

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції

27 травня 2025 року

ФОРСАЙТ РОЗБУДОВИ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ІМПУЛЬСИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ЕКОНОМІЦІ, МЕНЕДЖМЕНТІ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ



ЗАПОРІЖЖЯ
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
Варшавський університет природничих наук (Польща)
Сучавський університет Штефана чел Маре (Румунія)
Ташкентський державний економічний університет (Узбекистан)
Вища школа безпеки Внутрішніх справ у Лодзі (Польща)
Словацька асоціація якості (Словаччина)
Амбіс університет (Чеська Республіка)
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Міжрегіональна Академія управління персоналом
Запорізький національний університет
Державний біотехнологічний університет
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка
Державний торговельно-економічний університет
Державний університет інформаційно- комунікаційних технологій
Луцький національний технічний університет
Школа ділової етики та етикету

ФОРСАЙТ РОЗБУДОВИ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ІМПУЛЬСИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ЕКОНОМІЦІ, МЕНЕДЖМЕНТІ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції

27 травня 2025 року

Запоріжжя

2025

Рекомендовано рішенням Вченої Ради ТДАТУ (протокол № 10 від 27 травня 2025 року)

Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу та публічному управлінні: *матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (27 травня 2025 р.)* / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя, 2025. 505 с.

В збірці, за результатами науково-практичної конференції, розглянуті теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування й форсайту в умовах сталого розвитку України. Особливу увагу приділено питанням модернізації економіки, трансформації систем управління, інноваційним підходам у маркетинговій діяльності та вдосконаленню механізмів публічного управління. Окреслено сучасні тенденції, виклики та можливості для формування ефективної моделі розвитку держави, заснованої на принципах стійкості, інклюзивності та конкурентоспроможності.

Представлений матеріал буде цікавим для спеціалістів виробничих організацій, фінансових, банківських, промислових установ, освітніх закладів, науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти.

В авторській редакції. Редакція не несе відповідальності за зміст представлених робіт.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Голова організаційного комітету:

Кюрчев С.В., д.т.н., професор, ректор Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного

Заступники голови організаційного комітету:

Ломейко О.П., к.е.н., доцент, перший проректор. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Панченко А.І., д.т.н., професор, проректор з наукової роботи. Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Колокольчикова І.В., д.е.н., професор, декан факультету економіки та бізнесу. Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Плотніченко С.Р., к. е. н., доцент, зав. кафедри менеджменту та публічного адміністрування. Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Кукіна Н.В., к.е.н., доцент, зав. кафедри маркетингу, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного.

Члени організаційного комітету:

Буднікевич І.М. – д.е.н., професор, завідувачка кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку економічного факультету, Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича;

Єфіменко Л.М. – к.держ.упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Венгерова О.В. – к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Заволока Ю.М. – к.е.н., доцент, заступник директора із забезпечення якості освіти, організації освітнього процесу та наукової діяльності, доцент кафедри управління та адміністрування, Придніпровський інститут МАУП (м. Кременчук);

Зайка О.В. – к.дерд.упр., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, Запорізький національний університет;

Залізнюк В.П. – д.держ.упр., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Державний торговельно-економічний університет;

Зайцева Л.О. – к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка;

Капеліста І.М. – к.держ.упр., доцент, керівник Науково-дослідного центру екологічної безпеки та сталого розвитку Міжрегіональної академії управління персоналом;

Климкова Ірина – доктор наук, професор, проректор зі студентських справ та розвитку, Університет внутрішньої безпеки в Лодзі, Польща;

Малтиз В.В. – к.е.н., доцент, в.о. завідувача кафедри управління персоналом і маркетингу, Запорізький національний університет;

Міхал Роман – доктор економіки, професор кафедри туризму, соціальних комунікацій та консалтингу Варшавського університету природничих наук. Інститут економіки та фінансів. Департамент туризму, соціальної комунікації та консультування, Польща;

Нехай В.В. – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Новакова Рената – PhD, доцент, доцент кафедри менеджменту та людських ресурсів, Ambis.Університет, Чеська Республіка;

Ортіна Г.В. – д.держ.упр, професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Плаксюк Олена – PhD, доцент, Словацька асоціація якості, Словаччина;

Полінкевич О.М. – д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний технічний університет;

Савицька Н.Л. – д.е.н., професор, завідувачка кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет;

Ситницький М.В. – д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Україна), Фулбрайт професор програми Державного департаменту США в коледжі бізнесу та економіки імені Джона Чемберса, Університету Західної Вірджинії (США);

Сокіл Я.С. – к.е.н., доцент кафедри маркетингу, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Сорока А.М. – к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій;

Татарінов В.В. – к.е.н., доцент, директор Придніпровського інституту МАУП, (м. Кременчук);

Фарход Ахроров – професор, перший проректор Самаркандської філії Ташкентського державного економічного університету, Узбекистан;

Штефан Пурич – професор, проректор Сучавського університету Штефана чел Маре, Румунія;

Редакційна колегія:

Кукіна Н.В. – к.е.н., доцент, зав. кафедри маркетингу, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного;

Венгерова О.В. – к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1

СТАЛИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТА ПІСЛЯВОЄННА ВІДБУДОВА УКРАЇНИ

Sofiia Burdak, Larysa Sarkisian, Oleh Zatserkovnyi

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF AUTARKY AS A STRATEGY FOR POST-WAR ECONOMIC RECOVERY OF UKRAINE 21

Yuliia Kusakova, Volodymyr Gonchar

ANALYSIS OF THE DYNAMICS OF IT SERVICES EXPORT IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT 25

Ілона Бабух, Тетяна Гордіца

СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ: ЕКОНОМІЧНІ, СОЦІАЛЬНІ Й ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 27

Сергій Бабушкін

СТАЛИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ЯК ДРАЙВЕР ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ 30

Олена Васильченко

ЗБАЛАНСОВАНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ – ЗАПОРУКА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ 33

Олександр Гаврилюк

РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СКЛАДОВОЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ І ОСОБЛИВОСТІ 36

Сергій Гриб

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 39

Карім Гринчук

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ОВОЧІВ 41

Інна Зеліско, Олександр Іванов, Сергій Халімон

ІННОВАЦІЙНІ ІМПЕРАТИВИ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 44

Ольга Кавун, Ольга Самчук

РОЛЬ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ 46

Олександр Кифяк, Інга Крупенна, Ярослав Крупенний

КРЕАТИВНА СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ РЕГІОНУ 48

<i>Андрій Клипач</i> МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	51
<i>Андрій Колосов</i> ІМПУЛЬСИ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	54
<i>Ярослав Лисий, Катерина Олініченко</i> ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ ДО БРЕНДУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ	56
<i>Федір Манченко, Володимир Засанський</i> ПІСЛЯВОЄННА ВІДБУДОВА ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ: ЧАС ДЛЯ НОВИХ ПІДХОДІВ І ПІДТРИМКИ СТІЙКОСТІ	58
<i>Олександр Михальчук</i> МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ТА СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	60
<i>Анастасія М'ягих, Олександр Несторенко</i> ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РИНКОВІ СТРУКТУРИ	66
<i>Наталія Носова</i> ПОВОЄННА РОЗБУДОВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ У ВЕКТОРІ ДОТРИМАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: МОЖЛИВОСТІ І ПЕРСПЕКТИВИ	69
<i>Людмила Парфентій, Антоніна Ткач</i> ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	71
<i>Оксана Полінкевич</i> АНТИКРИЗОВІ ЦЕНТРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ: ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ	75
<i>Сергій Приліпко</i> СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ НА ЗАСАДАХ САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ ТА КООПЕРАЦІЇ	80
<i>Орина Ракша, Віта Лось</i> СПОЖИВЧИЙ КОШИК ЯКИЙ МОЖЕ ДОЗВОЛИТИ СОБІ ЛЮДИНА ДО ВІЙНИ ТА ПІСЛЯ	82
<i>Дмитро Старостенко</i> ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ВІДКРИТОГО БАНКІНГУ В УКРАЇНІ	84

<i>Сергій Стефаник</i> ОЦІНКА РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	87
<i>Вадим Татарінов</i> ЕКОНОМІЧНИЙ ПОРЯДОК, ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ	91
<i>Сергій Терещук</i> АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	94
<i>Тетяна Хлевицька, Володимир Бадасен</i> ІНВЕСТИЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТНК В ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРИ	96
<i>Микита Чалий, Віта Лось</i> АНАЛІЗ ДИНАМІКИ РІВНЯ ЗАЙНЯТОСТІ ТА БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ: ТРЕНДИ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ	98
<i>Юлія Чернявська</i> ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОРИВІВ: ДОСВІД ЕКОНОМІЧНО РОЗВИНЕНИХ КРАЇН	100

СЕКЦІЯ 2

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ЗМІН

<i>Ірина Агєєва</i> ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ	102
<i>Микита Байдін</i> СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	104
<i>Наталія Баннікова, Маргарита Ніколаєва, Петро Стецюк</i> ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	107
<i>Євген Величко, Марія Михайлова, Наталія Пенкіна</i> СУЧАСНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ	110
<i>Діана Галянт, Лариса Федоришина</i> ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ	112
<i>Анастасія Глушенкова, Анна Карпін</i> ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ВИКЛИКИ ТА ЧИННИКИ УСПІХУ	114

<i>Ірина Дашко</i> ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	116
<i>Олександр Дейнега, Олег Плиска, Вікторія Оглобліна</i> ЕКОЛОГІЧНИЙ КОМПЛАЄНС В КОНТЕКСТІ РИЗИКООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЗМІН	119
<i>Володимир Єфіменко, Анна Сорока</i> СИСТЕМА КЕРУВАННЯ ІНТЕРНЕТ-МЕНЕДЖМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВ	122
<i>Дар'я Жила, Вікторія Нехай</i> МЕНЕДЖМЕНТ І ЛІДЕРСТВО У ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ: НОВІ ПІДХОДИ ДЛЯ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ	125
<i>Ганна Завадських</i> ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	127
<i>Артем Завгородній, Ірина Маковецька</i> ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	130
<i>Людмила Зайцева</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	134
<i>Людмила Зайцева</i> СЕРЕДОВИЩЕ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	136
<i>Любов Льницька</i> НАСТАНОВИ «ЛЮДИНОЗДАТНОГО ЛІДЕРСТВА» ВІД МАКСИМА РИЛЬСЬКОГО	139
<i>Олег Клименюк, Юлія Головчук</i> ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ВІЙСЬКОВІЙ МЕДИЦИНІ	142
<i>Анна Коломієць, Лариса Федоришина</i> РОЛЬ ЛІДЕРА В ПРОЦЕСІ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ	145
<i>Валентин Корнійчук, Неоніла Насад</i> МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЗМІН	147
<i>Дмитро Курінський</i> УПРАВЛІНСЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	149

<i>Михайло Ліщинський</i> КРИТЕРІАЛЬНІ ОЗНАКИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	153
<i>Дмитро Лушніков, Юлія Головчук</i> ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ	155
<i>Олександра Ляшенко</i> СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ЕЛЕМЕНТ БЕЗПЕКОВОГО МИСЛЕННЯ У ЧАСІ ВІЙНИ	158
<i>Олександра Ляшенко, Роман Гранько</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ І ЛОКАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	160
<i>Олександра Ляшенко, Ольга Львова</i> АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ АНАЛІТИЧНИМИ ЦЕНТРАМИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕМОКРАТІЇ	162
<i>Ірина Маковецька, Дар'я Багмет</i> ЛІДЕРСТВО В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ	164
<i>Ірина Маковецька, Сергій Войтенко</i> INCENTIVE-ПРОГРАМИ, ЯК ДІЄВИЙ СПОСІБ БОРОТЬБИ З ПРОФЕСІЙНИМ ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	167
<i>Владислав Максименко</i> ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: «SWOT-АНАЛІЗ», «SPACE-АНАЛІЗ» ТА «ТЕОРІЇ ЗМІН»	169
<i>Марина Мачульська, Дар'я Арзянцева</i> МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ	173
<i>Марина Мачульська, Лариса Федоришина</i> РОЛЬ BIG DATA У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	175
<i>Вікторія Нехай</i> АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПРИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІН. ГОБАЛІЗАЦІЯ РИЗИКІВ	177
<i>Маргарита Ніколаєва, Наталія Баннікова, Володимир Засанський</i> КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	180
<i>Юлія Олісейчик, Анастасія Глушенкова</i> СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЛІДЕРСТВА ТА ІННОВАЦІЙ	182

<i>Сергій Палагнюк,</i> ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	185
<i>Тетяна Піхняк</i> РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	189
<i>Світлана Плотніченко, Тетяна Воронько</i> КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ	192
<i>Світлана Плотніченко, Євген Іванець</i> ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА: ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ОФІСУ	194
<i>Світлана Плотніченко, Аліна Клименко</i> ОФІС МЕНЕДЖМЕНТ: РОЛЬ ОФІС-МЕНЕДЖЕРА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ	196
<i>Світлана Плотніченко, Сергій Плотніченко</i> ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ТА ЕТИКЕТУ ЯК КЛЮЧ ДО ОФІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	199
<i>Світлана Плотніченко, Денис Усов</i> РОЗВИТОК ЗЕЛЕНОГО ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ПРИКЛАД КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	202
<i>Андрій Полевич Наталія Савицька</i> ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВОЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН	205
<i>Микита Пушкар, Марія Михайлова, Наталія Пенкіна</i> УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД	207
<i>Єлизавета Снітко</i> АКТУАЛЬНІСТЬ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	209
<i>Евгеній Тихочненко, Володимир Засанський</i> АДАПТИВНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК КЛЮЧ ДО ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ПОСТІЙНИХ ЗМІН	212
<i>Катерина Умерова, Лариса Федоришина</i> РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ ПРАЦІВНИКА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	215
<i>Лариса Федоришина</i> АНТИКРИЗОВА КАДРОВА ПОЛІТИКА ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	217

Ігор Ярич

ЛІДЕРСТВО У ЧАС ВІЙНИ:

ЯК ВЕСТИ ЗА СОБОЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ?

