорення економічного зростання. Особливої уваги потребуватимуть регіони України, які зазнали найбільших втрат унаслідок значних руйнувань промислової та соціальної інфраструктури, а також в умовах обмежених фінансових ресурсів.

У зв’язку з цим уже сьогодні актуалізується питання обговорення правових засад післявоєнного відновлення України, визначення ефективних механізмів його реалізації та вивчення успішного міжнародного досвіду, завдяки якому інші держави змогли здійснити відбудову після воєнних конфліктів.

Під час визначення змісту майбутніх нормативно-правових актів органам державної влади України разом із міжнародними партнерами необхідно враховувати масштаби збитків, спричинених військовою агресією рф, а також наявні ще до війни соціально-економічні виклики. Водночас важливо чітко окреслити стратегічні цілі відновлення та визначити ефективні інструменти, які забезпечать їх досягнення.

За роки повномасштабної агресії проти Україна держава-агресор - завдала значних руйнувань критично важливій інфраструктурі країни. Внаслідок систематичних ракетних і авіаційних ударів було суттєво пошкоджено або знищено об’єкти енергетичної системи, промислові підприємства, транспортні вузли, житловий фонд та об’єкти соціальної інфраструктури. Багато міст і селищ по всій території держави зазнали

масштабних руйнувань, що призвело до значних економічних втрат і погіршення умов життя населення. Крім того, війна спричинила одну з найбільших хвиль вимушеної міграції в Європі з часів Друга світова війна, коли мільйони громадян були змушені залишити свої домівки та шукати тимчасовий прихисток у європейських країнах.

Четвертий рік повномасштабної війни ставить перед Україною безпрецедентні економічні виклики. Економіка функціонує в умовах рекордних дисбалансів: за попередніми оцінками аналітиків, дефіцит бюджету сягне 19,4 % ВВП у 2025 році, дефіцит торгового балансу – 26,8 % ВВП, державний борг перевищить 100 % ВВП. Демографічна криза загострюється, дефіцит кадрів стає головним обмежувачем зростання, інфляція сповільнюється, але залишається значно вищою від цільового показника НБУ [2].

Попри те, що бойові дії тривають, уже сьогодні стає очевидною необхідність стратегічного планування заходів, спрямованих на забезпечення стійкості держави, підтримку функціонування економіки та підготовку до масштабного післявоєнного відновлення. Важливим завданням є розроблення комплексної системи правового та інституційного забезпечення відбудови країни, що дозволить ефективно координувати відновлювальні процеси та залучати міжнародну допомогу.

Варто зазначити, що ключові міжнародні партнери України – насамперед Сполучені Штати Америки та Європейський Союз – вже розпочали підготовку до майбутньої програми відновлення, яка може стати однією з наймасштабніших післявоєнних реконструкцій у сучасній історії. За оцінками експертів, майбутній процес відбудови України суттєво відрізнятиметься від попередніх міжнародних програм відновлення, зокрема тих, що реалізовувалися після воєнних конфліктів в Ірак та Афганістан [2].

Очікується, що модель відбудови України більше нагадуватиме досвід реконструкції країн Західної Європи після Друга світова війна, трансформаційні процеси у державах Центральної та Східної Європи після завершення Холодна війна, а також відновлення країн Західних Балкан після Розпад Югославії. Досвід цих історичних періодів може стати важливим джерелом знань для формування ефективної законодавчої бази та механізмів реалізації післявоєнної відбудови України.

У прикладах європейських країн післявоєнної реконструкції ключову роль відігравала міжнародна співпраця та фінансова підтримка з

боку провідних світових держав. Зокрема, значну допомогу країнам Європи після Другої світової війни було надано в межах План Маршалла, який передбачав фінансову підтримку, сприяння економічній стабілізації та відновлення промислового потенціалу. У той час Сполучені Штати Америки забезпечували значну частину фінансових ресурсів і гарантії безпеки, тоді як європейські держави активно брали участь у фінансуванні програм розвитку та поглиблювали процес економічної інтеграції, що згодом сприяло формуванню сучасної системи європейського співробітництва.

Таким чином, вивчення міжнародного досвіду повоєнної реконструкції та його адаптація до українських умов може відіграти важливу роль у формуванні ефективної моделі післявоєнного відновлення України, що передбачатиме поєднання внутрішніх реформ, міжнародної підтримки та довгострокових стратегій економічного розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічне відновлення та розвиток країн після збройних конфліктів: досвід для України. *Світова економіка. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 5. URL : https://www.researchgate.net/publication/375105048_Ekonomicne_vidnovlenna_ta_rozvitok_krain_pisla_zbrojnih_konfliktiv_dosvid_dla_Ukraini

2. Прогноз економіки України 2026 / Український інститут відновлення. URL : https://uifuture.org/prognozi/prognoz-ekonomiky-ukrayiny-2026/

**Олександр Сергійович Литвин,**
*здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Олександра Іллівна Васильєва,**
*доктор наук з державного управління, професор,*
*професор кафедри менеджменту та публічного управління,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ У ПРАКТИКУ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Впровадження європейських стандартів у практику розвитку регіонів є важливим напрямом модернізації системи регіонального управління та територіального розвитку. Для України це питання набуло особливої актуальності у контексті євроінтеграційного курсу держави та поглиблення співпраці з Європейським Союзом. Запровадження європейських підходів передбачає адаптацію інституційних механізмів, принципів управління та інструментів регіональної політики відповідно до практик, які застосовуються у країнах ЄС.

Для України є дуже важливим міжнародний досвід повоєнного відновлення країни, а також закінчення військових дій в країні. Міжнародний досвід відбудови після воєн включає такі приклади, як Німеччина та Японія після Другої світової війни, країни Балканського регіону після Розпаду Югославії, а також Афганістан та Ірак після воєнних конфліктів початку ХХІ століття. Ці приклади стали предметом дослідження багатьох учених у галузях економіки, політичних наук, державного управління та міжнародних відносин.

Проблематика повоєнної відбудови, постконфліктного розвитку держав та відновлення економіки також активно досліджується українськими (вітчизняними) науковцями. Вони аналізують міжнародний досвід реконструкції держав, можливості його адаптації до українських умов, а також роль державної політики, місцевого самоврядування та міжнародної допомоги у процесах відбудови. Серед вітчизняних дослідників, які приділяють увагу цій проблематиці, варто виділити таких, як Валерія Гейця, Елли Лібанової, Олександра Амоша.

Також значний внесок у дослідження питань повоєнної реконструкції України роблять наукові установи, зокрема Національна академія наук України, Інститут економіки та прогнозування НАН України та Національний інститут стратегічних досліджень. У їхніх аналітичних доповідях розглядаються механізми економічної реконструкції, інституційні реформи, інвестиційна політика та інтеграція України до світової економічної системи.

Для України важливим кроком у напрямі впровадження європейських стандартів стала реформа децентралізації, яка сприяла посиленню ролі територіальних громад, підвищенню фінансової самостійності місцевих бюджетів та формуванню нових механізмів управління регіональним розвитком. Ця реформа здійснюється з урахуванням рекомендацій європейських інституцій, зокрема Рада Європи та Європейська комісія.

Варто зазначити, що одним із ключових принципів європейської регіональної політики є принцип субсидіарності, який передбачає передачу значної частини повноважень органам місцевого самоврядування та регіональним органам влади. Такий підхід сприяє ефективнішому вирішенню локальних проблем, розвитку місцевих ініціатив і підвищенню відповідальності органів влади перед громадою. Важливим документом, що визначає ці підходи, є Європейська хартія місцевого самоврядування, яка встановлює основні стандарти організації та функціонування місцевої влади.

Ще одним важливим напрямом впровадження європейських стандартів є використання сучасних інструментів регіональної політики та просторового планування. У країнах ЄС широко застосовується стратегічне планування розвитку територій, яке передбачає розроблення довгострокових стратегій, програм та проєктів розвитку регіонів із урахуванням їхніх економічних, соціальних та екологічних особливостей. Важливу роль у цьому процесі відіграють фінансові інструменти підтримки регіонального розвитку, зокрема фонди політики згуртованості ЄС, які спрямовані на зменшення соціально-економічних диспропорцій між регіонами.

Значну увагу у європейській практиці приділяють принципам сталого розвитку, що передбачає поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної безпеки. Ці принципи закріплені у стратегічних документах ЄС, зокрема у Європейський зелений

курс, який спрямований на формування екологічно орієнтованої економіки та підтримку інноваційного розвитку регіонів.

Регіональні полюси зростання, території сталого розвитку та території з особливими умовами для розвитку є тилом української економіки, тому для розвитку їх у найближчій перспективі потрібно застосовувати інші механізми. Важливо забезпечити підтримку бізнесу, збалансувати соціальну сферу та сформувати інвестиційну привабливість регіонів[3].

У перспективі міжнародні партнери можуть надавати Україні підтримку для досягнення повного економічного відновлення. Ця підтримка передбачає надання макрофінансової та технічної допомоги для узгодження національного законодавства із законодавством Європейського Союзу, а також використання спеціальних фінансових інструментів для забезпечення трансформацій у різних секторах економіки. Додатково передбачається впровадження механізму страхування ризиків для відновлення зруйнованих активів і залучення нових інвестицій. Також заплановано запровадження організаційних інновацій, щоб забезпечити активну участь України в інституціях Європейського Союзу під час процесу її приєднання [2, с. 100].

Таким чином, впровадження європейських стандартів у практику повоєнного відновлення та розвитку регіонів передбачає комплексні зміни у системі державного та місцевого управління, запровадження сучасних механізмів стратегічного планування, розвиток партнерства між владою, бізнесом і громадськістю, а також використання інноваційних підходів до забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій. У перспективі це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності регіонів, ефективнішому використанню їхнього ресурсного потенціалу та зміцненню інтеграції України до європейського економічного та політичного простору.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лібанова Е. М. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: вектори реального поступу : національна доповідь / за ред. Е. М. Лібанової, М. А. Хвесика.

2. Мединська Т. В., Боднарюк І. Л., Олійник Н. Р. Міжнародна допомога як основа повоєнного відновлення економіки України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 73. С. 93–102. URL : https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-14

3. Миколайчук М. М., Лесик О. В. Інструменти розвитку та повоєнного відновлення територій України: аналітичний огляд. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* 2023. № 7. URL : https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-10

**Тамара Миколаївна Лозинська,**
*доктор наук з державного управління, професор,*
*професор кафедри економіки та публічного управління,*
*Полтавський державний аграрний університет*
*(м. Полтава);*
**Володимир Олексійович Барчук,**
*здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*
*кафедра економіки та публічного управління,*
*Полтавський державний аграрний університет*
*(м. Полтава)*

# РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ ДЕРЖАВИ

У 70–80-х роках минулого сторіччя світові економічні кризи обумовили занепад підприємницької діяльності і зменшення податкових надходжень до державних бюджетів, що призвело до скорочення соціальних витрат держави. Водночас у суспільстві спостерігається пошук нових моделей забезпечення соціальних потреб населення. Саме в цей період з'являються організації, які використовують ринкові механізми для фінансування соціальних програм (платні послуги, навчання, залучення жінок тощо). Завдячуючи Б. Дрейтону, який у 1981 р. заснував некомерційний фонд, що пізніше отримав назву Ашока, світом починають поширюватися соціальні принципи більшої відповідальності відповідальності за суспільство і планету [1]. Назва фонду у 1987 р. була вибрана не випадково, вона несе в собі два сенси: а) відповідає змісту санскритського слова «ашока» – активна відсутність горя; б) демонструє прихильність до ідей індійського імператора Ашоки (ІІІ століття до нашої ери), який відмовився від насильства і започаткував інновації в економічному розвитку та соціальному забезпеченні. Фонд Ашоки вже понад 40 років заохочує людей з лідерськими якостями до соціальних інновацій, здатних нести позитивні зміни у великих масштабах. Соціальні підприємці, яких обирає Ашока, є не лише бенефіціарами допомоги вразливим верствам населення, але й генераторами позитивних змін в суспільствах, які переживають скорочення сільського населення, гендерно зумовлене насильства чи обмеження прав і можливостей молоді, тобто виявляють здатність до розв'язання проблем системно.

У даний час Ашока як міжнародна організація зосереджує свою діяльність на 4 найактуальніших напрямах [2]:

– зміна клімату;

– гендерна рівність;

– тривалість життя;

– цифрові технології та етика.

І зараз виконання завдань за цими ключовими напрямами потребує не лише об'єднання соціальних новаторів для співпраці між собою, а й встановлення зв'язків між ними та державними адміністраціями для юридичної легітимації діяльності та інституалізації соціального підприємництва.

Наступний етап розвитку концепції соціального підприємництва пов'язаний саме з початком його інституалізації в 1990-х рока. Значний внесок в розроблення концептуальних положень соціального підприємництва було зроблено представниками бізнес-шкіл США та Європи [3; 4; 5], зусиллями яких термін «соціальне підприємництво» входить у науковий обіг. У цей же період формуються дві моделі соціального підприємництва – американська і європейська. Основною відмінністю американської моделі є надання переваги інноваціям та підприємницькій ініціативі, а соціальна місія реалізується через логіку бізнес процесів. Для європейської моделі більш характерним є зосередження уваги на колективних формах діяльності (соціальні кооперативи), демократичному управлінні та партнерстві з державою (рис. 1).

| Критерій | Американська модель | Європейська модель |
|---|---|---|
| Головна мета | Поєднання прибутку і соціального впливу | Розв’язання соціальних проблем |
| Розподіл прибутку | Прибуток розподіляється між бенефіціарами | Прибуток інвестується в соціальну місію |
| Роль держави | Мінімальне втручання | Активна підтримка та регулювання |
| Організаційні форми | Соціальні стартапи, B-corporations | Кооперативи, НГО, БО, соціальні підприємства |
| Фокус діяльності | Інновації, нові ринки, масштабування | Зайнятість, інклюзія, згуртованість |
| Джерела фінансування | Приватні інвестиції, венчурний капітал | Приватні інвестиції, фонди ЄС, державні гранти |
| Бізнес-концепція | Економічна + соціальна ефективність | Соціальна ефективність у пріоритеті |

Рисунок 1 – Порівняння американської та європейської моделей соціального підприємництва

*Джерело: складено авторами за [6; 7].*

Тож у процесі розроблення концепції державної політики підтримки соціального підприємництва в Україні більше уваги приділялося саме європейському досвіду. З 2000-х років поняття соціального підприємництва тісно переплітається з поняттям соціальних інновацій, підкреслюючи важливість застосування новітніх підходів до розв'язання соціальних проблем. Соціальне підприємництво стає важливим інструментом боротьби з бідністю, безробіттям та соціальною ізоляцією, про що заявляється міжнародними організаціями та провідними дослідниками. Останнє десятиліття відчутною стає потреба у підвищенні соціальної та екологічної відповідальності підприємців, яка попри декларування, усе ще залишається проблематичною. Та все ж соціальне підприємництво, поєднуючи економічну діяльність із відповідальністю перед суспільством і захистом довкілля, виступає практичним інструментом реалізації цілей сталого розвитку (ЦСР), що проявляється в такому:

– створенні робочих місць для вразливих груп, розвитку інклюзивної економіки;

– наданні доступних соціальних, медичних та освітніх послуг;

– інтеграції маргіналізованих груп у соціально-економічне життя;

– екологічних ініціативах, циркулярній економіці, зменшенні відходів та викидів.

Отже, розвиток концепції соціального підприємництва пройшов шлях від благодійності та кооперації до інноваційної, інституціоналізованої форми економічної діяльності. Сьогодні соціальне підприємництво є важливим елементом сучасної соціально-економічної системи, здатним ефективно реагувати на глобальні виклики та сприяти сталому розвитку суспільства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фонд Ашоки. URL : https://www.ekohunters.com/ashoka-foundation/?srsltid=AfmBOor19W3IWi7EY2bNSYGT8cLrtZTIBezlpNHWAuyKh1uJxSlYDcXG (дата звернення: 11.03.2026).

2. Ashoka's History. URL : https://www.ashoka.org/en-aaw/story/ashokas-history (дата звернення: 11.03.2026).

3. Dees J. G. The Meaning of «Social Entrepreneurship». Graduate School of Business, Stanford Universit: Center for Entrepreneurial Leadership Ewing Marion Kauffman Foundation and Miriam and Peter Haas. URL : https://www.studocu.com/sv/document/stockholms-universitet/socialt-entreprenorskap/dees-1998-the-meaningof-social-entreneurship/72070713 (дата звернення: 11.03.2026).

4. Robinson J. Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities. URL : https://jeffreyrobinsonphd.com/wp-content/uploads/2017/06/Navigating-Social-and-Institutional-Robinson2006-1.pdf (дата звернення: 11.03.2026).

5. Борнштейн Д. Як змінити світ: соціальні підприємці та сила нових ідей. URL : https://thephilanthropist.ca/2004/12/bookshelf-29/ (дата звернення: 11.03.2026).

6. Elkington J., Hartigan P. The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World. Нью-Делі : Harvard Business Review Press, 2008. 272 p.

7. Yunus M. Creating a World Without Poverty: Social Business And The Future Of Capitalism. URL : https://www.globalurban.org/GUDMag08Vol4Iss2/Yunus.pdf (дата звернення: 11.03.2026).

**Кирило Олегович Масалов,**
*здобувач ІІ (магістерського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Лариса Юріївна Величко,**
*доктор юридичних наук, професор, професор кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції, ННІ «Інститут державного управління», ХНУ імені В. Н. Каразіна (м. Харків)*

# МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

В умовах динамічних змін у суспільстві та потреби в оновленні управлінських практик, важливо не лише підвищувати інтерес молоді до публічної служби, а й забезпечити їй можливості для професійного зростання та реалізації свого потенціалу. Водночас, існуючі механізми залучення молоді часто виявляються недостатньо ефективними, що призводить до низького рівня їхньої участі в управлінні на місцевому рівні [4, с. 99].

Створення та підтримка існуючих механізмів участі молоді у прийнятті управлінських рішень на місцевому рівні є складовою частиною молодіжної політики місцевих рад.

Автори практичного посібника для місцевої влади стосовно активізації молоді та її залучення до діяльності з розвитку громад Т. Репицький, Ю. Ткачук, А. Товстуха та ін. [1, с. 6] зазначають, що процес децентралізації в Україні є безповоротним та ефективним інструментом розвитку громад та людського капіталу. Проте, крім фінансових інструментів бюджетування та розвитку інфраструктурних об’єктів (доріг, зупинок тощо), для сталого розвитку громад та місцевого людського капіталу надважливим є врахування молодіжної політики як одного з основних елементів для подальшого стратегічного планування та довготривалого розвитку.

На нашу думку, залучення молоді до сфери публічного управління на місцевому рівні в умовах повномасштабного вторгнення рф

до України є одним з основних напрямів ефективного та успішного розвитку територіальних громад.

Актуальність теми обумовлена необхідністю модернізації механізмів залучення молодих людей до процесів прийняття управлінських рішень на рівні територіальних громад в умовах воєнного стану.

М. Циганин [3, с. 166–167], в контексті актуальності питання залучення молоді до формування та реалізації молодіжної політики на місцевому рівні в умовах війни, акцентує увагу на тому, що у сучасних реаліях війна російського агресора проти України впливає на життя людей в усіх сферах, зокрема і на молодіжну політику та молодіжну інфраструктуру. Проте, незважаючи на обмеження під час війни, важливо забезпечити молоді можливість самореалізації.

На місцевому рівні модель участі молоді спрямована на створення необхідних умов для незамкнутого двостороннього спілкування та співробітництва між органами влади, органами місцевого самоврядування та молоддю. Водночас вона сприяє посиленню ролі молоді в суспільстві, надаючи їй можливість відігравати провідну роль у прийнятті рішень у суспільстві, можливість адаптації молодіжної політики до реальних потреб, створення такого рівня життя, за якого молоді люди не захочуть мігрувати, та створення середовища, що володіє потенціалом для соціального зростання та розвитку [2, с. 55].

Н. Шишпанова у своєму дослідженні щодо [4, с. 101] наголошує на тому, що залучення молоді до публічної служби в органах влади регіонів є важливим елементом формування ефективної системи управління на місцевому рівні. Молоді люди, які прагнуть впливати на прийняття рішень у своїх громадах, здатні внести свіжі ідеї, інноваційні підходи та новий погляд на соціальні проблеми.

Основними і найбільш ефективними механізмами залучення молоді до прийняття управлінських рішень на місцевому рівні на теперішній час, на нашу думку, виступають:

– впровадження місцевими радами програм стажування молоді в органах місцевого самоврядування;

– створення консультативно-дорадчих органів (молодіжних рад, комітетів, робочих груп тощо) з числа молоді (представників студентського корпусу, громадських організацій, волонтерських осередків);

– організація і забезпечення проходження навчальної та виробничої практики студентами вищих навчальних закладів в органах місцевого самоврядування;

– проведення органами місцевого самоврядування конкурсів молодіжних ініціатив, спрямованих на вирішення питань місцевого значення.

Програми стажування молоді в органах місцевого самоврядування - це один із найбільш практичних та дієвих механізмів їх прямої участі в управлінських процесах громади.

Для молоді стажування являє собою можливість отримати перший професійний досвід, розвинути «soft skills» (гнучкі навички) на практиці, а також на власні очі зсередини побачити механізми реалізації владних повноважень місцевою радою та її виконавчими органами тощо.

Більш того, задля врахування результатів праці учасників стажування та забезпечення мотиваційної складової залучення молоді до управлінських процесів громади, стажування, зазвичай, передбачається оплачуваним.

Для місцевих рад цей механізм слугуватиме інструментом «хантингу» – одного з різновидів технологій підбору кадрів в управлінні персоналом шляхом пошуку талановитих спеціалістів, наповнення та/або оновлення кадрового резерву працівників та збільшення креативу у вирішенні стандартних проблемних питань діяльності в межах повноважень.

Поряд з цим, ще одним механізмом залучення молоді до процесів місцевого самоврядування є організація проходження навчальних, виробничих практик студентами бакалаврату, магістратури, особливо зі спеціальностей «Право», «Публічне управління та адміністрування», у виконавчих органах місцевих рад. Цей напрям реалізується в межах взаємодії вищих навчальних закладів з місцевими радами та їх виконавчими органами шляхом укладення відповідних договорів, меморандумів про співпрацю тощо.

Проходження практики в структурі місцевих рад сприятимуть розумінню молоддю механізми роботи у сфері публічної служби на рівні громади, розвинути лідерські навички та управлінські компетентності, а також ознайомитися з актуальними питаннями органів місцевого самоврядування як суб’єктів владних повноважень. Основною відмінністю

практики від стажування є те, що вона проходиться в межах навчання в університеті та є обов'язковим компонентом навчального процесу студента і не оплачується органами місцевого самоврядування.

Важливим елементом побудови успішної моделі системи залучення молоді до процесів прийняття управлінських рішень на місцевому рівні є забезпечення реальних можливостей молодого покоління для партисипації в них. Це може бути реалізовано шляхом створення молодіжних рад, комітетів та інших консультативно-дорадчих органів при органах місцевого самоврядування, де молоді представники громадськості матимуть змогу демонструвати свої проєкти, вносити пропозиції та висловлювати погляди, ідеї, думки щодо вирішення питань місцевого значення відповідної територіальної громади.

Крім того, залучення молоді до розробки та реалізації місцевих програм і проєктів сприятиме формуванню позитивного іміджу органів місцевого самоврядування, змінам в управлінській культурі, підвищить орієнтованість представницьких органів територіальних громад на врахування потреб усіх верств населення, а також безумовно підвищить інтерес молодих людей до сфери публічного управління.

Отже, практичне втілення механізмів залучення молоді до прийняття управлінських рішень на місцевому рівні є запорукою ефективного та динамічного розвитку територіальних громад.

Молодіжна політика місцевого рівня є важливим напрямом діяльності органів місцевого самоврядування, який сприяє формуванню позитивного іміджу публічної служби та інтеграції молоді в процеси вирішення питань місцевого значення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Активізація молоді та залучення до діяльності з розвитку громад : практ. посіб. для місцевої влади / Т. Репицький, Ю. Ткачук, А. Товстуха та ін. ; за заг. ред. Т. Репицького. Київ, 2019. 53 с.

*2.* Драпушко Р. Г., Горінов П. В., Міненко Є. С. Ефективність залучення молоді до прийняття управлінських рішень. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72), № 3. С. 62–67. DOI : https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.3/10

3. Циганин М. П. Залучення молоді до формування та реалізації молодіжної політики на місцевому рівні в умовах війни. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 2 (32). DOI : https://doi.org/10.23939/dg2023.02

4. Шишпанова Н. О. Залучення молоді до публічної сфери регіонів: пропозиції ефективних моделей кар'єрного розвитку. *Агросвіт*. 2024. № 22. С. 98–103.

**Олексій Вікторович Міщенко,**
*здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Інна Григорівна Канцур,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту та публічного управління,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# АДАПТАЦІЯ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE В СИСТЕМІ КРИЗОВОГО ІНФОРМУВАННЯ ПІДРОЗДІЛІВ ДСНС (НА ПРИКЛАДІ КИЇВСЬКОЇ ТА ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТЕЙ)

Сучасна архітектура публічного управління в Україні функціонує в умовах безпрецедентної динамічності та критичного рівня невизначеності, спричинених повномасштабною збройною агресією. Традиційні лінійні моделі управління, зокрема каскадний метод (англ – “Waterfall”), продемонстрували невідповідність реаліям воєнного стану через надмірну ієрархічність, тривалі цикли внутрішнього погодження та низьку адаптивність до раптових змін безпекового ландшафту. Як зазначають дослідники, жорсткі структури в умовах кризи стають точками відмови, оскільки не здатні опрацьовувати інформацію зі швидкістю її виникнення. У сфері цивільного захисту, де об’єктом інформування є безпосередня безпека громадян, будь-яка затримка в комунікації створює інформаційний вакуум, який миттєво заповнюється дезінформацією та ворожою пропагандою.

Натомість гнучка методологія управління проєктами “Agile”, інтегрована в систему стратегічних комунікацій, постає перспективним інструментом підвищення інституційної життєстійкості державних органів. На відміну від статичного планування, гнучкі підходи дозволяють підрозділам ДСНС переходити до ітераційного виробництва інформаційного продукту, де пріоритетом є не формальна звітність, а верифікований результат у реальному часі [5]. Впровадження принципів крос-функціональності та автономності робочих груп у прифронтових зонах (Запорізька обл.) та стратегічних вузлах (Київська обл.) мінімізує

репутаційні ризики держави. Такий підхід трансформує роль пресофіцера з транслятора на активного учасника кризового менеджменту, забезпечуючи високий рівень суспільної довіри через прозорість та оперативність. Отже, адаптація Agile-практик у публічному секторі є не просто управлінською інновацією, а необхідною умовою виживання та ефективності держави в умовах конвенційної війни.

Теоретична база адаптації методології Agile у публічному секторі ґрунтується на концептуальному переході від жорсткого адміністрування до динамічного управління цінностями. Визначальним принципом у цьому контексті виступає ітеративність, тобто поділ складних комунікаційних завдань на короткі цикли (спринти), що дозволяє підрозділам ДСНС генерувати інформаційний продукт малими, але верифікованими порціями. Як зазначають дослідники, такий підхід є важливим для урядових структур в умовах воєнного стану, оскільки він дозволяє тестувати ефективність меседжів на ранніх етапах і вносити корективи залежно від миттєвої реакції аудиторії та зміни безпекової ситуації [4].

Принцип орієнтації на результат у філософії Agile заміщує традиційну орієнтацію на процес (суворе дотримання формального регламенту). У контексті кризового реагування "результатом" вважається не кількість опублікованих постів, а конкретна зміна поведінки населення (наприклад, успішна евакуація чи перехід в укриття). Це потребує від держслужбовців відмови від вузької функціональної спеціалізації на користь крос-функціональних команд. У таких групах пресофіцер, фахівець з моніторингу та оперативний черговий працюють в єдиному горизонтальному полі без проміжних бюрократичних погоджень. Наукові розвідки підтверджують, що саме делегування повноважень та автономія підрозділів на місцях є запорукою інституційної стійкості всієї системи публічної влади в умовах гібридних загроз [3, с. 46–54].

Специфіка кризового інформування як державного сервісу полягає у вимозі миттєвої валідації даних. В умовах воєнної кризи інформація має "термін придатності", що вимірюється хвилинами, а іноді й секундами. Традиційні методи перевірки через письмові запити та вертикальні резолюції (англ. – "Waterfall") стають деструктивними, оскільки створюють часовий люфт для ворожих інформаційно-психологічних операцій. Agile-підхід пропонує впровадження протоколів "швидкої верифікації", де валідація даних відбувається паралельно з

підготовкою контенту за принципом “рівний до рівного”. Це перетворює комунікацію на динамічний сервіс цивільної безпеки, що базується на принципах радикальної відкритості та емпатії, що є обов’язковим для збереження соціальної згуртованості.

Зарубіжний досвід, зокрема країн НАТО, свідчить, що гнучкість комунікаційних ліній дозволяє ефективно протидіяти когнітивним ударам, оскільки офіційне джерело завжди випереджає поширення чуток через свою мобільність. Таким чином, теоретична модель Agile в системі ДСНС трансформує відомство з реактивної структури, що лише констатує наслідки, на проактивного модератора безпекового простору, здатного до миттєвої адаптації в умовах “туману війни”.

Практична імплементація Agile-інструментів у діяльність ДСНС України демонструє адаптивність системи публічного управління до специфічних регіональних загроз. Київська область стала майданчиком для відпрацювання моделі “інформаційних спринтів”. Під час ліквідації наслідків масованих атак на об’єкти критичної інфраструктури, інформаційний штаб ГУ ДСНС у Київській області перейшов на 30-хвилинні цикли оновлення даних. Кожен спринт включав: збір фото/відеодоказів мобільними групами, швидку верифікацію технічних параметрів пошкоджень та публікацію офіційного повідомлення з рекомендаціями для населення. Така ітеративність дозволила нівелювати панічні настрої під час тривалих відключень енергопостачання, забезпечуючи “ритмічне” інформування про хід відновлювальних робіт [2].

Натомість Запорізька область, перебуваючи в умовах постійної вогневої загрози та ризиків на ЗАЕС, успішно адаптувала методику Kanban, що базується на візуалізації завдань, обмеженні незавершеної роботи та безперервному інформаційному потоці. Головне управління ДСНС у Запорізькій області використовує візуалізовані потоки завдань для управління екстреними повідомленнями. В умовах обмеженого часу ключовим стало правило обмеження незавершеної роботи пресофіцери фокусуються виключно на критичних сповіщеннях про обстріли та радіаційний фон, відсікаючи другорядний контент. Це дозволило уникнути інформаційного перевантаження каналів зв’язку та забезпечити доставку життєво важливих інструкцій мешканцям прифронтових громад у режимі реального часу [1].

Географічна близькість до фронту є провідним фактором вибору Agile-інструментарію. У відносно тиловій Київській області домінує

Scrum, де акцент робиться на плановості спринтів та комплексності інформування про відновлення. У прифронтовій Запорізькій області перевага надається Kanban, оскільки ця модель краще пристосована до непередбачуваного потоку вхідних подій, що не піддаються попередньому плануванню. Така диференціація підходів у структурі єдиного відомства свідчить про перехід від монолітної бюрократії до гнучкого мережевого управління. Спільним для обох регіонів є відмова від багатоступеневого візування контенту на користь "довіри до експерта в полі". Це дозволило скоротити час від моменту події до публікації першого офіційного повідомлення з 45–60 хвилин (стандарт 2021 р.) до 5–12 хвилин у 2025–2026 рр. Практичне впровадження Agile-інструментів трансформувало державне інформування з формальної звітності на оперативний сервіс безпеки, що є важливим для збереження соціальної стійкості регіонів.

Проведений аналіз функціонування територіальних підрозділів ДСНС у Київській та Запорізькій областях дозволяє констатувати, що адаптація методології Agile є об'єктивною відповіддю на виклики динамічного безпекового середовища воєнного стану. Лінійні моделі управління втрачають ефективність в умовах високої інтенсивності кризових подій через надмірну тривалість циклів погодження інформації. Натомість використання ітераційних підходів (Scrum-спринтів) у Київській області та потокового управління (Kanban) у Запорізькій області забезпечило перехід від формальної звітності до оперативного сервісу безпеки. Ключовим фактором успішності кризових комунікацій стала децентралізація прийняття рішень та надання автономії крос-функціональним групам на місцях. Це дозволило скоротити часовий лаг між виникненням надзвичайної ситуації та оприлюдненням першого верифікованого повідомлення до мінімальних показників, що є важливим для збереження суспільної довіри та протидії дезінформації. Таким чином, впровадження Agile-практик трансформувало систему інформування з реактивної на проактивну, підтвердивши свою спроможність забезпечувати високий рівень інституційної життєстійкості публічного управління в умовах війни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Головне управління ДСНС України у Запорізькій області. 2026. URL : https://zp.dsns.gov.ua

2. Головне управління ДСНС України у Київській області / Новини. 2026. URL : https://kv.dsns.gov.ua/pres-centr/news

3. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління.* 2022. Том 10, № 6. С. 46–54.

4. Agile government Responding to citizens' changing needs / Public Policy Forum. 2015. URL : https://www.pwc.es/es/home/assets/agile-government.pdf

5. Practical guidance on agile regulatory governance to harness innovation / OECD Legal Instruments. URL : https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/669/9110a3d9-3bab-48ca-9f1f-4ab6f2201ad9.pdf

**Валерія Віталіївна Нянько,**
*здобувачка ІІ (магістерського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Едуард Валерійович Щепанський,**
*доктор наук з державного управління,*
*кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри ПУА,*
*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*
*(м. Хмельницький)*

# ПОДОЛАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ДИСПРОПОРЦІЙ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ

Подолання регіональних диспропорцій в Україні є одним із найважливіших завдань державної регіональної політики, оскільки соціально-економічний розвиток різних регіонів країни характеризується суттєвою нерівномірністю. Саме тому державна регіональна політика спрямована на формування умов для більш збалансованого розвитку територій та зменшення існуючих відмінностей між ними. Це підтверджується тим, що у статті 2 Закону України «Про засади державної регіональної політики» визначено, що метою державної регіональної політики є створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, створення безпечних умов, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання [1].

Проте у соціально-економічному розвитку регіонів України спостерігаються суттєві відмінності, що проявляються у рівні економічного розвитку та інноваційної активності, інвестиційної привабливості, зайнятості населення, розвитку інфраструктури та якості життя. Водночас важливо враховувати й екологічну складову регіонального розвитку, яка відображається у стані довкілля, рівні техногенного навантаження, ефективності використання природних ресурсів та впровадженні екологічно безпечних технологій. Також вони мають місце і у доступі населення до якісної освіти, транспортних й медичних послуг, можливостях працевлаштування, у посиленні міграційних процесів. Разом з тим, окремі регіони мають потужний економічний

потенціал і значні інвестиції, тоді як інші стикаються з проблемами безробіття та недостатнім розвитком місцевого бізнесу.

Проблема розбалансованості регіонального розвитку ґрунтовно висвітлюється у базовій монографії, присвяченій диспропорційності соціально-економічного розвитку регіонів України, у якій автори визначають регіональні диспропорції як нерівномірність та невідповідність рівнів розвитку регіонів певному орієнтовному рівню, тоді як регіональні нерівності розглядаються як співвідношення між рівнями розвитку регіонів, що вказують якісні відмінності [2].

Про наявність регіональних диспропорцій свідчить і значна диференціація доходів населення, зокрема різниця у рівні середньої заробітної плати між регіонами України, що відображає нерівномірність економічного розвитку та різний рівень ділової активності на окремих територіях [3].

Диспропорції також проявляються між сільськими, селищними та міськими територіями, а також у регіонах, які суттєво постраждали від військових дій. В умовах війни диспропорції посилюються ще більше, адже відбувається руйнування інфраструктури, зростає соціальна напруга та зменшується економічна активність, одні регіони стають вразливішими за інші. Такі диспропорції зумовлюють необхідність посилення державного регулювання та реалізації ефективної державної регіональної політики, спрямованої на збалансування розвитку територій.

Окремим викликом є проблема внутрішньо переміщених осіб, кількість яких значно зросла внаслідок повномасштабного вторгнення. Переміщення великої кількості населення до відносно безпечних територій створює лише додаткове навантаження на місцеву інфраструктуру, ринок праці та соціальні послуги. Водночас в Україні немає достатньо виваженої та комплексної політики щодо інтеграції внутрішньо переміщених осіб, що ускладнює їх адаптацію та посилює регіональні соціально-економічні диспропорції.

Проте й до війни більшість регіонів України характеризувалися розбалансованою структурою економіки, високим рівнем зношеності основних фондів, технологічною відсталістю. На сьогодні наша держава потребує оперативного відновлення та санації регіональної економіки. Зростання диспропорцій регіонального розвитку пояснюються ще й зростанням міської агломерації та внаслідок цього концентрації

виробництва у промислових регіонах. Майже у всіх регіонах України спостерігається збільшення темпів зростання проміжного споживання та темпів зростання ВРП, що вказує на високу матеріаломісткість та сировинну орієнтованість виробництва, а також засвідчує низький рівень інноваційного розвитку промисловості країни. Такий перерозподіл ресурсів має негативні наслідки для регіонального розвитку [4].

Разом з тим, держава в період дії воєнного стану впровадила низку важливих інституційних *механізмів* для посилення ефективності й стійкості місцевого самоврядування у воєнний час, а також для зміцнення потенціалу територіальних громад. Механізми стосуються планування та виконання місцевих бюджетів; розміщення ВПО; релокації бізнесу; підтримки підприємництва та агробізнесу в громадах тощо [5].

Удосконалення цілей і пріоритетів державної регіональної політики, визначених у Державній стратегії регіонального розвитку України на 2021-2027 роки [6], а також системне оцінювання результатів їх реалізації та посилення механізмів контролю за їх виконанням сприятимуть вирівнюванню соціально-економічних умов розвитку регіонів. Ефективна реалізація стратегічних пріоритетів через регіональні стратегії розвитку також створює передумови для підвищення конкурентоспроможності територій, раціонального використання їх ресурсного потенціалу та забезпечення сталого розвитку країни в цілому.

Саме тому для подолання регіональних диспропорцій необхідно комплексно удосконалити державну політику регіонального розвитку. Важливими шляхами вирішення цієї проблеми є інвестування у менш розвинені регіони, підтримка малого та середнього бізнесу, розвиток виробничої, соціальної та цифрової інфраструктури. Державна регіональна політика повинна діяти і у напрямку підтримки та інтеграції внутрішньо переміщених осіб, а саме щодо їх розміщення, забезпечення їх житлом, надання можливості для працевлаштування та отримання соціальних послуг. Ефективна політика децентралізації і підвищення самостійності місцевих громад також сприятиме більш ефективному використанню ресурсів, адже вона не означає повної відсутності державного контролю, а навпаки витримує баланс між державним контролем та автономією громад задля стабільності, спроможності та демократії.

Таким чином, наявність значних відмінностей у соціально-економічному розвитку регіонів зумовлює необхідність застосування системного підходу до формування та реалізації державної регіональної

політики. Така політика має передбачати посилення ролі органів місцевого самоврядування, міжрегіональне співробітництво, ефективне використання потенціалу територій і створення умов для їх збалансованого розвитку.

Водночас державна регіональна політика повинна бути спрямована на подолання регіональних диспропорцій, підвищення конкурентоспроможності територій, забезпечення належного рівня життя населення незалежно від регіону проживання, а також на підтримку соціально-економічної стійкості регіонів, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text

2. Раєвнєва О. В., Бобкова О. Ю. Диспропорційність соціально-економічного розвитку регіонів України: інструментарій оцінювання та регулювання : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. 264 с. URL : https://ndc-ipr.org/media/ndc_old/documents/2014_dizproporciinist_se_rozv_regioniv.pdf

3. Середня заробітна плата по регіонах України / Мінфін. URL : https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/

4. Носирєв О. Стабілізація дисбалансів та структурних диспропорцій функціонування економіки регіонів. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. № 1 (99) С. 113–120. URL : http://www.mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/139/127

5. Налагодження роботи територіальних громад для забезпечення стійкості тилу / Національний інститут стратегічних досліджень. URL : https://www.niss.gov.ua/news/novyny-nisd/nalahodzhennya-roboty-terytorialnykh-hromad-dlya-zabezpechennya-stiykosti-tylu

6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України ; Стратегія від 05.08.2020 № 695. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text

**Олександр Олександрович Очеретяний,**
*здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Оксана Анатоліївна Ковтун,**
*кандидат наук з державного управління, доцент,*
*Інститут держави і права імені В. М. Корецького*
*(м. Київ)*

# ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ЧАС РОЗРОБКИ ПРОЄКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

В умовах динамічного розвитку суспільства при розробці проєктів сталого розвитку в територіальних громадах особливої актуальності набувають інструменти проєктного управління, що дозволяють раціонально використовувати власні ресурси в умовах війни.

У сучасних умовах, коли територіальні громади функціонують в ситуації обмежених ресурсів, підвищених ризиків і часових викликів, проєктне управління динамічно розвивається та демонструє практичні результати. О. Зарічна трактує проєктне управління як комплексний вид управлінської діяльності, що застосовується до економічних, соціальних, технічних та інших об’єктів на загальнодержавному та територіальному рівні [2, с. 25].

Науковці О. Вольська та Є. Ковпанець зазначають, що концепція проєктного управління є відносно новою, проте сама практика проєктного менеджменту існує багато років, тому аналізуючи сучасний стан впровадження і реалізації проєктів, можна зазначити, що на сьогодні при розробці проєктів сталого розвитку в громадах саме така методологія є підґрунтям розвитку територіальних громад та їх управлінської діяльності [1, с. 32–33].

Концепція проєктного менеджменту активно використовується під час реалізації ініціатив сталого розвитку в територіальних громадах. Це обумовлено потребою у побудові чіткої структурованості, прозорості та ефективного використання ресурсів, що особливо актуально в умовах війни.

У контексті розробки проєктів сталого розвитку особливого значення, на думку А. Явтушенко, набувають функції проєктного менеджменту, які забезпечують досягнення цілей громади. Ключовими з них є:

– управління обсягом проєкту, що передбачає визначення цілей і завдань та дозволяє узгодити потреби мешканців із можливостями реалізації проєкту;

– управління витратами, що забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів а також сприяє прозорості та звітності проєктної діяльності громади;

– управління часом включає планування етапів реалізації, розробку графіків та контроль їх дотримання, що дозволяє своєчасно реалізовувати проєкти та досягати очікуваних результатів;

– управління якістю гарантує відповідність результатів проєкту визначеним стандартам, зокрема екологічним, соціальним та економічним критеріям сталого розвитку [4, с. 89–90].

У процесі проєктного управління використовуються відповідні інструменти, що представлені у табл. 1.

Таблиця 1 – Інструменти проєктного менеджменту [4, с. 91]

| Процес | Інструменти |
|---|---|
| Визначення обсягу робіт | Ієрархічна структура робіт проєкту (WBS) |
| Формування команди проєкту | Ієрархічна організаційна структура проєкту (OBS) |
| Планування послідовності робіт | Сіткові графіки |
| Календарне планування | Діаграми Ґанта |
| Планування витрат | Структура витрат за проєктом |
| Оцінка проєкту | Вартість грошей у часі, скориговані бюджети |
| Розподіл ризику і відповідальності | Матриця розподілу відповідальності (RACI), стратегії запобігання та реагування на ризики |
| Зміни параметрів | Методи аналізу чутливості та оцінки впливу на ефективність проєкту |
| Лідерство | Призначення керівника проєкту |

Застосування наведених інструментів проєктного менеджменту в громадах сприяє системності, прозорості та ефективності реалізації проєктів сталого розвитку, забезпечуючи їхню результативність і довгостроковий позитивний вплив.

Ефективне використання інструменти проєктного менеджменту передбачає:

– проведення глибокого аналізу суспільних потреб та ресурсного потенціалу громади; широке залучення громадськості, що сприяє формуванню інклюзивної моделі управління;

– чітке проєктне планування та ефективну мобілізацію фінансових ресурсів (місцевого бюджету, грантів, інвестицій);

– системну реалізацію проєктних ініціатив з подальшим моніторингом і оцінкою їх ефективності, розробкою конкретних вимірюваних індикаторів;

– активну комунікацію та звітність щодо реалізації проєктів, що підвищує довіру громадян і забезпечує прозорість управління [3, с. 150].

Отже, застосування інструментів проєктного менеджменту є необхідною умовою ефективної розробки та реалізації проєктів сталого розвитку в територіальних громадах. Вони забезпечують системність, прозорість і раціональне використання ресурсів, що особливо важливо в індеремінованих умовах, обмеженості ресурсів та можливостей, підвищених ризиків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вольська О., Ковпанець Є. Удосконалення фінансової децентралізації місцевого самоврядування. *Таврійський науковий вісник.* Серія: Економіка. 2020. № 4. С. 31–36. DOI : https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.4

2. Зарічна О. В., Проскура В. Ф., Кашин А. В. Проєктний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 23–30. DOI : https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4

3. Полікровський Р. С. Імплементація проектного підходу в управлінні розвитком територіальної громади : дис. … доктора філософії за спеціальністю 073 – менеджмент / Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2025. 246 с.

4. Явтушенко А. В. Формування моделі розвитку територіальної громади із застосуванням інструментів проєктного управління. *Таврійський науковий вісник.* Серія: Економіка. 2021. № 2. С. 88–92. DOI : https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.2.11

**Наталія Григорівна Патеруха,**
*здобувачка ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
*факультету управління фінансами та бізнесу*
***Науковий керівник:***
**Ганна Омелянівна Комарницька,**
*доктор економічних наук, професор,*
*завідувачка кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом,*
*Львівський національний університет ім. І. Франка*
*(м. Львів)*

# ВИОКРЕМЛЕННЯ СПЕЦИФІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ ІННОВАЦІЙ ПОРІВНЯНО З БІЗНЕС-ІННОВАЦІЯМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Наукова дискусія щодо природи інновацій у публічному управлінні тривалий час перебувала під значним впливом теорій, розроблених для приватного сектору. Домінування парадигми «Нового публічного менеджменту» (New Public Management; далі – NPM) у 80–90-х роках XX століття призвело до спроб прямої екстраполяції бізнес-логіки на діяльність органів влади. Апологети цього підходу Д. Осборн та Т. Геблер стверджували, що «уряд має управлятися як бізнес», що передбачало імпорт таких понять, як клієнтоорієнтованість, конкуренція та ефективність витрат, у державний сектор [1].

Однак сучасний етап розвитку науки публічного адміністрування, пов'язаний із переходом до парадигми «Нового публічного врядування» (New Public Governance – далі NPG), вимагає критичного переосмислення цього підходу. Як слушно зауважують дослідники Дж. Хартлі та К. Полліт, державний сектор та бізнес функціонують у принципово відмінних екосистемах, що зумовлює онтологічні розбіжності в генезисі, впровадженні та оцінці інновацій. Ототожнення публічних та бізнес-інновацій є методологічною помилкою, яка ігнорує політичну природу державного управління, його нормативну регламентацію та соціальну відповідальність [2; 3].

У рамках дослідження здійснено компаративний аналіз інноваційних процесів у обох секторах, що дозволило виокремити п’ять ключових вимірів відмінностей: телеологічний (цільовий), середовищний, ризиковий, ресурсний та дифузійний.

У телеологічному вимірі фундаментальна відмінність між секторами полягає у цілепокладанні (телеології) інновацій. У приватному секторі домінуючим драйвером інновацій є ринкова конкуренція та прагнення максимізації прибутку. Згідно з теорією Й. Шумпетера, підприємець впроваджує інновації, щоб отримати тимчасову монополію на ринку та надприбутки. Інновація тут є інструментом виживання компанії та експансії. Успішність інновації вимірюється чіткими фінансовими показниками: ROI (Return on Investment), часткою ринку, капіталізацією [4].

У публічному секторі поняття «прибуток» відсутнє як таке. Головною метою діяльності органів влади є створення суспільного блага та публічної цінності. Концепція М. Мура визначає публічну цінність як сукупність благ, які громадяни цінують і готові підтримувати (через податки та голосування) [5]. Відтак публічні інновації спрямовані не на фінансову вигоду, а на вирішення так званих «підступних проблем»: бідності, злочинності, екологічних загроз, соціальної нерівності, наслідків війни. Ці проблеми за своєю природою є нерентабельними для бізнесу. Жодна приватна компанія не візьметься за вирішення проблеми безпритульності або реінтеграції ветеранів, якщо це не принесе доходу. Держава ж зобов'язана впроваджувати інновації у цих сферах, керуючись імперативом соціальної справедливості та національної безпеки.

Як приклад впровадження системи «єМалятко», яке не приносить державі прибутку у грошовому еквіваленті. Навпаки, це видаткова стаття бюджету. Однак ця інновація генерує колосальну публічну цінність: економить час батьків, знижує корупційні ризики та підвищує лояльність громадян до держави. У бізнес-логіці такий проект міг би вважатися збитковим, але в логіці публічного управління він є високоефективним.

Середовищний вимір показує як інновації у бізнесі народжуються та реалізуються у ринковому середовищі, де головним регулятором є попит і пропозиція. Компанія має значну автономію у прийнятті рішень.

Публічні інновації розгортаються у складному політико-правовому полі. По-перше, органи влади діють в умовах правового детермінізму. Якщо у бізнесі діє принцип «дозволено все, що не заборонено законом», то у публічному управлінні відповідно до ст. 19 Конституції України - «дозволено лише те, що прямо передбачено законом» [1]. Це

створює значний бар'єр для інновацій, оскільки будь-яка нова практика вимагає попередніх законодавчих змін, що є тривалим і складним процесом.

По-друге, публічні інновації залежні від політичного циклу. Горизонт планування бізнесу може сягати 10–20 років (стратегічні інвестиції). Горизонт планування політика часто обмежений наступними виборами (4–5 років). Це створює загрозу «короткозорості», коли влада надає перевагу «швидким перемогам» – демонстративним інноваціям, як-от встановлення «розумних лавок», ігноруючи складні, структурні інновації, ефект від яких проявиться через десятиліття таких як реформа освіти чи пенсійної системи.

Найбільш виразна відмінність спостерігається у ставленні до ризику. У бізнесі ризик є невід'ємною складовою успіху. Культура стартапів толерує невдачі (концепція «fail fast, fail cheap» – помиляйся швидко, помиляйся дешево) та заохочує експерименти [6]. Інвестор розуміє, що з 10 проектів 9 можуть провалитися, але один успішний покриє всі збитки.

У публічному секторі панує культура уникнення ризику. Це зумовлено наступними факторами:

- чиновник оперує не власними грошима і не грошима добровільних інвесторів, а коштами платників податків. Невдала інновація трактується контролюючими органами (Державна аудиторська служба, Рахункова палата) не як «корисний досвід», а як «нецільове використання бюджетних коштів», що тягне за собою кримінальну відповідальність;
- феномен «золотої рибки в акваріумі» – діяльність органів влади перебуває під постійним наглядом медіа та громадськості. Помилки бізнесу часто залишаються внутрішньою справою компанії (якщо вони не порушують закон), тоді як помилка влади стає публічним скандалом, що руйнує політичний рейтинг;
- відсутність механізму винагороди – якщо менеджер у бізнесі ризикує і виграє, він отримує бонус. Якщо чиновник ризикує і виграє, він отримує лише зарплату (в кращому випадку – грамоту). Якщо ж він програє – отримує догану або підозру. Така асиметрія стимулів демотивує державних службовців до інноваційної активності.

Специфіка дифузії (поширення) інновацій у досліджуваних секторах є діаметрально протилежними. У бізнесі інновація є джерелом

конкурентної переваги, тому вона старанно охороняється. Використовуються патенти, комерційна таємниця, угоди про нерозголошення. Компанія не зацікавлена в тому, щоб її конкуренти дізналися про нову технологію виробництва [7]. Дифузія інновацій тут відбувається через промислове шпигунство або купівлю ліцензій.

У публічному секторі діє імператив тиражування кращих практик. Якщо одна громада розробила ефективну модель поводження з відходами або інноваційний механізм реабілітації ветеранів, це не повинно бути «таємницею». Навпаки, держава зацікавлена у максимальному і безкоштовному поширенні цього досвіду на інші громади. Конкуренція тут заміщується співробітництвом та бенчмаркінгом. Асоціації органів місцевого самоврядування, платформи типу «Децентралізація» виступають хабами для трансферу знань. Відтак, публічна інновація є відкритим кодом доступним для адаптації.

Бізнес-інновації орієнтовані на цільову аудиторію (сегмент ринку). Компанія має право обирати своїх клієнтів і свідомо ігнорувати неплатоспроможні верстви населення, якщо вони не входять до її маркетингової стратегії [7].

Публічні інновації мають бути інклюзивними та універсальними. Органи влади не мають права обирати собі «зручних» громадян. Впроваджуючи цифрові послуги (наприклад, «Дію»), держава зобов'язана зберегти альтернативні канали доступу (ЦНАПи) для літніх людей або осіб без доступу до інтернету, навіть якщо це економічно неефективно. Принцип рівного доступу до публічних послуг є конституційним, і жодна інновація не може його порушувати [8]. Це накладає на публічні інновації додаткові вимоги щодо простоти, доступності та безбар'єрності, які часто не є пріоритетними для комерційних продуктів.

Підсумовуючи викладене, можна констатувати, що публічні інновації є значно складнішим феноменом, ніж бізнес-інновації, через наявність множинних, часто конфліктуючих цілей, жорстких нормативних обмежень та високу ціну помилки. Якщо формулою успіху в бізнесі є «Інновація = Винахід + Комерціалізація», то для публічного сектору ми пропонуємо іншу формулу: «Публічна інновація = Нова ідея + Легітимність + Суспільна цінність».

Розуміння цієї специфіки є критично важливим, оскільки спроби механічного перенесення бізнес-інструментів (KPI, Lean-менеджмент) на ґрунт державної служби без урахування ціннісного та правового

контексту часто призводять до імітації змін, а не до реального розвитку. В умовах війни та повоєнної відбудови України саме здатність генерувати специфічні публічні інновації (безпекові, соціальні, інтеграційні) стане маркером спроможності держави.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
2. Hartley J. Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. Public Money & Management. 2005. Vol. 25, No. 1. P. 27–34.
3. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. 3rd ed. Oxford : Oxford University Press, 2011. 376 p.
4. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
5. Moore M. H. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1995. 402 p.
6. Mulgan G. Ready or Not? Taking Innovation in the Public Sector Seriously. London : NESTA, 2007. 38 p.
7. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2006. 480 с.
8. Купрій Ю. В. Інноваційні механізми в системі державного управління: теоретико-методологічний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2013. № 9. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=635

**Наталія Юріївна Процюк,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри економіки, статистики та цифрових технологій,*
*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*
*(м. Хмельницький)*

# АУДИТ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ SMART-ІНФРАСТРУКТУРОЮ

Цифрова трансформація територіальних громад в умовах післявоєнного відновлення та подвійного переходу (цифрового й екологічного) набуває стратегічного значення для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та підвищення якості життя населення. Водночас практична реалізація цифрових ініціатив нерідко характеризується фрагментарністю, домінуванням окремих ІТ-рішень над системною модернізацією управління та відсутністю чітких інструментів вимірювання рівня цифрового розвитку. За таких умов аудит цифрової зрілості територіальної громади постає не як технічна процедура, а як управлінський інструмент стратегічної діагностики, що дозволяє визначити вихідний стан цифрової екосистеми, виявити структурні дисбаланси та сформувати обґрунтовану траєкторію SMART-розвитку.

Аудит цифрової зрілості громади доцільно визначати як системний інструмент оцінювання складових цифрової екосистеми та рівня їх розвитку відповідно до міжнародних підходів. Він забезпечує аналітичне розуміння ступеня інтеграції цифрових технологій у процеси прийняття рішень, надання публічних послуг, управління ресурсами та взаємодії з громадянами, а також окреслює напрями прискорення цифрової трансформації. Водночас така діагностика має статичний характер і відображає стан системи лише у певний момент часу, що зумовлює потребу в її подальшому динамічному супроводі.