220

СЕКЦІЯ 3

ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ

Volodymyr Khlivetskyi

**THEORETICAL APPROACHES TO THE STUDY OF DIGITAL MARKETING
ACTIVITIES IN FRUIT AND BERRY PROCESSING ENTERPRISES**

223

Ірина Артїмонова

**ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ПРОСУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

226

Поліна Бінчева

**ВПРОВАДЖЕННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ШЛЯХІВ ФОРМУВАННЯ
ЗБУТОВИХ МЕРЕЖ КОМПАНІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

229

Лариса Болтянська

**ВПЛИВ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА СТАЛІСТЬ БІЗНЕСУ:
МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

231

Сергій Бордюжа

**ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В
МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТВАРИННИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

237

Ірина Буднікевич, Андрій Павлюк

**РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОВЕДІНКОВИХ
МОДЕЛЕЙ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ ПІД ЧАС ПІСЛЯВОЄННОГО
ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

240

Олена Венгерова

**ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ОЛІЙНО-
ЖИРОВОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

243

Євгеній Владіміров

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ
ЗЕРНОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

246

Вадим Гончар

**НАПРЯМКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ БРЕНДІВ
ВИРОБНИКІВ КРУП В КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОСТІ**

250

Наталя Дугієнко, Ангеліна Голубченко

**МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА
ТРАНСФОРМАЦІЯ КАНАЛІВ ВЗАЄМОДІЇ З АУДИТОРІЄЮ**

254

<i>Артем Кириченко</i> ЦІЛІ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ПЛАТФОРМІЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ ІКТ-СЕКТОРУ	258
<i>Наталя Кукіна</i> ГЕЙМІФІКОВАНІ МАРКЕТПЛЕЙСИ СТАЛОГО СПОЖИВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА ЕКООСВІТИ	260
<i>Сергій Лавріненко</i> ВПЛИВ ЗЕЛЕНОГО МАРКЕТИНГУ НА КУПІВЕЛЬНІ РІШЕННЯ ПОКОЛІННЯ Z У ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВOSTІ	263
<i>Микита Лісний</i> ПРОАКТИВНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СТРАТЕГІЇ ІТ- ПІДПРИЄМСТВ	266
<i>Вікторія Малтиз</i> ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ	269
<i>Марія Обіход, Дар'я Лєгеза</i> ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ	273
<i>Юрій Прус</i> РОЛЬ МАРКЕТИНГУ РИНКУ ЗЕМЕЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	276
<i>Анастасія Семенова, Ігор Прокоф'єв, Андрій Линенко</i> ІНТЕГРАЦІЯ АНАЛІТИКИ ДАНИХ У ПРОЦЕС ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ	279
<i>Яна Сокіл</i> СОЦІАЛЬНА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У ЦИФРОВОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ	281
<i>Владислав Стародубцев, Андрій Линенко</i> ПРОБЛЕМАТИКА ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГУ	284
<i>Максим Тесленко</i> ОЦІНКА СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	287
<i>Анастасія Фіріч, Вікторія Нехай</i> АКТУАЛІЗАЦІЯ СТОРІТЕЛІНГУ У ПРОСУВАННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	290

<i>Наталя Христофорова, Ірина Слободяник</i> ОСНОВНІ МОДЕЛІ ОФШОРИНГУ ТА ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКИ	292
<i>Олена Чмир</i> СИНЕРГІЯ РЕСУРСІВ НАУКИ ТА БІЗНЕСУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	295
<i>Наталя Шквиря</i> РОЗВИТОК ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ	301
<i>Тетяна Юрій</i> UGC У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ЯК ДРАЙВЕР МАРКТЕИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	304

СЕКЦІЯ 4 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК СПРОМОЖНИХ ГРОМАД

<i>Olena Zaika</i> PROFESSIONAL EXPECTATIONS OF CIVIL SERVANTS AS A FACTOR OF ADAPTATION AND DEVELOPMENT OF CAPABLE COMMUNITIES IN WARTIME CONDITIONS	307
<i>Євген Берладинюк, Василь Остап'як</i> ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК ТА ТРАНСФОРМАЦІЮ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	310
<i>Володимир Ведмедєв</i> АЛГОРИТМІЧНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОТРЕБ ГРОМАД: КЕЙС ВИКОРИСТАННЯ ШІ-РІШЕНЬ ДЛЯ ПЛАНУВАННЯ ВІДБУДОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	312
<i>Олена Величко, Світлана Плотніченко</i> РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІД ЧАС КРИЗ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	316
<i>Олександр Волянський</i> ПАСПОРТ ЗДОРОВ'Я ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СТІЙКОСТІ ДО ЗАГРОЗ І ВИКЛИКІВ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	319
<i>Юлія Вороніна</i> АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	324

<i>Ірина Динник</i> ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ	326
<i>Людмила Єфіменко</i> РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У ФОРМУВАННІ СТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ	328
<i>Михайло Камардін, Олександр Межуєв, Вікторія Оглобліна</i> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ ТА МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ	330
<i>Микита Кисельов</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	333
<i>Сергій Крамський</i> ІННОВАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	335
<i>Наталія Курило</i> ЯКІСТЬ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	337
<i>Ірина Лазебна</i> ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ: ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА МІСЦЕВЕ УПРАВЛІННЯ	339
<i>Неля Лєсовець</i> КОМУНІКАТИВНО-ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	343
<i>Ганна Ортіна</i> ІНТЕГРАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ У ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД	346
<i>Валерія Осадча</i> АНАЛІЗ ПОТРЕБ МОЛОДІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ (ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОПИТУВАННЯ U-REPORT)	350
<i>Світлана Плотніченко, Альона Семенюк</i> ПУБЛІЧНІ ТА ПОЛІТИЧНІ КОМУНІКАЦІЇ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК І ВІДМІННОСТІ	353
<i>Олександр Савченко</i> УПРАВЛІННЯ СПРОМОЖНІСТЮ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ І СЕЛИЩНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПРОЦЕСІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	355

<i>Свистун Олександр</i> ЩО ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОМПАНІЇ ЧЕКАЮТЬ ВІД МУНІЦИПАЛІТЕТІВ	358

<i>Олена Славкова</i> НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	361

<i>Єлизавета Яременко, Юлія Вороніна</i> АНАЛІЗ ГОЛОВНИХ НАПРЯМІВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	363

СЕКЦІЯ 5

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ І РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

<i>Василь Боркович</i> АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СВІТОВОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	365

<i>Ірина Буднікевич, Дмитро Ковальов</i> НАПРЯМИ ОНОВЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ	369

<i>Сергій Носань</i> ЕНЕРГЕТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ	372

<i>Катерина Савченко, Наталя Дугієнко</i> АГРАРНИЙ СЕКТОР ЯК РУШІЙ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ЕКОНОМІЧНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ	375

СЕКЦІЯ 6

ІНСТИТУЦІЙНИЙ РОЗВИТОК І МОДЕРНІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

<i>Олександр Салюк – Кравченко</i> КОНЦЕПТУАЛЬНА ВІЗІЯ РОЗБУДОВИ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ	378

СЕКЦІЯ 7

ПРАВОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ОНОВЛЕННЯ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

<i>Наталя Горбова</i> ПРАВОВІ НАСЛІДКИ СКАСУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	381

<i>Дмитро Єрмоленко</i> РЕФОРМА СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НЕЗАЛЕЖНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАВОСУДДЯ	383
<i>Ірина Жила, Анна Благодатна</i> ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЗАХИСТУ ПРАВ МІГРАНТІВ У ПРАВІ ЄС	388
<i>Ірина Жила, Олександр Івасин</i> ПОНОВЛЕННЯ ПРОЦЕСУАЛЬНИХ СТРОКІВ У ЗВ'ЯЗКУ ЗІ ЗБОЄМ ЄСІТС: СУДОВА ПРАКТИКА	391
<i>Олексій Рєзніков</i> ОКРЕМІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ІНСТИТУТУ ВИКРИВАННЯ В НАЦІОНАЛЬНОМУ ПРАВІ	394
<i>Максим Семенов</i> АДВОКАТСЬКА ТАЄМНИЦЯ: ПРОБЛЕМИ ЗАКОНОДАВЧОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА ШЛЯХУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	399
<i>Ярослав Сидоров</i> ДЕЯКІ ПИТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ СТВОРЕННІ ГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРИСТ (ПОРІВНЯЛЬНО-ПРАВОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ)	403
<i>Павло Шалдирван</i> МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗСЛІДУВАННЯ МАСОВИХ ЗАВОРУШЕНЬ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ	407
<i>Іван Шумейко</i> ВІДПОВІДНІСТЬ «М'ЯКОМУ ПРАВУ» РАДИ ЄВРОПИ ПРАВОВИХ НОРМ УКРАЇНИ ПРО ФІНАНСОВУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ	411
<i>Діана Якушева, Олександр Івасин</i> ВІДОМОСТІ ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО РЕЄСТРУ ЯК ПІДТВЕРДЖЕННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ПРИ САМОПРЕДСТАВНИЦТВІ: АНАЛІЗ ПРАВОВОЇ ПОЗИЦІЇ ВЕЛИКОЇ ПАЛАТИ ВЕРХОВНОГО СУДУ	417

СЕКЦІЯ 8

ФІНАНСИ, ОБЛІК І КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

<i>Svetlana Sitnicka</i> FORMAL AND INFORMAL INSTITUTIONS TO ENSURE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF CREATIVE FINANCIAL LEADERSHIP IN UKRAINE	420
<i>Святослав Бойко</i> РИЗИКИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	423

<i>Володимир Боркович</i> МЕХАНІЗМ РЕГУЛЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ КРИПТОВАЛЮТ У МІЖНАРОДНОМУ ПРОСТОРІ	425
<i>Максим Брацлавський, Людмила Парій</i> МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ТА ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: БАЛАНС МІЖ РИЗИКАМИ ТА МОЖЛИВОСТЯМИ	429
<i>Кирило Ворожбит, Ірина Шалигіна</i> ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ТА КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ	431
<i>Наталія Голуб</i> ПОНЯТТЯ ОБЛІКУ І КОНТРОЛЮ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	433
<i>Ірина Грицай, Людмила Сахно</i> СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО АУДИТУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ	437
<i>Олександр Гуцалюк</i> ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ З ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА ТА ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ	440
<i>Юлія Заволока</i> РОБОТА ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ ТА СТІЙКІСТЬ	443
<i>Максим Івасенко</i> ВІРТУАЛЬНІ АКТИВИ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО ФІНАНСУВАННЯ: ТОКЕНІЗАЦІЯ ЗЕЛЕНИХ ОБЛІГАЦІЙ ТА ЕКОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ БЛОКЧЕЙНУ	445
<i>Андрій Кацідим</i> ПРОБЛЕМИ ФІНАНСУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	449
<i>Анна Костякова</i> ESG-ЗВІТНІСТЬ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ	451
<i>Ольга Кравченко</i> ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ: НОВІ ЗАДАЧІ І РИЗИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	453
<i>Олександр Максимчук, Людмила Сахно</i> ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ ЗА П(С)БО ТА МСБО: ГАРМОНІЗАЦІЯ СТАНДАРТІВ	456

<i>Тетяна Меліхова, Євгеній Меліхов, Анастасія Тараненко</i> ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРВИННИХ ДОКУМЕНТІВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ	460
<i>Людмила Парфентій, Діана Кищик</i> РОЛЬ ФІНАНСІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ	463
<i>Василь Плеша</i> ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	466
<i>Вікторія Покровка, Анна Костякова</i> РИЗИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ДЕФІНІЦІЇ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ	469
<i>Наталія Пріварнікова, Людмила Сахно</i> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОБЛІКУ І КОНТРОЛЮ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	474
<i>Лариса Рибіна</i> ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ «ЗЕЛЕНИХ» ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ	478
<i>Анна Савелла, Владислав Плиска, Вікторія Оглобліна</i> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	483
<i>Людмила Сахно</i> МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ АУДИТОРСЬКИХ ПОСЛУГ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	486
<i>Анастасія Шкіндер, Анна Костякова</i> ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	492

СЕКЦІЯ 9

ТУРИЗМ, КУЛЬТУРА І КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ ЯК ДРАЙВЕРИ ВІДРОДЖЕННЯ

<i>Анастасія Бондаренко, Андрій Линенко</i> СИМБІОЗ ТУРИЗМУ, КУЛЬТУРИ ТА КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ У СПРАВІ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	495
<i>Ірина Гавриш, Валентин Нікульча, Василь Фрасиняк</i> СПОНСОРСТВО ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБУ	497

<i>Віолета Кулик, Наталя Дугієнко</i> КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ ЯК КАТАЛІЗАТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД МАЛИХ МІСТ	500
<i>Оксана Лисак</i> ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ ТУРИЗМУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	503
<i>Ксенія Попкова, Віта Тебенко</i> РОЗВИТОК ВІРТУАЛЬНОГО ТУРИЗМУ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ	508
<i>Сергій Цвілий</i> СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК ПОНЯТТЯ «КРЕАТИВНИЙ ТУРИЗМ»	511



СЕКЦІЯ 1 СТАЛІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТА ПІСЛЯВОЄННА ВІДБУДОВА УКРАЇНИ

Sofia Burdak, Higher Education Student
State University of Trade and Economics,
Larysa Sarkisian, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the World Economy Department
State University of Trade and Economics,
Language Consultant: **Oleh Zatserkovnyi**
Senior Lecturer at the Department of Modern European Languages,
Kyiv, Ukraine

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF AUTARKY AS A STRATEGY FOR POST-WAR ECONOMIC RECOVERY OF UKRAINE

Is it realistic for a state, to truly stand on its own today in our interconnected world? Autarky is where a country tries to be entirely economically self-sufficient. This idea feels so outdated, even counterproductive. Yet, here we are, watching how pandemics, trade wars, and rising geopolitical tensions have brought autarkic policies back. So the question arises: is autarky really a completely negative concept, or can it have some positive aspects?

In the context of Ukraine's post-war economic recovery, this debate becomes especially relevant. How much should the country rely on global markets, and to what extent should it focus on national self-sufficiency to protect its resilience? Can selective self-sufficiency help protect Ukraine from future shocks, or would it just hold us back? This thesis looks at what global historical and modern cases tell us, and how they could shape Ukraine's post-war economic strategy.

Let's start with the obvious: full-scale autarky limits economic development and social welfare. No country possesses all the natural, financial, and technological resources required to satisfy the diverse demands of modern production and consumption. When a state tries to shut itself off completely, it runs into serious limitations.

Ferent (2022, p. 4) said, "economic independence is an impossible concept to put into practice," even for countries with abundant resources like Russia. Despite its energy independence, it still needs global markets to sell its exports – and needs imports to balance internal demand. The inability to import the necessary resources and technologies limits industrial productivity, discourages foreign investment, and leads to inefficient allocation of resources. This is not just theory. History is full of failed experiments. In communist Romania, for instance, the government's push for autarky led to severe shortages. Food, electricity, even basic consumer goods were rationed.

People suffered – and eventually rebelled. The regime collapsed in 1989, largely because its policies ignored economic reality. North Korea offers a more current and extreme example. It relies on a heavily directed economy, trades with almost no one but China, and still cannot meet basic needs like food security [3].

Autarky also hinders capital accumulation. South Africa's experience during the apartheid-era (a political system that granted different rights to citizens based on race) embargo (1985–1993) showed how financial autarky led to a sharp decline in investment, capital stock, and output [1].

To better understand the economic consequences of autarky and financial isolation, South Africa's GDP and net foreign direct investment (FDI) inflows from 1985 to 2023 were analysed. This period includes both the years under financial autarky and the subsequent time when South Africa started reopening its economy. What stood out immediately was how dramatic the difference is between those two phases.

During the autarkic years (1985–1993), FDI inflows were either minimal or even negative. For example, in 1985, South Africa recorded –\$452 million in FDI. In most of the following years, FDI either remained negative or nearly flat. This means that foreign investors were either withdrawing their money or just avoiding the country, which is a rational response given the political state and international sanctions. During this period, GDP grew very slowly, increasing from \$64 billion in 1985 to about \$147 billion in 1993. Not terrible, but for a developing country, this kind of growth is far from impressive [4][5].

However, once the embargo ended, things started shifting. In 1994, the first year after South Africa's reintegration into global financial systems, FDI jumped to \$374 million, then grew to over \$1.2 billion in 1995 and hit \$3.8 billion in 1997, marking the return of investor confidence. GDP was also growing, going over \$150 billion in 1994, and continuing to grow through the 2000s.