Поняття цифрової зрілості у публічному управлінні пов’язане з рівнем системної інтеграції цифрових технологій у всі управлінські та сервісні процеси громади. У міжнародній практиці оцінювання цифрової зрілості ґрунтується на комплексних моделях, що поєднують інфраструктурні, інституційні, сервісні та соціальні виміри розвитку. Підходи до аудиту цифрової зрілості територіальних громад базуються

на міжнародних стандартах і методиках оцінювання розвитку розумних міст, зокрема ISO 37122 [1], ITU-T Y.4903 [2], OECD Digital Government Framework [3] та інших, які передбачають системну оцінку цифрової інфраструктури, управління даними, рівня сервісної цифровізації та участі громадян. Спільною рисою зазначених підходів є їх багатовимірність і орієнтація на інтеграцію технологічних та управлінських аспектів. Вони передбачають комплексне оцінювання розвитку цифрової екосистеми за інфраструктурними, інституційними та соціальними параметрами, поєднуючи технічні компоненти (платформи, дані, IoT-рішення) з управлінською спроможністю, стратегічним плануванням та цифровими компетенціями персоналу. Важливою ознакою є орієнтація на вимірювані результати використання цифрових рішень – підвищення якості послуг, ефективності ресурсного управління, прозорості та залучення громадян.

У системі управління розвитком SMART-інфраструктури аудит цифрової зрілості виконує функцію стартової діагностики. Його проведення дозволяє деталізувати структуру цифрової екосистеми громади, виявити критичні дисбаланси між технологічними можливостями та управлінською спроможністю, оцінити готовність до формування та реалізації портфеля SMART-проєктів. Результати аудиту створюють підґрунтя для обґрунтування доцільності застосування державно-приватного партнерства, визначення потреб у зовнішньому фінансуванні та інтеграції цифрових ініціатив у стратегічні документи розвитку громади.

Однак статичний характер аудиту не забезпечує автоматичного відстеження змін у цифровій екосистемі. Саме тому він має бути доповнений системою регулярного моніторингу, яка переводить оцінювання цифрової спроможності у динамічну площину (рис.1). Якщо аудит формує базову діагностичну картину, то моніторинг дозволяє систематично відстежувати прогрес, оцінювати ефективність реалізації SMART-проєктів, коригувати стратегічні пріоритети та вимірювати зростання суспільної цінності, створюваної цифровими рішеннями. У такій взаємодії аудит і моніторинг формують єдину систему управління цифровою трансформацією територіальної громади, що забезпечує її адаптивність, доказовість управлінських рішень і довгострокову стійкість.

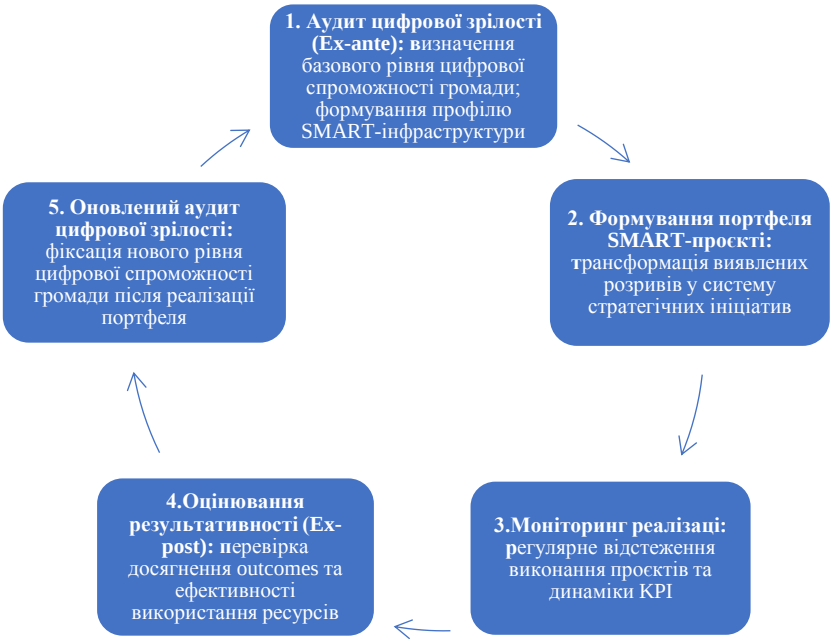



Рисунок 1 – Взаємозв'язок аудиту цифрової зрілості та системи моніторингу розвитку SMART-інфраструктури

*Джерело: запропоновано автором.*

В умовах післявоєнної реконструкції аудит цифрової зрілості набуває додаткового значення. Він дозволяє оцінити спроможність громади до впровадження цифрових рішень у процеси відновлення інфраструктури, визначити її інституційний і технологічний потенціал для залучення міжнародної допомоги, а також обґрунтувати інвестиційні проєкти з позицій цифрової готовності. Результати аудиту можуть використовуватися для підготовки грантових заявок та участі у міжнародних програмах підтримки, підвищуючи прозорість управління відновленням і довіру донорів до спроможності громади реалізовувати комплексні SMART-проєкти.

Отже, аудит цифрової зрілості територіальної громади є ключовим інструментом стартової діагностики цифрової екосистеми, що дозволяє визначити рівень її розвитку, виявити структурні дисбаланси та сформувати стратегічні орієнтири SMART-трансформації. Його інтеграція із системою регулярного моніторингу забезпечує перехід від разової оцінки до безперервного управління цифровим зростанням громади. У взаємодії аудит і моніторинг формують цілісну систему доказового публічного управління, орієнтовану на підвищення суспільної цінності, стійкості та конкурентоспроможності територіальних громад в умовах післявоєнного відновлення.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ISO 37122:2019. Sustainable cities and communities – Indicators for smart cities / Official ISO catalogue. URL : https://www.iso.org/standard/69050.html

2. International Telecommunication Union. U4SSC Key Performance Indicators for Smart Sustainable Cities. Geneva : ITU, 2022. URL : https://u4ssc.itu.int/u4ssc-kpi/

3. Using Outcome Indicators to Improve Policies / OECD. Paris : OECD Publishing, 2016. 64 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/01/using-outcome-indicators-to-improve-policies_g17a2751/5jm5cgr8j532-en.pdf

**Олександр Олексійович Салюк-Кравченко,**
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри публічного адміністрування,*
*Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,*
*ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»*
*(м. Київ)*

# РЕФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ

У відповідному досліджені проілюстровано актуальні проблеми забезпечення національної енергетичної безпеки в Україні, зокрема у контексті реформування та модернізації механізмів публічного управління. Досліджено існуючі механізми публічного управління та адміністрування у сфері енергетики.

Метою вивчення є аналіз наявних механізмів державного управління у сфері енергетики та розробка пропозицій щодо вдосконалення механізмів публічного управління у сфері енергетики як основи забезпечення національної енергетичної безпеки.

Сучасні реалії вимагають реформування та оновлення механізмів державного управління паливно‑енергетичним комплексом, збільшення ефективності державної політики та впровадження новаторських підходів до керування енергетичною сферою. Проблематика дослідження зумовлена наявністю низки структурних та функціональних недоліків у системі публічного управління паливно-енергетичним комплексом України, що створюють загрози національній енергетичній безпеці.

Виявлення цих проблем вказує на необхідність реформування та оновлення механізмів публічного управління, а також створення нових стратегій і інструментів, що забезпечують енергетичну безпеку України в сучасних умовах.

Так, Я. Коваль [1] досліджує інструменти державного управління, організаційної спроможності центральних органів виконавчої влади. Г. П. Ситник [2] підкреслює, що в умовах гібридної війни енергетична безпека набуває ознак національної безпеки, і вимагає інтегрованого управління на міжвідомчому рівні, з урахуванням ризиків кібератак та диверсій.

У дослідженні Гернего Ю., Ляхова О., Диба М. [3] відображено те, що стратегічне управління енергетикою у кризових умовах повинно базуватись на поєднанні короткострокових стабілізаційних заходів і довгострокових реформ, з особливим акцентом на енергетичну дипломатію.

Попри різноманітність підходів, деякі питання залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, відсутні механізми публічного управління у сфері енергетики як основи забезпечення національної енергетичної безпеки України, здатних ефективно функціонувати в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення.

Енергетична безпека перетворюється на дзеркало державної політики в цілому: вона виявляє здатність влади інтегрувати інновації, налагоджувати міжсекторну координацію та формувати довіру суспільства. У низці випадків спостерігається й зворотний ефект – неефективність урядових рішень призводить до дестабілізації енергетичної сфери, а це одразу б’є по економіці та рівню життя громадян. Майбутнє української енергетики напряму залежить від якості державного управління, яке має поєднувати стратегічне бачення з практичною дієвістю.

Державна політика визначає стратегічні пріоритети розвитку економіки, соціальної сфери та обороноздатності країни, створюючи правове та інституційне середовище для функціонування паливно-енергетичного комплексу. Енергетична політика конкретизує ці пріоритети у сфері енергетики, формує механізми регулювання виробництва, транспортування та споживання енергоресурсів, а також забезпечує інтеграцію відновлюваних джерел енергії та цифрових технологій.

Перетворення управлінських механізмів поступово формує зовсім іншу архітектуру державної влади – відкриту до суспільства, здатну швидко адаптуватися й водночас орієнтовану на довгостроковий розвиток. У центрі цієї трансформації опиняється ідея балансу: поєднання прозорості з результативністю, швидкості реакції з продуманим стратегічним плануванням.

Сучасна трансформація енергетичного сектору України відбувається на перетині технологічних інновацій, стратегічного управління та диверсифікації ресурсів. Комплексне оновлення управлінських підходів, активна інтеграція цифрових систем та впровадження відновлюваних джерел енергії створюють основу для надійної, гнучкої та незалежної енергосистеми. Поступово формується цілісна екосистема, де

сучасні моделі управління поєднуються з практиками енергозбереження, а ефективне використання альтернативних джерел компенсує руйнівний вплив війни та глобальних криз.

У сучасних умовах основною пріоритетною задачею для України стає формування адаптивних механізмів державного управління, здатних швидко реагувати на кризові ситуації. Йдеться не лише про технічне забезпечення безперервного постачання енергоресурсів, а й про системну стійкість усієї енергетичної інфраструктури перед впливом воєнних дій. На практиці це означає створення динамічних процедур, які дозволяють оперативно перерозподіляти ресурси, мінімізувати технологічні збої та запобігати аварійним ситуаціям у промисловості й соціальній сфері.

Огляд існуючих підходів до управління енергетичною сферою України виявляє їхні серйозні обмеження. Хоча чинні механізми забезпечують базове регулювання та контроль, вони не здатні гарантувати ефективну координацію між державними структурами та підприємствами паливно-енергетичного комплексу. На практиці це проявляється в несвоєчасному обміні даними, розриві між планами державних органів і фактичними потребами виробників та операторів мереж.

Міжнародний досвід переконує, що енергетична безпека неможлива без сучасних механізмів державного управління, які не існують ізольовано, а активно інтегруються в національну політику та стратегічні пріоритети. Світовий досвід демонструє, що енергетична безпека країни не може забезпечуватися лише ізольованими заходами – вона потребує комплексного, системного підходу до державного управління.

Трансформація державного управління в енергетичній сфері України потребує фундаментального переосмислення підходів і впровадження інноваційних рішень. На практиці це проявляється у здатності ефективно перерозподіляти енергоресурси, прогнозувати навантаження на мережі та інтегрувати відновлювані джерела енергії без значних технологічних або фінансових втрат.

Запровадження сучасних принципів управління здатне перетворити систему публічного регулювання енергетики на прозору, ефективну та адаптивну структуру, яка забезпечує стабільність і розвиток паливно-енергетичного комплексу, а водночас зміцнює національну енергетичну безпеку. На тлі воєнних загроз та очікуваного післяконфліктного відновлення Україна стикається з критичною потребою радикально переосмислити підходи до державного управління енергетичним сектором.

Таким чином, дослідження питань модернізації та трансформації механізмів публічного управління в енергетичній сфері є важливим як у теоретичному, так і в практичному вимірі.

Сучасні підходи до управління енергетичним сектором України поступово виходять за межі класичних методів, поєднуючи технологічні інновації, організаційні моделі та регуляторні рамки в єдину систему.

У перспективі інтегровані механізми формують основу для стійкого розвитку енергетики, здатної витримувати як воєнні потрясіння, так і глобальні виклики, пов'язані зі зміною клімату та ринковими коливаннями. Для України це означає не просто подолання поточних кризових явищ, а створення стійкої, прозорої та технологічно підготовленої системи енергетичної безпеки, здатної відповідати стандартам ЄС і вимогам глобальної енергетичної спільноти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваль Я. Державне управління енергетичною сферою в умовах гібридної війни: стратегічні підходи та інструменти. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2025. № 24. С. 362–372. URL : https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.40 (дата звернення: 08.03.2026).

2. Ситник Г. П. Державне управління енергетичною безпекою України в умовах гібридної війни. *Ефективність державного управління.* 2022. № 3 (67). С. 45–53. DOI : https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.17.96 (дата звернення: 08.03.2026).

3. Gernego Iu., Liakhova O., Dyba M. Crisis management in the energy sector in conditions of increasing epidemiological risks. *Polityka energetyczna – energy policy journal.* 2022. Volume 25. Issue 2. Pp. 25–44. DOI 10.33223/epj/150002 (дата звернення: 09.03.2026).

**Катерина Володимирівна Смірнова,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри публічного управління та адміністрування,*
*Одеський національний університет імені І. І. Мечникова*
*(м. Одеса)*

# ЕТИЧНІ ВИКЛИКИ В ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЯХ

Сучасне публічне управління функціонує в умовах постійних реформ, активної диджиталізації, високої швидкості поширення інформації та асиметрії даних, зростаючих вимог суспільства до відкритості та прозорості органів публічної влади. За таких умов відбувається перехід до інтерактивної комунікації, докорінно змінюється архітектура публічних комунікацій, оскільки кожен акт комунікації публічної особи чи організації миттєво стає об'єктом суспільної експертизи.

Взаємодія органів публічної влади з населенням безпосередньо впливає на рівень суспільної довіри. Тож етична комунікація у системі взаємодії «влада – громадяни» стає дієвим механізмом мінімізації репутаційних загроз та ефективного управління іміджем державних інституцій. Через різноманітні комунікаційні канали відбувається інформування суспільства про діяльність державних інституцій, прийняті рішення та результати реалізації публічної політики тощо. В умовах цифрової трансформації та поширення соціальних медіа публічна комунікація органів публічної влади стає більш відкритою, однак супроводжується низкою етичних ризиків.

Розглянемо найпоширеніші етичні виклики у сфері публічних комунікацій.

Поширення недостовірної або неповної / вибіркової інформації задля маніпуляцій громадською думкою. Це відбувається для створення певної «картини реальності», вигідної органу влади, «інформаційного вакууму» під час криз. Так, наприклад, може йтись про «контрольовану ситуацію» на об'єкті критичної інфраструктури, коли насправді існує загроза екологічної катастрофи. Метою такого інформування є запобігти паніці в суспільстві, тоді як ціною стає недостовірність, що ставить під загрозу здоров'я людей. Ще одним прикладом є виникнення ризику «вибіркової відкритості» у діяльності органів

публічної влади, коли публікуються лише успішні практики із замовчуванням системних помилок, зокрема у бюджетних процесах. Це створює ілюзію прозорості, яка при викритті (зокрема, через журналістські розслідування) викликає ефект «вибухової недовіри», що є значно небезпечнішим за початкове визнання проблеми. Публічні органи повинні забезпечувати громадськість актуальною і достовірною інформацією, оскільки будь-які маніпуляції або приховування важливих фактів можуть призвести до зниження ефективності управління і втрати довіри з боку суспільства [2, с. 138–139].

Ризик політичної заангажованості та використання публічних комунікацій для політичної чи особистої вигоди. Інколи посадові особи можуть використовувати офіційні канали комунікації для політичної агітації, демонстрації особистих політичних поглядів, просування власного політичного іміджу або політичної реклами, що суперечить принципам нейтральності та професійної етики публічної служби. Такі практики можуть призводити до змішування державної інформаційної політики з політичними інтересами окремих осіб або партій.

Дилема порушення принципу прозорості на користь національній безпеці. Пошук балансу між правом громадян на інформацію та необхідністю захисту державних інтересів є найбільш дискусійним і гострим етичним ризиком, особливо в умовах воєнного стану. З одного боку, виникає спокуса зловживати секретністю з посиланням на «вимоги воєнного часу», зокрема для приховування управлінських помилок, корупційних ризиків або неефективного використання ресурсів. З іншого боку, приховування інформації, яка безпосередньо не впливає на безпеку громадян, але стосується кадрових рішень чи бюджетних витрат, є порушенням етичних стандартів публічної служби. Надмірна відкритість може створити загрозу безпеці, тоді як повна закритість може породжувати чутки та інформаційні спекуляції, тож пошук «золотої середини» в інформуванні суспільства з боку органів влади стає важливим етичним принципом кризових комунікацій.

Алгоритмічні ризики та цифрова дискримінація. Використання штучного інтелекту (ШІ) та алгоритмів для комунікації створює нові етичні виклики. Ризик полягає у тому, що публічна організація комунікує лише з лояльною аудиторією, ігноруючи опонентів або вразливі верстви населення, які не мають доступу до певних технологій [1, с. 89]. Наприклад, використання чат-ботів державними структурами

для надання послуг. Якщо алгоритм не враховує мовні особливості або специфічні потреби людей з інвалідністю, виникає етичний ризик цифрової дискримінації. Організація, прагнучи ефективності, мимоволі порушує принцип рівності доступу до інформації.

Проблема комунікаційної культури посадових осіб у соціальних мережах та ризик розмивання офіційності та втрати гідності державного інституту. Сучасна публічна комунікація неможлива без присутності у соцмережах [3], проте саме тут криється ризик. Окремі публічні службовці, як і органи публічної влади, активно використовують цифрові платформи для взаємодії з громадянами, однак некоректні висловлювання, емоційні коментарі або використання образливої риторики можуть негативно впливати на імідж органів влади. Етичний проступок одного службовця, висловлений на особистій сторінці, автоматично екстраполюється на всю організацію. Етичним порушенням є і практика блокування користувачів за конструктивну критику в коментарях або ігнорування незручних запитань. Це створює «інформаційну бульбашку» навколо органу влади. Саме тому формування етичних стандартів комунікації у цифровому середовищі, набуття цифрових компетенцій і розвиток цифрового інтелекту (DQ) службовців стає одним з актуальних напрямів подальшого функціонування системи публічного управління.

З огляду на наведені етичні ризики для забезпечення якісних публічних комунікацій важливим є формування ефективної етичної інфраструктури публічної служби. Впровадження таких інструментів як професійні кодекси етики, навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, механізми контролю за дотриманням етичних норм, в тому числі впровадження інституту етичного омбудсмена, сприятиме формуванню культури доброчесності та підвищенню рівня відповідальності посадових осіб у процесі комунікації з громадянами.

Мінімізувати етичні ризики в публічних комунікаціях допомагають і прозорі механізми взаємодії з громадськістю. До таких механізмів можна віднести публічні консультації, громадські слухання, громадські ради, електронні петиції, чат-боти зворотного зв’язку, відкриті дані та регулярне інформування громадян про діяльність органів влади. Для того щоб публічна комунікація не перетворювалась на маніпуляцію, громадськість має розглядатись не як об’єкт впливу, а як суб’єкт діалогу. Прозорість забезпечується не лише наявністю інформації, а й можливістю громадян впливати на процес її створення та прийняття рішень.

В XXI ст. етичні ризики в публічних комунікаціях є не менш загрозливими, ніж кібератаки. В умовах сьогодення головним активом держави є не швидкість поширення інформації, а її достовірність та відповідність моральним нормам суспільства. Саме дотримання етичних принципів у публічних комунікаціях здатне забезпечити підвищення довіри суспільства до органів публічної влади, захист державних інтересів та сприяти формуванню ефективної системи демократичного врядування. Лише будуючи комунікації з дотриманням етичних стандартів - на засадах чесності, інклюзивності, прозорості, відповідальності, підзвітності - публічна влада зможе зберегти соціальний капітал та забезпечити стійкість держави в умовах турбулентного середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравчук О. Ю. Забезпечення етичних стандартів та безпеки використання штучного інтелекту у публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2024. Том 35 (74). № 4 С. 86–94. URL : https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/13 (дата звернення: 10.03.2026).

2. Попік А. В. Інформаційно-комунікаційні ризики в системі публічного управління: виклики та шляхи мінімізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2024. Випуск 6. С. 136–141. URL : https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.22 (дата звернення: 9.03.2026).

3. Редчук Р. О. Особливості використання соціальних мереж у публічному управлінні як сучасного каналу комунікації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2022. Том 33 (72), № 1. С. 72–76. URL : https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.1/13 (дата звернення: 9.03.2026).

**Лілія Володимирівна Тереняк,**
*кандидат наук з державного управління,*
*доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,*
*ДБТУ*
*(м. Харків)*

# ЛІДЕРСТВО В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ: ДИЗАЙН-БАЧЕННЯ

Лідерство – один з тих термінів, які розуміють багатозначно, якому неможливо дати точне визначення. Перш за все, проблема визначення полягає в тому, що термін «лідер» носить універсальний характер, властивий всьому тваринному світу, що веде стадний спосіб життя, застосовується для відображення різних типів людей. Лідерами можуть бути як менеджери організації, що володіють структурною формальною владою над підлеглими, так і лідерство можуть проявляти харизматичні особистості, які здійснюють керівництво за допомогою впливу на послідовників, навіть якщо у них немає формальної влади над ними. Останній тип лідерства можна виявити в добровільній асоціації, такій як політичні рухи і партії, релігійні організації або злочинні угруповання.

У формальних організаційних структурах лідерство найчастіше розглядається в рамках теорії менеджменту. Співробітники дотримуються вказівок старшого менеджера, оскільки керівник володіє адміністративними дисциплінарними ресурсами, включаючи звільнення з організації. Керівник може не подобатися підлеглим, але вони, щоб уникнути небажаних наслідків, повинні підкорятися законним розпорядженням керівника.

На відміну від менеджера, лідер здатний досягти підпорядкування послідовників шляхом впливу, а не примусу. Відповідно, керівник може бути лідером не тому, що підлеглі / послідовники слідують за ним, не тільки тому, що він володіє структурною легітимною владою, але через вплив, заснований на його професійному та особистісному авторитеті.

У науковій літературі це називають «впливовим приростом», що виходить за межі механічного дотримання рутинних директив організації [1]. Завдяки цьому, справжній лідер має здатність домагатися від

підлеглих більшої покори, ніж та, яку підлеглі виявляють менеджеру під впливом адміністративної дисциплінарної влади.

Теорії лідерства особливо актуалізуються в умовах, коли лідер стикається з людьми, які не підпорядковуються йому в системі законної, формальної влади.

Це можуть бути представники державних інститутів та інститутів громадянського суспільства, які представляють зацікавлені сторони за межами організації, а також – керівництво лідера в середині організації.

Успішне існування організацій залежить від наявності зовнішніх зацікавлених сторін, які виступають в якості надійних партнерів при наданні послуг. Лише впливовий лідер може переконати зовнішніх осіб або групи людей підтримувати свою організацію, в умовах, коли вони не зобов'язані це робити.

Такими зацікавленими сторонами можуть бути представники бізнесу, некомерційні організації, інститути громадянського суспільства.

Працівники, які займають значущі посади, також повинні іноді виконувати керівну роль щодо людей, які є їхніми номінальними начальниками.

Державний службовець не має очевидної влади над вищим керівництвом, навпаки, перебуває під його впливом. Політики та зовнішні зацікавлені агенти впливу можуть приймати пропозиції підлеглих, якщо будуть впевнені в їхніх здібностях вирішити важливе завдання.

Ефективне лідерство особливо важливе при врегулюванні непередбачених обставин, у сумнівних ситуаціях, в яких виникають різні погляди та інтерпретації щодо того, як вирішувати проблеми. До того ж не існує універсального лідера, який діє ідеально в будь-яких ситуаціях. Натомість теорія непередбачених обставин передбачає, що ситуація, з якою стикається організація, визначатиме тип лідера, який потрібен організації в даний момент. Теорія непередбачених обставин приймає лідерів, націлених на завдання, на противагу лідерам, орієнтованим на людей і відносини.

Незважаючи на те, що концепція лідерів, орієнтованих на завдання, що випливають з ситуаційних змінних, є найбільш затребуваною, ефективний лідер повинен стояти на двох ногах: забезпечити виконання завдання, але також створити комфортні умови для співробітників в організації.

Вивчення лідерства триває з наростаючою інтенсивністю. У великому корпусі літератури, присвяченій даній проблематиці, виділяються два підходи, які вплинули на розуміння лідерства в муніципальних органах влади. Це «нове державне управління», представлене в роботі Шаріха Мохамеда і Люсі Руйар [2], і «нова державна послуга», викладена Джанет і Робертом Денхардтом [3]. Вони закликали муніципальних лідерів відігравати більш активну роль в управлінні організацією.

Генрі Мінцберг звернув увагу на те, що голова органу самоврядування повинен вміти здійснювати керівництво в трьох напрямках, що ведуть – вниз, назовні і вгору [4]. «Введення вниз» характерно для класичної ролі керівництва в управлінні підлеглими всередині організації, що відповідає будь-якій стандартній організаційній схемі.

Під лідерством «назовні» розуміється те, як голова органу самоврядування веде відносини із зацікавленими сторонами, що знаходяться за межами структури місцевого управління, але є корисними партнерами в соціальній системі – інститути громадянського суспільства, ЗМІ, групи бізнес-інтересів, інші публічні організації.

Нарешті, поняття «ведення вгору» відноситься до того, як голова органу самоврядування управляє своїми взаємовідносинами з радою та регіональною адміністрацією. Було б непристойно, якби підлеглий відкрито говорив про управління своїм начальникам, хоча в необережні моменти іноді можна почути, як керівники компаній говорять про те, як вони керують своєю радою.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Магновський І. Й., Назарчук А. В. Принципи лідерства в місцевому самоврядуванні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 4. С. 388–391. URL : https://www.lsej.org.ua/4_2023/95.pdf

2. Charih M., Rouillard L. «The new public management» / New Public Management and Public Administration in Canada. Toronto : Institute of Public Administration of Canada, 1997.

3. Denhardt J. V., Denhardt R. B. The New Public Service: Serving, Not Steering, expanded edition. Armonk, N. Y. : M. E. Sharpe, 2007.

4. Mintzberg H. Managing on the edges / Managing Publicly. 2000.

**Мирослава Василівна Тимоць,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*професор кафедри бізнесу та управління,*
*ЗВО «Університет Короля Данила»*
*(м. Івано-Франківськ)*

# ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Наразі суб'єкти малого і середнього підприємництва (МСП) не повністю використовують потенціал цифровізації, їх рівень впровадження технологій відстає від великого бізнесу. Зокрема, веб-сайт мають близько 70 % великих компаній, тоді як серед середніх підприємств лише 47 %, а серед малих менш як 30 %. Причини включають брак обізнаності, дефіцит цифрових навичок і фінансові обмеження. Тому держава та партнери зосереджуються на програмах розвитку цифрової зрілості бізнесу. В 2024 р. ухвалено Стратегію розвитку МСП до 2027 р., одним із пріоритетів якої є післявоєнне відновлення та цифровізація економіки. Ціль – знизити витрати підприємців на дотримання регуляцій і звітності щонайменше на 25 % завдяки електронним сервісам та автоматизації [1].

Забезпечення безперервності бізнес-процесів у воєнний період набуває характеру управлінської функції, що має підтримуватися не лише організаційними рішеннями, а й технологічною архітектурою підприємства. Досвід українського бізнесу засвідчила результативність перенесення критичних даних і IT-систем у хмарні сервіси та використання віддаленого доступу, адже це зменшує залежність від конкретної локації і фізичних носіїв [2]. Для МСП хмарні рішення є економічно доцільними, оскільки забезпечують доступ до обчислювальних ресурсів і сервісів без капітальних витрат на власну інфраструктуру. Великі підприємства, як правило, комбінують хмарні середовища з внутрішніми резервними потужностями. Водночас наявність резервних копій не гарантує стійкість, якщо не сформовано технологічно підтримуваний план аварійного відновлення із визначеними ролями, строками відновлення і порядком пріоритезації процесів.