Between 2001 and 2014, South Africa's FDI inflows fluctuated, but remained predominantly positive, with occasional peaks, most notably at \$9.8 billion in 2008. However, 2021 really stands out with FDI inflows reaching more than \$40 billion. Despite a dip in GDP in 2020 because of the COVID-19 pandemic, the pattern stays the same: more openness equals more investment, and more investment usually leads to stronger growth. This data makes it hard to argue that autarky helps development. The South African case shows that economic isolation impedes development, while reintegration into global markets creates opportunities for growth.

Secondly, autarky heavily contributes to political instability and social inequality in the country. Usually, supporters of authoritarian and totalitarian regimes like to turn to autarky while hiding behind the country's necessity of self-sufficiency. They are usually more focused on control than efficiency. This leads to mismanagement of resources, population repression and decline in living standards and welfare.

Cambodia under Pol Pot is a horrific and one of the most extreme examples of autarky. The government tried to eliminate foreign influence entirely and revert to "primitive communism". Unfortunately, what happened was that the regime destroyed

cities, cancelled private property, and even banned money. The result? This utopian experiment ended in national collapse and genocide [3].

We just see the same pattern over and over: when governments force autarky, it tends to hurt their own people most. Scarcity, repression, and inequality grow, which leads to social unrest. Cuba, Myanmar, and North Korea – all saw similar outcomes when they tried to cut themselves from the world [3].

On the other hand, autarkic measures can be justified in specific sectors, like national security or strategic reserves.

As explained above, total autarky does not work in today's world, but focusing on self-sufficiency in specific sectors, like food, energy, or technology, can be beneficial. It is not about cutting ties with the world completely, but about being ready for supply chain disruptions or geopolitical shocks.

Consider agriculture as an illustrative case. China, for example, through policies ensures the overall grain autarky and absolute food security for staple grains like rice, wheat, and corn. This was done to protect domestic markets from external shocks, so if global trade is ever disrupted, people will still be fed. These measures are not just smart, they are necessary. The surplus grain is stored for emergencies, like droughts or other crises. But there is also a downside – less export revenue and less global competitiveness in food markets [3].

Another modern example is the approach to semiconductors. The US, EU and China are investing heavily in domestic chip production, saying this is for protecting national security and strategic autonomy. The EU's "Chip Act", the US Inflation Reduction Act, and China's "double circulation" policy, all signal a return to industrial autarky. However, such protectionism can lead to inefficiencies and higher costs for consumers. Critics warn that this trend could reduce global welfare and fragment supply chains, which were built on comparative advantage [2].

You may be interested: if autarky is so flawed, why is it making a comeback? The thing is, modern autarkic trends are driven more by geopolitical fears than economic logic. Fear of dependency, blackmail, and global instability. The U.S. does not want to rely on China. The EU does not want to rely on Russia. China does not want to rely on the West. And so, we see this shift – "Buy American," "Make in India," China's desire for "self-sufficiency", even the above-mentioned EU's "Chips Act" [2]. The COVID-19 pandemic and Russia's attack on Ukraine have only accelerated these shifts.

But this trend is a huge problem. If every country tries to be on its own, this would undermine global cooperation and we would lose the very system that has kept the world mostly peaceful and prosperous since World War II. Dieter and Biedermann (2022, p. 127) warn that such moves "contribute to a weakening of the liberal economic order" and may reduce long-term welfare.

So, where does that leave us? Autarky may appeal in times of uncertainty, but it remains economically inefficient and politically dangerous when fully implemented. The evidence – from South Africa to Cambodia to Cuba – shows that isolation tends to backfire. But at the same time, selective autarky in critical areas like food, energy, or technology can become a protection in times of crisis.

For Ukraine, this balance really matters. After everything the country has been through, building a more self-reliant system in important sectors, like energy, food, and defence technologies, could make us stronger when the next crisis comes. But at the same time, cutting ourselves off would only limit our growth and isolate us from the innovation and support we need. Ukraine's recovery demands resilience through strategic partnerships rather than retreat into self-sufficiency.

The priority today is not to abandon global cooperation for fear-driven independence. Instead, we need resilience without retreat. We need balanced, flexible policies that prepare for shocks and do not reject the massive benefits of trade and integration. Because, in the end, no country thrives alone.

References

1. Coulibaly, B. (2008). Effects of financial autarky and integration: The case of the South Africa embargo. *Journal of International Money and Finance*, 28(3), 454–478. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2008.11.003>
2. Dieter, H., & Biedermann, J. (2022). The New Advocacy for Autarky: Self-Sufficiency is Now Once Again Becoming Popular for Geopolitical Reasons. *The Economists Voice*, 19(2), 125–145. <https://doi.org/10.1515/ev-2022-2003>
3. Ferent, D. (2022). Closed economies, autarchy – failure and economic disaster. *Cunoașterea Științifică*, 1(2), 46–51. <https://doi.org/10.58679/cs50603>
4. *World Bank Open Data*. (n.d.-a). World Bank Open Data. Retrieved April 21, 2025, from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=ZA>
5. *World Bank Open Data*. (n.d.-b). World Bank Open Data. Retrieved April 21, 2025, from <https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD?locations=ZA>

Yuliia Kusakova, Ph.D.,
associate professor of the department of international economics,
natural resources and economics of international tourism
Zaporizhzhya National University,
Volodymyr Gonchar, master's degree student
Zaporizhzhya National University,
Zaporizhzhya, Ukraine

ANALYSIS OF THE DYNAMICS OF IT SERVICES EXPORT IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

Export in general and IT services export in particular are key drivers of Ukraine's economy, providing a stable inflow of foreign currency and sustainable development by driving economic growth, creating competitive jobs, encouraging innovation, and fostering international cooperation. Let us dwell in more detail on assessing the impact of IT services export on the creation of new jobs, on the environment and on economic diversification and resilience.

First of all, IT services export supports the creation of high-quality jobs in software development, cybersecurity, data analytics, and technical support. These are often well-paying, knowledge-based roles that help to develop a skilled workforce, particularly in Ukraine, thereby increasing the quality of human capital in the long-term period. In addition, the IT sector allows to create such jobs that do not require high physical load, respectively, the military who were injured in the war can be employed in this sector, which increase the inclusiveness of the economy.

Secondly, unlike heavy industries, IT services have a relatively low carbon footprint. Exporting digital services supports economic development without the high environmental costs associated with traditional manufacturing sectors, making it more aligned with the goals of sustainable development.

Thirdly, specialization in IT services export diversifies the country's economic base, making it less vulnerable to fluctuations in commodity prices or local market disruptions. This diversification supports sustainable growth.

Exports have been growing in recent years, indicating a high level of development of the industry despite internal and external challenges. An analysis of global research shows that the Ukrainian IT sector occupies a significant place in the global outsourcing market. In particular, according to specialized associations, Ukraine is among the top 10 exporting countries of IT services in the world. The main markets are the United States (about 40% of exports), the European Union, and the United Kingdom [1]. However, most studies focus on general market trends, without in-depth analysis of the impact of internal and external factors. In addition, structural changes in the IT industry, such as the gradual transition from outsourcing to a product-based business development model, are not always taken into account [2], which creates the need for a more detailed study of this topic.

The purpose of this paper is to analyze the trends in the export of IT services in Ukraine for 2021-2024, to identify the main problems and prospects for further development.

Fig. 1 shows the dynamics of Ukraine's IT services exports over the past 15 years.

Fig. 1 shows that Ukraine's exports of IT services grew steadily from 2010 to 2022, despite the full-scale invasion on February 24, 2022. However, despite the growth to \$7.3 billion in 2022, the hostilities caused certain market changes and adaptation of Ukrainian companies to new requirements. 2021 was marked by the largest increase in the export of IT services (38% increase) for the entire period, which was a record high. After peak growth in 2022, in 2023 there was a significant decline in exports to \$6.7 billion, due to the difficult macroeconomic situation and increased migration among IT professionals.

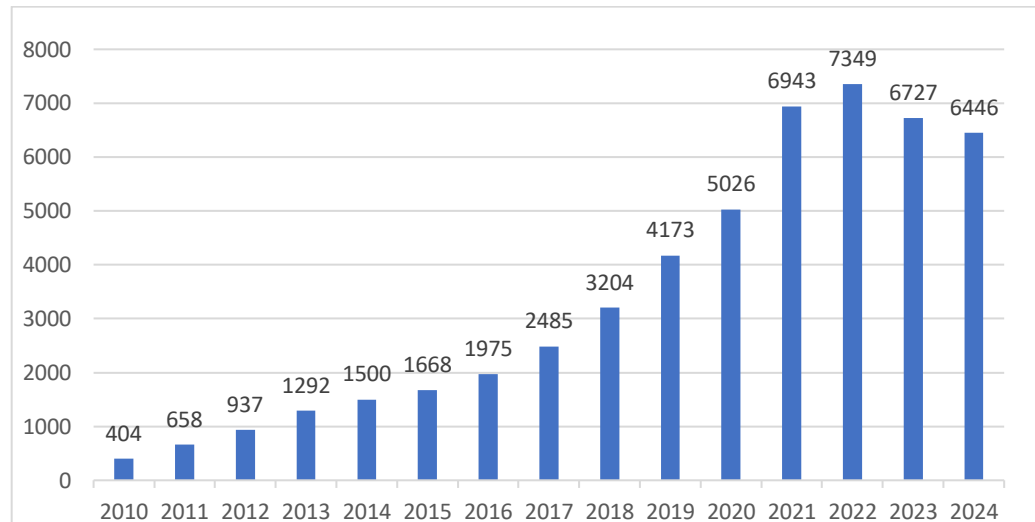


Fig. 1. Dynamics of Ukraine's IT services exports in 2010-2024, USD million

Source: compiled by the author on the basis of [3]

In 2024, exports of IT services amounted to \$6.4 billion, which is 4% lower than in the previous year. According to experts, the decline was much slower than expected. There was no sharp market collapse. Starting in 2025, the situation is expected to stabilize and level off the negative trend, even resume growth.

Ukraine's IT services exports remain stable, although growth rates have slowed due to global and domestic challenges. Further development of the industry is possible through: expanding market diversification by entering new regions such as Asia and Latin America; shifting from an outsourcing model to creating its own products, which will increase the added value of services; improving the legal framework, including tax incentives for technology companies.

Given the current trends, it is worth exploring further opportunities to integrate Ukrainian IT companies into the global technology business ecosystem, expand partnerships with international investors, and stimulate innovative solutions. In addition, it will be appropriate to quantify the impact of the IT sector on sustainable development, as well as to build mathematical models, forecasts and scenarios.

References

1. IT Ukraine Association report. URL: <https://itukraine.org.ua/en/ukraine-s-it-exports-declined-by-over-4-in-2024-what-next/>
2. Statista IT services Ukraine report. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/ukraine>
3. Statistical data of the National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>

Ілона Бабух, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
Тетяна Гордіца, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ: ЕКОНОМІЧНІ, СОЦІАЛЬНІ Й ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Актуальність дослідження. Сталий розвиток регіонів є концепцією, що охоплює довгострокові стратегії управління ресурсами з метою забезпечення гармонійного і збалансованого розвитку, що відповідає потребам сьогодення, не шкодячи при цьому можливостям майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Цей підхід включає в себе три основні складові: економічну, соціальну й екологічну, що є взаємопов'язаними і взаємозалежними в контексті забезпечення стійкості розвитку територій. Для сучасної України забезпечення умов для сталого розвитку регіонів виступає особливо актуальною проблемою в процесі післявоєнної розбудови національної економіки.

Економічна складова сталого розвитку передбачає створення таких умов для економічного зростання, які забезпечують раціональне використання ресурсів, зростання продуктивності праці, ефективне використання капіталу та інновацій. Інвестиції в модернізацію підприємств, розвиток нових технологій, підтримка малого та середнього бізнесу, створення сприятливого бізнес-середовища є критично важливими для досягнення економічної стійкості на рівні регіонів. Сталий розвиток вимагає інтеграції економічних процесів, що забезпечують взаємодію й узгодженість між різними секторами, включаючи промисловість, сільське господарство, енергетику, транспорт та інші. Необхідним є також розвиток фінансової інфраструктури, доступ до інвестиційних ресурсів і створення ефективних механізмів підтримки підприємств, зокрема через інвестиційні програми, фінансові інструменти, субсидії та податкові пільги для інноваційних підприємств [1].

Соціальна складова сталого розвитку орієнтована на забезпечення високої якості життя для всіх груп населення, зокрема через доступ до освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг і культурних ресурсів. Соціальний розвиток регіону вимагає розвитку інститутів громадянського суспільства, покращення соціальної мобільності, створення умов для інтеграції різних соціальних груп, зокрема вразливих категорій населення, до активного економічного життя. Одним з основних завдань є зменшення соціальної нерівності, досягнення рівних можливостей для всіх членів суспільства, включаючи рівний доступ до освіти, медичних послуг та економічних ресурсів. Регіони повинні акцентувати увагу на створенні соціальної інфраструктури, що охоплює не тільки базові послуги, але

й підтримку розвитку культурних, освітніх і соціальних інститутів, здатних забезпечити стійке суспільне процвітання.

Екологічний аспект сталого розвитку включає заходи, спрямовані на збереження природних ресурсів, боротьбу зі зміною клімату та запобігання екологічним катастрофам. Регіони повинні створювати умови для ефективного використання природних ресурсів і впровадження енергозберігаючих і екологічно чистих технологій. Це вимагає інтеграції екологічних аспектів в усі сфери діяльності – від виробництва до транспортування, від сільського господарства до урбаністичного розвитку. Зокрема, важливо інвестувати в розвиток відновлювальних джерел енергії, запроваджувати стратегії сталого землекористування, покращувати якість водних і земельних ресурсів, проводити активну роботу з боротьби з забрудненням повітря та ґрунтів. Природні екосистеми мають бути інтегровані в економічні стратегії як базовий ресурс для майбутнього економічного і соціального процвітання.

Успішний сталий розвиток неможливий без належного управління, яке повинно поєднувати ефективне державне регулювання, участь громадян у прийнятті рішень і сильні місцеві органи влади. Важливою частиною є децентралізація управлінських процесів, що дозволяє місцевим органам влади адаптувати стратегії розвитку до специфічних умов кожного регіону. Децентралізація сприяє розвитку місцевих ініціатив і дає можливість громадянам бути більш залученими до процесу управління. Не менш важливою є міжнародна співпраця у сфері сталого розвитку, оскільки багато екологічних, економічних і соціальних викликів потребують спільних зусиль на глобальному рівні. Підтримка міжнародних ініціатив, таких як Паризька угода з клімату, а також участь у міжнародних організаціях, сприяють ефективному вирішенню проблем сталого розвитку [2].

Інновації є важливим елементом сталого розвитку, оскільки вони сприяють створенню конкурентоспроможних економік, покращують якість життя та забезпечують ефективне використання ресурсів. Використання нових технологій і підходів може значно змінити картину економічного і соціального розвитку регіонів, відкриваючи нові можливості для бізнесу та підвищуючи його стійкість до змін. Інноваційні моделі бізнесу, стартапи, технологічні парки, інкубатори сприяють формуванню нового типу економіки, заснованої на високих технологіях, відновлювальних джерелах енергії, інтелектуальній власності та нових бізнес-моделях. Такий підхід дозволяє розвивати сектори, які є екологічно чистими і стійкими, сприяють енергоефективності та збереженню природних ресурсів, що є важливим для забезпечення сталого розвитку.