З огляду на затяжний характер воєнних ризиків доцільно доповнити вже поширені рішення (хмара, резервне живлення, альтернативні канали зв'язку) новими інноваційними підходами, зокрема:

– по-перше, перспективним є створення мережі регіональних «континуїтет-хабів» для бізнесу (на базі індустріальних парків, бізнес-інкубаторів або центрів підтримки підприємців). Це можуть бути стандартизовані майданчики з автономним енергоживленням, резервним інтернетом, захищеними робочими місцями та базовими хмарними сервісами «під ключ». Для МСП такий хаб знижує вартість готовності до блекаутів і забезпечує можливість тимчасово перенести критичні операції, а для великого бізнесу слугує резервною локацією для окремих команд або функцій;

– по-друге, доцільним є запуск «BCP-in-a-box» (комплектів безперервності) як стандарту для МСП. Наприклад, попередньо налаштований набір з маршрутизатором, UPS/акумулятором, резервним каналом зв'язку, захищеним VPN та інструкціями відновлення, що може закуповуватися підприємствами самостійно або через механізм часткової компенсації;

– по-третє, для бізнесів із високою залежністю від зв'язку варто розвивати «offline-first» цифрові процеси. Зокрема, локальні касові / складські рішення, що працюють без інтернету з подальшою синхронізацією, а також резервні сценарії комунікації на рівні громади (малі mesh-мережі для обміну короткими службовими повідомленнями між точками продажу / складами у разі тривалих збоїв зв'язку).

Окрему увагу доцільно приділити інституційним механізмам цифрової стійкості. Доцільним є формування модуля «безперервність бізнесу» у рамках екосистеми підтримки підприємців (із наборами типових сценаріїв, чек-листами, шаблонами політик доступу, картами критичних процесів, інструментами оцінки готовності та системою сповіщень про ризики на рівні регіону). Для МСП це створює «короткий шлях» до впорядкованих рішень без залучення дорогих консультантів, а для підприємств середнього й великого масштабу може стати базою для уніфікації мінімальних стандартів континуїтету в ланцюгах постачання (коли підрядники/постачальники підтверджують наявність мінімальної готовності).

Також зауважимо, що віддалене управління і робота стали нормою для більшості підприємств у воєнний час. Пандемія COVID-19 ще

раніше привчила бізнес до гнучких форматів, і цей досвід став у пригоді з початком війни. Там, де це можливо, компанії перевели співробітників на дистанційний режим або гібридний формат роботи. Цифрові платформи для командної роботи такі як Slack, Microsoft Teams, Zoom, Google Workspace забезпечують постійну координацію та комунікацію розподілених команд.

Важливо, що підприємствам не довелося «винаходити з нуля» нові інструменти взаємодії. Більшість вже використовували їх у тій чи іншій мірі, тож під час війни відбулося швидке нарощення масштабу використання цих рішень. А. Комишева, Х. Роте, Л. Вессель відзначають, що українські МСП, які мали напрацювання у цифрових комунікаціях до війни, змогли просто інтенсифікувати їх застосування, не марнуючи час на навчання з нуля. Наприклад, у згаданій компанії MacPaw для екстреного зв'язку створили резервні канали. Окрім основного корпоративного месенджера, усіх співробітників підключили до групи у захищеному месенджері Signal для оперативних сповіщень у кризових ситуаціях [3].

Подібно й інші підприємства впроваджують декілька каналів зв'язку (електронна пошта, месенджери, телефонія) на випадок, якщо якийсь з них тимчасово недоступний. Для МСП такі рішення часто доступніші (є безкоштовні чи недорогі сервіси), і вони дозволяють навіть маленьким командам, розкиданим по різних містах або країнах, працювати синхронно. Великі корпорації, у свою чергу, інвестують у власні захищені платформи, VPN і інші засоби дистанційного доступу, щоб масштабувати віддалену роботу тисяч співробітників. Тому, вважаємо, що платформи віддаленого управління потрібно розвивати надалі.

Гнучке управління в умовах війни доцільно підкріпити короткими циклами ухвалення рішень і регулярним переглядом планів. Практично це означає впровадження щотижневого «антикризового контуру»: оцінка ключових ризиків, уточнення сценарію на найближчі 2–4 тижні, перерозподіл ресурсів і перевірка готовності (зв'язок, доступи, критичП, резерви). Для МСП ефективним є формат «15-хвилинного штабу» керівника з відповідальними за фінанси, продажі та операції; для більших компаній (короткі цикли управління в межах підрозділів із централізованою координацією). У результаті антикризове планування перетворюється на механізм стабілізації, що забезпечує керованість рішень і знижує залежність підприємства від випадкових обставин, зберігаючи здатність швидко адаптувати бізнес-модель та канали збуту під зміну ринку.

Таким чином, напрямами підвищення стійкості підприємницької діяльності в умовах війни є формування інфраструктури цифрової безперервності бізнесу через створення регіональних континуїтет-хабів, запровадження стандартизованих комплектів безперервності для підприємств (BCP-in-a-box) та розвиток offline-first операційних процесів із подальшою синхронізацією даних. Реалізація цих заходів дозволяє знизити залежність бізнесу від локальної інфраструктури, скоротити час відновлення операцій та зробити антикризову готовність доступною для малих підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року. URL : https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-stratehiiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiinyi-plan-zakhodiv-na-2024-2027-roky

2. Цимбала А. Стійкість малого і середнього бізнесу України у війні: виклики, політика і майбутнє / Вокс Україна. 2025. 25 жовтня. URL : https://voxukraine.org/stijkist-malogo-i-serednogo-biznesu-ukrayiny-u-vijni-vyklyky-polityka-i-majbutnye#:~:text=Мікро,робочих%20місць%20в%20Україні

3. Komysheva A., Rothe H., Wessel L. Entrepreneurial digital resilience in war: lessons from Ukrainian SMEs. Proceedings of the 59th Hawaii International Conference on System Science. 2026. URL : https://www.researchgate.net/publication/395823396_Entrepreneurial_Digital_Resilience_in_War_Lessons_from_Ukrainian_SMEs

**Оксана Олександрівна Чернушкіна,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,*
*Хмельницький національний університет*
*(м. Хмельницький)*

# СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Європейський досвід публічного адміністрування та сучасні підходи до управління адміністративно-територіальними одиницями стали методологічною та нормативною основою трансформації системи територіальної організації влади в Україні. Реформа децентралізації розглядається як одна з найбільш комплексних і системних інституційних змін, що охоплює перерозподіл повноважень, ресурсів і відповідальності між рівнями влади. Водночас ефективність регіонального розвитку дедалі більше залежить від економічної спроможності базових адміністративно-територіальних одиниць – територіальних громад.

У сучасних умовах реформування публічного управління процес децентралізації виконує стратегічну функцію модернізації держави. Ключовим результатом реформи є формування спроможних територіальних громад, які отримують реальні інструменти стратегічного планування, бюджетного управління та реалізації програм місцевого розвитку, що створює передумови для забезпечення сталого соціально-економічного зростання регіонів.

Наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265 затверджено Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Відповідно до Методичних рекомендацій, розроблення, затвердження, реалізація, проведення моніторингу та оцінювання реалізації Стратегій є складовими єдиного стратегічного планувального циклу, що передбачає таку послідовність процесів: аналіз, планування, впровадження, оцінювання [1].

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, схвалена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р.

№ 695, є основним документом, що забезпечує реалізацію секторальних стратегій розвитку, узгодження державної політики у різних галузях та підвищення ефективності використання державних ресурсів у регіонах і територіальних громадах [2].

У процесі формування стратегічної моделі економічного розвитку громади важливим є системне узагальнення ключових напрямів діяльності, що визначають її здатність адаптуватися до умов децентралізованого управління, ефективно акумулювати ресурси, підвищувати економічну стійкість та забезпечувати довгострокові конкурентні переваги. Врахування структурних особливостей місцевої економіки, демографічних тенденцій, ресурсного потенціалу та інституційних можливостей органів місцевого самоврядування дозволяє здійснити комплексну класифікацію стратегічних векторів розвитку. Такі вектори спрямовані на посилення інноваційної активності, залучення інвестицій, підвищення ефективності управління та соціально-економічної стабільності громади.

З метою комплексного бачення перспектив розвитку та підвищення конкурентоспроможності громади серед ключових стратегічних напрямів, що забезпечують основу для подальшого планування і прийняття управлінських рішень на місцевому рівні, виокремлюють диверсифікацію економічної структури громади, підтримку МСП та розвитку підприємництва, інноваційність та цифрову трансформацію, модернізацію інфраструктури, розвиток людського капіталу.

Збалансована імплементація визначених стратегічних напрямів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсних можливостей, посиленню фінансової спроможності ОМС та формуванню довгострокових передумов сталого соціально-економічного розвитку територіальної громади. Такий підхід забезпечує не лише зміцнення її економічного потенціалу, але й підвищення якості життя населення, активізацію інноваційної діяльності та створення інституційних і економічних передумов для стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

У розвитку територіальних громад особливого значення набуває публічна звітність та відкритість інформації, що забезпечує громадський контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування та підвищує рівень довіри між владою, бізнесом і громадою. Прозорість у фінансових витратах, показниках надання послуг, якості та задоволеності населення дозволяє громадянам відстежувати ефективність

використання ресурсів, формує основу для партнерських відносин і сприяє більш відповідальному управлінню на місцевому рівні.

Оптимізація системи публічних послуг на основі стандартизації та показників результативності дає можливість раціонально використовувати ресурси, підвищувати продуктивність установ, уніфікувати процеси та формувати сервісно орієнтовану модель самоврядування. Це забезпечує поліпшення якості життя населення, зростання економічної та соціальної стійкості громади і створює передумови для сталого розвитку території у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

У стратегічному розвитку територіальної громади важливим є комплексне поєднання заходів із розвитку людського капіталу та визначення пріоритетних напрямів розвитку громади. Людський капітал виступає ключовим ресурсом, який забезпечує економічну, соціальну та інституційну спроможність громади, підвищує її інноваційний потенціал і конкурентоспроможність, стимулює зайнятість та соціальну мобільність населення.

Для ефективного стратегічного планування важливо не лише окреслити загальні напрями розвитку, а й систематизувати конкретні заходи, спрямовані на формування компетенцій населення, модернізацію освіти, професійної підготовки та розвиток підприємницьких навичок. Такий підхід дозволяє створити цілісну систему управління людським капіталом і забезпечити комплексний розвиток громади.

Основними стратегічними напрямами розвитку людського капіталу територіальної громади можна зазначити економічний розвиток та підвищення конкурентоспроможності, інноваційний розвиток та цифровізацію, оптимізацію публічних послуг, освіту, зайнятість, соціальну мобільність, сталий розвиток та покращення якості життя.

Перехід до моделі управління, що спирається на стандарти, показники результативності та доказовий підхід до оцінки якості послуг, є ключовим чинником підвищення прозорості діяльності органів влади та зміцнення довіри громадян – кінцевих користувачів адміністративних, соціальних та комунальних сервісів. Така модель управління дозволяє не лише регламентувати процеси надання послуг, а й створює підґрунтя для підвищення їх ефективності, передбачуваності та відповідності очікуванням населення.

Впровадження стандартів публічних послуг включає встановлення чітких процедур, строків виконання, вимог до якості, умов

доступності та критеріїв оцінювання результатів. Це уніфікує процеси надання послуг, знижує рівень суб'єктивності управлінських рішень і забезпечує прозорість у взаємодії громадян з органами влади.

Для досягнення максимальної ефективності важливо, щоб локальні стандарти відповідали національним і європейським нормам та були адаптовані до конкретних ресурсних можливостей і потреб громади. Це дозволяє забезпечити не лише високий рівень якості та доступності послуг, а й сталий розвиток системи місцевого самоврядування, підвищення інституційної спроможності громад та формування передумов для довгострокового соціально-економічного зростання.

Реалізація стратегії соціально-економічного розвитку територіальної громади потребує періодичного оцінювання системи взаємоузгоджених управлінських заходів шляхом широкого залучення активних членів громади [3].

Стратегічні напрями розвитку територіальної громади створюють основу для комплексної моделі зростання, спрямованої на підвищення якості життя населення, економічної стійкості та інституційної спроможності територіальної громади у середньостроковій і довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. URL : https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text

2. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF/ed20200805#n11

3. Пилипів Н. І., Сологуб С. І. Оцінка реалізації стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Журнал Прикарпатського університету імені Василя Стефаника*. 2024. Т. 11, № 4. С. 6–15.

**Едуард Валерійович Щепанський,**
*доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
(м. Хмельницький);*
**Вероніка Сергіївна Гоменюк,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
(м. Хмельницький)*

# ЕКОЛОГІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЕКОЛОГІЧНОГО ПРОСТОРУ

Процес екологічної інтеграції України до Європейського Союзу набуває особливої ваги на тлі активних переговорів щодо вступу, розпочатих у червні 2024 року. Основою цього процесу служить Угода про асоціацію, Додаток XXX якої містить перелік із 29 екологічних директив і регламентів, що охоплюють вісім тематичних сфер – від якості повітря до кліматичної політики [1]. З моменту отримання статусу кандидата в 2022 році Україна взяла на себе не лише нові зобов'язання, а й перейшла до нового підходу: від вибіркового впровадження окремих норм до комплексного засвоєння acquis communautaire як системи правопорядку. При цьому Розділ 27 вимагає особливої уваги, оскільки він не передбачає перехідних періодів для імплементації горизонтального законодавства. Це означає, що механізми оцінки впливу на довкілля та забезпечення доступу громадськості до екологічної інформації мають повністю функціонувати вже на момент вступу [2].

Особливе значення у процесі гармонізації законодавства мають окремі акти екологічного acquis Європейського Союзу. Серед них важливу роль відіграють Рамкова директива про воду (2000/60/ЕС), Директива про якість атмосферного повітря (2008/50/ЕС), Директива про промислові викиди (2010/75/EU) та Рамкова директива про відходи (2008/98/ЕС). Їх імплементація передбачає не лише адаптацію законодавства, але й модернізацію систем екологічного моніторингу, управління природними ресурсами та контролю промислових викидів.

Одним із важливих аспектів інтеграції є доступ до екологічної інформації. Оргуська конвенція 1998 року, до якої Україна приєдналася ще у 1999 році, закріплює три ключових принципи: право на доступ до

екологічної інформації, участь громадськості в ухваленні екологічно значущих рішень і доступ до правосуддя у цих питаннях [3]. Директива 2003/4/ЄС розвиває ці принципи, додаючи обов'язок не лише реагувати на запити про надання інформації, а й робити її загальнодоступною через інтегровані цифрові платформи, де дані про викиди відкриті за замовчуванням [4]. Українське законодавство формально забезпечує реалізацію таких прав: Закон «Про доступ до публічної інформації» встановлює п'ятиденний термін відповіді на запити, а стаття 50 Конституції України гарантує право на безпечне довкілля. Однак у реальності існують серйозні проблеми, серед яких відсутність інтегрованого реєстру викидів і перенесення забруднювачів (PRTR), відсутність єдиної цифрової бази екологічних даних та регулярні порушення строків надання інформації через бюрократичні перепони й часте посилання на комерційну таємницю. Це проблема не технічного характеру, а наслідок системного дефіциту екологічної демократії, який напряму впливає на позицію України у переговорах.

Водночас ефективність реалізації екологічного законодавства значною мірою залежить від інституційної спроможності органів публічного управління. Ключову роль у формуванні державної екологічної політики відіграє Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, яке координує процес гармонізації законодавства з правом ЄС та забезпечує реалізацію міжнародних екологічних зобов'язань держави. Важливими складовими цієї системи також є Державна екологічна інспекція, органи регіонального управління довкіллям та система державного екологічного моніторингу, ефективність функціонування яких безпосередньо впливає на практичну імплементацію екологічних стандартів Європейського Союзу.

Екологічна інтеграція тісно пов'язана з масштабнішим завданням зеленої трансформації економіки. Попри значний природно-ресурсний і науково-технологічний потенціал, українська економіка залишається енерго- та ресурсозатратною і значною мірою залежною від викопних джерел енергії [5]. Водночас післявоєнне відновлення відкриває унікальні можливості, зокрема для створення нової інфраструктури із врахуванням стандартів енергоефективності, декарбонізації промисловості через використання інструментів Таксономії ЄС та програм Horizon Europe і LIFE, а також для розвитку циркулярної економіки. Важливим фактором, який додатково стимулює екологічну модернізацію української економіки, є запровадження Європейським Союзом механізму вуглецевого коригування імпорту (Carbon Border Adjustment Mechanism –

СВАМ). Його поступове впровадження передбачає встановлення вуглецевого регулювання для продукції з високим рівнем викидів, зокрема у металургійній, цементній та енергетичній галузях. Для України це означає необхідність прискореної декарбонізації промисловості та впровадження сучасних низьковуглецевих технологій, що безпосередньо пов'язує економічну модернізацію з процесом екологічної євроінтеграції. Важливо те, що Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки прямо включає екологічну складову як частину стратегічної мети. Вона передбачає формування згуртованої держави крізь соціальний, економічний, екологічний і безпековий виміри, а також підтримку територій зі специфічними екологічними умовами та потребами захисту довкілля [6]. Таким чином, регіональна та екологічна інтеграція України в ЄС формують спільну інституційну основу для стійкого розвитку країни.

Для глибшого розуміння стратегічного потенціалу та обмежень зеленої трансформації України в рамках євроінтеграційного процесу доцільно впорядкувати ключові чинники за допомогою SWOT-аналізу. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити внутрішні передумови та зовнішні можливості розвитку, а також ідентифікувати ризики й слабкі сторони, які потребують пріоритетного уваги та реагування з боку держави (табл. 1).

Таблиця 1 – SWOT-аналіз зеленої трансформації України в контексті екологічної євроінтеграції

| | Позитивні чинники | Негативні чинники |
|---|---|---|
| Внутрішнє середовище | СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)<br>1) Значний науково-технологічний і людський потенціал<br>2) Активні євроінтеграційні процеси та суспільний запит на реформи<br>3) Природно-ресурсний потенціал для розвитку ВДЕ та органічного землеробства<br>4) Розвинений IT-сектор як основа для цифровізації екомоніторингу<br>5) Сформована базова правова рамка (Закони про ОВД, СЕО, доступ до публічної інформації) | СЛАБКІ СТОРОНИ (W)<br>1) Висока енерго- та ресурсоємність виробництва, залежність від викопного палива<br>2) Відсутність єдиної інтегрованої системи поширення екологічних даних (PRTR, INSPIRE)<br>3) Фрагментарність законодавства: розрив між нормою та її практичним виконанням<br>4) Низька інституційна спроможність органів екологічного управління на місцях<br>5) Надмірне застосування винятків з доступу до інформації (комерційна таємниця) |

| | Позитивні чинники | Негативні чинники |
|---|---|---|
| Зовнішнє середовище | МОЖЛИВОСТІ (О)<br>1) Ukraine Facility €50 млрд (2024–2027): фінансування «зеленого» відновлення<br>2) Участь у програмах Horizon Europe, LIFE, Green Deal для залучення інвестицій<br>3) Повоєнна відбудова як шанс одразу будувати за стандартами ЄС<br>4) Фонд справедливого переходу (FSP) для підтримки регіонів у декарбонізації<br>5) Міжнародна підтримка та партнерство у сфері цифровізації екоуправління | ЗАГРОЗИ (Т)<br>1) Воєнні руйнування екологічної інфраструктури; збитки понад 6 трлн грн<br>2) Неготовність промисловості до вуглецевого коригування ЄС<br>3) Тиск на дерегуляцію екологічних оцінок, що суперечить вимогам ЄС<br>4) Демографічні зміни та відтік кадрів із регіонів, здатних реалізовувати реформи<br>5) Повільна гармонізація законодавства через конкуренцію безпекових і фінансових пріоритетів |

*Джерело: складено на основі [5; 6; 7].*

Окремим чинником, який істотно впливає на перспективи екологічної інтеграції України, є масштабні екологічні наслідки повномасштабної військової агресії. Воєнні дії спричинили значні пошкодження природних екосистем, забруднення ґрунтів і водних ресурсів, руйнування промислових об’єктів та інфраструктури поводження з відходами. Крім того, значні території залишаються забрудненими вибухонебезпечними предметами, що ускладнює використання земельних ресурсів і потребує довготривалих програм екологічної реабілітації. У цих умовах інтеграція до європейського екологічного простору водночас стає інструментом відновлення довкілля та модернізації системи екологічного управління.

Особливу увагу варто приділити регіональному аспекту екологічної інтеграції. Експерти у сфері публічного управління наголошують, що ефективний екологічний розвиток неможливий без реальної децентралізації та активної участі територіальних громад у розробці й реалізації екологічної політики. Наразі більшість громад в Україні все ще неспроможна самостійно вирішувати питання, що належать до їхньої компетенції. Передача додаткових екологічних функцій без попереднього підвищення інституційної спроможності може призвести лише

до перекладання проблем із центрального рівня на місцевий. Водночас саме на місцевому рівні формується безпосередній попит на якісне довкілля, що включає питання чистої води, повітря, управління відходами – те, що щодня зачіпає кожного громадянина. У цьому контексті Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року, яка передбачає адресну підтримку регіонів із специфічними екологічними потребами, не лише виконує функцію планового документа, а й виступає своєрідним зв'язком між загальнодержавними євроінтеграційними зобов'язаннями та реаліями місцевих громад [6].

Проведений аналіз дозволяє виокремити три ключові умови для реальної екологічної інтеграції України. По-перше, необхідно подолати розрив між законами та практикою їх реалізації, особливо в питаннях доступу до екологічної інформації та проведенні екологічних оцінок. Хоча законодавство переважно відповідає стандартам ЄС, його практичне застосування значно відстає. По-друге, зелена трансформація економіки не може обмежуватися рольовою надбудовою для післявоєнного відновлення. Вона має стати його фундаментом: зводити інфраструктуру за стандартами ЄС із самого початку набагато вигідніше, ніж модернізувати її пізніше. По-третє, успішність змін залежить від проведення реформи публічного управління в екологічній сфері. Це включає посилення інституційного потенціалу на всіх рівнях управління, запровадження цифрових технологій для моніторингу довкілля та перехід від карального підходу до пріоритетно партнерської моделі регулювання. Без цього навіть найкраще законодавство залишатиметься нереалізованим.

Досвід держав Центральної та Східної Європи, які пройшли шлях інтеграції до Європейського Союзу, свідчить, що найбільш складним етапом адаптації екологічної політики є не формальне прийняття законодавства, а забезпечення його ефективної імплементації. Зокрема, країни Балтії, Польща та Чехія стикалися з подібними проблемами інституційної спроможності, модернізації промисловості та забезпечення прозорості екологічного управління. У цьому контексті для України особливого значення набуває поєднання правової гармонізації з інституційними реформами та економічною модернізацією.

Екологічна інтеграція України до європейського екологічного простору – це набагато більше, ніж виконання формальних зобов'язань у межах переговорів. Цей процес вимагає правової гармонізації,

інституційного зміцнення, трансформації економіки у зеленому напрямку та розвитку екологічної свідомості й демократії на всіх рівнях управління. Завдання ускладнюються умовами військової агресії, яка одночасно завдає шкоди природним ресурсам і пришвидшує реформи, адже євроінтеграція залишається ключовим зовнішнім важелем для стабільного руху реформаторського курсу. Післявоєнне відновлення стає унікальним шансом будувати країну згідно з принципами сталого розвитку ЄС. Саме ця стратегія має лежати в основі державної екологічної політики в наступному десятилітті.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Додаток XXX до глави 6 «Навколишнє природне середовище» розділу V «Економічне і галузеве співробітництво». URL : https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/ugoda-pro-asociaciyu/30_Annex.pdf (дата звернення: 13.03.2026).

2. Савченко А. Імплементація екологічних норм ЄС в законодавство України як елемент сталого екологічного розвитку. *Освіта для сталого майбутнього: екологічні, технологічні, економічні і соціокультурні питання* : матеріали Всеукр. наук. конф., м. Київ, 18 жовтня 2023. Київ, 2023. С. 44–47. URL : https://test.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/26234/1/OSM_2023_P044-047.pdf

3. Конвенція про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля (Оргуська конвенція) від 25 червня 1998 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_015 (дата звернення: 13.03.2026).

4. Духневич А. В., Карпінська Н. В. Гармонізація законодавства України з правом ЄС у сфері екологічної інформації. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. Т. 2, № 6. С. 125–132. URL : https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/346401/333363

5. Глущенко А., Зимогляд Б., Морозова С. Європейська політика розвитку зеленої економіки – орієнтир стратегії повоєнної відбудови України. *Економічний простір*. 2025. № 205. С. 311–316. URL : https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/341550

6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text (дата звернення: 13.03.2026).

7. Воротін В. Стратегічне бачення європейського державотворення та екологічна складова згуртованості публічного управління в Україні. *Науково-практичний журнал.* 2023. № 2 (53). С. 243–247. URL : https://ecoj.dea.kiev.ua/archives/2024/2/35.pdf

**Поліна Олександрівна Юдіна,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
*Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»*
***Науковий керівник:***
**Вадім Олександрович Євдокимов,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри публічного управління та державної служби*
*Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»,*
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*
*(м. Харків)*

# HR-ПРАКТИКИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ МОЛОДІ В ГРОМАДСЬКОМУ СЕКТОРІ

Сучасний громадський сектор України стикається з гострою проблемою старіння активу та дефіциту молодих кадрів, що загрожує його інноваційності та стійкості в умовах війни та післявоєнного відновлення. Залучення молоді (віком 14–35 років) до діяльності громадських організацій, молодіжних рад, волонтерських платформ та ініціатив місцевого розвитку є ключовим фактором посилення громадянського суспільства [1, с. 1–18]. Водночас емпіричні спостереження та дослідження свідчать про низький рівень системної участі молоді: значна частина молодих людей або зовсім не залучена, або бере участь епізодично під зовнішнім тиском чи заради короткострокових винагород [2, с. 9–13; 3, с. 152–155].

Під HR-практиками в громадському секторі доцільно розуміти сукупність організаційних інструментів залучення, адаптації, мотивації, розвитку та утримання учасників і працівників.

Основні мотиваційні бар'єри участі молоді в громадському секторі можна класифікувати так: домінування зовнішньої мотивації (примус у школі/університеті, отримання сертифікатів, подарунків, їжі, фото для соціальних мереж чи знайомств з «потрібними» людьми) над внутрішньою; відсутність усвідомлення особистого впливу на суспільство; страх емоційного вигорання та брак гнучких форматів участі [3, с. 163]. Лише невелика частка молоді діє з внутрішньої переконаності в важливості громадського активізму [3, с. 152]. Така ситуація

ускладнює перехід від разової участі до довгострокового залучення та утримання [2, с. 9–13].

Одним із найбільш ефективних каналів молоді в громадський сектор залишається інтеграція елементів активізму в систему освіти - від дитячих садків до університетів. Замість виокремленого предмета «громадянська освіта» доцільно вплітати проєктну діяльність у повсякденне життя навчального закладу: самостійне планування та реалізація корисних для громади ініціатив (наприклад, створення адаптивних засобів для однокласників з інвалідністю чи екологічні проєкти) [2, с. 36–37]. Основну роль відіграє педагог / викладач як каталізатор: у класах / групах з активними викладачами учні / студенти демонструють значно вищий рівень ініціативності та ідей [2, с. 35, 46]. Довгостроковим ефектом такого підходу є відтворення громадянської активності між поколіннями, оскільки активна молодь у майбутньому зберігає готовність до суспільної участі [2, с. 12].

З позиції HR-підходу в громадських організаціях доцільно впроваджувати такі практики:

1. Рекрутинг та онбординг. Тут акцент робиться на місії та реальному впливі (impact stories), гнучкі формати (мікро-волонтерство, онлайн-проєкти, короткострокові челенджі), активний пошук через університетські кар'єрні центри, студентські об'єднання та соцмережі.

2. Мотивація та утримання через розвиток навичок (проєктний менеджмент, фандрейзинг, лідерство) як нефінансова винагорода; регулярний зворотний зв'язок і публічне визнання внеску; участь у прийнятті рішень (молодіжні дорадчі органи); гнучкий графік, сумісний з навчанням / роботою [1, с. 10–15].

3. Інституційна підтримка шляхом створення посад молодіжних працівників у громадах, фінансування стажувань та молодіжних програм у НГО [2, с. 43–46].

Отже, системне поєднання освітньої інтеграції громадського активізму та професійного HR-підходу в організаціях сектору є найбільш перспективним вектором розвитку. На підставі проведеного аналізу запропоновано здійснювати запуск структурованих програм стажування з навчальним треком; для закладів освіти – перехід від формальних заходів до реальних проєктів з вимірюваним впливом; для держави та донорів – підтримка молодіжної інфраструктури та посад фахівців з роботи з молоддю [2, с. 48].

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Залучення молоді до розвитку громадянського суспільства в Україні: проблеми та рішення / Ю. О. Палягнюк, О. О. Файчук, Т. В. Костєва та ін. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 23. С. 1–18. URL : https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/409 (дата звернення: 09.03.2026).

2. DOBRE. Активізація молоді та залучення до діяльності з розвитку громад : практичний посібник для місцевої влади. Київ : Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), 2020. 68 с. URL : https://decentralization.ua/news/11036?fbclid=IwAR3_2cmBsjqSQSWbji-ZkvT_Mfw4YNtt7r2KRMktJWqjZH-60FUaGA3XNUM (дата звернення: 09.03.2026).

3. Копильчак Б. В. Стратегічне управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні : дис. … канд. наук з держ. упр. Львів, 2023. 273 с. URL : https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/diss_Kopylchak.pdf (дата звернення: 09.03.2026).

**Юлія Олександрівна Ющенко,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Тетяна Владиславівна Микитенко,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри митної справи та товарознавства,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО МИТНИХ ОРГАНІВ У КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління України питання формування довіри до державних інституцій набуває особливої ваги. Митні органи, як складова фінансово-економічної та безпекової системи держави, виконують не лише фіскальну й контрольну функції, а й відіграють важливу роль у забезпеченні сприятливих умов для міжнародної торгівлі та інтеграції України до європейського економічного простору.

Водночас історично сформована контрольна парадигма діяльності митниці, корупційні ризики, складність процедур та низький рівень прозорості окремих управлінських рішень зумовили дефіцит довіри з боку бізнесу та громадян. У контексті реформування публічного управління та євроінтеграційних процесів формування інституційної довіри до митних органів постає як стратегічний напрям модернізації митного адміністрування.

Довіра в системі публічного управління розглядається як інтегральний показник легітимності, ефективності та доброчесності державних інституцій, яка ґрунтується на принципах прозорості, підзвітності, правової визначеності та орієнтації на потреби людини.

У діяльності митних органів довіра формується на перетині трьох вимірів: інституційної спроможності; професійної компетентності персоналу; справедливості та передбачуваності адміністративних процедур.

Таким чином, довіра є не лише результатом комунікаційної політики, а наслідком системної трансформації управлінських процесів.

Серед чинників, що стримують зростання довіри, доцільно виокремити складність процедур митного контролю, наявність дискреційних повноважень, корупційні ризики та недостатню цифрову інтеграцію процесів. У цьому контексті важливе значення має впровадження міжнародних стандартів спрощення та гармонізації митних процедур, зокрема положень Переглянутої Кіотської конвенції [1] та Рамкових стандартів безпеки і спрощення міжнародної торгівлі Всесвітньої митної організації [2]. Їх імплементація сприяє переходу до сервісно-орієнтованої моделі митного адміністрування. У період воєнного стану ці виклики ускладнюються підвищеним навантаженням на митну систему та необхідністю одночасного забезпечення безпеки й безперервності міжнародної торгівлі.

Формування довіри до митних органів має здійснюватися через комплексну реалізацію управлінських, кадрових та цифрових заходів:

необхідним є посилення відкритості інформації щодо процедур митного оформлення, статистичних показників діяльності та результатів внутрішнього контролю. Регулярна публічна звітність сприяє підвищенню легітимності Держмитслужби;

зменшення дискреційних повноважень шляхом цифровізації процесів і застосування систем управління ризиками мінімізує суб'єктивний фактор та корупційні ризики;

підвищення професійної компетентності персоналу, впровадження етичних стандартів, програм психологічної підтримки та прозорих механізмів кар'єрного зростання сприяють формуванню внутрішньої довіри в організації, що безпосередньо впливає на якість взаємодії з бізнесом;

перехід від моделі «контроль – санкція» до моделі «контроль – сервіс – партнерство» передбачає спрощення процедур, розвиток електронних сервісів, впровадження механізмів зворотного зв'язку та консультаційної підтримки суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;

ефективна система внутрішнього контролю, захист викривачів та впровадження сучасних інструментів доброчесності є базовими передумовами формування інституційної довіри.

У контексті адаптації митного законодавства України до стандартів Європейського Союзу довіра розглядається як ключовий елемент принципів належного врядування. Гармонізація процедур із європейськими стандартами, розвиток інституту авторизованого економічного

оператора, впровадження системи «єдиного вікна» та електронного митного адміністрування сприяють формуванню прогнозованого та партнерського середовища міжнародної торгівлі.

Антикорупційні механізми та внутрішній контроль є базовими елементами інституційної довіри. Підвищення прозорості діяльності, удосконалення системи управління ризиками та впровадження комплаєнс-підходів дозволяють мінімізувати суб'єктивний фактор у прийнятті рішень і забезпечити рівність умов для всіх учасників міжнародної торгівлі [3; 4].

Отже, формування довіри до митних органів є комплексним процесом, що потребує системної модернізації управлінських механізмів, розвитку людського капіталу та цифрової трансформації. Довіра виступає не лише соціальним феноменом, а стратегічним ресурсом інституційної спроможності митної служби. У контексті реформування публічного управління якість взаємодії між державою (в особі митниці) та бізнесом стає визначальним чинником ефективності митного адміністрування, інтеграції до європейського правового простору та забезпечення стійкого економічного розвитку держави.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рамкові стандарти безпеки та спрощення міжнародної торгівлі (SAFE Framework of Standards) / Всесвітня митна організація. Брюссель, 2021. URL : https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/safe_package/SAFE_Framework_EN.pdf

2. Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур (у зміненій редакції) від 18.05.1973. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_643?find=1&text

3. Костишин Ю. Науково-методичний підхід до оцінювання ефективності митного контролю в системі фінансової безпеки. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 45–50. DOI : https://doi.org/10.26642/ema-2020-4(94)-88-98

4. Шевченко Л. Сервісна спрямованість діяльності митних органів у контексті реформування публічного управління. *Вісник КНЕУ*. 2021. № 3. С. 112–118.

# СЕКЦІЯ 3
# ГЛОБАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОСТІ: СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ ВИМІР

**Ярослава Євгенівна Балагура,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Олена Олександрівна Балагура,**
*кандидат філософських наук, доцент,*
*доцент кафедри філософії та педагогіки,*
*Національний транспортний університет*
*(м. Київ)*

## САМОМЕНЕДЖМЕНТ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні реалії життя людей у світі змушують особистість швидко адаптовуватися, реагувати (у тому числі й підлаштовуватися) на глобальні вітчизняні та світові виклики. Щоденна інформаційна аналітика подій, особливо та, що пов’язана з останніми війнами та військовими конфліктами на планеті, коли ми стоїмо на порозі ІІІ Світової війни, змушує людей адаптовуватися до швидкісних змін. Навчання, виховання, розвиток індивіда, що має носити планомірний, систематичний та усвідомлений характер, в умовах війни та агресії, в яких задіяно вже більше десятка країн, все частіше перестають взаємодіяти між собою, унеможливлюючи формування та становлення всебічно та гармонійно розвиненої особистості. Відповідно, самонавчання, саморозвиток та самовиховання відходять на задній план буття, заміщуючи пріоритетні потреби людини, пов’язані не із питаннями самоорганізації, а з безпекою та виживанням.

Людині XXI століття важливо не лише вміти організовувати себе, власне здійснювати self-management, їй критично та життєво необхідно поєднувати цю внутрішню самоорганізацію в надскладних умовах існування.

Самоменеджмент – це, перш за все, на нашу думку, набуті навички управління власними ресурсами, вміння набувати їх, зберігати,

примножувати, розвивати й раціонально використовувати, маючи на меті бути успішною та самодостатньою особистістю за різних обставин буття.

В умовах сучасних трансформаційних процесів самовдосконалення саморозвиток перетворюється на важливий фактор «виживання» особистості та досягнення успіху. Ефективна самоорганізація дає змогу виконувати завдання з меншими витратами, уникати стресових ситуацій, підвищувати власну кваліфікацію, отримувати задоволення від роботи тощо. Крім того, управління собою вимагає знання своїх звичок, мотивів поведінки. У зв'язку з цим важливою передумовою успішного самоменеджменту є самоусвідомлення, тобто усвідомлення себе як особистості, своїх сильних та слабких сторін, свого місця у суспільстві, окреслення своїх життєвих позицій [2, с. 186]. І саме усвідомлення індивідом внутрішніх психологічних точок опори дозволить організовувати безпечне життя в реаліях сьогодення (на скільки це можливо), враховуючи нові виклики та загрози.

Поділяємо думку Федоришиної Л., Камінського В., які вважають, що основними сучасними напрямами самоменеджменту є:

1) тайм-менеджмент (організація часу) – вміння людини ефективно розподіляти та використовувати час (автор напряму – Адаір Д.);

2) стрес-менеджмент (самоорганізація в стресових ситуаціях) – вміння людини попереджати або долати стресові ситуації завдяки власній психологічній компетентності (автор напряму – Фрезе М.);

3) тіім-менеджмент (командний менеджмент) – вміння людини самостійно обирати «роль» у групі та ефективно її виконувати; вміння ефективно працювати в команді (автор напряму – Паркер Г.);

4) імпресіон-менеджмент (менеджмент справляння враження) – це вміння людини справляти на оточуючих доцільне, на її думку, враження, найчастіше сприятливе (автор напряму – Джоунс Е.);

5) ресурс-менеджмент (самоорганізація особистих цінностей) – це вміння людини виявляти компетентність у саморозвитку (автор напряму – Штепа О.) [4, с. 536].

Варто зазначити, що для особистості як самокерованої системи характерними є самоорганізованість (вміння так організувати себе та свою діяльність, щоб якомога повніше реалізувати свій наявний потенціал), самодисципліна (уміння керувати своєю поведінкою, підпорядковувати свою діяльність встановленим цілям), самомотивування

(спонукання себе до діяльності, прагнення розкрити свій потенціал), самоконтроль (оцінка власних дій, коригування власної поведінки) [2, с. 187], а також самоадаптація, внутрішня психологічна гнучкість, самовідповідальність та самодопомога (яскравим наочним прикладом є війна в Україні).

Таким чином, самоменеджмент в умовах глобальних викликів є не потребою, а життєво необхідною складовою виживання та існування особистості. Людський капітал – це найцінніше, що є в будь-якій цивілізованій державі, відповідно, власне це мистецтво управляти собою в умовах невизначеності та хаосу є базовим чинником розвитку країни та її майбутнього.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балагура О. О., Черняк Д. С. Психолого-педагогічні аспекти формування ціннісно-особистісних характеристик здобувачів вищої освіти. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 9 (49). С. 1600–1612. URL : http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/view/394/498

2. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 185–188. URL : http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf (Дата звернення: 15.03.2026).

3. Кирій С. Л. Концепція самоменеджменту як управлінська філософія. *Теорія та практика державного управління.* 2014. Вип. 3. С. 209–216. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2014_3_30

4. Федоришина Л. М., Камінський В. І. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. Вип. 10. С. 535–538. URL : http://global-national.in.ua/archive/10-2016/111.pdf (дата звернення: 15.03.2026).

**Ігор Євгенович Бараняк,**
*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник
відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів,
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього
НАН України»
(м. Львів)*

# РОЗВИТОК АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ[1]

Цифровізація економіки суттєво змінює характер зайнятості, трансформує вимоги до професійних компетентностей та формує нові моделі організації праці. Поширення інформаційно-комунікаційних технологій, платформенної економіки, дистанційних форматів роботи та цифрових сервісів стимулює розвиток альтернативних форм трудової діяльності, серед яких самозайнятість, фриланс, платформна зайнятість, проєктна робота та інші гнучкі моделі використання робочої сили. Унаслідок цього змінюється структура регіональних ринків праці, посилюється роль цифрових навичок, а також зростає значення інноваційних форм економічної активності населення.

Для України ці процеси мають особливу актуальність в умовах воєнних викликів, масштабної міграції населення та структурної перебудови економіки. За скорочення чисельності економічно активного населення, загострення дефіциту кадрів у низці секторів і нерівномірності територіального розвитку цифрові технології стають важливим інструментом підтримки економічної активності, розширення можливостей зайнятості та інтеграції населення у нові сегменти ринку праці. У просторовому вимірі ці процеси особливо виразно проявляються у Карпатському регіоні України, який характеризується специфічною галузевою структурою економіки, високою міграційною мобільністю населення, розвитком туристично-рекреаційного сектору та зростанням ролі малого підприємництва. З огляду на це аналіз тенденцій цифрової трансформації ринку праці та розвитку альтернативної зайнятості у Карпатському регіоні має важливе наукове і прикладне значення,

[1] Тези підготовлені у межах виконання НДР «Трансформація ринку праці Карпатського регіону України у перспективі повоєнного відновлення» (номер державної реєстрації 0124U000984).

оскільки дозволяє виявити структурні зміни зайнятості, оцінити масштаби поширення інноваційних форм трудової діяльності та обґрунтувати напрями регіональної політики у сфері цифрового розвитку.

У межах дослідження до сектору цифрової економіки віднесено види економічної діяльності, функціонування яких безпосередньо пов'язане зі створенням, обробленням, передаванням та використанням цифрових технологій, програмного забезпечення, інформаційних ресурсів і цифрового контенту. До цифрових галузей включено виробництво ІКТ-продукції та програмного забезпечення, телекомунікаційні й інформаційні послуги, діяльність у сфері комп'ютерного програмування і цифрових платформ, креативно-цифрові індустрії, а також професійні, наукові та освітні види діяльності, пов'язані з розробленням інноваційних технологій, аналітикою даних і формуванням цифрових компетентностей.

У 2014–2023 рр. сукупна чисельність зайнятих у цифрових секторах економіки Карпатського регіону зросла на 85 % – з 39,6 до 73,6 тис. осіб. Найвищий рівень концентрації цифрової зайнятості зафіксовано у Львівській області, на яку у 2023 р. припадало близько двох третин зайнятих у цифрових видах економічної діяльності регіону. Саме Львівська область виступає ядром цифрової економіки Карпатського регіону, оскільки тут зосереджена значна частина людського капіталу, інноваційної інфраструктури та підприємницької активності у сфері цифрових індустрій. Натомість Закарпатська, Івано-Франківська та Чернівецька області характеризуються значно нижчими масштабами цифрової зайнятості. У 2023 р. чисельність зайнятих у цифрових секторах становила 7,6 тис. осіб у Закарпатській області, 10,1 тис. – в Івано-Франківській та 6,4 тис. – у Чернівецькій, що суттєво поступається показнику Львівської області – 49,5 тис. осіб. Це вказує на надмірну територіальну концентрацію цифрових видів діяльності у найбільш економічно розвиненому центрі та недостатню просторову дифузію цифрових секторів у межах регіону.

У структурному розрізі найвищий рівень зайнятості у цифрових секторах Карпатського регіону стабільно припадає на ІКТ-послуги та цифрові платформи, частка яких у 2023 р. становила близько двох третин від загальної чисельності зайнятих у цифрових видах економічної діяльності. Це засвідчує формування сервісно орієнтованої моделі розвитку цифрової економіки регіону, у межах якої домінують

інформаційно-комунікаційні послуги, розроблення програмного забезпечення та функціонування цифрових платформ. Водночас до негативних структурних тенденцій належать зменшення частки зайнятих у виробництві ІКТ, скорочення ролі професійних, науково-освітніх послуг цифрової економіки та послаблення позицій креативно-цифрових індустрій. Це вказує на звуження технологічно-виробничого й інноваційного сегментів цифрової економіки та посилює ризики її сервісної спеціалізації.

Особливого значення за таких умов набуває аналіз альтернативних форм зайнятості у цифровому секторі. Упродовж 2014–2023 рр. у Карпатському регіоні простежувалася тенденція до нарощення масштабів самозайнятості: чисельність ФОП у цифрових видах економічної діяльності зросла з 20,2 до 55,6 тис. осіб, а їх частка у цифрових галузях збільшилася з 51,0 до 75,6 %, що перевищує середньоукраїнський показник. Регіональна структура самозайнятості також характеризується високою концентрацією у Львівській області, де зосереджено 39,4 тис. осіб, або близько 71 % усіх самозайнятих у цифровій економіці Карпатського регіону. Водночас незначні масштаби самозайнятості в Івано-Франківській, Чернівецькій та Закарпатській областях поглиблюють територіальні диспропорції розвитку альтернативних форм зайнятості та стримують просторове поширення цифрового підприємництва.

Оцінювання абсолютного приросту чисельності зайнятих і ФОП у цифрових видах економічної діяльності дозволило встановити, що найбільший внесок у розширення економічної активності населення формує сфера комп’ютерного програмування, консультування та пов’язаної діяльності, яку доцільно трактувати як системоутворюючий сегмент цифрової економіки Карпатського регіону. У межах цього сегмента приріст загальної зайнятості становив 24,4 тис. осіб, а кількість ФОП зросла на 22,9 тис. осіб. Натомість у більшості інших сегментів цифрового сектору масштаби зростання зайнятості є значно скромнішими. Це відображає виразну галузеву асиметрію розвитку цифрової економіки та надмірну концентрацію процесів формування нових робочих місць у межах обмеженого сегмента ІТ-індустрії, що стримує диверсифікацію цифрового сектору та поглиблює ризики структурної незбалансованості регіонального ринку праці.

Стимулювання цифрового розвитку Карпатського регіону та розширення альтернативних форм зайнятості потребує комплексної

регіональної політики, спрямованої на посилення технологічного потенціалу економіки, формування сприятливого інституційного середовища для цифрового підприємництва та розширення можливостей економічної активності населення. Одним із ключових напрямів має стати розвиток цифрової інфраструктури, насамперед забезпечення рівномірного доступу до високошвидкісного інтернету, цифрових сервісів та інструментів дистанційної роботи у гірських і периферійних територіях. Важливим є також формування повноцінної регіональної інноваційно-цифрової екосистеми, розвиток технологічних парків, інноваційних хабів, стартап-інкубаторів і центрів трансферу технологій, а також підтримка цифрового підприємництва та самозайнятості через грантові програми, мікрофінансування і створення мережі коворкінг-просторів та цифрових хабів. Паралельно необхідним є розвиток цифрового людського капіталу через модернізацію освітніх програм, інтеграцію цифрових компетентностей у професійну та вищу освіту, розширення програм перекваліфікації та безперервного навчання для дорослого населення.

Таким чином, цифрова трансформація ринку праці Карпатського регіону супроводжується зростанням ролі цифрових секторів економіки та поширенням альтернативних форм зайнятості, проте ці процеси мають виразно асиметричний і структурно незбалансований характер. Реалізація цілеспрямованої регіональної політики у сфері цифрового розвитку сприятиме диверсифікації цифрової економіки, розширенню можливостей зайнятості населення та зниженню територіальних диспропорцій розвитку цифрового сектору. У довгостроковій перспективі це створить передумови для підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки, зміцнення її інноваційного потенціалу та інтеграції Карпатського регіону у європейський і глобальний цифровий простір.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба статистики України / Офіційний вебсайт. URL : https://ukrstat.gov.ua/

**Юлія Вікторівна Білявська,**
*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,*
*Державний торговельно-економічний університет*
*(м. Київ)*

# УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Війни та конфлікти це одвічна тема. Складно уявити, що в умовах стрімкого розвитку та діжиталізації можуть виникати війни, але деякі країни це не оминає. Безумовно на першому місці у експертів це війна в Україні, але ряд наукових праць присвячено військовим конфліктам у світі: війна у Ємені, сутички між ХАМАС та Ізраїлем, масові протести проти уряду у Гаїті, Грузії та Киргистані, громадянська війна в Ефіопії, протести проти режиму в Ірані, а також конфлікт між вірменами та азербайджанцями у Нагірному Карабасі. Відмінною особливістю сьогодення є те, що відбуваються не лише збройні протиріччя, а й інформаційні війни [1], торговельні війни [2] чи протистояння бактеріологічним загрозам [3]. У таких ситуаціях важливо дослідити особливості буденного життя людей, щоб зрозуміти, які аспекти повсякденного життя та соціально-економічних структур зазнали змін, де відбувається тенденція погіршення та на якому етапі перебуває життєвий цикл країни. Адже всі війни рано чи пізно завершуються, а соціально-економічні структури потребуватимуть відродження та оновлення. Соціально-економічні процеси тісно взаємопов’язані з підприємницькою діяльність адже саме від неї залежать мікро- та макроекономічні показники.

Ключовими проблемами в умовах війни, які виникають перед підприємствами будь якої галузі, є забезпеченість безперебійності у роботі й досягнення прибутковості бізнесу. За останній час бізнес, як в Україні пережив багато викликів: через пандемію коронавірусу відбувалося масштабне зменшення виробництва та перепроєктування діяльності, підприємства зазнали значних матеріальних втрат. Повномасштабне вторгнення вже не один рік має негативний вплив на існування бізнесу через руйнування об’єктів критичної і промислової інфраструктури. Обстріли критичної інфраструктури, які викликали перебої з електро-, тепло-, водопостачання, призвели до зростання проблем на підприємствах різноманітних галузей. Проте в умовах негативних тенденцій такі структури зазнають як негативних, так і позитивних змін,

трансформаційні процеси призведуть до побудови нових інноваційних структур. Безумовно це потребуватиме часу доки суспільство оговтається після завершення активного процесу протистояння, конфлікту, кризового явища економіки України. Аналіз тенденцій війни за допомогою якісних методів дослідження потребує певних ресурсів, таких як час, фінансування та опрацювання великої кількості даних. Проте варто пам'ятати, що в умовах війни це упереджені результати, які мають швидку тенденцію до змін і не можуть бути достовірними та об'єктивними.

Найголовнішими проблемами ведення і розвитку бізнесу в Україні наразі є: ракетні атаки на бізнес-активи і об'єкти критичної інфраструктури; здоров'я і психічний стан робітників; зниження економічної і споживчої активності; доступ до електроенергії, водо- та теплопостачання, мобільного зв'язку; залучення і збереження топ-кадрів; проблемі із транспортом і логістикою. Враховуючи визначені напрями у табл. 1 сформовано напрями бізнесу, які зазнали впливу війни.

Таблиця 1 – Напрями бізнесу, які зазнали впливу війни [4]

| Напрями бізнесу, які зазнали впливу війни | Тенденції впливу війни |
|---|---|
| Збереження персоналу та забезпечення безпеки праці персоналу в умовах війни | Захист персоналу на робочому місці під час повітряних тривог та обстрілів.<br>Перенесення робочих місць та процесів у безпечні регіони країни або за її межі.<br>Пошук способів мінімізації витрат та можливостей оплати праці.<br>Заміна відсутності персоналу через службу у ЗСУ або територіальній обороні |
| Пошук нових ринків збуту / клієнтів | Перепрофілювання діяльності та гнучкість з метою виробництва товарів та надання послуг, що актуальні в умовах війни.<br>Участь у волонтерстві та допомога армії.<br>Співпраця з міжнародними організаціями |
| Релокація бізнесу в інший регіон України або за кордон | Підбір місце розташування для функціонування потужностей підприємства.<br>Транспортування обладнання та налагодження роботи у новому регіоні.<br>Пошук співробітників та адаптація релокованих.<br>Налагодження логістичних процесів, забезпечення сировиною та пошук ринку збуту.<br>Реінжиніринг бізнес-процесів |

| | |
|---|---|
| Відкриття нових напрямів бізнесу | Переорієнтація бізнесу на товари в умовах війни.<br>Розвиток стартапів, що орієнтовані на дрібні напрями бізнесу.<br>Формування екосистем у промисловості та торгівлі |
| Забезпечення функціонування бізнесу в умовах форс-мажорних обставин | Налагодження роботи враховуючи повітряні тривоги, перебої у постачанні електроенергії, тотальну економію ресурсів |
| Збереження / захист поточних ринків збуту | Максимальне виконання умов укладених договорів.<br>Співпраця з міжнародними організаціями, які можуть захистити бізнес в умовах війни.<br>Пошук інвестицій та інвесторів.<br>Формування дієвих планів роботи та короткострокових стратегій |
| Захист інформації та кібербезпека | Дотримання правил захисту від шахраїв.<br>Сканувати, класифікувати та організувати моніторинг конфіденційної інформації.<br>Розвивати навички цифрової грамотності.<br>Відстеження додатків VPN і DNS з'єднання та блокування спроби проникнення шкідливих з'єднань |

Під час війни спостерігається стрімкий розвиток стартапів та втілення інновацій в реальні життєдіяльні проєкти для підтримки економіки країни (38). Стрімкий розвиток бізнесу ветеранів відіграв значну роль в підвищенні економічного стану країни. Ветерани та члени їх родин започатковують чимало малих і середніх компаній різного профілю: сільськогосподарські; харчування і кав'ярні; малі підприємства з виготовлення різноманітної продукції.

Таким чином, можна зробити висновок, що представникам бізнесу у Україні доводиться долати ряд труднощів та дотримуватись певних заходів таких, як: релокація – значна кількість малих і середніх підприємств було перевезено до центральних і західних регіонів через проведення військових дій; адаптація продукції та послуг до сучасних потреб – компанії перекваліфікувались на товари та послуги, що мають великий попит саме зараз, наприклад, виробництво продукції тривалого зберігання, пошив одягу для солдатів, виробництво БПЛА тощо; збільшення обсягів товарів на імпорт; отримання кредитування на пільгових умовах.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mishra, B. K., & Prajapati, A. (2013). Modelling and simulation: cyber war. *Procedia Technology*, *10*, 987–997.

2. Ju, J., Ma, H., Wang, Z., & Zhu, X. (2024). Trade wars and industrial policy competitions: Understanding the US-China economic conflicts. *Journal of Monetary Economics*, *141*, 42–58.

3. Barras, V., & Greub, G. (2014). History of biological warfare and bioterrorism. *Clinical Microbiology and infection*, *20* (6), 497–502.

4. Biliavska, Y., Umantsiv, Y., Osetskyi, V., & Mamchur, V. (2025). Trends in the development of Ukrainian agribusiness in the conditions of martial law. *Ekonomika APK*, *5* (32), 48–62.

**Олена Авксентіївна Даниленко,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,*
*Київський національний економічний університет*
*імені Вадима Гетьмана*
*(м. Київ)*

# ФОРМУВАННЯ ТА РУЙНУВАННЯ ДОВІРИ В КОЛЕКТИВІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасному науковому дискурсі довіра розглядається як один із ключових елементів соціального капіталу організації, що значною мірою визначає характер соціально-трудових відносин, рівень згуртованості колективу, ефективність управління персоналом і потенціал інноваційного розвитку [2; 3; 4]. У контексті глобальних трансформацій сучасного суспільства – економічних криз, воєнних загроз, цифровізації та посилення соціальної невизначеності – довіра набуває особливого значення як соціально-гуманітарний ресурс стабільності організацій та їх адаптивності до змін. Водночас довіра не є статичною характеристикою соціальних взаємин: вона формується, підтримується або руйнується під впливом комплексу організаційних, соціально-психологічних та індивідуально-особистісних чинників. Саме тому для сучасних організацій, які функціонують в умовах підвищених ризиків і турбулентності, управління процесами формування довіри стає важливим напрямом менеджменту персоналу [1].

Зарубіжні дослідження підтверджують, що довіра виступає не лише морально-етичним або психологічним аспектом взаємодії, а й важливим чинником підвищення результативності діяльності організацій. Так, Г. Сваре, О. Йонсен та К. Віттрок, аналізуючи результати впровадження концепції «управління на основі довіри» у скандинавських організаціях, довели, що реформування управлінських практик на засадах довіри сприяє розвитку працівникоорієнтованих інновацій за умови узгодженості очікувань сторін, прозорості організаційних правил і реального розширення автономії працівників [6]. Водночас ситуації, у яких задекларована довіра не підкріплюється реальними управлінськими практиками, можуть спричиняти розчарування персоналу,

посилення скептичного ставлення до керівництва та формування атмосфери недовіри. Це підтверджує амбівалентний характер довіри як соціального феномена: з одного боку, вона є важливим ресурсом організаційного розвитку, а з іншого – вразливою складовою соціальних взаємин, що легко руйнується за несприятливих умов.