Впровадження інновацій також допомагає вирішувати актуальні соціальні проблеми, такі як безробіття, нерівність та доступ до базових послуг. Нові технології можуть значно покращити сферу охорони здоров'я, освіти, а також послуги для малих і середніх підприємств, що дозволяє їм більш ефективно функціонувати в конкурентному середовищі. Регіони, які активно впроваджують інновації, можуть стати центрами економічного зростання і розвитку, привертаючи інвестиції та таланти. Технопарки й інкубатори підтримують

підприємців на всіх етапах розвитку їхніх ідей, від початкових розробок до масштабування бізнесу, що є важливим для формування сприятливого інноваційного середовища. Інновації вимагають від органів влади активної підтримки у вигляді інвестиційних програм, стимулювання наукових досліджень та розробок, а також створення сприятливих умов для комерціалізації інтелектуальної власності. Тільки через інтеграцію інновацій у всі аспекти економічної діяльності можна досягти сталого розвитку, що базується на знаннях, технологіях і сталих бізнес-практиках.

Особливо важливим є врахування принципів сталого розвитку в контексті післявоєнного відновлення. Відновлення інфраструктури, економіки та соціальних інститутів потребує комплексного підходу, включаючи інноваційні рішення для підвищення стійкості до майбутніх економічних і екологічних криз. Сталий розвиток в умовах відновлення передбачає не лише відновлення зруйнованих об'єктів, але й створення нових умов для розвитку інноваційних та екологічно чистих індустрій, соціальної інклюзивності й адаптивності до змін клімату. Це вимагає впровадження стратегій, які поєднують інфраструктурні, економічні й екологічні аспекти, сприяючи не лише відновленню, а й створенню стійкої основи для майбутнього розвитку, орієнтуючи на інноваційні та сталі технології.

Забезпечення сталого розвитку регіонів є багатоаспектним завданням, яке потребує інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів у єдину стратегію. Успішна реалізація цієї стратегії вимагає комплексного підходу, співпраці між державними органами влади, місцевими громадами, бізнесом та громадянським суспільством. Використання інноваційних підходів, адаптація до змінюваних умов і розвиток стійких інфраструктурних та соціальних систем є ключовими чинниками досягнення сталого розвитку регіонів на національному та міжнародному рівнях.

Висновки. Сталий розвиток регіонів є надзвичайно важливим для забезпечення стабільного економічного зростання, соціальної справедливості й екологічної рівноваги на національному рівні. Це вимагає комплексного підходу, який поєднує інвестиції в людський капітал, розвиток інфраструктури, підтримку екологічних ініціатив і сприяння підприємництву. Успішне впровадження сталого розвитку можливе за умови ефективної співпраці між державними органами, місцевими властями, бізнесом та громадськістю. Окрім того, важливим аспектом є децентралізація, яка дозволяє регіонам краще адаптувати стратегії розвитку до своїх специфічних умов і потреб. Усе це разом створює умови для стійкого розвитку, який приносить користь не лише економіці, але й соціальній та екологічній сфері.

Список використаних джерел

1. Бабух І. Б., Гордіца Т. М. Сталий розвиток регіонів України : загальноконцептуальне розуміння та механізм реалізації в умовах децентралізації. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 1 (78). С. 166-171.
2. Боднар К. В. Механізм державного управління сталим розвитком регіонів. *Державне будівництво*. 2023. № 2 (34). С.150-161.

Сергій Бабушкін, аспірант
Державний університет інформаційно - комунікаційних технологій,
Керівник: **Петро Стецюк** д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
Державного університету інформаційно - комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

СТАЛИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ЯК ДРАЙВЕР ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Актуальність дослідження. Пріоритетом формування післявоєнної нової економіки України повинна бути трансформаційна перебудова національної економіки на засадах конкурентоспроможності з імплементацією принципів сталого економічного розвитку. Визначальним трендом досягнення сталого економічного розвитку національної економіки, який уможливорює підвищення економічної, соціальної та екологічної стабільності в Україні є інноваційний розвиток. Тому необхідною є розробка концептуальних засад післявоєнного відновлення для забезпечення стійкого економічного розвитку України.

Повномасштабна російська агресія проти України спричинила значні економічні, соціальні та екологічні кризові явища. За даними Світового банку, для повного відновлення Україна потребує понад 400 млрд дол. США [1]. Проте фізична реконструкція та економічне відродження повинні ґрунтуватися на системній модернізації багатьох сфер суспільного буття на засадах принципів сталого економічного розвитку.

Вважається, що термін «сталий розвиток» виник у другій половині ХХ століття на основі усвідомлення глобальних проблем людства, пов'язаних із зростання забруднення навколишнього середовища, виснаженням природних ресурсів, наявністю бідних верств населення, соціальної нерівності, суспільних конфліктів тощо. Так, у 1972 р. Римський клуб, як міжнародна організація вчених, політиків та громадських діячів підготувала звіт «Межі росту» [2]. У звіті було проаналізовано можливий вплив економічного зростання на екологічну систему планети Земля і запропоновано стратегію «сталого стану», яка передбачала обмеження споживання і населення.

Термін «сталий розвиток» вперше був офіційно застосований у 1987 р. у звіті Всесвітньої комісії з навколишнього середовища і розвитку, яка була створена під егідою ООН у 1983 р. для досліджень навколишнього середовища та проблем розвитку. У Звіті «Наше спільне майбутнє» було наведено трактування дефініції «сталий розвиток», як «...розвиток, який задовольняє потреби сучасності без посягання на можливості майбутнього покоління задовольняти свої власні потреби», а також сформульовано заклик до глобальної спільної відповідальності за навколишнє середовище та соціальну справедливість[3].

У 2015 році в Нью-Йорку на Засіданні Генеральної Асамблеї ООН було прийнято Порядок денний у справах сталого розвитку на період до 2030 р., в

якому було сформульовано 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) і 169 завдань до них, які охоплюють різноманітні аспекти економічної, екологічної та соціальної сфер. Тобто система суспільного відтворення зазнала трансформування з урахуванням компонента - забезпечення сталого економічного розвитку. Таким чином, засади ефективної господарської діяльності передбачали не тільки економічну, але й соціальну та екологічну складові, а також враховування інтересів та запитів всіх зацікавлених сторін: споживачів, працівників, власників та акціонерів, держави, громадських інституцій тощо. Ухвалені ООН у 2015 р. Цілі сталого розвитку до 2030 року (SDGs), стали глобальною рамкою для країн світу [4].

Питання післявоєнного економічного відновлення тісно пов'язані із забезпеченням національної безпеки та сталого економічного розвитку. Під час виступу на Саміті ООН з питань Цілей сталого розвитку у Діалозі лідерів на 74 сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку Президент України Володимир Зеленський зазначив: «Жодна держава не досягне сталого розвитку без миру та відчуття безпеки» [5]. Основними викликами для України у післявоєнний період є: масштабні руйнації інфраструктурних об'єктів та житлового фонду; економічний спад та падіння ВВП; зростання рівня безробіття та відтік висококваліфікованих працівників; демографічні втрати та масова міграція; екологічні загрози, пов'язані з військовими діями (забруднення води та ґрунтів, розбалансування природних екосистем). Перехід до моделі сталого розвитку показує необхідність розроблення цілісного, науково обґрунтованого плану дій, засобів, етапів здійснення, узгодження колективних дій суспільства та розроблення реально діючих ефективних механізмів забезпечення реалізації концепції сталого розвитку розроблення та впровадження системи пріоритетних напрямів розвитку науки та інновацій, орієнтованої на досягнення ЦСР.

Важливість інноваційної складової відбудови країни пов'язана з тим, що головною вимогою до відновлення має бути не просте повернення до довоєнного стану, а повноцінна інноваційна розбудова та інтегрування до Європейського співтовариства на засадах сталого розвитку та з урахуванням Європейського зеленого курсу. Стратегія сталого економічного розвитку у процесі повоєнного економічного відновлення повинна включати наступні складові. Економічна складова передбачає економічне відновлення, що ґрунтується на підтримці інноваційного розвитку бізнесу, активізації малого та середнього підприємництва, сприянні відновленню інфраструктурних об'єктів та логістичних ланцюгів, цифровій трансформації економіки. Пріоритетними повинні бути «зелена» економіка, екоінновації та «зелені» фінансові інструменти, що відповідатимуть євроінтеграційному вектору розвитку України.

Соціальна складова полягає у забезпеченні рівного доступу всіх громадян до базових послуг та прав, відновленні системи охорони здоров'я та освіти у відповідності до вимог сьогодення, формуванні ефективної реінтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб.

Екологічна складова реалізується шляхом очищення забруднених територій, відновлення природного середовища, впровадження екологічного моніторингу та екосистемних засад землекористування.

Особливо важливим для України є врахування позитивного досвіду інших країн щодо післявоєнного відновлення та імплементація позитивних кейсів. Заслужують на увагу досвід таких країн як Японія, Корея, Німеччина. Україна розробляє основні положення «Плану відновлення», що потребує узгодженості із Цілями сталого розвитку.

Висновки. Імплементація основних трендів сталого економічного розвитку повинна стати фундаментом післявоєнного відновлення України. Сталий розвиток став невід'ємною складовою економічної політики багатьох країн, які досягли економічного зростання, не завдаючи шкоди навколишньому середовищу та з урахуванням потреб майбутніх поколінь. Проблеми забезпечення сталого розвитку в Україні є комплексним явищем, що вимагає системного підходу та скоординованих дій на всіх рівнях. Це не лише фізична реконструкція, але й можливість переосмислити майбутнє держави, побудувати інклюзивне, екологічно безпечне та економічно конкурентоспроможне суспільство. Впровадження принципів сталого розвитку потребує узгодженої взаємодії влади та бізнесу, широкого залучення громадянського суспільства та ефективної співпраці із міжнародними організаціями.

Список використаних джерел

1. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп. О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В.М. Русан та ін.; за загальн. ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2024. 104 с. <https://doi.org/10.53679> NISSanalytrep.2024.03
2. Report of the United Nations conference on the human environment. Stockholm, 15–16 June 1972. United Nations. <https://digitallibrary.un.org/record/523249>
3. Brundtland G. H. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. 1987. [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-commonfuture. Pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-commonfuture.Pdf)
4. Глобальні цілі сталого розвитку 2015-2030. <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainabledevelopment-goals.html>.
5. Зеленський виступив на саміті Цілей сталого розвитку та зустрівся з прем'єром Ізраїлю, головою Євроради і генсеком НАТО. 20 вересня 2023 р. <https://www.radiosvoboda.org/a/news-zelenskyi-oon-zustrichi/32600124.html>.

Олена Васильченко,
старший викладач кафедри економіки і бізнесу,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ЗБАЛАНСОВАНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ – ЗАПОРУКА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. За сучасних умов для України ключовою є концепція сталого розвитку, що передбачає забезпечення збалансованої взаємодії економічного зростання, екологічної безпеки та соціальної справедливості [1]. Одним з основних питань як економічного зростання України, так й її майбутнього є забезпечення збалансованого розвитку регіонів. І це не тільки питання економіки контексті подолання наслідків війни та побудови модернізованої економіки європейського зразка, а й соціальної справедливості, національної єдності та стійкості держави в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів.

Регіональна нерівність в Україні залишається суттєвою перешкодою для сталого економічного розвитку. За даними Світового банку, рівень ВРП на душу населення в Києві перевищує показники деяких областей у 4–6 разів.

Концентрація економічних ресурсів у кількох великих містах, таких як Київ, Дніпро, Львів та Харків, призводить до відтоку населення та інвестицій з менш розвинених регіонів. Після початку повномасштабної війни 2022 року понад 30% підприємств зупинили діяльність, особливо в східних і південних регіонах [2].

Збалансований розвиток регіонів передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціального добробуту та екологічної сталості на рівні всіх адміністративно-територіальних одиниць. Це включає децентралізацію повноважень, інвестиції в місцеву інфраструктуру та підтримку малого й середнього бізнесу.

Це розвиток, за якого всі регіони мають рівні стартові можливості, підтримку для розвитку ключових секторів та доступ до інфраструктури.

Згідно з Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки, основні цілі розвитку регіонів – підвищення конкурентоспроможності, розвиток людського капіталу та територіальна згуртованість [3].

На розвиток регіонів впливають фактори різної спрямованості, які, на наш погляд, можна згрупувати в наступні групи:

- 1) Економічна диверсифікація та підтримка кластерного підходу: Розвиток різних галузей економіки в регіонах сприяє зменшенню залежності від одного виду діяльності та підвищує стійкість до зовнішніх шоків.
- 2) Розвиток людського капіталу: Інвестиції в освіту, охорону здоров'я та підвищення кваліфікації населення є основою для створення конкурентоспроможної економіки. За даними ЮНІСЕФ, після 2022 року понад 2 млн дітей втратили постійний доступ до якісної освіти [4].
- 3) Інфраструктурна інтеграція: Розвиток транспортної та цифрової інфраструктури забезпечує зв'язок між регіонами та сприяє їх інтеграції у

національний і міжнародний економічний простір. 64% автошляхів регіонального значення потребують капітального ремонту [5].

4) Залучення інвестицій: Прозора регіональна політика та створення сприятливого інвестиційного клімату є ключовими для залучення внутрішніх та зовнішніх інвесторів.

Вирівнювання пропорцій розвитку регіонів країни неможливе без активної державної політики та посилення повноважень місцевого самоврядування.

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки передбачає цифрову трансформацію, розвиток інфраструктури та підвищення якості життя у регіонах. Децентралізація, як механізм передачі повноважень і ресурсів на місця, сприяє ефективному управлінню та реалізації інфраструктурних та соціальних проєктів.

В Україні функціонують 1476 територіальних громад, які отримали нові повноваження та бюджети після децентралізації [6]. У 2024 році на підтримку регіонального розвитку через Державний фонд регіонального розвитку було виділено понад 5 млрд. грн.[7].

Вирішенню проблеми збалансованості регіонів сприяє створення регіональних кейсів. Деякі з них вже довели свою успішність.

Так, у Львівській області розвиток ІТ-сектору та туристичної галузі сприяє економічному зростанню регіону. Тільки у Львові налічується понад 25 тисяч ІТ-фахівців, що працюють у 150 ІТ-компаніях. До того ж область стала платформою для переміщеного бізнесу. Розвиток агропромислового комплексу та індустріальних парків на Вінниччині забезпечує створення нових робочих місць та залучення інвестицій. Прикладом є такі успішні агропідприємства, як Вінницький Хаб МХП та Агрона-Фрут. Кластер металургії та високотехнологічного машинобудування є основою для інноваційного розвитку Дніпропетровського регіону [6].

Розвитку регіонів заважають серйозні обставини, існування яких має дуже важкі наслідки та створюють серйозні проблеми:

1) Військові дії та окупація частини територій призвели до руйнування інфраструктури та економічного спаду в постраждалих регіонах. Понад 30% території України потребують розмінування.