Важливою передумовою формування довіри в соціально-трудових відносинах виступає соціально-психологічний клімат колективу. На думку А. Чхеайло та І. Ткаченко, сучасні соціально-психологічні методи управління персоналом безпосередньо пов'язані зі створенням сприятливої атмосфери взаємодії в організації, що визначає рівень довіри між працівниками та керівництвом [5]. Автори підкреслюють, що ефективні колективи формуються на основі взаємодопомоги, солідарності, спільних цінностей та взаємної підтримки, які виступають фундаментом довірчих взаємин у трудовому середовищі. Серед основних чинників, що сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та зміцненню довіри, дослідники виокремлюють:

– високий рівень взаємної вимогливості та відповідальності членів колективу один перед одним;

– можливість відкритого висловлення власної позиції з питань, що стосуються діяльності колективу;

– авторитет керівника, його управлінський стиль, послідовність і справедливість у прийнятті рішень, а також здатність до ефективної комунікації з персоналом;

– достатній рівень поінформованості працівників щодо стратегічних цілей, завдань та результатів діяльності організації;

– об'єктивність оцінювання результатів праці та професійних досягнень працівників;

– задоволення від приналежності до колективу, емоційну залученість до спільної діяльності, готовність до взаємодопомоги та колективної відповідальності за результати роботи [5].

Наявність зазначених умов створює сприятливе підґрунтя для розвитку довірчих взаємин. Натомість непрозорість управлінських процедур, нерівне ставлення до працівників, ігнорування їхніх пропозицій або формальний підхід до оцінювання результатів праці поступово підривають довіру й можуть спричиняти прихований опір організаційним змінам.

Окрему групу чинників, що негативно впливають на рівень довіри в колективі, становлять конфлікти та організаційно-трудові суперечності. А. Чхеайло та І. Ткаченко, спираючись на напрацювання інших дослідників, виокремлюють об'єктивні та суб'єктивні причини виникнення конфліктів. До об'єктивних належать недоліки організації праці, неефективність структурних взаємозв'язків, недосконалість механізмів розподілу функцій, повноважень і відповідальності. Такі суперечності створюють передумови для зіткнення інтересів і можуть трансформуватися у трудові конфлікти. Суб'єктивні причини пов'язані з індивідуальними психологічними особливостями працівників, їхніми установками, емоційними станами, а також зовнішніми конфліктами, які можуть переноситися у професійну сферу. У результаті особистісні антипатії здатні деформувати соціально-трудові відносини, підвищувати рівень напруженості та знижувати рівень довіри і взаємодії між членами колективу.

Наслідки тривалих конфліктних ситуацій виходять за межі міжособистісних взаємин, оскільки вони можуть спричиняти зниження ефективності діяльності підприємства, затримки у виконанні завдань, збільшення виробничих втрат, погіршення економічних показників та послаблення інноваційного потенціалу підприємства [5]. У таких умовах атмосфера довіри поступово трансформується в середовище підозри, захисної поведінки, уникнення відповідальності та зниження ініціативності працівників.

Відновлення та зміцнення довіри в організаційному середовищі значною мірою залежить від цілеспрямованого використання соціально-психологічних методів управління персоналом. До них належать анкетування, інтерв'ювання, соціометрія, спостереження, індивідуальні та групові бесіди, психологічне планування, формування ефективних малих груп, гуманізація умов праці, професійний добір і навчання персоналу, а також формування спільних соціальних норм і цінностей. Використання цих інструментів дає змогу своєчасно діагностувати стан соціально-психологічного клімату, виявляти проблемні зони у взаєминах між працівниками та попереджати розвиток деструктивних конфліктів.

Соціально-психологічні методи управління персоналом зазвичай не потребують значних матеріальних ресурсів, проте здатні забезпечувати значний мультиплікативний ефект. Їх застосування позитивно

впливає на продуктивність праці, рівень мотивації персоналу, готовність до інновацій, формування позитивного іміджу підприємства, якість ділових взаємин та загальну конкурентоспроможність підприємства.

Отже, у контексті сучасних глобальних викликів довіра в організаційному середовищі набуває особливого соціально-гуманітарного значення. В умовах воєнних загроз, економічної нестабільності, соціальної турбулентності та стрімкої цифровізації суспільства саме довіра виступає важливим чинником соціальної стійкості колективів, їх здатності до адаптації, ефективної взаємодії та спільного подолання кризових ситуацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16 (дата звернення: 12.03.2026).

2. Колот А., Герасименко О. Trust as an institute in the mirror of new challenges, imperatives and possibilities of socio-economic development. *Social and labour relations: theory and practice*. 2018. Т. 8, № 2. С. 8–26. DOI : https://doi.org/10.21511/slrtp.8(2).2018.02 (дата звернення: 11.03.2026).

3. Круглов К. О. Довіра як чинник соціально-психологічного клімату виробничого колективу. *Психологічний журнал*. 2020. № 1. С. 139–145. DOI : https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2020-1-19 (дата звернення: 11.03.2026).

4. Стеценко Т. О. Довіра як соціальний ресурс: від теоретичної концептуалізації до пошуку механізмів практичного управління. *Грані*. 2018. Т. 21, № 6. С. 44–51. DOI : https://doi.org/10.15421/171893 (дата звернення: 12.03.2026).

5. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Social Economics*. 2020. Вип. 60. С. 203–213. DOI : https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-60-19 (дата звернення: 13.03.2026).

6. Svare H., Johnsen Å., Wittrock C. Does trust-based management reform enhance employee-driven innovation? Evidence from a Scandinavian capital. *Nordic Journal of Innovation Policy Studies*. 2023. С. 43–58. DOI : https://doi.org/10.18261/njips.2.1.4 (дата звернення: 11.03.2026).

**Наталія Іванівна Зикун,**
*доктор наук із соціальних комунікацій, професор,
декан факультету соціально-гуманітарних технологій,
спорту та реабілітації,
Державний податковий університет
(м. Ірпінь)*

# КОМУНІКАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: РОЛЬ ГІПЕРЛОКАЛЬНИХ МЕДІА

У контексті війни, глобальних криз і цифрової трансформації комунікація стає важливим елементом інфраструктури управління громадами. Територіальні громади змушені швидко адаптуватися до інформаційних загроз і викликів, зокрема дезінформації та комунікаційних розривів. Відтак сучасний етап розвитку публічного управління характеризується принципово новим статусом комунікації. Без ефективної комунікації навіть сильні управлінські рішення можуть втратити результативність. В умовах війни вона перестає бути лише інструментом інформування – і трансформується в елемент безпеки, управління та виживання громад, які функціонують в умовах воєнних загроз, інформаційних атак, дезінформації та інфраструктурних руйнувань.

У відповідь на це формується феномен комунікаційної стійкості, під яким ми розуміємо здатність громади забезпечувати безперервний обмін достовірною й актуальною інформацією навіть у кризових обставинах. Поняття комунікаційної стійкості територіальної громади може включати: інституційну спроможність органів влади до кризових комунікацій; наявність локальних каналів інформації, яким довіряє населення; швидкість реагування на інформаційні виклики здатність протидіяти дезінформації та залучення громадян до комунікаційних процесів.

У таких умовах особливого значення набувають гіперлокальні медіа як інструмент оперативної та контекстуалізованої комунікації, що характеризується високим рівнем довіри аудиторії. Гіперлокальні медіа – це медіа, що функціонують на рівні окремої громади (села, району, міста, мікрорайону в місті), створюються її мешканцями або для них і відображають локальний порядок денний. Журналісти таких медіа знайомлять із сусідами, мотивують до вирішення проблем,

проводять офлайн-зустрічі. Поширюючи якісну інформацію, вони сприяють формуванню активного громадянського суспільства. У цьому і є їхня основна перевага [1]. Гіперлокальні медіа мають низку характерних ознак, що відрізняють їх від загальнонаціональних та регіональних: фокус на унікальних локальних темах; близькість до аудиторії, висока інтерактивність, контакти з аудиторією; незалежність; багатоплатформність (робота одночасно на кількох платформах: фейсбук, телеграм-канали, інстаграм); залучення громадян до створення контенту та невеликий склад редакцій [2, с. 73–77].

Суспільний мовник ще 2021 року започаткував програму гіперлокальних кореспондентів, де мешканці громад проходять навчання і стають «голосом» своїх громад на національному каналі. Перевагою гіперлокальних журналістів «Суспільного» є те, що це не просто репортери, які приїздять у громаду заради сюжету. Вони є її частиною, живуть поруч, розуміють настрої й потреби людей, бачать проблеми, фіксують найменші зміни. Саме гіперлокальні кореспонденти формують нові комунікаційні зв'язки усередині громади і між громадами [4]. Як ми вже вказували раніше, «медіа стають фактично модераторами діалогу в громадах, фасилітаторами між владою і громадськістю» [3, с. 24].

Узагальнення української практики періоду повномасштабного вторгнення й медіадосліджень дають підстави говорити, що гіперлокальні медіа виконують низку таких функцій: 1) оперативне інформування: у прифронтових регіонах місцева газета чи група у соцмережі можуть повідомляти про обстріли, відключення електроенергії, плани евакуації чи допомоги (волонтерські штаби, гуманітарні коридори). Як зазначала редакторка «Трудової Слави», у своїй громаді вони часто були єдиним джерелом новин: «рівень обізнаності дуже низький, часто чутки – це єдине джерело інформації, крім нашої газети» [7]. Такі медіа розвінчують фейки й уточнюють офіційну інформацію для населення. Зокрема, у містах Сумської, Чернігівської та Харківської областей гіперлокальні кореспонденти висвітлюють події безпосередньо з громад, включно з документуванням воєнних злочинів. Сучасні дослідження свідчать про зміну медіазапитів: аудиторія потребує інформації, що допомагає орієнтуватися в реальності, зберігати стійкість і відчуття контролю. Важливо, що саме через локальні канали мешканці отримують практичну інформацію: де отримати допомогу, як відновити документи, які території небезпечні [5]; 2) мобілізація й допомога громаді: місцеві медіа через свої платформи організовують збір коштів і речей для

військових і переселенців, волонтерські кампанії, закликають до єднання громади. Локальні видання також дають суспільний голос потерпілим: висвітлюють історії біженців, волонтерів, лікарів, що допомагають громаді; 3) боротьба з дезінформацією: російська пропаганда активно діє і на місцях, поширюючи вигадки про «зраду» чи «зрадників». Гіперлокальні медіа можуть бути локальними фактчекерами. В умовах війни вони відображають реальну картину (наприклад, фото- та відеозвіти, онлайн-стріми) та застерігають від паніки; 4) співпраця із силовиками і службами: гіперлокальні медіа часто отримують оперативні дані від місцевих військових адміністрацій, поліції, рятувальників. Місцева влада використовує їх для розповсюдження офіційних повідомлень. Наприклад, медіа в Чернівецькій області регулярно публікують новини про порушників карантину чи комендантської години [6].

Нині, мабуть, можна говорити про гіперлокальні медіа не лише як про інформаційні канали, а й як про суб'єктів управління, які сприяють інтегруванню концепції комунікаційної стійкості в систему публічного управління, коли поряд з державними інститутами важливу роль відіграють мережеві взаємодії громадянських організацій, медіа та громад. Ці медіа сприяють формуванню публічної сфери на місцевому рівні та можуть бути каналами двосторонньої комунікації між владою й громадою. Така взаємодія може бути і партнерською (спільні проєкти з ОТГ), і опозиційною (розслідування, критика). Технологічно всі гіперлокальні медіа використовують інтернет: власні сайти, блоги, групи / канали у фейсбуку й телеграмі). Управлінський ефект досягається завдяки швидкому донесенню інформації до населення та підвищенню довіри до офіційних повідомлень через локальні джерела.

Таким чином, український досвід демонструє, що саме на рівні громад формується нова модель взаємодії влади, медіа й суспільства. Гіперлокальні медіа стають важливим елементом публічного простору громади та можуть виступати майданчиком для громадського обговорення й контролю влади. Інтеграція гіперлокальних медіа в управлінські процеси є перспективним напрямом розвитку демократичного врядування. Але їхній вплив і сталий розвиток вимагають нових підходів в управлінні та підтримці з боку місцевих органів влади та міжнародних партнерів.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук А. Що таке гіперлокальні медіа і в чому їх фішка? 2020. 25 лютого. URL : https://www.thelede.media/management/2020/02/25/1086/

2. Вербовий Р. Гіперлокальні медіа як різновид ЗМІ: визначення поняття, функції, видова характеристика. *Держава і регіони. Серія: Гуманітарні науки.* 2015. № 2 (41). С. 73–77.

3. Зикун Н. Роль медіа в мобілізуванні громадськості на відновлення національної економіки. Media, Management and Economic Sustainability in Post-War Reconstruction : Scientific monograph. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2025. С. 14–39.

4. Купльовська Х. «Суспільне» розширює гіперлокальну мережу кореспондентів у громадах. Як це працює? 2025. 14 квітня. URL : https://mediamaker.me/suspilne-rozshyryuye-giperlokalnu-merezhu-korespondentiv-u-gromadah-yak-cze-praczyuye-16741/

5. Туровець Ю. Локальність стає ключовою перевагою медіа. 2025. 6 листопада. URL : https://surl.li/alxsoc

6. Чорна А. Історії людей, соціалка, кримінал і культура: про кого і про що пишуть гіперлокальні медіа Буковини. 2024. 24 грудня. URL : https://lnk.ua/L9BjGcKHD

7. Support hyper-local news media to counter disinformation in Ukraine. 2024. 22 March. URL : https://www.hirondelle.org/en/support-hyper-local-news-media-to-counter-disinformation-in-ukraine

**Олена Петрівна Калита,**
*кандидат педагогічних наук, доцент,*
*доцент кафедри соціальних комунікацій, словесності та культури,*
*Державний податковий університет*
*(м. Ірпінь)*

# УКРАЇНСЬКА МЕДІАКУЛЬТУРА Й ВОЄННИЙ НАРАТИВ: МІЖ ДОКУМЕНТАЛЬНІСТЮ ТА МІФОТВОРЕННЯМ

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну (2022) спричинило безпрецедентну трансформацію українського медіапростору. Медіакультура стала не лише засобом інформування, а й інструментом національної ідентифікації, психологічного спротиву та символічної боротьби. Як зазначає В. Різун, масова комунікація в кризових умовах набуває функції соціальної інтеграції, формуючи спільний образ реальності для великих груп людей [4, с. 89]. Виникає наукова проблема щодо механізмів формування воєнного наративу в українській медіакультурі 2022–2024 рр. на перетині документальності та міфотворення.

Методологічну основу нашого дослідження становлять кілька концептуальних підходів. П. Рікер у концепції наративної ідентичності стверджує, що нація конструює себе через розповідь — ідентичність є не даністю, а результатом безперервного наративного процесу [8, p. 73]. М. Альбвакс розробив поняття колективної пам'яті, згідно з яким медіа формують спільний образ події, закріплюючи його в суспільній свідомості [6, p. 38]. М. Гірш запровадила концепцію постпам'яті, яка пояснює, як травматичний досвід передається через медіанаративи наступним поколінням [7, p. 5].

Війна породила нові гібридні жанри на межі журналістики та літератури. Б. Зелізер зауважує, що в умовах збройного конфлікту журналістика неминуче набуває рис свідчення – репортер стає не лише інформатором, а й очевидцем, що несе моральну відповідальність за зображення [9, p. 115]. Суб'єктивізація журналістського тексту стала визначальною рисою українського воєнного репортажу. Ефект присутності постає одночасно як етична та естетична проблема: репортажі Михайла Ткача, Юрія Бутусова демонструють документальність із виразною літературною оптикою. Б. Потятиник наголошує, що сучасні медіа

функціонують як простір конструювання реальності, а не її нейтрального відображення [3, с. 112].

Facebook- та Telegram-пости сформували особливий жанр мікронаративів воєнного часу. Воєнний блогінг балансує між особистим свідченням і публічним текстом. Феномен медіаобразів Залужного та Арестовича засвідчує, як особистий наратив перетворюється на політичний інструмент. Л. Харченко фіксує, що українські медіа після 2022 року суттєво трансформували власні наративні стратегії під впливом запиту аудиторії на автентичність [5, с. 44].

Візуальний наратив (документальне кіно та фотографія) функціонують одночасно як юридичний доказ і культурний символ. Бучанські фотографії постають на межі документа та культурної травми. Українські документальні фільми 2022–2024 рр., зокрема «20 днів у Маріуполі» М. Чернова, здобули міжнародне визнання завдяки поєднанню документальної точності з наративною силою.

В українських медіа воєнної доби активно функціонує козацький міф як культурна матриця воєнного героя. Т. Гундорова, аналізуючи транзитний характер української культури, вказує на постійне звернення до архаїчних героїчних моделей у переломні моменти національної історії [1]. Актуалізація образів Крут, УПА в сучасному медіадискурсі свідчить про свідоме конструювання героїчної традиції. Водночас формується новий медіатип – *«буденна героїка»*: герой без пафосу, впізнаваний і близький аудиторії. Захисники Маріуполя – «Азов», «Азовсталь» – пройшли шлях від медіаобразу до загальнонаціонального символу спротиву. Паралельно відбулася суттєва трансформація гендерного наративу: образ жінки на війні отримав у медіа безпрецедентну видимість. М. Нагорняк зазначає, що мова опису воєнних подій безпосередньо формує систему цінностей та ієрархію героїв у суспільній свідомості [2, с. 17]. Окремим медіатипом став образ волонтера як цивільного героя.

Процес героїзації несе в собі внутрішні суперечності. Б. Зелізер попереджає про небезпеку розмивання межі між журналістикою та пропагандою в умовах, коли медіа свідомо конструюють героїчний образ [9, p. 198]. Медіаетика зображення загибелі, протистояння між «живим героєм» і «мертвим символом» залишаються відкритими етичними питаннями сучасної української журналістики.

М. Альбвакс стверджує, що колективна пам'ять завжди є соціально обумовленою та потребує інституційних носіїв [6, p. 53]. У воєнному контексті медіа стають простором колективного горювання. Проблема медіатравматизації аудиторії набуває особливої гостроти в умовах цілодобового інформаційного потоку. Архівування воєнного контенту постає як культурна місія: між хронікою та меморіалом, між документом і пам'яттю.

Отже, українська медіакультура воєнного часу сформувала унікальний гібридний наратив – на перетині документального свідчення, героїчного епосу та культурного спротиву [4; 5]. Відбулася трансформацію журналістики в умовах конфлікту: стерлася межа між журналістикою, літературою та особистим щоденником. Воєнний медіанаратив виконує три функції одночасно: інформативну, ідентифікаційну та терапевтичну. Подальші дослідження потребують міждисциплінарного підходу – медіазнавства, культурології, психології травми та літературознавства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гундорова Т. Транзитна культура і постколоніальна травма. К. : Віхола, 2024. 272 с.

2. Нагорняк М. Мова війни і війна мов. *Слово і час*. 2022. № 6. С. 14–26.

3. Потятиник Б. Медіа: ключі до розуміння / ПАІС. 2004.

4. Різун В. Теорія масової комунікації. Київ : Просвіта, 2008. 260 с.

5. Харченко Л. Воєнний дискурс українських медіа. *Медіазнавство*. 2023. № 2. С. 40–51.

6. Halbwachs, M. (1992). On Collective Memory / University of Chicago Press. P. 53.

7. Hirsch, M. (2012). The Generation of Postmemory / Columbia University Press. P. 5.

8. Ricoeur, P. (1991). Narrative Identity. *Philosophy Today, 35* (1), 73–81.

9. Zelizer, B. (2004). Taking Journalism Seriously / SAGE Publications. P. 198.

**Маріанна Василівна Кічурчак,**
*доктор економічних наук, професор,*
*в. о. завідувача кафедри економіки України,*
*Львівський національний університет імені Івана Франка*
*(м. Львів)*

# СОЦІАЛЬНІ ВТРАТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИМУШЕНА МІГРАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Повоєнна відбудова та сталий розвиток національної економіки значною мірою мають спиратися на ефективне формування й використання людського капіталу. Водночас в умовах триваючої війни спостерігаються суттєві соціальні втрати, серед яких важливе місце посідає вимушена міграція людського капіталу, зумовлена зростанням безпекових ризиків, втратою житла та погіршенням соціально-економічного середовища життя. Спровоковані війною соціальні втрати супроводжуються для людського капіталу ще й погіршенням доступу до якісної освіти та зменшенням можливостей для подальшого професійного розвитку. З огляду на це актуалізується потреба в аналізі соціальних втрат, спричинених триваючою війною, крізь призму вимушеної міграції людського капіталу України.

У науковій літературі ведуться активні дискусії щодо з'ясування природи соціальних втрат у період повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, зокрема про нагромадження людського капіталу та його значення для сталого розвитку, повоєнної економічної відбудови та євроінтеграції. У контексті потенційного вступу України до ЄС детерміновано основні чинники, що впливають на формування людського капіталу, обґрунтовано підходи до бюджетного фінансування вищої освіти та розкрито суть ринку послуг вищої освіти у процесах його нагромадження в країнах членах-ЄС [1; 2; 3]. Крім того, з фокусом на сталий розвиток і перспективи повоєнного економічного відновлення проаналізовано роль людського капіталу як одного з ключових чинників соціально-економічних змін [4], а також здійснено переоцінку наукової спадщини М. Туган-Барановського з погляду вирішення актуальних економічних, соціальних та екологічних викликів [5]. Тому важливо виявити основні тенденції вимушеної міграції людського капіталу України як чинника соціальних втрат в умовах триваючої війни.

Для цього застосовано методи економетричного моделювання, засновані на аналізі поведінки часового ряду за період із березня 2022 р. по липень 2025 р., де людський капітал ідентифіковано як осіб, що отримали тимчасовий захист в країнах ЄС у віці 18–64 рр. Динаміка автокореляційної функції людського капіталу показала, що на першому та другому лагах спостерігаються високі позитивні значення автокореляції, які поступово знижуються на наступних лагах [обчислено на основі 6]. Монотонне спадання автокореляції за показником кількості людського капіталу України вказує на інерційність процесу, адже обсяги вимушеної міграції в попередні періоди істотно впливають на поточні значення. Це свідчить, що соціальні втрати через війну в Україні, пов'язані з вимушеною міграцією людського капіталу до країн ЄС, демонструють ознаки тривалого та накопичувального процесу.

Автокореляційна функція людського капіталу має повільне згасання, підґрунтям чого можу бути нестійкість динаміки через інтенсивність бойових дій, погіршення соціально-економічних умов в Україні та специфіка інституційних підходів щодо соціальної підтримки вимушених мігрантів в країнах ЄС [обчислено на основі 6]. Дана функція на вищих лагах (від 13 лагу і далі) може свідчити про тимчасове насичення міграційних потоків, коли відбувається певна корекція соціальних втрат через адаптацію до існуючої безпекової ситуації. Така динаміка також демонструє, що вимушена міграція людського капіталу України до країн ЄС не є випадковою, а здійснюється на постійній основі. Це становить серйозний соціальний виклик для повоєнної відбудови та сталого розвитку української економіки, зокрема для зайнятості та її забезпечення висококваліфікованими працівниками.

Отже, соціальні втрати під час триваючої війни, пов'язані з динамікою вимушеної міграції людського капіталу України до країн ЄС, мають усталений характер та створюють передумови на повільного повернення вимушених мігрантів після завершення війни. У цьому контексті важливими є вдосконалення заходів соціальної політики, спрямованих на повернення та реінтеграцію людського капіталу в Україну, що має вагоме значення для забезпечення сталого розвитку економіки.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kichurchak, M. Development of the higher education market in the EU countries as a factor of human capital accumulation: experience for Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2021. Vol. 192 (7–8 (2)). P. 52–62. DOI : https://doi.org/10.21003/ea.V192-05

2. Kichurchak, M. (2022). Factors of budgetary funding for higher education in the European countries in the context of sustainable and human development: Experience for Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, *2* (43), 279–287. DOI : https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3540

3. Kichurchak, M. Interconnected roles of human capital, employment, and sustainable development in the EU countries. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2024. Vol. 1415 (1). 012062. DOI : https://doi.org/10.1088/1755-1315/1415/1/012062

4. Кічурчак М. Сталий розвиток і повоєнна відбудова економіки України. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи : міжнародна колективна монографія / редколегія, голова д-р екон. наук В. В. Небрат ; НАН України, ДУ «Ін-текон. та про-гнозув. НАН України». Київ, 2023. С. 47–61. URL : http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf

5. Kichurchak, M. Sustainable development for the post-war recovery in Ukraine's economy: an updated perspective on the scientific legacy of M. Tugan-Baranovsky. *History of Economics and Economic Thoughts of Ukraine*. 2024. Vol. 57. P. 114–140. DOI : https://doi.org/10.15407/ingedu2024.57.114

6. Eurostat. URL : https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database (дата звернення: 14.03.2026).

**Єлизавета Олександрівна Кулікова,**
*доктор філософії з фінансів, банківської справи та страхування,
старший викладач кафедри фінансового менеджменту
та фондового ринку,
Одеський національний економічний університет
(м. Одеса)*

# ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СПРАВЕДЛИВОСТІ В ПЕНСІЙНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

Функціонування пенсійної системи України базується на принципах загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, що визначені законодавством держави. Основні засади функціонування системи закріплені у Законі України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [1]. Відповідно до чинного законодавства, пенсійна система України має трирівневу структуру: солідарну систему, накопичувальну систему та систему недержавного пенсійного забезпечення. Проте на сучасному етапі фактично повноцінно функціонує лише перший рівень – солідарна система, яка фінансується за рахунок страхових внесків працюючого населення до Пенсійного фонду України [2].

Однією з ключових проблем сучасної пенсійної системи України є демографічний дисбаланс між кількістю працюючого населення та чисельністю пенсіонерів. Солідарна система передбачає фінансування пенсійних виплат за рахунок внесків працюючих громадян, однак унаслідок старіння населення та зниження рівня народжуваності зростає навантаження на систему. За оцінками експертів, співвідношення між платниками єдиного соціального внеску та пенсіонерами наближається до 1:1, що значно ускладнює фінансову стабільність Пенсійного фонду [5].

Суттєвим індикатором ефективності пенсійної системи є коефіцієнт заміщення доходу, який характеризує співвідношення середньої пенсії до середньої заробітної плати. В Україні цей показник залишається значно нижчим, ніж у більшості європейських країн. Зокрема, коефіцієнт заміщення становить близько 28 %, тоді як у країнах Європейського Союзу він перевищує 50 % [5]. Така ситуація свідчить про недостатній рівень матеріального забезпечення пенсіонерів та обмежені

можливості підтримання належного рівня життя після завершення трудової діяльності.

Ще однією проблемою є хронічний дефіцит бюджету Пенсійного фонду України. Значна частина видатків фонду покривається за рахунок коштів державного бюджету. Така практика свідчить про структурну незбалансованість пенсійної системи та необхідність пошуку нових джерел її фінансування [2]. Фінансова нестійкість системи у довгостроковій перспективі може призвести до зниження рівня соціальних гарантій для громадян.

Окрему проблему становить недостатня залежність розміру пенсій від трудового внеску громадян. Зокрема, у сучасних умовах спостерігається тенденція до зближення мінімальних та середніх пенсійних виплат, що частково зменшує стимулюючу функцію пенсійної системи. Як зазначають дослідники, поступове зростання співвідношення між мінімальною та середньою пенсіями свідчить про певне вирівнювання рівня доходів пенсіонерів незалежно від їхнього страхового стажу та заробітної плати [3]. З одного боку, це сприяє зменшенню бідності серед літніх людей, проте з іншого – може суперечити принципу справедливості щодо осіб, які мають більший трудовий стаж.

Додатковим фактором соціальної нерівності у пенсійному забезпеченні є існування спеціальних та пільгових пенсійних режимів. Законодавство передбачає можливість дострокового виходу на пенсію для окремих категорій працівників, що працюють у складних або небезпечних умовах. Водночас значна кількість таких пільг створює додаткове фінансове навантаження на систему та може призводити до нерівномірного розподілу пенсійних ресурсів [4].

Суттєвий негативний вплив на забезпечення соціальної справедливості має також тінізація економіки. Частина працівників отримує заробітну плату неофіційно, що призводить до несплати або часткової сплати страхових внесків. У результаті формується недостатній страховий стаж, що у майбутньому обмежує можливості отримання повноцінного пенсійного забезпечення. Така ситуація створює додаткові фінансові ризики для функціонування солідарної пенсійної системи.

Забезпечення соціальної справедливості у пенсійному забезпеченні потребує комплексного реформування існуючої системи. Одним із ключових напрямів є запровадження повноцінного накопичувального рівня пенсійної системи. Його функціонування дозволить диверсифікувати джерела формування пенсійних виплат та зменшити залежність системи від демографічної структури населення [1].

Не менш важливим є вдосконалення механізмів індексації пенсій та забезпечення більш тісного зв'язку між розміром пенсій і трудовим внеском громадян. Це сприятиме підвищенню мотивації до легальної зайнятості та сплати страхових внесків, що є важливою передумовою фінансової стабільності пенсійної системи.

Крім того, необхідним є поступове скорочення необґрунтованих пільгових пенсійних режимів та впровадження прозорих критеріїв їх призначення. Важливим кроком у цьому напрямі є удосконалення нормативно-правової бази та посилення контролю за цільовим використанням коштів системи соціального страхування [4].

Важливим інструментом підвищення ефективності пенсійної системи є також цифровізація процесів управління соціальними виплатами. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити прозорість функціонування системи, запобігти зловживанням та забезпечити більш ефективне управління фінансовими ресурсами [2].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування : Закон України від 09.07.2003 № 1058-IV.

2. Пенсійна політика в Україні / Міністерство соціальної політики України. URL : https://www.msp.gov.ua (дата звернення: 08.03.2026).

3. Стан та перспективи реформування пенсійної системи України. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. URL : https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/2949 (дата звернення: 08.03.2026).

4. Проблеми системи соціального страхування в Україні / Верховна Рада України. URL : https://www.rada.gov.ua (дата звернення: 08.03.2026).

5. Deficit of the Pension Fund and demographic crisis in Ukraine. URL : https://kyiv1.com (дата звернення: 08.03.2026).

**Nataliya Petrivna Levkovets,**
*PhD in Economics, Associate Professor,*
*Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Audit,*
*National Transport University*
*(Kyiv)*

# PROTECTION OF NATIONAL FINANCIAL INTERESTS AS A FACTOR OF ECONOMIC STABILITY

In the context of global economic turbulence and increasing geopolitical risks, ensuring the financial security of a state becomes one of the decisive prerequisites for its sustainable development. The financial system functions not only as an economic mechanism but also as a fundamental element of national security, since the effectiveness of public policy, social stability, and public confidence in governmental institutions largely depend on its resilience. Under current conditions, greater attention must be paid to evaluating the level of protection of financial interests, as any destabilizing influence may threaten the country's economic sovereignty.

The financial interests of the state represent a set of objectives, priorities, and strategic tasks aimed at the formation, rational distribution, and efficient utilization of financial resources in order to maintain economic stability. Their primary purpose lies in ensuring the stable functioning of public finances, strengthening the monetary and credit system, improving the level of social protection of the population, and financing strategically important areas of national development [1].

The main components of the state's financial interests include stable budget revenue generation, a balanced taxation system, effective management of public debt obligations, transparency of financial transactions, and the efficient use of state property. These interests extend beyond the budgetary sphere and also encompass the banking sector, capital markets, the investment environment, and the system of governmental regulation of financial flows.

At present, Ukraine operates in a complicated financial environment shaped by ongoing military actions, reduced industrial output, and insufficient investment inflows. A considerable share of state resources is directed toward defense needs, which significantly limits opportunities for financing social and innovative development programs. Nevertheless, the government continues to implement policies aimed at macroeconomic stabilization.

Among the positive developments are the following:

- active attraction of international financial assistance from institutions such as the EU, IMF, and the World Bank;
- digitalization of public financial management systems (e-budget platforms, e-Data systems, and electronic tax services);
- strengthened monitoring of financial flows and intensified efforts to combat money laundering;
- reforms within the banking sector aimed at increasing its resilience and stability.

Despite these improvements, several significant challenges remain. These include a high level of debt dependence, insufficient efficiency in the allocation of borrowed funds, limited investment attractiveness, and restricted access of enterprises to credit resources.

Reducing financial risks and improving national financial resilience requires the implementation of a comprehensive set of measures, including:

1. Optimization of budgetary policy – reducing inefficient expenditures, improving the system of intergovernmental fiscal relations, and transitioning to medium-term budget planning.
2. Improvement of tax administration – automation of procedures, introduction of analytical monitoring systems, and reduction of corruption risks in fiscal management.
3. Support for the banking system – creating favorable conditions for business lending and strengthening supervision over high-risk financial operations.
4. Financial auditing and public control – enhancing the role of the Accounting Chamber, the State Audit Service, and anti-corruption institutions.
5. Diversification of financial sources – development of the domestic bond market and stimulation of private investment in state development projects.
6. Strengthening cybersecurity in the financial sector – establishing monitoring centers for financial threats and applying artificial intelligence technologies for risk analysis [2].

Further improvement of the protection of the state's financial interests is possible only through the implementation of a long-term financial security strategy. Its key priorities should include:

- ensuring balanced public finances and reducing the public debt burden;

- structural transformation of the national economy to reduce dependence on imports and external markets;
- expanding digital transformation in the field of financial supervision and control;
- developing institutions of public monitoring over the use of budgetary funds;
- fostering a financial culture within society through education and transparent public reporting.

The protection of the state's financial interests is a fundamental factor in ensuring economic stability and national independence. Although the current level of financial security in Ukraine remains vulnerable, positive tendencies can be observed in the sphere of public resource management and the development of financial infrastructure.

## REFERENCES

1. Kuzheliev M. O. Financial Security of the State: Theoretical and Methodological Aspects. Kyiv : KNEU, 2021. 264 p.

2. Levkovets N. P. Threats and directions of ensuring financial security of insurance companies. *Nauka i studia.* 2021. № 8. URL : http://nauka-i-studia.info/ojs/index.php/pl_ojs/article/view/149 (дата звернення: 09.03.2026).

**Сергій Валерійович П'янов,**
*здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Тетяна Олександрівна Ставерська,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,*
*Державний біотехнологічний університет*
*(м. Харків)*

# ДОВІРА ЯК СОЦІАЛЬНИЙ ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Фондовий ринок традиційно розглядають крізь призму економічних та фінансових показників. Аналізують капіталізацію, ліквідність, обсяги торгів тощо. Проте за цими цифрами стоїть менш формалізований чинник – довіра. Вона не вимірюється так просто, але її дефіцит відчувається одразу. В Україні питання довіри має особливу вагу. Трансформація фондового ринку відбувається паралельно з воєнними викликами та глибокими інституційними змінами. Нормативною основою сучасного етапу став Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [1]. Він задав нову архітектуру правового регулювання. Згодом був прийнятий Закон України «Про акціонерні товариства» [2], який суттєво оновив корпоративні процедури. Але при цьому формальне оновлення законодавства ще не гарантує зростання інвестиційної активності. Для реальної трансформації фондового ринку потрібне відновлення довіри з боку інвесторів. Саме цей соціальний чинник визначає глибину та сталість змін.

Останні роки можна назвати періодом інтенсивного нормативного переформатування фондового ринку України. Законодавець намагався наблизити українське регулювання до європейських стандартів. Це мало не лише технічну, а також й символічну функцію. Публічний сигнал був очевидним: ринок стає зрозумілішим та більш захищеним.

Закон [1] деталізував структуру ринків капіталу, визначив вимоги до учасників та розширив інструментарій державного нагляду. Для інвестора це означає формалізовані правила гри. Чіткі межі відповідальності. Менше простору для довільного тлумачення. Важливе значення

має також і Закон [2]. Він змінив підходи до управління акціонерними товариствами, закріпив сучасні механізми корпоративної взаємодії, уточнив процедури розкриття інформації. Для міноритарного акціонера це питання не теорії, а практичної безпеки вкладених коштів. Разом із тим нормативна модернізація сама по собі не створює довіру. Вона лише формує передумови. Якщо правові інструменти не реалізуються належним чином, позитивний ефект знижується. Саме тому довіра виникає не в момент ухвалення закону, а в процесі його послідовного застосування.

Окремий напрям трансформації – цифровізація корпоративного управління. Після 2022 року питання дистанційної участі в загальних зборах акціонерів набуло практичного значення. Відповідні процедури були врегульовані рішеннями Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, зокрема актами № 236 [3] та № 595 [4]. Запровадження дистанційних та електронних загальних зборів змінило традиційне уявлення про корпоративну комунікацію. Акціонер отримав можливість реалізувати своє право без фізичної присутності. Це особливо важливо в умовах війни.

Втім цифровізація стала своєрідним випробуванням довіри. Для частини учасників фондового ринку електронний формат сприймався як менш надійний. Виникали питання щодо ідентифікації, збереження даних, коректності підрахунку голосів тощо. Нормативні акти [3; 4] детально регламентують порядок скликання та проведення таких зборів акціонерів. Проте реальна довіра формується через практику. Якщо процедури проходять без збоїв, а права акціонерів не порушуються, рівень прийняття нових механізмів поступово зростає. І навпаки.

Таким чином, цифровізація є не лише технічним кроком. Вона виступає соціальним маркером. Успіх електронних інструментів прямо пов’язаний із готовністю учасників фондового ринку довіряти новим форматам взаємодії.

Фондовий ринок функціонує у певному соціальному середовищі. Рівень фінансової грамотності населення, історичний досвід інвестування, медійний фон - усе це впливає на інвестиційну поведінку. В Україні довгий час переважала обережна модель заощаджень. Значна частина громадян уникає складних фінансових інструментів. Причини різні. Хтось пам’ятає негативний досвід початку 1990-х. Хтось не має достатнього рівня обізнаності. Воєнні події додали чинник невизначеності.

За таких умов інвестор шукає стабільність. Якщо фондовий ринок асоціюється з ризиком та непрозорістю, довіра знижується.

Водночас позитивні приклади поступово змінюють ситуацію. Публічність емітентів, відкриті звіти, ефективний нагляд формують репутаційний капітал. Люди починають сприймати інвестування не як азарт, а як раціональний інструмент управління заощадженнями. Соціальний вимір довіри не можна ігнорувати. Він впливає на швидкість трансформації фондового ринку не менше, ніж законодавчі реформи.

Довіра є визначальним соціальним чинником трансформації фондового ринку України. Саме вона поєднує правові зміни, інституційні реформи та реальну поведінку учасників ринку. Без довіри навіть найбільш продумані новації залишаються декларативними. Сучасний етап розвитку ринку капіталу демонструє, що нормативне оновлення та цифровізація створюють лише основу для змін. Вирішальним стає те, як ці механізми працюють на практиці. Інвестор оцінює не тексти законів, а стабільність правил, передбачуваність регуляторної політики та ефективність захисту своїх прав. Формування довіри - процес поступовий. Він потребує часу, послідовності й інституційної відповідальності. Водночас саме довіра здатна стати тим ресурсом, який забезпечить розширення внутрішнього інвестування, зростання ліквідності та інтеграцію українського фондового ринку до європейського фінансового простору. На нашу думку, трансформація фондового ринку України має розглядатися не лише як правова чи технологічна модернізація. Вона є соціальним процесом, у центрі якого перебуває довіра. Саме від її рівня залежить сталість та глибина подальших змін.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 19.06.2020 № 738-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text (дата звернення: 20.02.2026).

2. Про акціонерні товариства : Закон України від 27 лип. 2022 р. № 2465-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text (дата звернення: 20.02.2026).

3. Про затвердження Порядку скликання та проведення дистанційних загальних зборів акціонерного товариства : рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 06.03.2023 № 236. URL : https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0236863-23#Text (дата звернення: 20.02.2026).

4. Про затвердження Порядку скликання та проведення електронних загальних зборів акціонерного товариства : рішення НКЦПФР від 02.06.2023 № 595. URL : https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0595863-23#Text (дата звернення: 20.02.2026).

**Наталія Миколаївна Фалович,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри міжнародного туризму та готельного бізнесу,*
*Західноукраїнський національний університет*
*(м. Тернопіль)*

# ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ

Сучасний міжнародний туризм функціонує в умовах безпрецедентних глобальних трансформацій, серед яких ключове місце посідають наслідки пандемії COVID-19, геополітична нестабільність, збройні конфлікти, кліматичні зміни та соціально-демографічні зрушення. Ці виклики спричинили глибоку структурну перебудову туристичної галузі, зумовивши пошук нових моделей функціонування, які відповідають запитам сучасних мандрівників та потребам приймаючих громад. Особливого значення набуває трансформація туризму в напрямі соціальної відповідальності, сталості та солідарності, що яскраво проявляється у феномені волонтерського туризму.

Світовий ринок волонтерського туризму демонструє стабільне зростання, зокрема, у 2024 році його обсяг оцінювався у $873,9 млн, а до 2030 року прогнозується досягнення $1,2 млрд із середньорічним темпом зростання 4,8 %. Основним драйвером ринку виступає молодь віком 18–34 роки, яка становить 41,2 % споживачів і орієнтована на поєднання подорожей з особистісним розвитком та соціально значущою діяльністю. За типом проєктів лідирує сегмент розвитку громад (CAGR 6,0 %), зростає попит на гуманітарну допомогу та медичні програми, що безпосередньо пов'язано з глобальними кризами останніх років.

Країни Європейського Союзу демонструють різноманітні моделі волонтерського туризму: північноєвропейська (Данія, Швеція) інтегрує волонтерство в концепцію сталого розвитку, середземноморська (Італія, Греція) зосереджується на збереженні культурної спадщини, центральноєвропейська (Німеччина, Польща) вирізняється акцентом на освітніх та екологічних аспектах [10]. Інституційною основою є програми Європейського корпусу солідарності (ESC), які встановлюють стандарти якості, безпеки та етичності волонтерської діяльності.

Україна перебуває в унікальній ситуації, зумовленій повномасштабною війною, що кардинально трансформувала туристичний ландшафт країни. Попри безпекові ризики, спостерігається феномен трансформації гуманітарних візитів у туристичні подорожі та поява нових форм волонтерського туризму, зокрема donation tours до деокупованих регіонів, організованих платформами на кшталт Visit Ukraine. Частина вартості таких турів спрямовується на підтримку гуманітарних ініціатив, відновлення житла, допомогу внутрішньо переміщеним особам.

Іншим важливим форматом стали волонтерські табори з відбудови, які організовують низові ініціативи та міжнародні партнери. Проєкт International Building Camp (INBUT) організації Repair Together запрошує волонтерів з усього світу до відновлення зруйнованого житла у Київській та Чернігівській областях, поєднуючи будівельні роботи з культурним обміном та знайомством з українським способом життя. Програма «VidNOVA:UA», що реалізується Міністерством молоді та спорту України, за два роки залучила понад 1 500 учасників та відновила 52 молодіжні простори по всій країні.

Порівняльний аналіз європейських та української моделей виявляє як спільні риси (спрямованість на розвиток громад, освітні програми, використання цифрових платформ), так і суттєві відмінності. Унікальною рисою української моделі є її спрямованість на подолання наслідків війни, що виявляється у волонтерських таборах з відбудови, donation tours та програмах психологічної реабілітації. Отже, в умовах війни волонтерський туризм відіграє не лише практичну, а й символічну роль, стаючи потужним сигналом міжнародної солідарності та підтримки.

Водночас існують значні бар'єри інтеграції України в європейський простір волонтерського туризму: інституційно-правові (відсутність спеціальних норм, нерозвиненість системи акредитації), організаційно-управлінські (брак кваліфікованих координаторів), фінансово-економічні (складність співфінансування), соціокультурні (відмінності в очікуваннях). Драйверами гармонізації виступають євроінтеграційний вектор державної політики, активна участь українських організацій у програмах ЄС, мережеві зв'язки з європейськими партнерами та високий рівень міжнародної солідарності з Україною.

Таким чином, трансформація міжнародного туризму під впливом глобальних викликів проявляється в посиленні його соціально-гуманітарної складової, зміщенні акцентів від споживацького підходу до

партнерського, від міжнародної допомоги до взаємної солідарності. Український досвід розвитку волонтерського туризму в умовах війни демонструє високий адаптивний потенціал галузі та її здатність відповідати на найскладніші виклики сучасності, перетворюючи кризу на можливість для формування нових, більш сталих та соціально відповідальних моделей туристичної діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Туристична галузь України: перспективи ревіталізації в повоєнний період / Фалович Н., Фалович В., Гаврилюк-Єнсен Л., Гугул О. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2026. № 30. С. 12–19.

2. Kristof Tomej, Iana Bilynets. Large-scale tourism transformations through regeneration: Aliving systems perspective on tourism developments in Ukraine during the war. *Annals of Tourism Research.* 2024. Vol. 109. 103856. DOI : https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103856

3. Перспективи світового ринку волонтерського туризму до 2030 року. URL : https://www.kenresearch.com/sample-report/global-volunteer-tourism-market

**Михайло Іванович Харламов,**
*доктор історичних наук, професор,*
*професор кафедри соціальних і гуманітарних дисциплін,*
*Національний університет цивільного захисту України*
*(м. Черкаси)*

# СОЦІАЛЬНО-ФІЛОСОФСЬКЕ ЗНАЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ РЯТУВАЛЬНИКІВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна, що триває в Україні з 2022 року, суттєво трансформувала функціонування державних інституцій, зокрема системи цивільного захисту. В умовах воєнного стану надзвичайні ситуації набули нових форм та масштабів: масовані ракетні обстріли, руйнування об'єктів критичної інфраструктури, пожежі, техногенні катастрофи, гуманітарні кризи. У таких умовах діяльність українських рятувальників набуває не лише практичного, а й глибокого соціально-філософського значення. Рятувальники виконують функцію не лише ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, а й забезпечення базових умов існування суспільства, підтримки соціальної стабільності та психологічної рівноваги населення. Саме тому осмислення їх діяльності у соціально-філософському вимірі є важливим для розуміння сучасних трансформацій українського суспільства.

Проблематика діяльності служб цивільного захисту розглядається в працях українських і зарубіжних дослідників у галузі соціальної філософії, державного управління, соціології безпеки та гуманітарних наук. Дослідження присвячені питанням управління надзвичайними ситуаціями, гуманітарної безпеки, соціальної відповідальності державних інституцій та ролі професійних спільнот у кризових умовах [1, с. 195]. Разом із тим соціально-філософський аналіз діяльності рятувальників саме в умовах воєнного стану залишається недостатньо розробленим. Особливо актуальним є дослідження їхньої ролі у формуванні нових соціальних цінностей, моделей поведінки та суспільної солідарності.

У мирний час діяльність рятувальних служб спрямована переважно на ліквідацію наслідків природних та техногенних катастроф, пожеж, аварій і стихійних лих. Проте в умовах воєнного стану спектр

їхніх функцій значно розширюється. Українські рятувальники виконують широкий комплекс завдань: ліквідація наслідків ракетних та артилерійських ударів; розбір завалів зруйнованих будівель; евакуація цивільного населення; розмінування територій; ліквідація пожеж, спричинених бойовими діями; участь у гуманітарних операціях. Таким чином, рятувальні підрозділи стають важливим елементом системи національної безпеки та стійкості суспільства [2, с. 218].

З соціально-філософської точки зору діяльність рятувальників є практичним втіленням гуманістичних цінностей. Її основою є принцип пріоритету людського життя, що виступає фундаментальною категорією гуманістичної філософії. У ситуаціях, коли життя людей опиняється під загрозою, рятувальники демонструють готовність до самопожертви, професійної відповідальності та моральної стійкості. Їх діяльність відображає такі ключові цінності: альтруїзм; солідарність; гуманізм; професійна честь; соціальна відповідальність. У цьому контексті діяльність рятувальників можна розглядати як форму морального служіння суспільству.

В умовах війни суспільство стикається з численними викликами: страхом, невизначеністю, руйнуванням соціальних структур. У таких умовах особливо важливою є наявність інституцій, здатних підтримувати відчуття безпеки. Рятувальні служби виконують роль соціального стабілізатора. Їх оперативна діяльність створює у населення відчуття захищеності та впевненості у здатності держави реагувати на кризові ситуації. Крім того, регулярна присутність рятувальників у публічному просторі сприяє формуванню довіри до державних інституцій та зміцненню соціального порядку [2, с. 221].

Діяльність рятувальників також має важливий соціально-виховний ефект. Приклади їхньої професійної відданості та мужності сприяють формуванню у суспільстві культури взаємодопомоги та відповідальності. Під час війни в Україні спостерігається активне залучення громадян до волонтерської діяльності, допомоги постраждалим та підтримки служб порятунку. Це сприяє розвитку громадянського суспільства та зміцненню соціальної солідарності. У соціально-філософському вимірі цей процес можна розглядати як формування нової моделі соціальної взаємодії, заснованої на співпраці державних структур і громадян.

Одним із важливих аспектів діяльності рятувальних служб є їх внесок у формування національної стійкості. У сучасних умовах стійкість суспільства визначається здатністю ефективно реагувати на кризові ситуації та швидко відновлюватися після них. Рятувальники забезпечують: оперативну реакцію на надзвичайні події; мінімізацію людських втрат; відновлення життєдіяльності постраждалих територій. Таким чином, вони виступають важливим елементом системи соціальної безпеки та сталого функціонування держави [3, с. 12].

Діяльність українських рятувальників у період воєнного стану має надзвичайно важливе соціально-філософське значення. Вона виходить далеко за межі традиційного розуміння рятувальних операцій і стає важливим елементом підтримки соціальної стабільності та гуманістичних цінностей у суспільстві. Рятувальники виконують роль морального та соціального орієнтира, демонструючи приклад професійної відповідальності, мужності та відданості служінню людям. Їх діяльність сприяє формуванню культури взаємодопомоги, зміцненню громадянської солідарності та підвищенню довіри до державних інституцій. У сучасних умовах війни рятувальні служби стають важливим фактором забезпечення національної стійкості та соціальної безпеки. Саме тому подальше дослідження соціально-філософських аспектів їх діяльності має важливе значення для розвитку гуманітарних наук та удосконалення системи цивільного захисту України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко О. Державне управління у сфері цивільного захисту: подальше вдосконалення законодавства в умовах дії воєнного стану. *Науковий вісник: Державне управління.* 2022. № 2 (12). С. 195–217.

2. Клименко Н. Особливості забезпечення цивільного захисту в умовах воєнного стану. *Науковий вісник: Державне управління.* 2022. № 2 (12). С. 218–233.

3. Шутяк І. А., Іншеков М. В., Євтушок В. А. Захист цивільного населення в умовах воєнного стану. *SWorldJournal.* 2023. № 1. С. 11–16.

**Данило Ігорович Цимбалюк,**
*здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*
*Київський національний економічний університет*
*імені Вадима Гетьмана*
*(м. Київ)*

# СОЦІОГУМАНІТАРНИЙ ВИМІР ПРОФЕСІЙНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ МІГРАНТІВ У КРАЇНАХ ЄС

Повномасштабне вторгнення та запровадження воєнного стану в Україні зумовили масштабні міграційні процеси, що стали серйозним викликом для підприємств різних галузей економіки та призвели до глибокої соціально-економічної нестабільності [1; 2]. Більшість українських мігрантів опинилася в країнах Європейського Союзу, де постала перед необхідністю швидкої адаптації до нових соціально-економічних умов.

Емпіричну основу дослідження становлять дані онлайн-опитування 256 громадян України, які у травні-жовтні 2025 р. проживали в країнах ЄС. Серед опитаних переважають жінки (86,3 %), що є закономірним наслідком обмежень на виїзд для чоловіків призовного віку; особи середнього працездатного віку з високим рівнем освіти (73,7 % мають ступінь магістра або вищий). Більшість виїхала в перші пів року після початку повномасштабного вторгнення (60,6 %) і зосереджена в Німеччині (34,8 %) та Польщі (13,7 %).

Серед зайнятих (177 осіб) 61,3 % зіткнулися з труднощами адаптації до роботи. Аналіз адаптаційних бар'єрів засвідчує домінування мовного чинника: 77,9 % зайнятих, що мали труднощі, вказали саме на нього. На другому місці – культурні відмінності (52,6 %), які створюють невидимі, але відчутні перешкоди для повноцінної участі у трудовій діяльності. Психоемоційне перевантаження, зумовлене одночасним переживанням травми вимушеного переміщення, розлукою з близькими та необхідністю швидко адаптуватися, задекларували 35,8 % респондентів, а брак специфічних фахових знань або навичок – 21,1 %.

Особливої уваги заслуговує проблема дискримінації. Факти дискримінаційного ставлення на робочому місці зафіксували 21,3 % зайнятих мігрантів – кожен п'ятий. Регресійний аналіз підтвердив, що

відсутність дискримінації позитивно пов'язана з якісною трудовою інтеграцією. У регресійній моделі коефіцієнт для цього чинника становить 0,095, а коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,813$. З цього можна зробити висновок, що дискримінаційні практики асоціюються зі зниженням якості трудової інтеграції.

Показовою є й структура адаптаційних стратегій. Серед 44,1 % мігрантів, які проходили додаткове навчання з метою подолання бар'єрів, переважна більшість (87,6 %) обрала мовні курси, тоді як лише 4,4 % – навчання для підтвердження освіти / кваліфікації, здобутої в Україні. Це свідчить про прагматичний характер адаптації: мігранти реагують на найбільш відчутний бар'єр (мовний), уникаючи складних інституційних процедур.

Психологічна підтримка від роботодавця є особливо важливою для осіб у стані вимушеного переміщення, проте така підтримка залишається швидше винятком, ніж правилом: лише 14,2 % зайнятих мали до неї доступ.

На основі дослідження можна зробити висновки, важливі для соціальної та міграційної політики країн-реципієнтів. По-перше, інституційна протидія дискримінації потребує системних механізмів моніторингу та відповідальності роботодавців, а не лише декларативних норм. По-друге, психологічна підтримка мігрантів з огляду на масштаби травматичного досвіду вимушеного переміщення повинна стати частиною пакета інтеграційних послуг, а не залишатися ініціативою окремих роботодавців. По-третє, для України ризик невідновлення людського капіталу є реальним: якщо майже третина мігрантів залишається поза ринком праці через кілька років після переміщення, це може ускладнювати їхнє повернення та продуктивний внесок у відбудову країни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цимбалюк І., Хомюк Н., Зелінська О. Міграція робочої сили в Україні: виклики для управління та мотивації персоналу під час війни. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 54. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-66

2. Белінська Я. В., Шевчук О. І. Вимушена міграція населення України під час війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9 (09). DOI : https://doi.org/10.32782/dees.9-11

**Оксана Олександрівна Чернушкіна,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,*
*Хмельницький національний університет;*
**Софія Андріївна Кременецька,**
*здобувачка освіти 9 класу,*
*КЗЗСО «Ліцей № 1 імені Володимира Красицького*
*Хмельницької міської ради»*
*(м. Хмельницький)*

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ В УКРАЇНІ

Державна політика виступає ключовим інструментом регулювання суспільних процесів і забезпечення збалансованого розвитку держави. Вона охоплює сукупність цілей, принципів, інституційних механізмів і управлінських рішень, спрямованих на формування ефективної системи соціально орієнтованого управління. Реалізація державної політики має на меті підвищення рівня добробуту населення, забезпечення соціальної справедливості та підтримання стабільності суспільного розвитку.

Державна політика розглядається як інституціоналізована реакція держави на актуальні виклики та проблеми суспільства. Вона спрямована на узгодження інтересів різних соціальних груп, формування механізмів суспільного діалогу та досягнення балансу інтересів, що є необхідною передумовою сталого розвитку й ефективного функціонування суспільно-політичної системи.

За даними Єдиного державного реєстру ветеранів війни кількість учасників бойових дій станом на 01.01.2026 наведена у табл. 1.