2) Відтік молоді за кордон зменшує трудовий потенціал регіонів. Згідно з МОМ, понад 6 млн українців знаходяться за межами країни; більшість із них – особи працездатного віку.

3) Низький рівень довіри до влади та обмежений доступ до фінансування ускладнює реалізацію регіональних проєктів та ініціатив. Місцеві бюджети в постраждалих регіонах скоротилися на 40–60%. [8].

Отже, першочерговими для розвитку регіонів, на наш погляд, повинні стати наступні завдання:

1) Цілеспрямована державна підтримка постраждалих регіонів. Необхідно забезпечити фінансування та ресурси для відновлення інфраструктури та економіки через державні субвенції, міжнародну технічну допомогу та стимулювання бізнесу.

2) Формування національної політики згуртованого розвитку. Врахування європейських практик сприятиме ефективному регіональному розвитку.

3) Сприяння міжрегіональній кооперації. Зміцнення внутрішньої економічної інтеграції країни через співпрацю між регіонами.

4) Міжрегіональна кооперація – платформи для обміну досвідом, об'єднані проекти розвитку, спільні логістичні та ІТ-хаби.

Висновки. Збройна агресія Російської Федерації призвела до глибоких структурних втрат в українській економіці: зруйновано інфраструктуру, промисловість, енергетику, зменшено людський капітал. За даними Світового банку, обсяги збитків сягають сотень мільярдів доларів. Водночас післявоєнна відбудова надає можливість якісного оновлення економічної моделі України.

Ефективна відбудова повинна ґрунтуватися на принципах: прозорості, цифровізації, енергоефективності, розвитку людського потенціалу. Необхідно відмовитися від практики відтворення радянської індустріальної структури на користь сталих технологій, зеленої енергетики, інновацій та малого й середнього бізнесу. Особлива увага має приділятися соціальній адаптації постраждалих верств населення.

Міжнародні партнери – Європейський Союз, Світовий банк, МВФ, USAID – відіграють вирішальну роль у фінансовій, технічній та аналітичній підтримці України. Зокрема, ініціатива «REPowerUkraine» та план «Marshall Plan for Ukraine» передбачають значні інвестиції у відновлення за умови дотримання принципів сталості.

Окреме значення має інтеграція Цілей сталого розвитку ООН у національну політику відновлення, зокрема таких як: ЦСР №8 (гідна праця), №9 (інновації та інфраструктура), №11 (сталі міста), №13 (боротьба зі зміною клімату) та №16 (мир і справедливість) [1].

Таким чином, післявоєнна відбудова України є унікальним шансом для переходу до сталого розвитку, який забезпечить довгострокову економічну стабільність, екологічну безпеку та соціальну згуртованість.

Список використаних джерел

1. ООН. Цілі сталого розвитку. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://sdgs.un.org/goals>
2. Світовий банк про економіку України, 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://surl.li/wstjrg>
3. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021- 2027 роки та план заходів з її реалізації. [Електронний ресурс]. Режим доступу: surl.li/kngfmr
4. ЮНІСЕФ про вплив війни на дітей в Україні (2023). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.unicef.org/ukraine/3-years-of-full-scale-war-in-ukraine>
5. Державне агенство відновлення – про стан доріг. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://restoration.gov.ua/>
6. Децентралізація в Україні – офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/>
7. Бюджетний запит Мінрегіону на 2024 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://surl.li/dbpnvx>
8. Мінфін України – аналітика місцевих бюджетів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/>

Олександр Гаврилюк, аспірант
Національний транспортний університет
Керівник: **Ольга Кравченко**, д.е.н., професор,
професор кафедри фінансів, обліку і оподаткування,
Національний транспортний університет,
м. Київ, Україна

РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СКЛАДОВОЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ І ОСОБЛИВОСТІ

Актуальність дослідження. Транспорт відіграє ключову роль у післявоєнному відновленні України та забезпеченні сталого розвитку. Ефективна транспортна інфраструктура сприяє відновленню економіки, покращенню логістики та залученню інвестицій. Відбудова доріг, мостів, залізничних колій та портів є критичною для забезпечення безперервного руху товарів і послуг. Сучасні транспортні технології можуть мінімізувати екологічний вплив, зменшуючи рівень викидів парникових газів. Розвиток громадського транспорту забезпечує доступність пересування для населення та сприяє соціальній інтеграції. Відновлення транспортного сектору підвищує мобільність робочої сили, що позитивно впливає на ринок праці. Загалом, якісна транспортна інфраструктура є фундаментом для економічного зростання та довгострокової стабільності країни.

Розвиток транспортних підприємств в Україні зараз визначається не лише економічними чинниками, а й безпековими та геополітичними. Транспортна система є складним та багатокомпонентним механізмом, у якому взаємодіють різноманітні фактори. Технічний стан інфраструктури безпосередньо впливає на рівень безпеки перевезень, тоді як ефективність логістичних процесів визначає швидкість і доступність транспортування. Геополітичні умови формують стратегію розвитку транспортної системи, а демографічні зміни корелюють із мобільністю населення та попитом на перевезення. Водночас психосоціальні аспекти, такі як рівень довіри до транспортних послуг та психологічний комфорт пасажирів, є важливими для стабільного функціонування галузі. Усі ці елементи формують взаємопов'язану систему, де кожен чинник впливає на інші, визначаючи загальний рівень ефективності та перспективи розвитку транспортного комплексу України.

З початком широкомасштабної агресії рф Україна втратила значну частину стратегічних інфраструктурних об'єктів, зокрема морські порти, ключові залізничні вузли та логістичні центри. Одночасно відбулися суттєві трансформації у структурі транспортного попиту з боку державного сектору та бізнесу. Основні вантажні потоки переорієнтувалися на західний напрямок, що спричинило значне навантаження на логістичну систему та обумовило необхідність розвитку нових мультимодальних перевізних схем.

У відповідь на ці виклики механізми державного регулювання змушені діяти швидко, часто без комплексного довгострокового планування. До того ж

спостерігається загострення проблеми нестачі кваліфікованих кадрів у транспортній сфері, а рівень цифровізації галузі залишається нерівномірним. Інтеграція з європейським простором потребує узгодження процедур та нормативної документації відповідно до стандартів ЄС. Сукупність цих чинників формує складний комплекс викликів для транспортної системи України, що потребує системного підходу до його вирішення. Основними проблемами, що визначають характер розвитку транспортних підприємств в таких умовах є наступні.

Руїнування транспортної інфраструктури та перевантаження альтернативних маршрутів суттєво ускладнили логістичні процеси. Пошкоджені дороги, мости та залізничні вузли на сході й півдні країни спричинили утворення значних заторів у західних регіонах, змусивши повністю переглянути усталені маршрути постачання. Найбільшого впливу зазнали регіони, що традиційно виконували роль основних експортних воріт. У відповідь на цю ситуацію відбулося переорієнтування вантажопотоків у напрямку Польщі, Словаччини та Угорщини, що призвело до перевантаження пунктів пропуску на кордонах з ЄС. Внутрішні транспортні коридори не завжди здатні впоратися з новими обсягами перевезень, що спричиняє затримки та збої у логістичних процесах. Крім того, значна кількість підприємств втратила свої матеріально-технічні ресурси, включаючи транспортний парк, складські приміщення та обладнання для навантаження. Частина інфраструктури була знищена або розграбована, а деякі об'єкти залишаються на тимчасово окупованих територіях. За оцінками, загальні потреби у відновленні транспортної інфраструктури перевищують 77 мільярдів доларів [1]. Відновлення доріг, мостів, залізничних колій та портів сприятиме покращенню логістики, забезпеченню безперебійного руху товарів і послуг, а також залученню інвестицій. Однак процес відновлення потребує не лише фінансових вкладень, а й тривалого часу, нормативних дозволів і доступу до необхідних постачальників.

Обмежені можливості залучення інвестицій та страхування ризиків також гальмують розвиток транспортної галузі. Відсутність доступу до лізингових механізмів ускладнює оновлення транспортного парку, а страхові компанії не покривають ризики перевезень у зонах бойових дій або поблизу них. Це знижує привабливість галузі для потенційних інвесторів та стримує її модернізацію.

Окремою проблемою залишається кадровий дефіцит. Значна частина кваліфікованих працівників була мобілізована або виїхала за кордон, що спричиняє труднощі у забезпеченні галузі кваліфікованими кадрами. Водночас низький престиж професій у транспортному секторі та загальна економічна нестабільність ускладнюють залучення молодих фахівців. Професійно-технічна освіта не завжди відповідає актуальним вимогам ринку, що обмежує можливості підготовки спеціалістів, необхідних для відновлення транспортної інфраструктури.

Розрізненість управління у транспортному секторі створює серйозні перешкоди для його ефективного розвитку. Відсутність узгодженої стратегії між місцевими органами влади, профільними міністерствами, прикордонною

службою та митними структурами спричиняє дублювання функцій, що знижує продуктивність управлінських рішень.

Невідповідність нормативно-правової бази європейським стандартам також суттєво ускладнює інтеграцію України у загальноєвропейський транспортний простір. Різниця у вимогах щодо вантажних перевезень, безпеки та митного оформлення перешкоджає оперативному перетину кордонів і знижує рівень співпраці з іноземними транспортними компаніями.

Фінансова нестабільність, зокрема коливання цін на паливно-мастильні матеріали та періодичний дефіцит дизельного пального, створює додаткові ризики для перевізників. Система державних резервів не завжди здатна швидко компенсувати нестачу ресурсів, що призводить до перебоїв у перевезеннях.

Окрім того, значна частина рухомого складу вже перевищила нормативні терміни експлуатації. Старі автобуси, вантажні автомобілі та вагони характеризуються високою частотою технічних несправностей, низьким рівнем безпеки та неекономним споживанням пального. Середній вік українського вантажного автопарку перевищує 20 років, що негативно позначається на ефективності перевезень та екологічній стійкості транспортної системи.

Все це у сукупності призводить до зниження ефективності функціонування транспортних підприємств і національної транспортної системи в цілому. І, як наслідок, перешкоджає реалізації цілей сталого розвитку в Україні.

Висновки. Транспортна система України є не просто сукупністю інфраструктурних об'єктів, а ключовим механізмом забезпечення мобільності ресурсів у кризових умовах. Відновлення транспортної галузі потребує не лише фізичної реконструкції, а й стратегічного переосмислення її функцій в умовах сучасних викликів. Воєнні події продемонстрували критичну необхідність адаптивних логістичних маршрутів, розширення цифрових інструментів управління та оперативного реагування на зміни регуляторного середовища. Західні регіони володіють значним потенціалом для розвитку нових логістичних хабів, проте їхнє ефективне функціонування можливе лише за умов належної інвестиційної та нормативної підтримки. Попри обмеженість морської логістики, її значення для аграрного експорту залишається стратегічним, а швидке відновлення морських транспортних коридорів є одним із пріоритетних завдань. Успішна реформа транспортного сектору вимагає тісної координації між державою, бізнесом та міжнародними партнерами. Використання довгострокових стратегічних підходів у поєднанні з гнучкими тактичними рішеннями дозволить Україні сформувати ефективну, сучасну та інтегровану в європейський простір транспортну систему.

Список використаних джерел

1. Потреби у відновленні транспортної системи України – вже понад 77 мільярдів доларів. URL: <https://bin.ua/news/economics/economic/334059-potrebi-u-vidnovlenni-transportnoyi-sistemi.html>.

Сергій Гриб, аспірант
Одеський національний економічний університет
Керівник: *Валентина Семенова*, д.е.н., професор,
професор кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Актуальність дослідження. Сталий економічний розвиток України, орієнтація на вступ до Європейського Союзу та вихід на міжнародні ринки є основними напрямками повоєнного розвитку нашої держави. Такі амбітні завдання можливо вирішити лише за активізації інноваційної діяльності підприємницьких структур у напрямку забезпечення впровадження екологічних технологій, переходу на «зелену» енергетику, застосування безвідходних технологічних процесів тощо.

Сталий економічний розвиток передбачає такий розвиток країн (регіонів, громад), коли поряд з економічним зростанням, виробництвом та споживанням, та усіма напрямками суспільного розвитку відбувається прискорення процесів щодо відновлення екосистем, зниження рівня забруднення навколишнього середовища та закладаються умови для розвитку теперішніх і майбутніх поколінь [1].

Відповідно до «Національної парадигми сталого розвитку України» долучення нашої країни до системи забезпечення сталого розвитку вимагає комплексного (міжгалузевого) підходу до вирішення проблем раціонального природокористування та передбачає реалізацію таких пріоритетних напрямів:

- вирішення питань збереження зовнішнього середовища та соціально-економічного розвитку суспільства на засадах їх спільності та взаємоузгодженості;
- створення механізмів імплементації та відображенні основних напрямів забезпечення збереження зовнішнього середовища у стратегії соціально-економічного розвитку;
- забезпечення мотивування впровадження інноваційних та інвестиційних проєктів, орієнтованих на використання ресурсозберігаючих технологій, удосконалення техніко-технологічних процесів, підтримку наукоємних галузей економіки;
- формування системи забезпечення збереження довкілля та підтримку і реновацію його природних властивостей, орієнтація на бережне використання відновлювальних природних ресурсів та забезпечення ефективності використання і відтворення продуктивних сил [2, с. 27-28].

Військові дії, що відбуваються сьогодні в Україні поглиблюють проблеми довкілля та захисту зовнішнього середовища. Також науковці виділяють наступні проблеми в державному секторі економіки та у підприємницьких структурах:

- в Україні впровадження концепції сталого розвитку ще не набуло широкого поширення. Це, передусім, зумовлено фінансовою неспроможністю українських суб'єктів господарювання реалізовувати стратегічні проєкти у соціальній та екологічній сферах, а також недостатнім рівнем інформаційної підтримки цього процесу з боку держави та вітчизняних неурядових організацій;
- на відміну від закордонної практики, в Україні наразі відсутні корпоративні стандарти, принципи та критерії оцінювання реалізації концепції сталого розвитку. Також не існує фондового індексу, сформованого на основі інтегрованого підходу до сталого розвитку (економічного, соціального та екологічного складників).;

• інформація щодо впровадження практики сталого розвитку на прикладі українських реалій, майже не представлені в загальному обсязі матеріалів з питань сталого розвитку [3].

Для реалізації напрямів забезпечення сталого розвитку вітчизняним підприємствам необхідно вирішити низку завдань:

- сприяння та активізація впровадження в підприємницьких структурах інноваційних проєктів щодо розробки безвідходних технологій;
- застосування систем очищення довкілля від шкідливих результатів виробництва;
- повторне використання відходів у виробничих та забезпечувальних процесах;
- розробка заходів щодо відновлення зовнішнього середовища та впровадження екологічних стандартів тощо.

Висновки. Реалізація сталого економічного розвитку є складним завданням, що потребує переорієнтації економіки України та підприємницьких структур на впровадження інноваційних проєктів для збереження довкілля та забезпечення на цих засадах розвитку суспільства.