Таблиця 1 – Кількість учасників бойових дій станом на 01.01.2026

| Найменування показника | Осіб |
|---|---|
| Чисельність учасників бойових дій, інформація про яких внесена до Єдиного державного реєстру ветеранів війни | 1417385 |
| Чисельність учасників війни, інформація про яких внесена до Єдиного державного реєстру ветеранів війни | 163009 |
| Чисельність осіб з інвалідністю внаслідок війни, інформація про яких внесена до Єдиного державного реєстру ветеранів війни | 143390 |

Відповідно до прогнозів Міністерства у справах ветеранів України, наприкінці російсько-української війни кількість ветеранів разом із родинами може становити 5 мільйонів осіб [1].

Водночас, за прогнозами Інституту демографії та соціальних досліджень, чисельність населення України у 2033 році може знизитись до 26 млн осіб [2]. Така тенденція зумовлена поглибленням демографічної кризи, що проявляється у посиленні міграційних процесів серед працездатного населення, подальшому зниженні показників народжуваності та зростанні рівня смертності. Ці чинники формують стійкі депопуляційні процеси та створюють додаткові виклики для соціально-економічного розвитку держави.

Отже, у післявоєнний період вагому частину українського суспільства становитимуть ветерани російсько-української війни, що зумовлює необхідність формування та реалізації комплексної державної політики їхньої реінтеграції у цивільне життя. Така політика має бути спрямована не лише на забезпечення соціального захисту ветеранів, а й на створення умов для їхньої повноцінної участі в економічному, суспільному та громадському житті держави.

Ефективна система реінтеграції передбачає впровадження багатовекторних механізмів підтримки, зокрема розвиток програм професійної перепідготовки та працевлаштування, психологічної та медичної реабілітації, соціальної адаптації, а також стимулювання підприємницької активності ветеранів. Важливим аспектом є налагодження взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування, громадськими організаціями та бізнесом з метою формування сприятливого середовища для повернення ветеранів до активної громадянської та професійної діяльності.

За результатами дослідження, проведеного IREX, потреби ветеранів у процесі реінтеграції мають комплексний характер і охоплюють усі сфери допомоги.

Однією з найпоширеніших проблем є доступ до якісної медичної допомоги, вказується відсутність впровадження або застосування єдиних стандартизованих протоколів лікування. Ветерани зазначають обмеженість терміну реабілітації, нестачу реабілітаційних центрів, відсутність єдиних стандартів лікування, а також складнощі з оформленням медичних документів. Окремою проблемою є нерівномірна якість медичних послуг та недостатня підготовка лікарів щодо лікування певних типів травм.

Важливим напрямом є психологічна підтримка ветеранів. Наголошується, що у місцях проживання ветеранів спостерігається недостатній розвиток інституційної інфраструктури, зокрема центрів і спеціалізованих установ, у яких кваліфіковані психологи могли б надавати професійну допомогу військовослужбовцям та ветеранам. Крім того, відчутним залишається дефіцит фахівців психологічного профілю у військових підрозділах та медичних закладах, що ускладнює своєчасне надання необхідної підтримки особам, які пережили бойовий досвід.

Суттєвою потребою ветеранів є юридична допомога, особливо під час переходу від військової до цивільної служби. Більшість ветеранів не володіє достатнім рівнем юридичної обізнаності та практичних правових навичок, необхідних для самостійного вирішення правових питань, що виникають у процесі повернення до цивільного життя. У зв'язку з цим вони потребують кваліфікованої підтримки з боку фахових юристів, здатних забезпечити професійний супровід у сфері реалізації їхніх прав та соціальних гарантій.

Серед соціальних проблем важливе місце займає житлове забезпечення ветеранів. Ветерани та керівники ветеранських організацій відзначають, що отримання безкоштовного житла виглядає малоймовірним, через що у них сформувався обмежений рівень очікувань щодо державної підтримки у цій сфері. Основна проблема полягає в тому, що державні інституції продовжують формувати або підтримувати ці завищені очікування, що в кінцевому підсумку призводить до зниження довіри ветеранів до держави та сприймається ними як контрпродуктивна або навіть шкідлива політика. У зв'язку з цим ветерани не розраховують на способи забезпечення житлом з боку держави.

Також важливими напрямами реінтеграції є освіта та працевлаштування ветеранів. Значна частина ветеранів потребує перекваліфікації або отримання нової професії, оскільки не всі можуть повернутися до попередньої роботи. Водночас існує проблема упередженого ставлення роботодавців до ветеранів та недостатня відповідність програм працевлаштування реальним потребам цієї категорії населення.

Окремо респонденти звертають увагу на проблеми функціонування системи пільг, які пов'язані зі складністю їх оформлення, надмірною бюрократією та відсутністю цифровізації частини адміністративних процедур. Ветерани також відзначають відсутність єдиного місця, де можна було б оформити всі необхідні документи після звільнення з військової служби [3].

Для ефективної реінтеграції необхідно законодавче закріплення доступу до медичних та психологічних послуг, впровадження доступних державних програм житлового забезпечення. Важливо також залучати ветеранів до роботи в органах влади, на підприємствах та в громадських організаціях, що сприятиме їх соціальній активності та економічній самореалізації.

Соціокультурні заходи, такі як популяризація подвигів ветеранів, система державних та відомчих нагород, забезпечують належне визнання внеску ветеранів у захист незалежності та суверенітету України. Комплексний підхід до публічного управління реінтеграцією ветеранів спрямований на їхнє повноцінне повернення до активного цивільного життя та підвищення добробуту, створюючи передумови для стабільного розвитку суспільства. З метою реалізації такого комплексного підходу до реінтеграції ветеранів, розпорядженням від 29 листопада 2024 р. № 1209-р Кабінет Міністрів України затвердив «Стратегію ветеранської політики на період до 2030 року» і План заходів з її втілення до 2027 року. Стратегія передбачає три ключові цілі: розвиток людського капіталу, шана та повага до ветеранів, вплив ветеранської політики на формування обороноздатності держави [4].

Отже, концептуальними засадами державної політики реінтеграції ветеранів в Україні є усвідомлення комплексного характеру їхніх потреб. Процес реінтеграції військовослужбовців та ветеранів війни до мирного життя є надскладним і довготривалим процесом. Лише комплексна підтримка – матеріальна, психологічна, освітня та соціальна – дозволить ветеранам повноцінно відновити своє життя та стати активними членами суспільства. Ветерани та їхні сім’ї заслуговують на гідний рівень життя та соціальну підтримку на всіх етапах реінтеграції. Ветеранська політика має враховувати специфічні потреби ветеранів, забезпечувати довгострокове планування та поступове впровадження заходів у складних умовах війни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кількість громадян, на яких спрямована політика Мінветеранів, після війни може збільшитись у 4 рази, до 5 млн осіб. URL : https://interfax.com.ua/news/general/830513.html

2. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL : https://idss.org.ua/index

3. Дослідження про ветеранську реінтеграцію. Ключові потреби та виклики у розрізі доступу до основних послуг та прав. URL : https://veteran-reintegration.in.ua/wp-content/uploads/2024/09/irex-vets-needs-assessment-2024-ukr-1.pdf

4. Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#n12

**Олександр Юрійович Шевченко,**
*здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова (м. Хмельницький)*

# МІЖВІДОМЧА КООРДИНАЦІЯ У СФЕРІ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЯК СИСТЕМНА УМОВА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В умовах тривалої збройної агресії проти України проблема реабілітації військовослужбовців набуває стратегічного значення для системи публічного управління. Йдеться не лише про відновлення фізичного та психічного здоров'я осіб, які брали участь у бойових діях, а про формування цілісної державної політики реінтеграції, що поєднує медичну, психологічну, соціальну, професійну та економічну складові. Масштабність потреб, їх багатовимірність і довготривалий характер обумовлюють необхідність переходу від фрагментарного адміністративного реагування до інтегрованої моделі управління, в основі якої має лежати ефективна міжвідомча координація.

Сучасна система реабілітації військовослужбовців в Україні характеризується складною інституційною архітектурою. До реалізації відповідної політики залучені Міністерство оборони України, Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство у справах ветеранів України, Міністерство соціальної політики України, а також органи місцевого самоврядування, державні та комунальні заклади охорони здоров'я, центри надання соціальних послуг, реабілітаційні установи різних форм власності. Кожен із цих суб'єктів виконує власні функції, однак відсутність належного координаційного механізму призводить до дублювання повноважень, розривів у наданні послуг, втрати інформації та зниження результативності публічної політики загалом.

Важливим та знаковим щодо регулювання питань реабілітації військовослужбовців став Закон України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я» [1], яким визначено правові, організаційні та економічні засади проведення реабілітації осіб з обмеженнями повсякденного

функціонування у сфері охорони здоров'я з метою досягнення та підтримання оптимального рівня функціонування у їхньому середовищі. Водночас законодавче регулювання здебільшого зосереджене на галузевих аспектах, не формуючи повноцінної інтегрованої моделі міжвідомчої взаємодії. Координаційні функції часто мають декларативний характер і не підкріплені чітко визначеними інструментами горизонтальної та вертикальної взаємодії. Існує гостра необхідність доопрацювання нормативно-правового забезпечення міжвідомчої взаємодії щодо спільних дій в напрямку формування реабілітаційного простору військовослужбовців [2].

Міжвідомча координація в системі публічного управління реабілітацією повинна розглядатися не як допоміжна адміністративна функція, а як системоутворюючий механізм. Її сутність полягає у забезпеченні узгодженості цілей, інструментів та ресурсів різних суб'єктів публічної політики. У цьому контексті доцільно виділити три ключові компоненти координації: нормативно-правовий, інституційний, інформаційно-аналітичний та фінансово-економічний.

Нормативно-правовий компонент передбачає чітке визначення повноважень, процедур взаємодії та відповідальності кожного суб'єкта. Важливим є закріплення механізмів обов'язкової міжвідомчої взаємодії, створення спільних протоколів обміну інформацією, запровадження уніфікованих стандартів оцінювання потреб військовослужбовців. Інституційний компонент охоплює формування координаційних органів або платформ, які забезпечують регулярну комунікацію та прийняття узгоджених рішень. Інформаційно-аналітичний компонент передбачає інтеграцію реєстрів, створення єдиного цифрового середовища управління випадком (case management), що дозволяє забезпечити безперервність реабілітаційного процесу.

Особливої актуальності набуває впровадження моделі управління за принципом «єдиного маршруту отримувача послуг». Такий підхід передбачає визначення відповідального координатора випадку, який супроводжує військовослужбовця на всіх етапах реабілітації – від медичного відновлення до професійної адаптації. Це дозволяє мінімізувати адміністративні бар'єри, уникнути повторного збору документів та забезпечити адресність підтримки. Одним із напрямів вдосконалення системи військової медицини є розробка ефективних методів лікування та реабілітації поранених військовослужбовців та ветеранів,

що реалізовується через створення спеціалізованих багатофункційних реабілітаційних центрів для учасників бойових дій [3]. У цьому контексті інституційна координація передбачає формування єдиної управлінської логіки функціонування реабілітаційної системи, в межах якої медичні, соціальні та освітньо-професійні заходи не існують ізольовано, а вибудовуються як взаємопов'язані елементи безперервного маршруту отримувача послуг. Саме інтеграція спеціалізованих реабілітаційних центрів у таку модель дозволяє забезпечити наступність допомоги, уникнути дублювання функцій та підвищити ефективність використання бюджетних ресурсів.

Міжвідомча координація також має фінансово-економічний вимір. Розподіл бюджетних ресурсів між різними відомствами без належного узгодження пріоритетів може призводити до неефективного використання коштів. Запровадження програмно-цільового підходу із чіткими індикаторами результативності та спільними показниками ефективності дозволить підвищити прозорість фінансування та забезпечити орієнтацію на кінцевий соціальний результат.

Окрему увагу слід приділити ролі цифровізації як інструменту координації. Створення інтегрованих електронних реєстрів, запровадження електронного кабінету отримувача послуг, автоматизація обміну даними між відомствами сприятимуть зменшенню адміністративних витрат і підвищенню прозорості процесів. Водночас цифрові рішення мають супроводжуватися належним нормативним забезпеченням захисту персональних даних та чітким розподілом відповідальності за їх обробку.

З позицій теорії публічного управління міжвідомча координація може бути інтерпретована як прояв мережевого врядування, що передбачає взаємодію різних акторів на засадах партнерства та спільної відповідальності. У сфері реабілітації військовослужбовців така модель дозволяє поєднати ресурси держави, органів місцевого самоврядування, недержавних організацій та міжнародних партнерів. Проте ефективність мережевої взаємодії залежить від наявності чітких правил гри, прозорих процедур та механізмів підзвітності.

Отже, міжвідомча координація у сфері реабілітації військовослужбовців виступає системною умовою результативності публічного управління, оскільки забезпечує цілісність політики, узгодженість дій суб'єктів та орієнтацію на довгостроковий соціальний ефект. Її

удосконалення потребує: формування інтегрованої стратегії розвитку системи реабілітації; нормативного закріплення процедур взаємодії; створення цифрової платформи управління випадком; запровадження спільних індикаторів оцінювання результативності; посилення ролі органів місцевого самоврядування у координації послуг на територіальному рівні. Реалізація зазначених заходів дозволить перейти від відомчо орієнтованої моделі надання послуг до людиноцентричної системи реабілітації, що забезпечує не лише фізичне відновлення, а й повноцінну соціальну та професійну інтеграцію військовослужбовців у цивільне життя. Саме в цьому контексті міжвідомча координація постає як стратегічний ресурс держави у формуванні стійкої та соціально відповідальної моделі післявоєнного розвитку

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про реабілітацію у сфері охорони здоров’я : Закон України від 03.12.2020 № 1053-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20#Text

2. Шостак С. Л. Публічне управління у сфері реабілітації військовослужбовців Збройних Сил України у рамках єдиного медичного простору охорони здоров’я України : дис. … д-ра філос. за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; Міжрегіональна Академія управління персоналом. Київ, 2024. 240 с.

3. Моркляник О. І., Паляниця Х. В. Модель функціональної організації багатофункційного реабілітаційного центру для військовослужбовців. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Архітектура»*. 2023. № 2 (10). С. 130–140. URL : https:// doi.org/10.23939/ sa2023.02.130

**Олександра Тарасівна Щербак,**
*здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник:***
**Олена Анатоліївна Пурденко,**
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,*
*Державний торговельно-економічний університет*
*(м. Київ)*

# ПСИХОЛОГІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ НАСЛІДКИ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОГРЕСУ

Технологічний прогрес є фундаментальною характеристикою сучасного етапу розвитку суспільства. Активне впроваджження інформаційних технологій, цифрових платформ, соціальних мереж та систем штучного інтелекту суттєво змінює спосіб життя людей, характер комунікації та соціальні взаємини. Технології не лише полегшують доступ до інформації та створюють нові можливості для розвитку науки, економіки і культури, але й формують нові психологічні та соціальні виклики. У зв'язку з цим зростає інтерес дослідників до вивчення впливу технологічного прогресу на психіку людини, її поведінку, соціальні відносини та культурні процеси.

Актуальність дослідження психологічних і соціальних наслідків технологічного прогресу зумовлена стрімким поширенням цифрових технологій у всіх сферах суспільного життя. Сучасні інформаційні технології значно впливають на формування соціальної взаємодії, моделі поведінки та ціннісні орієнтири людини. Поряд із позитивними результатами цифровізації виникають нові ризики, пов'язані з інформаційним перевантаженням, залежністю від соціальних мереж, трансформацією соціальних контактів та змінами у сприйнятті реальності. Саме тому аналіз психологічних і соціальних наслідків технологічного розвитку є важливим для розуміння сучасних суспільних процесів і формування ефективних стратегій адаптації людини до нових умов [1].

Сучасні інформаційні технології значною мірою трансформують соціокультурне середовище. Вони сприяють швидкому поширенню інформації, розвитку комунікацій та формуванню нових форм соціальної взаємодії. Разом з тим, інформаційно-техногенний фактор стає важливим

елементом розвитку суспільства, що впливає на культурні цінності, стиль життя та соціальні інститути [2].

Одним із важливих аспектів технологічного прогресу є зміна характеру комунікації між людьми. Соціальні мережі та цифрові платформи стали ключовим середовищем соціальної взаємодії, де формуються нові моделі спілкування, самоіндетифікації та самопрезентації. Наприклад, поширення таких платформ, як Twitter, демонструє, що онлайн-комунікація здатна впливати на формування громадської думки, соціальної активності та психологічного стану користувачів [3].

Водночас технології можуть викликати певні психологічні наслідки. Постійна взаємодія з цифровими пристроями призводить до інформаційного перевантаження, зниження концентрації уваги та підвищення рівня стресу. Крім того, тривале перебування у віртуальному середовищі може сприяти виникненню залежності від соціальних мереж, що негативно впливає на емоційний стан людини та її соціальні контакти [4].

Особливу роль у сучасному технологічному розвитку відіграє штучний інтелект. Його активне впровадження у різні сфери діяльності змінює характер праці, систему прийняття рішень та взаємодію між людьми і технологічними системами. З соціально-психологічної точки зору еволюція штучного інтелекту ставить перед суспільством нові питання щодо довіри до технологій, етичних аспектів їх використання та впливу на професійну діяльність людини [1].

Технологічний прогрес також впливає на соціальні відносини та сімейні взаємодії. Сучасні технології змінюють спосіб організації повсякденного життя, формують нові моделі взаємодії між членами сім’ї та створюють додаткові можливості для соціальної інклюзії. Водночас вони можуть призводити до зменшення безпосереднього спілкування та послаблення міжособистісних зв’язків [5].

Разом із негативними аспектами технологічний прогрес має і значні позитивні наслідки. Він сприяє розширенню доступу до освіти, розвитку дистанційної комунікації, підвищенню ефективності та інтеграції людей у глобальний інформаційний простір. Технології також створюють нові можливості для соціальної підтримки, комунікації та розвитку громадянської активності.

Отже, технологічний прогрес є складним і багатогранним явищем, що має як позитивні, так і негативні психологічні та соціальні наслідки. З одного боку, розвиток інформаційних технологій сприяє

розширенню можливостей комунікації, доступу до знань та соціальної взаємодії. З іншого боку, надмірне використання цифрових технологій може призводити до психологічного напруження, залежності від соціальних мереж, зміни характеру соціальних відносин та трансформації культурних цінностей. У сучасних умовах важливим завданням суспільства є формування відповідального та усвідомленого використання технологій, що дозволить мінімізувати можливі ризики та максимально використати їхній потенціал для розвитку людини і суспільства. Також необхідно продовжувати наукові дослідження у цій сфері для глибшого розуміння впливу технологічному прогресу на психіку людини та соціальні процеси.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кириченко В. В. Соціально-психологічна парадигма розуміння еволюції штучного інтелекту. *Психологія та соціальна робота*. 2024. № 2. С. 17–25.

2. Мех О. А. Осмислення впливу інформаційно-техногенного фактора на соціокультурну сферу. *Science and Science of Science*. 2020. № 3 (109). С. 78–91.

3. Уханова Н. С. Соціально-психологічні наслідки поширення сучасних інформаційних технологій (на прикладі твіттера). 2012. № 3 (6). DOI 10.37750/2616-6798.2012.3(6).272178

4. Психологічні виклики та перспективи впливу технологій на психіку людини [Електронний ресурс]. URL : https://fact-news.com.ua/psixologichni-aspekti-vplivu-texnologij-na-psixiku-lyudini-vikliki-ta-perspektivi (дата звернення: 12.03.2026).

5. Керцман О. О. Психосоціальні аспекти інклюзії: виклики сучасності в досвіді материнства, стосунків і технологій. 2025. С. 150.

**Лариса Олексіївна Ющишина,**
*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,*
*Волинський національний університет імені Лесі Українки*
*(м. Луцьк)*

# АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНІ ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Повномасштабна війна суттєво ускладнила функціонування аграрного сектору України, який є одним із ключових елементів національної економіки та важливим фактором глобальної продовольчої безпеки. Внаслідок бойових дій частина сільськогосподарських територій опинилася під окупацією або в зоні активних бойових дій. Суттєвих втрат зазнали виробничі потужності агропідприємств, що призвело до економічних збитків, руйнування інфраструктури та порушення логістичних ланцюгів. Значні площі сільськогосподарських угідь залишаються замінованими або перебувають у зоні підвищеної небезпеки, що обмежує можливість їх використання.

За сучасними оцінками науковців та міжнародних експертів, прямі втрати аграрного сектору України внаслідок повномасштабної війни перевищили 11,2 млрд доларів США. Найбільшу частку збитків становлять пошкодження або знищення сільськогосподарської техніки (близько 58 %), руйнування зерносховищ та елеваторів (17 %), а також втрати виробничих ресурсів і готової продукції (17 %) [1]. Загалом було втрачено десятки тисяч одиниць техніки, зокрема близько 30 тис. тракторів та понад 2,5 тис. комбайнів, що суттєво вплинуло на виробничі можливості галузі [2]. Усе це негативно впливає не лише на виробничі показники галузі, а й на соціально-економічний стан сільських територій, де аграрне виробництво часто є основним джерелом зайнятості та доходів населення.

Крім прямих руйнувань, аграрний сектор зазнає значних непрямих економічних втрат, пов’язаних зі зниженням обсягів виробництва, зростанням витрат на логістику, енергетичні та інші виробничі ресурси. За оцінками експертів, загальні втрати аграрної галузі, включно з непрямими, можуть сягати десятків мільярдів доларів, а відновлення аграрного сектору потребуватиме значних інвестицій у реконструкцію інфраструктури та розмінування земель [3].

Серйозною проблемою є забруднення сільськогосподарських земель вибухонебезпечними предметами та мінами, а також руйнування родючого шару ґрунту. Значні площі сільськогосподарських угідь залишаються небезпечними для обробітку, що обмежує доступ аграріїв до земельних ресурсів, знижує продуктивність земель і виробничий потенціал галузі загалом. Наслідком цих факторів стало скорочення виробництва аграрної продукції. Зокрема, у 2025 році обсяг сільськогосподарського виробництва в Україні зменшився приблизно на 14 % порівняно з попереднім роком, при цьому найбільше скорочення спостерігається у рослинництві. Зібрано близько 35 млн т зерна проти приблизно 43 млн т у 2024 році, а площі під озимими скоротилися до 4,8 млн га (понад 5,4 млн га) [4]. Найбільш складна ситуація спостерігається у регіонах, що знаходяться поблизу лінії фронту або зазнають постійних обстрілів.

Війна загострила низку соціально-гуманітарних проблем, пов'язаних із функціонуванням аграрного сектору. Серед них – вимушена міграція населення, скорочення робочих місць, погіршення умов праці та зростання психологічного навантаження на працівників аграрної сфери. Багато сільськогосподарських виробників змушені працювати в умовах постійної небезпеки, що створює додаткові ризики для життя і здоров'я людей. Разом із тим саме аграрії демонструють високий рівень професійної відповідальності та громадянської стійкості, продовжуючи забезпечувати виробництво продовольства навіть у надзвичайно складних умовах. Попри численні труднощі, більшість аграрних підприємств продовжує свою діяльність, оскільки виробництво продовольства має стратегічне значення як для внутрішнього забезпечення населення продуктами харчування, так і для підтримання стабільності міжнародних продовольчих ринків, істотно залежних від української аграрної продукції.

Незважаючи на масштабні руйнування та скорочення виробництва, аграрний сектор України залишається важливим елементом глобальної продовольчої системи. Підтвердженням цього є нещодавні рішення та прогнози: 13 жовтня 2025 року Європейський Союз погодився скоротити або скасувати мита на низку українських агропродуктів, зокрема молочні продукти, фрукти, овочі та м'ясо, що відкриває додаткові можливості для експорту [5]. За прогнозом USDA на 2025/26 МР Україна збере близько 30,7 млн т кукурудзи, з яких 22,0 млн т буде

спрямовано на експорт. Урожай пшениці очікується на рівні 24,0 млн т, з експортом приблизно 13,5 млн т, а урожай сої прогнозується на рівні 6,2 млн т [6]. Ці показники свідчать про збереження значного експортного потенціалу України та її важливої ролі у забезпеченні глобальної продовольчої стабільності.

Водночас, сучасний стан аграрного сектору потребує пошуку нових управлінських підходів та ефективних механізмів адаптації до умов воєнної економіки. В умовах воєнної нестабільності особливої актуальності набуває питання раціонального використання ресурсів та оптимізації витрат у сільському господарстві. Для агропідприємств це означає необхідність формування ефективної системи управління витратами та вдосконалення організації бізнес-процесів. Багато підприємств стикаються з проблемами координації діяльності підрозділів, що призводить до неефективного використання ресурсів та ускладнює управління.

У сучасних умовах одним із перспективних підходів до підвищення ефективності діяльності підприємств є процесно-орієнтована модель управління. Вона передбачає системне визначення ключових бізнес-процесів організації, аналіз їх взаємозв'язків та оптимізацію взаємодії працівників у межах цих процесів. Застосування концепції Business Process Management (BPM) сприяє підвищенню прозорості управління, покращенню якості прийняття управлінських рішень та оптимізації витрат.

З позицій процесно-орієнтованого підходу підприємство розглядається як складна динамічна система, функціонування якої спрямоване на досягнення стратегічних цілей. У цьому контексті аналіз витрат бізнес-процесів агропідприємств набуває особливої важливості, оскільки дозволяє виявити резерви підвищення ефективності діяльності та адаптації до кризових умов.

Крім того, впровадження BPM підтримує принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності: підприємства можуть зменшувати споживання ресурсів, впроваджувати екологічні практики та забезпечувати безпечні умови праці для персоналу, що особливо актуально в умовах військової агресії. Таким чином, BPM стає інструментом не лише підвищення економічної ефективності агропідприємств, а й зміцнення соціального захисту працівників та стабільності продовольчого забезпечення громад.

Розширення методологічної бази економічного аналізу, удосконалення інформаційного забезпечення управління та впровадження сучасних управлінських інструментів сприятимуть підвищенню стійкості аграрних підприємств і їх здатності функціонувати в умовах воєнних ризиків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кириченко А. Науковці підрахували втрати агросектору від повномасштабної війни: що постраждало найбільше / Економічна правда. 2025. 5 черв. URL : https://epravda.com.ua/biznes/yaka-suma-vtrat-ukrajinskogo-agrosektoru-vid-viyni-807578/ (дата звернення: 13.03.2026).

2. Мельник О. Збитки агросектору України від війни перевищили $11 млрд: основні втрати та шляхи відновлення / FINWAY. 2025. 5 черв. URL : https://finway.com.ua/zbytky-agrosektoru-ukrayiny-vid-vijny/ (дата звернення: 13.03.2026).

3. Reidy J. Report: Rebuilding Ukraine agriculture tops $55 billion / WORLD-GRAIN.com. 2025. 26 Feb. URL : https://www.world-grain.com/articles/21085-report-rebuilding-ukraine-agriculture-tops-55-billion?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.03.2026).

4. Трекер економіки України під час війни / Центр економічної стратегії. URL : https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war (дата звернення: 11.03.2026).

5. EU-Ukraine trade: Council agrees to reduce or eliminate customs duties for several agri-food products. Council of the EU / Press Release. 2025. 13 Oct. URL : https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/10/13/eu-ukraine-trade-council-agrees-to-reduce-or-eliminate-customs-duties-for-several-agri-food-products/pdf/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.03.2026).

6. USDA збільшив обсяги виробництва української пшениці та кукурудзи в 2025/26 МР / UCAB Survey. 2026. 11 бер. URL : https://ucab.ua/ucab-survey/usda-zbilshyv-obsyagy-vyrobnycztva-ukrayinskoyi-pshenyczi-ta-kukurudzy-v-2025-26-mr/ (дата звернення: 12.03.2026).

*Наукове електронне мережеве видання*

# АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ

*Збірник матеріалів*
*Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції*
*26 березня 2026 року*

ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ


| | |
|---|---|
| Укладач | *І. Г. Канцур* |
| Відповідальний за випуск | *Н. Б. Добрянська* |
| Форматування та комп'ютерна верстка | *Д. П. Завальніцька* |

Друк. арк. 30.3
Замовлення № 1181

*Підготовлено науково-організаційним відділом*
*Державного податкового університету*
*08205, вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська область, Україна*

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи*
*до державного реєстру видавців, виготовників*
*і розповсюджувачів видавничої продукції*
*Серія ДК № 7669 від 20.09.2022*