Список використаних джерел

1. Мацелюх Н. П., Корж М. А. Сталий економічний розвиток України: концептуальні основи, механізми забезпечення та драйвери розвитку. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8796>. (дата звернення: 24.05.2025).
2. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. Б. Є. Патона. Київ: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2016. 72 с.
3. Лелеченко А. П. Феномен поняття «сталий розвиток». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 12 URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1649>. (дата звернення: 24.05.2024)

Карім Гринчук, аспірант
Білоцерківський національний аграрний університет
Керівник: *Іван Свиноус*, д.е.н., професор,
професор кафедри обліку та оподаткування
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ОВОЧІВ

Актуальність дослідження. Функціонування ринку овочів має важливе значення для забезпечення продовольчої безпеки країни, стабілізації споживчих цін, розвитку аграрного сектору та підвищення рівня життя населення. В умовах трансформаційних змін в економіці України, зростання ролі ринкових механізмів регулювання та інтеграції в європейський економічний простір особливої актуальності набуває необхідність поглибленого теоретичного осмислення функціонування овочевого ринку як специфічного сегмента агропродовольчої системи.

Ринок овочів, наріжний камінь світової продовольчої системи, являє собою складну мережу виробників, дистриб'юторів, роздрібних торговців та споживачів.

По суті, ринок овочів функціонує на фундаментальних принципах попиту та пропозиції. Пропозиція овочів, що визначається такими факторами, як продуктивність сільського господарства, погодні умови, вартість сировини (насіння, добрива, робоча сила) та технологічний прогрес, відображає кількість, яку виробники бажають і можуть запропонувати за різними цінами. Попит, з іншого боку, відображає бажання та здатність споживачів купувати овочі за різними цінами, на які впливають такі фактори, як дохід, уподобання, наявність замінників та усвідомлення здоров'я.

Взаємодія кривих попиту та пропозиції визначає рівноважну ціну та кількість овочів на ринку. Коли пропозиція перевищує попит, ціни, як правило, падають, що спонукає споживачів купувати більше та відлякує деяких виробників. І навпаки, коли попит перевищує пропозицію, ціни зростають, що стимулює виробників збільшувати пропозицію та відлякує деяких споживачів.

Структура ринку овочів може суттєво відрізнятися залежно від конкретного продукту, регіону та рівня ланцюга поставок. Розуміння цих ринкових структур має вирішальне значення для аналізу конкурентної динаміки та ринкової сили:

- **Досконала конкуренція.** На досконалий конкурентний ринок численні дрібні виробники пропонують однорідні овочі, і жоден суб'єкт господарювання не має значної ринкової влади, щоб впливати на ціни. Насправді досконала конкуренція на ринку овочів є рідкістю, але місцеві фермерські ринки іноді можуть наближатися до цієї структури.

- **Монополістична конкуренція.** Ринок овочів характеризується тим, що багато виробників пропонують дещо диференційовану овочеву продукцію. Брендинг, сприйняті відмінності в якості та маркетингові стратегії відіграють

певну роль у залученні споживачів. Прикладами є спеціалізовані виробники овочів або виробники попередньо упакованих салатів.

- **Олігополія.** В олігополії кілька домінуючих фірм контролюють значну частку ринку. Це може статися в переробці та дистрибуції овочів, де великі компанії можуть контролювати значну частину ланцюга поставок. Олігополістичні фірми мають більшу ринкову владу та можуть певною мірою впливати на ціни.

- **Монополія.** Монополія існує, коли одна фірма контролює всі постачання певного овоча на певному ринку. Це рідко трапляється в овочевому секторі, але може траплятися на певних нішевих ринках або з запатентованими сортами овочів.

Абсолютно ефективний ринок овочів оптимально розподіляє ресурси, максимізуючи добробут суспільства. Однак існують недоліки, зумовлені такими факторами, як:

- **Інформаційна асиметрія.** Споживачі можуть не мати інформації про якість, походження або методи виробництва овочів. Це може призвести до неоптимальних рішень щодо купівлі та зниження ефективності ринку. Ініціативи щодо маркування, сертифікації (наприклад, органічні) та системи відстеження спрямовані на вирішення цієї проблеми.

- **Зовнішні ефекти.** Виробництво овочів може генерувати позитивні зовнішні ефекти (наприклад, поглинання вуглецю в умовах сталого ведення сільського господарства) або негативні зовнішні ефекти (наприклад, забруднення від використання пестицидів). Урядова політика, така як субсидії чи податки, може бути використана для інтерналізації цих зовнішніх ефектів та сприяння більш ефективному розподілу ресурсів.

- **Транзакційні витрати.** Витрати, пов'язані з пошуком покупців і продавців, узгодженням цін та забезпеченням виконання контрактів, можуть перешкоджати ефективності ринку. Онлайн-платформи та організовані ринки можуть допомогти знизити транзакційні витрати та покращити доступ до ринку для виробників і споживачів.

Уряди відіграють значну роль у формуванні ринку овочів за допомогою різних політичних заходів, зокрема:

- **Контроль цін.** Цінові межі (наприклад, мінімальні допоміжні ціни на певні овочі) та цінові стелі (наприклад, контроль ціни на основні овочі під час кризи) можуть спотворювати ринкові сигнали та призводити до непередбачуваних наслідків, таких як надлишки або дефіцит.

- **Субсидії.** Субсидії виробникам овочів можуть збільшити виробництво та знизити ціни, але вони також можуть спотворювати конкуренцію та призводити до перевиробництва.

- **Торговельна політика.** Тарифи та квоти на імпорتنі овочі можуть захистити вітчизняних виробників, але також можуть підвищити ціни для споживачів та обмежити вибір споживачів.

- Правила безпеки харчових продуктів. Правила, що стосуються безпеки харчових продуктів, гігієни та залишків пестицидів, мають вирішальне значення для забезпечення здоров'я споживачів та довіри до ланцюга постачання овочів.

- Екологічні норми. Політика, спрямована на зменшення впливу виробництва овочів на навколишнє середовище, така як обмеження на використання пестицидів або стимулювання сталого ведення сільського господарства, набуває дедалі більшого значення.

Розуміння поведінки споживачів є важливим для розуміння попиту на ринку овочів. Поведінкова економіка дає уявлення про те, як споживачі приймають рішення, часто відхиляючись від традиційних припущень раціональності. Такі фактори, як:

- Ефекти фреймінгу. Спосіб подання інформації про овочі (наприклад, акцентування уваги на користі для здоров'я порівняно з ризиками) може впливати на вибір споживачів.

- Неприйняття втрат. Споживачі можуть бути більше мотивовані уникати втрат (наприклад, наслідків для здоров'я від недостатнього споживання овочів), ніж отримувати еквівалентні вигоди.

- Соціальні норми. Соціальний тиск та вплив можуть впливати на споживання овочів, заохочуючи або відбиваючи певний вибір.

Розуміючи ці поведінкові упередження, маркетологи та політики можуть розробляти заходи для сприяння здоровішому та більш сталому споживанню овочів.

Висновки. Ринок овочів – це динамічна та складна система, що регулюється поєднанням теоретичних принципів. Розуміння сил попиту та пропозиції, ринкових структур, інформаційної асиметрії, ролі державного втручання та нюансів поведінки споживачів має вирішальне значення для сприяння ефективності, сталому розвитку та здоровим моделям споживання. Застосовуючи ці теоретичні основи, зацікавлені сторони можуть приймати більш обґрунтовані рішення, покращуючи функціонування ринку овочів та сприяючи більш стійкій та справедливій продовольчій системі. Подальші дослідження повинні бути зосереджені на подальшому вивченні взаємодії цих теоретичних концепцій у контексті зміни споживчих уподобань, технологічного прогресу та проблем зміни клімату.

Список використаних джерел

1. Сало І. А. Розвиток ринку овочів в Україні. *Економіка АПК*. 2021. №2. С. 41-48.
2. Духницький Б. В., Новічков О. В., Полупан В. М. Ринок овочевих культур в Україні. *Економіка АПК*. 2017. №10. С.56-60.
3. Логоша Р. В. Трансформації ринку овочів в Україні. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. №3. С. 55-66.

Інна Зеліско, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
Державний університет інформаційно - комунікаційних технологій,
Олександр Іванов, аспірант
Державний університет інформаційно - комунікаційних технологій,
Сергій Халімон, аспірант
Державний університет інформаційно - комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ІМПЕРАТИВИ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Актуальність дослідження. Повномасштабні воєнні дії на території України, пов'язані із російською агресією вплинули на глобальні трансформаційні процеси у всіх сферах життя. Особливої актуальності набула проблематика функціонування національної економіки на засадах сталого розвитку. Наявні тренди розвитку глобальної економіки щодо формування нових технологічних укладів, економічні та політичні дисбаланси, низька ефективність діяльності міжнародних організацій свідчать про значні виклики перед людством та негайну потребу трансформації суспільних та економічних відносин.

Для України під час війни та після її завершення важливим є створення умов для функціонування національної економіки на засадах сталого інноваційного розвитку. Тобто економічне відновлення України повинно бути певною трансформацією, а не відновлення до рівня, що був досягнутий перед війною. Потужна модернізація має бути не тільки стрімкою у плані застосування інноваційних технологій та динамічних інфраструктурних перетворень, але й радикальною щодо економіки і суспільства в цілому.

Сучасний світ називають VUCA - світом (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Це акронім, який всебічно характеризує сьогодення світу, який не є стійким та його важко передбачити або спрогнозувати. Тому така динаміка породжує нові виклики та загрози, а також уможливорює нові нестандартні рішення та майбутні перспективи. Всі ці тренди світового поступу впливають на дизайн бізнес-процесів та формують нові економічні стратегії [1]. Тому сталий розвиток треба закладати в дизайн бізнес-моделей, а для цього знадобляться інноваційні рішення з боку технологій, моделей управління тощо.

Концепція трьох складових сталого розвитку, запропонована Джоном Елкінгтоном, ґрунтувалася на поєднанні ефективної економічної діяльності та забезпеченні соціальної справедливості за умов екологічної відповідальності. Він акцентував увагу на тому, що «сталій розвиток підприємства – це здатність балансувати успіх у сфері фінансів, задоволення потреб суспільства та мінімізацію негативного впливу на природне середовище» [2]. Вчений вважав, що сталий розвиток потребує балансу між потребами економічної діяльності, суспільними інтересами та необхідністю захисту довкілля.

Подальші наукові дослідження вченими теорії сталого розвитку були сконцентровані на ролі та значенні інновацій у сприянні забезпечення сталого економічного розвитку. Так, Стюарт Харт запропонував інноваційний підхід до

сталості з урахуванням процесів цифрової трансформації суспільства та переходу від Четвертої промислової революції до Індустрії 5.0 [3]. Відбулася трансформація умов ведення бізнесу під впливом науково-технічного прогресу та цифровізації економіки, що уможливило появу нової економіки - Економіки 5.0, якій притаманна більша соціальна відповідальність та екологічна спрямованість. Цю теорію було презентовано у 2016 р. прем'єр-міністром Японії Сіндзо Абе на Всесвітньому економічному форумі в Давосі. Так, Економіка 5.0 «... заснована на поєднанні кіберпростору та фізичного простору за допомогою технологій штучного інтелекту та Інтернету речей». У подальших дослідженнях Сіндзо Абе розвинув ідеї Економіки 5.0 та запропонував теорію Суспільства 5.0, на основі яких створюється цифрове майбутнє країн. Нова модель життя людства уможливорює гармонійну синергію фізичного світу з віртуальним [4].

Сутнісний зміст поняття «сталий розвиток» в умовах Економіки 5.0, потребує певного переосмислення та доповнення. Індустрія 5.0 презентована співпрацею людей, роботів та штучного інтелекту, тобто це сталий економічний розвиток з акцентом на екологічні, соціальні та людські складові. Інноваційними імперативами сталого економічного розвитку є: використання передових технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), розширена реальність, Big Data та інші; пріоритетність розвитку людського капіталу шляхом навчання та розвитку трудових ресурсів, створення безпечних умов праці; підвищення ролі соціальної відповідальності бізнесу та держави перед суспільством; посилення колаборації науки, уряду та бізнесу з метою створення інновацій та застосування відкритих інновацій, що підвищують ефективність використання ресурсів і реалізацію принципів циркулярної економіки з метою підвищення конкурентоспроможності.

Висновки. Глобальне турбулентне економічне середовище швидко трансформується і вимагає адекватного реагування національної економіки та адаптації економічних суб'єктів до нових трендів буття. Нові геополітичні, економічні і соціальні виклики та загрози породжують динамічні зміни всіх сфер людського буття. У таких умовах формується нова модель сталого інноваційного розвитку національної економіки, яка уможливорюється використанням інноваційних рішень для забезпечення інтелектуалізації процесів відтворення у гармонійному поєднанні економічних потреб із соціальною відповідальністю та екологічною спрямованістю життєдіяльності суспільства.

Список використаних джерел

1. Taskan, B., Junça-Silva, A. and Caetano, A. Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 2022. Vol. 30. N 7. P. 196–217. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>.
2. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Limited. Oxford Centre for Innovation. 1997. 402 pp.
3. Hart S. *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World*. Harvard Business Review. Issue January–February. 1997. <https://hbr.org/1997/01/beyond-greening-strategies-for-a-sustainable-world>
4. Fukuda K. Science, technology and innovation ecosystem transformation toward Society 5.0. *International journal of production economics*. 2020. Volume 220. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.033>.

Ольга Кавун, к.е.н., доцент,
доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики
Державний торговельно-економічний університет,
Ольга Самчук, здобувачка вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

РОЛЬ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. У сучасному динамічному середовищі підприємства торгівлі стикаються з численними ризиками, що вимагає ефективного управління операційною діяльністю. Штучний інтелект стає потужним інструментом у системі ризик-менеджменту, дозволяючи підприємствам ідентифікувати, оцінювати та реагувати на ризики з більшою точністю та швидкістю.

Після початку повномасштабної війни економічна система України зазнала глибоких змін. Зруйнована інфраструктура, порушені логістичні ланцюги, скорочення внутрішнього попиту та міграція мільйонів споживачів стали критичними факторами, які вимагають нових рішень і підходів. У цьому контексті, на нашу думку, електронна торгівля стала не лише адаптивним інструментом, а й потужним фактором, що сприяє стабілізації економіки та формує передумови для сталого зростання в післявоєнний період.

Слід підкреслити, що особливо важливою перевагою електронної торгівлі є її здатність функціонувати навіть у тих умовах, коли фізична присутність бізнесу є неможливою або небезпечною. За даними дослідження Promodo, до 2024 року понад 10 мільйонів українців стали активними користувачами онлайн-платформ, що свідчить про швидке відновлення споживацької активності в цифровому середовищі [1].

Крім того, електронна комерція дала змогу підприємцям з регіонів, постраждалих від бойових дій, зберегти доступ до ринку та навіть розширити свою клієнтську базу за межами країни. Завдяки онлайн-інструментам, таким як власні вебсайти, маркетплейси та соціальні мережі, багато компаній, які втратили фізичні пункти продажу або були змушені релокуватися, змогли налагодити дистанційні канали збуту. Це стало особливо важливим у період, коли традиційна торгівля була паралізована через інфраструктурні руйнування, блокування шляхів та евакуацію населення. На нашу думку, такий формат бізнесу не лише дозволив зберегти економічну активність у найскладніших умовах, але й став поштовхом до виходу на зовнішні ринки. Онлайн-присутність відкрила доступ до іноземних споживачів, що у перспективі може зміцнити позиції українських товарів на світовому споживчому ринку.

Також важливим чинником є те, що електронна торгівля дозволяє суттєво скоротити витрати на оренду, логістику та фізичну інфраструктуру, що є вкрай актуальним у період післявоєнної відбудови. Згідно з оцінками ECDB, очікується, що до 2025 року обсяг українського e-commerce сягне \$4.86 мільярда з подальшим зростанням до \$6.75 мільярда до 2029 року [2]. Це підтверджує потенціал електронної торгівлі як складової цифрової економіки з перспективою довгострокового розвитку.

Крім того, електронна торгівля відкриває українському бізнесу двері до глобальних ринків. Завдяки використанню міжнародних маркетплейсів, зокрема Amazon, Etsy та eBay, українські виробники отримують змогу експортувати свої товари без необхідності організації фізичного представництва за кордоном. Інтеграція у світову e-commerce екосистему є ключовою складовою євроінтеграційного курсу України. Важливо також зазначити, що цифрова торгівля гармонізується з європейським правом, що полегшує процес укладення угод, сертифікації продукції та обміну даними [3].

Ще одним значущим аспектом є інноваційний потенціал електронної торгівлі. Сьогодні підприємці впроваджують омніканальні рішення, мобільну торгівлю, системи аналітики споживчих даних, що дозволяє не лише оптимізувати бізнес-процеси, але й підвищити лояльність клієнтів. Наприклад, стартапи, підтримані фондом Horizon Capital, демонструють ефективні кейси масштабування e-commerce навіть в умовах війни [4].

Також не можна не згадати соціальний вимір електронної торгівлі. На нашу думку, цифрові платформи відкривають нові можливості для самозайнятості, зокрема для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, жінок, які втратили роботу. Акселераційні програми, реалізовані організацією Impact Force, навчають базовим цифровим навичкам, допомагають створити власний інтернет-магазин або запустити проєкт на маркетплейсі [5].

Водночас слід пам'ятати, що розвиток електронної торгівлі супроводжується низкою викликів. Серед них – кібербезпека, нестабільна ситуація на ринку логістичних послуг, недоступність сучасних платіжних систем у деяких регіонах, а також низький рівень цифрової грамотності серед частини населення. За таких умов саме держава повинна виступити регулятором та забезпечити належну підтримку мікробізнесу шляхом впровадження освітніх програм, ініціювання надання кредитів і грантів.

Висновки. Електронна торгівля може стати одним із ключових стовпів економічного відродження України. Вона не лише допомагає адаптуватися до наслідків війни, але й формує нову модель економіки – гнучку, стійку, орієнтовану на інновації та глобальну інтеграцію. Успішне використання потенціалу e-commerce дозволить створити сучасне підприємницьке середовище, яке відповідатиме викликам XXI століття.

Список використаних джерел

1. Дослідження українського ринку електронної комерції. URL: <https://www.promodo.com/blog/research-of-the-ukrainian-ecommerce-market?>
2. Україна посідає 48-е місце за величиною місце в ринку електронної комерції з прогнозованим доходом у розмірі 4 861,7 млн доларів США до 2025 року. URL: <https://ecommercedb.com/markets/ua/all>
3. За оновленим прогнозом, у найближчі п'ять років витрати на ІІІ зростатимуть середньорічними темпами у 86,1%. Інтерфакс-Україна. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf&utm_source=chatgpt.com
4. Horizon Capital залучив \$350 млн для фонду підтримки українського бізнесу. URL: <https://forbes.ua/news/horizon-capital-zaluchiv-350-mln-dlya-fondu-pidtrimki-ukrainskogo-biznesu-23022024-19414>
5. Impact Business Accelerator - програма для українського бізнесу, що підтримує післявоєнне відновлення та інтеграцію до Європейського Союзу. URL: https://www.impactbusinessua.org/?utm_source=chatgpt.com

Олександр Кифяк, д.е.н., професор
доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

Інга Крупенна, к.е.н., доцент
доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

Ярослав Крупенний, аспірант
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

КРЕАТИВНА СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ РЕГІОНУ

Актуальність дослідження. Індустрія гостинності відіграє ключову роль у економіці регіонів, наповнюючи місцевий бюджет, підвищуючи бізнесову активність субгалузей, сприяючи створенню робочих місць, залученню інвестицій і підвищенню добробуту населення. Водночас зростання попиту на сталий туризм, екологічну відповідальність, інклюзивність та автентичні туристичні продукти вимагає нових підходів до розвитку цієї галузі. Креативні стратегії, що поєднують інноваційні маркетингові інструменти, цифрові технології та унікальні регіональні особливості, дозволяють формувати конкурентоспроможний імідж регіону, привабливої, автентичної та сталої туристичної дестинації, що відповідає глобальним стандартам, зокрема Цілям сталого розвитку ООН (SDGs) та принципам UNWTO. У контексті глобалізації та децентралізації, регіони змушені конкурувати за туристів, інвесторів і таланти, що підкреслює необхідність креативного підходу до просування територіальної ідентичності.

Креативна стратегія сталого розвитку індустрії гостинності регіону як комплексний, інноваційний, довгостроковий підхід до планування, просування та управління індустрією гостинності поєднує творчі маркетингові та управлінські інструменти для досягнення економічного зростання, соціальної інклюзії та екологічної сталості, враховуючи унікальні регіональні особливості та потреби стейкхолдерів (населення, бізнес, туристи, влада, міжнародні організації). Така стратегія передбачає інтеграцію принципів сталості в усі аспекти діяльності учасників, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності регіону, галузі та закладів, залучення екологічно свідомих клієнтів і підтримку цілей сталого розвитку.

Креативна стратегія сталого розвитку для індустрії гостинності інтегрує інноваційні маркетингові інструменти, які враховують принципи сталості в брендингу, підкреслюють «зелену» ідентичність готельної пропозиції, ефективні комунікації та взаємодію з клієнтами, одночасно сприяючи економічній вигоді, екологічній відповідальності та соціальній цінності. Вона базується на критеріях Глобальної ради сталого туризму (GSTC) і Цілях сталого розвитку (ЦСР) ООН, використовує креативні інструменти для залучення в регіон гостей цифрового покоління, екологічно свідомих та орієнтованих на отримання позитивного досвіду, які цінують екологічність і автентичність:

- Еко-брендинг та створення іміджу регіону, його індустрії гостинності та окремих готелів через підкреслення екологічних ініціатив, таких як використання відновлюваної енергії чи органічних матеріалів у дизайні, колаборації з еко-брендами.

- Цифровий сторітелінг у соціальних мережах і платформах для просування унікальності дестинації, закладів, програм екологічності та соціальної відповідальності (короткі відео Тік Ток, YouTube Shorts, Reels в Instagram про утилізацію відходів, місцеві культурні події, партнерство з громадами, співпраця з місцевими фермерами, енергоефективні технології).

- Створення та просування інтерактивного контенту, інтерактивних віртуальних турів, розробка AR/VR-досвідів, які дозволяють гостям віртуально досліджувати регіон, його туристичні дестинації, місцеву культуру чи природні пам'ятки, підкреслюючи збереження спадщини.

- Гейміфікація та програми лояльності спрямовані на заохочення гостей до екологічних практик (наприклад, впровадження мобільних додатків із балами за сталі дії, як-от відмова від одноразового пластику чи участь у місцевих ініціативах).

- Персоналізовані пропозиції через AI на основі використання штучного інтелекту для аналізу вподобань туристів, гостей закладів і створення індивідуальних пропозицій (наприклад, екологічних турів, безглютенового чи веганського меню).

- Інфлюенс-маркетинг на основі співпраці з мікроінфлюенсерами, які просувають автентичний досвід і сталі ініціативи, підтримку місцевих підприємців чи традиційних культурних подій.

- Сертифікація сталості, отримання сертифікатів GSTC або LEED та використання їх у маркетингових матеріалах для підтвердження екологічної відповідальності закладів індустрії гостинності регіону.

- Партнерства з місцевими громадами через залучення локальних підприємців до створення автентичних продуктів чи екскурсій, що підкреслюють культурну унікальність.

Перелічені інструменти трансформують стратегії розвитку, забезпечуючи персоналізований, цифровий і сталий досвід, що відповідає цінностям нових поколінь, сприяє залученню місцевих громад і зниженню екологічного впливу, дозволяє вирізняти заклади індустрії гостинності регіону як лідерів у сфері сталого туризму, забезпечуючи емоційну залученість гостей і довгострокову ринкову перевагу. Наприклад, у 2017 році срібну нагороду World Responsible Tourism Awards отримав готель Mdumbi Backpackers (Південна Африка), кейс якого демонструє громадо-орієнтований туризм у сільській місцевості. Готель належить місцевій асоціації амакхоса та некомерційній організації TransCape, яка інвестує прибутки в освіту та охорону здоров'я громади. Місцеві жителі працюють як гідів, кухарів та менеджерів, отримуючи економічні вигоди. Еко-ініціативи пов'язані з використанням сонячної енергії, системами управління відходами та підтримкою місцевих органічних ферм. Маркетингові стратегії Mdumbi орієнтуються на просування автентичного екотуристичного напрямку, залучення мандрівників, які прагнуть глибокого культурного досвіду. Кейси готелів в концепції сталого туризму реалізовані через конкретні дії, які поєднують екологічну відповідальність, соціальну інклюзію та якісний

туристичний досвід, демонструють маркетингову цінність, оскільки сталі практики стають конкурентною перевагою, яка приваблює сучасних туристів.

Тоскана, регіон Італії, є взірцем успішного поєднання гастрономічного та культурного туризму з принципами сталого розвитку, що ґрунтується на збереженні місцевої ідентичності, інноваційних підходах і відповідальному управлінні ресурсами. Цей регіон демонструє, як туризм може сприяти економічному процвітання, соціальній єдності та охороні довкілля. Тоскана активно розвиває локальну економіку через просування автентичних продуктів, таких як вина (зокрема Chianti), оливкова олія та місцеві делікатеси. Організація гастрономічних ярмарок і агротуристичних маршрутів не лише залучає відвідувачів, а й підтримує дрібних виробників і сімейні підприємства, сприяючи економічній стабільності регіону та зменшенню залежності від зовнішніх ринків. Акцент на концепції «повільного туризму» (slow tourism), заохочує відвідувачів насолоджуватися місцевою культурою та природою у спокійному темпі. Цифрові інструменти, такі як інтерактивні мапи, віртуальні екскурсії виноробнями та промоція через соціальні мережі, розширюють охоплення аудиторії, залучаючи туристів з усього світу. Соціальний аспект реалізується через активну участь місцевих громад у створенні туристичних продуктів, збереженні культурної спадщини та зміцненні почуття приналежності до регіону: фестивалі, присвячені вину, сиру чи традиційним ремеслам, історичні реконструкції, підтримку малих традиційних готелів. Ці ініціативи також розвивають креативні індустрії, створюючи можливості для місцевих митців і підприємців. Екологічна складова стратегії Тоскани зосереджена на принципах сталого туризму – підтримка органічного землеробства, впровадження енергоефективних практик в готелях і ресторанах, скорочення використання одноразового пластику. Такі заходи сприяють збереженню природних ландшафтів і позиціонують Тоскану як екологічно свідомий туристичний напрямок. Завдяки цій багатовекторній стратегії Тоскана приваблює мільйони туристів щороку, забезпечуючи стабільне зростання туристичного потоку, економічну вигоду, підтримуючи соціальну згуртованість і зберігаючи природні ресурси.

Висновок. Креативна стратегія сталого розвитку індустрії гостинності регіону є інноваційним підходом, який поєднує маркетингові інструменти, регіональну ідентичність і принципи сталості, сприяє створенню привабливого, сталого та конкурентоспроможного регіону. В основі креативних стратегій лежать нестандартні, інноваційні рішення, які дозволяють створювати унікальні туристичні продукти, просувати регіональний бренд та залучати ресурси, зберігаючи при цьому баланс між економічною вигодою, соціальними потребами та екологічною відповідальністю.

Список використаних джерел

1. GSTC Industry Standard for Hotels. URL: <https://www.gstc.org/gstc-criteria/gstc-industry-criteria-for-hotels/>
2. HYB 2025 Sustainability Tech Edition: Unlocking Smart & Sustainable Tech Solutions for Hospitality. URL: <https://www.hotelyearbook.com/edition/sus-2025.html>
3. Why GSTC and GSTC Certification? URL: <https://www.gstc.org/certification/>

Андрій Клипач, аспірант,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Керівник: *Ірина Буднікевич*, д.е.н., професор,
завідувач кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Актуальність дослідження. Органи місцевого самоуправління відіграють ключову роль у створенні та підтримці унікальності територій для розвитку туризму, формування сприятливих умов для ведення бізнесу та інвестицій, проживання та працевлаштування. Відповідно, це вимагає пошуку нових підходів до управлінської діяльності, спрямованих на реалізацію поставлених цілей та забезпечення активного представлення можливостей та потенціалу територій. Тому актуальності набувають сучасні маркетингові технології та інструменти, які сприятимуть зростанню соціально-економічного розвитку. Досліджуючи рівень застосування та види маркетингових технологій та інструментів в процесах соціально-економічного розвитку територій різного рівня, ми не можемо оминати один з ключових аспектів, а саме – політичну волю обраних представників та органів регіональної влади, які відповідають за територіальний маркетинг і привабливість території. Також важливим елементом є здатність цих суб'єктів переконувати та здійснювати вплив на формування та розвиток територіальної ідентичності. Цей процес означає підтвердження та/або переосмислення територіальних цінностей та ідентичних характеристик. Ця динаміка виявляє важливість фактору ідентичності у територіальному маркетинговому підході, що стає предметом уваги для практиків та дослідників.

Дослідники [3; 4] сприймають ідентичність як засновницьке ядро, навколо якого формуються стратегія, технології та інструменти, урядування, пропозиція, бренд, бренд-імідж та територіальні комунікації. Однак слід зазначити, що ця ідентичність не є сталою. Навпаки, вона об'єднує минулі, сучасні та майбутні бачення; вона рухлива і постійно змінюється [1]. У статті Й. Алауї та Р. Абба [1] відзначені види територіального маркетингу, які мають у своїй основі концепцію ідентичності: холістичний (інтегрований) маркетинг; маркетинг спільних дій; маркетинг, орієнтований на громадян; маркетинг, заснований на гіперсегментації цільової аудиторії; маркетинг досконалості; креативний маркетинг; цифровий маркетинг; персоналізований маркетинг; вірусний маркетинг; експериментальний маркетинг; маркетинг ідентичності. Зупинимось на окремих з визначених видів маркетингу, інструменти яких дозволяють реалізувати концепцію сталого економічного розвитку в регіонах України.

«Маркетинг, заснований на цілісному підході» (холістичний або інтегрований маркетинг) – цей комплексний підхід, який охоплює всі функції та аспекти територіального маркетингу (стратегію, технології та інструменти, фінансування, позиціонування бренду тощо), враховує взаємодію всіх елементів системи (економічних, соціальних, екологічних, культурних) та інтереси всіх стейкхолдерів (населення, бізнес, інвестори, влада, туристи, відвідувачі, міжнародні організації та інші стейкхолдери). Застосування технологій та інструментів холістичного маркетингу для реалізації концепції сталого розвитку в регіоні дозволяє досягти синергії між економічним зростанням, соціальною

інклюзією та екологічною сталістю. Холістичний маркетинг орієнтує органи місцевої влади на потреби всіх цільових аудиторій: для населення – створення комфортних умов життя (доступ до освіти, медицини, інфраструктури); для бізнесу – створення комфортних умов та зрозумілих правил ведення бізнесу; для інвесторів – прозорі механізми та партнерське відношення; для туристів – безпека, комфорт, атракції, унікальні природні та культурні ресурси; для громади – надходження податків, формування територіального бренду, підвищення привабливості та ін. Інтегрований підхід передбачає співпрацю між владою, бізнесом, громадськістю та міжнародними організаціями. Наприклад, партнерство з UNWTO чи іншими структурами дозволяє залучати гранти та просувати регіон як туристичну дестинацію, що відповідає принципам сталості.

Екологічна сталість холістичного підходу орієнтує регіональні маркетингові програми на просування «зелених» ініціатив (екологічні проекти, альтернативна енергія, органічне сільське господарство, збереження природних ресурсів), позиціонування регіону як екологічно чистого, що відповідає стандартам Європейського зеленого курсу. В напрямку економічної складової холістичний маркетинг сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіону через просування його унікальних економічних переваг, які залучають капітал, підтримують підприємництво та сприяють створенню робочих місць, що є основою економічного аспекту сталого розвитку. Маркетинговий підхід, орієнтований на соціальні цінності, сприяє соціальній інклюзивності через залучення громад до розробки стратегій, просування культурної спадщини та забезпечення доступу до соціальних благ. Зазначене зміцнює соціальну згуртованість і довіру, що є ключовим для сталого розвитку. Стратегічне позиціонування та брендинг регіону безперечно пов'язаний з маркетинговим інструментарієм, який дозволяє формувати позитивний імідж регіону через автентичні наративи та цифрові кампанії, підкреслюючи його унікальність. Це підвищує привабливість для туристів, інвесторів і міжнародних партнерів, сприяючи інтеграції в глобальні ринки.

Також, для підтримки концепції сталого розвитку регіону, доцільно використовувати «маркетинг спільних дій» за яким ключовими елементами є географічне розташування, природні ресурси, функціональне призначення території, її масштаби та виявлення потенційних зацікавлених сторін взаємодії. Фундаментальною ідеєю цього підходу є необхідність синергії від співпраці між різними учасниками процесу, а також вільний обмін ресурсами між секторами для їх оптимального використання та взаємодоповнення. Прихильники цього підходу притримуються ідеї, що зацікавлені сторони можуть повністю інтегруватися лише в ті цінності, у формулюванні яких вони безпосередньо брали участь. За таких обставин місцеві мешканці несуть значну частку відповідальності. Що стосується ідентичності території, то вона є фундаментальним підґрунтям для формування спільних цінностей усіх залучених сторін.

Сучасний соціально-економічний розвиток регіону зумовлює орієнтацію маркетингу на ідентичність території як на базис, наріжний камінь. Маркетинговий підхід в концепції ідентичності або «маркетинг ідентичності» включає такі ключові елементи: цінності, зв'язки та привабливість території. Ідентичність сприймається як центральна вісь, навколо якої формуються стратегія, управління, пропозиція, бренд, бренд-імідж, технології, інструменти. Вона має розділятися більшістю місцевих мешканців та інших зацікавлених сторін, що є складним завданням. Водночас ідентичність є одним з унікальних,

неповторних і незамінних ресурсів території, який визначає її автентичність та цінність для споживачів. Визначення критеріїв прихильності до території та елементів, що формують її ідентичність, є невід'ємною частиною конкурентоспроможності та привабливості як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні. Ідентичність відіграє ключову роль у стратегії привабливості території, тому необхідно її стверджувати, переосмислювати та культивувати почуття належності серед мешканців.

Маркетинг на основі ідентичності стверджує, що ідентичність формує низку цінностей території, дозволяє їй об'єднувати зацікавлені сторони, розвивати міцний бренд та створювати структуровану пропозицію для мешканців як амбасадорів території. Такий маркетинг має на меті полегшення обмінів, черпання з цінностей території та інформування вибору інших маркетингових підходів. У підході територіального маркетингу, орієнтованого на ідентичність, місцеві інституції мають ретельно підібрати відповідні маркетингові технології та інструменти та оцінювати план дій з першого року впровадження.

Застосування маркетингових технологій та інструментів в процесах соціально-економічного розвитку відкриває нові перспективи для модернізації регіональної економіки та системи територіального управління. Комплексний підхід до територіального маркетингу, який базується на холістичному маркетингу, креативному маркетингу, маркетингу ідентичності та підкріплюється цифровими інноваціями, сприяє створенню сильної та впізнаваної ідентичності територій. Такий підхід значно підвищує конкурентоспроможність та атрактивність територій для інвесторів і туристів, сприяє залученню ресурсів і підвищенню якості життя місцевого населення. Збалансоване поєднання підтримки традиційних цінностей та впровадження інновацій робить маркетингові ініціативи більш гнучкими та результативними, адаптованими до сучасних викликів та до розвитку в концепції сталості.

Висновок. Холістичний маркетинг дозволяє реалізувати сталий розвиток регіонів через інтеграцію економічних, соціальних та екологічних пріоритетів, таргетоване врахування потреб стейкхолдерів, стратегічний брендинг і партнерство. Він сприяє створенню конкурентоспроможного, інклюзивного та екологічно відповідального регіону, що відповідає глобальним стандартам сталого розвитку, зокрема Цілям ООН і принципам UNWTO. Маркетинг ідентичності виокремлює спільні цінності та культурні особливості, формуючи поточний образ регіону, та той яким йому хочеться бути в майбутньому. Ці цінності є фундаментом для розвитку нових маркетингових технологій та інструментів, які акцентують на автентичності, унікальності та привабливості регіону для жителів, туристів, бізнесу та інвесторів.

Список використаних джерел

1. Alaoui Y., Abba R. The R (Evolution) of Territorial Marketing: Towards an Identity Marketing. *Journal of Marketing Research and Case Studies*. 2019. Article ID 944163
2. Amidou L. Marketing des Reseaux Sociaux. 2nd ed. Micro Application, 2014. 368 p.
3. Chamard C. & al. Le Marketing Territorial – Comment Developper l'Attractivite et l'Hospitalite des Territoires. De Boeck. 2014.
4. Rochette C. The Public Brand Between New Practices and Public Values. *International Review of Administrative Sciences*. 2015. Volume 81 (2). P 326-345.

Андрій Колосов, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Полтава, Україна

ІМПУЛЬСИ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Актуальність дослідження. Менеджмент як теорія і практика управління підприємствами знаходиться у постійному розвитку під впливом реальних змін, що відбуваються у ринковому середовищі і в суспільстві в цілому. Кожного разу, коли ринкове середовище висуває нові вимоги функціонуванню підприємств системи управління ними мають зробити новий крок у своєму розвитку для набуття здатності більш ефективно керувати діяльністю в оновлених умовах. Таким чином класичний менеджмент, основи якого склалися більше 100 років тому в умовах практично неконкурентної діяльності виробників, пройшов декілька стадій свого розвитку.

Так, у процесі загострення конкуренції виробників виникла необхідність аналізувати становище економічних суб'єктів на ринку та визначати напрямки покращення їх становища на ньому, що призвело до появи стратегічного менеджменту, після чого прийняття стратегічних рішень стало невід'ємною складовою управління підприємствами. У подальшому в умовах об'єктивно обумовленого процесу глобалізації ринку на фоні зростання ролі корпорацій у другий половині XX століття менеджмент збагатився інституціональною теорією, яка ввела до системи менеджменту розуміння змінюваності меж економічних суб'єктів шляхом їх злиття і поглинання.

У процесі нагромадження все нових проявів змінюваності зовнішнього середовища, появи принципово нових видів загроз стабільному функціонуванню підприємства вимушені були долучатися до стратегії і тактики так званої організаційної поведінки економічних суб'єктів, які, за аналогією з поведінкою людини, мають приймати стратегічні рішення, спрямовані на підстроювання до змінюваних зовнішніх обставин. У разі спрямованого загрозливого впливу на діяльність підприємства з боку об'єктивно визначених факторів, менеджмент збагатився інструментарієм антикризового управління, спрямованого на запобігання настання кризового стану об'єкту управління.

Втім, починаючи з останньої чверті XX і на початку XXI століть у суспільстві і ринковому середовищі стали виникати й підсилюватися різноспрямовані загрозливі тенденції, які є новими об'єктами для управління і потребують методів, які виходять за межі існуючого інструментарію.

У цих умовах склалася нова концепція управління на основі антисипативного менеджменту, який спирається на постійний моніторинг і раннє виявлення слабких сигналів прояву загрозливих явищ у зовнішньому середовищі, оцінювання їхнього негативного впливу та своєчасне прийняття управлінських рішень на кожному кроці процесу управління [1]. Отже, у сучасному ринковому і суспільному середовищі з'явилися принципово нові

імпульси прийняття стратегічних рішень стосовно управління діяльністю економічних суб'єктів.

Різномасштабовані зовнішні загрози сталому розвитку підприємств змушують із кожним новим змінюванням впливу зовнішніх загроз вибирати відповідний вектор напрямку стратегічних рішень, спрямованих або на «розвиток», або на стримування кризових явищ і максимальне забезпечення «стійкості» підприємства до зовнішніх загроз.

Першочерговим імпульсом прийняття стратегічного рішення стосовно діяльності підприємства стає визначення моменту переключення режиму менеджменту з управління розвитком об'єкта на управління його стійкістю за схемою, представленою на рис.1.

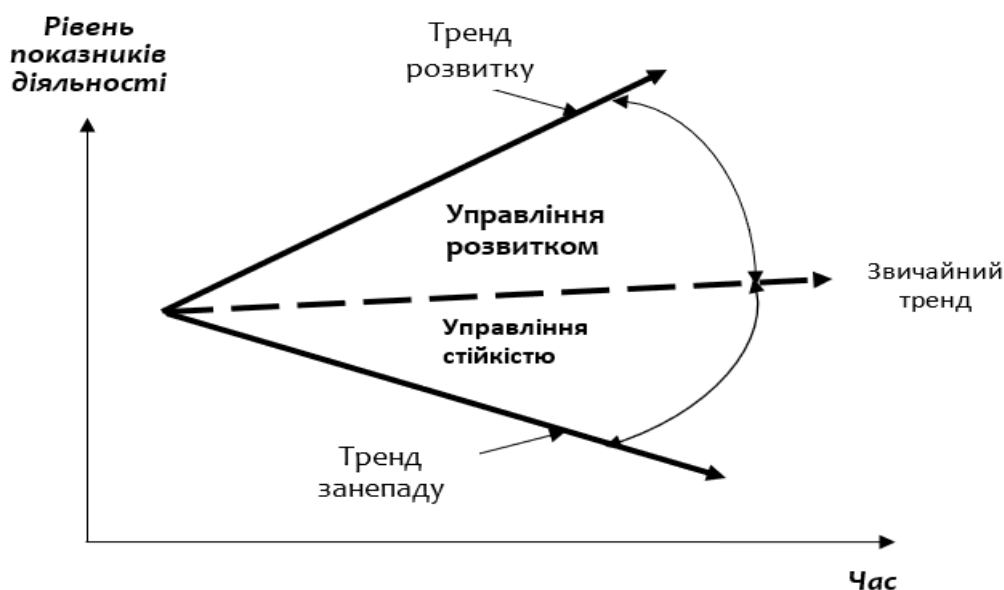


Рис. 1. Схематична інтерпретація розподілу режимів менеджменту підприємства з управління розвитком або підтримкою стійкості

Висновки. Відстеження стану підприємства і його схильності до певного режиму менеджменту здійснюється шляхом моніторингу стану виконання планових показників діяльності підприємства. У разі підтвердження спланованого ходу функціонування підприємства режим управління його розвитком залишається актуальним із застосуванням певного інструментарію забезпечення його сталого розвитку. У разі прогресії невиконання планових показників актуалізується завдання переходу до режиму підтримки стійкості діяльності підприємства з використанням інструментарію антисипативного менеджменту.

Список використаних джерел

1. Колосов А. М., Кучеренко С. К., Барілов М. І. Концепція та інструментарій антисипативного менеджменту підприємств при подоланні ними зовнішніх загроз. *Бізнес Інформ.* 2025. № 2. С. 756–756. Режим доступу: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-756-756> https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2025&abstract=2025_02_0

Ярослав Лисий, аспірант
Державний біотехнологічний університет,
Катерина Олініченко, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом
Державний біотехнологічний університет
м. Харків, Україна

ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ ДО БРЕНДУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. У сучасному світі, де конкуренція між підприємствами посилюється, а інформаційне середовище є насиченим та динамічним, довіра до бренду виступає одним із ключових чинників, що впливають на поведінку споживача. Саме довіра забезпечує лояльність, повторні покупки та позитивне сприйняття компанії на ринку.

Сучасні реалії функціонування українського бізнесу визначаються складними соціально-економічними умовами, спричиненими повномасштабною війною та необхідністю відновлення країни [1]. Післявоєнний період ставить перед підприємствами нові виклики: повернення довіри споживачів, адаптація до змінених потреб ринку, а також забезпечення стійкого розвитку в умовах нестабільного середовища. Одним із ключових інструментів досягнення цих цілей є формування сильної брендової репутації, заснованої на довірі.

Бренд у сучасному розумінні це не лише візуальна ідентифікація чи набір маркетингових атрибутів, а, передусім, система цінностей, очікувань та взаємозв'язків, які формуються між підприємством і його цільовою аудиторією. Саме довіра до бренду визначає готовність споживача зробити вибір на користь товарів чи послуг певної компанії, повторно звертатися до неї, рекомендувати іншим. У контексті відбудови України ця довіра має ще й глибший соціальний зміст: підтримку національного виробника, віру в розвиток вітчизняного бізнесу та економіки загалом [3]. У зв'язку з цим дослідження процесів формування довіри споживачів до бренду підприємства набуває особливої значущості. Воно дозволяє визначити ефективні механізми побудови лояльності, виявити чинники, що впливають на сприйняття бренду в умовах кризової та посткризової ситуації, а також розробити рекомендації щодо підвищення брендової капіталізації підприємств.

Як показали наші дослідження, споживачі в післявоєнний період стають більш обережними у виборі брендів, звертають увагу на прозорість, чесність, соціальну відповідальність бізнесу та його внесок у відновлення країни. Бренд, як уособлення цінностей підприємства, має не лише задовольняти функціональні потреби споживача, а й викликати емоційну довіру та лояльність.

Нами виокремлено основні чинники формування довіри до бренду:

1. Прозорість та відкритість діяльності підприємств, а саме відкритість бізнесу щодо джерел постачання, умов виробництва, фінансової звітності та

дотримання етичних норм створює передумови для зростання довіри з боку споживачів [2];

2. Соціальна відповідальність підприємства: активна участь у програмах відновлення, підтримка ЗСУ, допомога переселенцям, екологічна відповідальність – усе це сприймається як доказ щирого прагнення бренду бути корисним суспільству;

3. Підтримка національної ідентичності що проявляється у використанні української мови в комунікаціях, підкреслення українського походження товарів, інтеграція культурних символів, зміцнює емоційний зв'язок бренду з українським споживачем;

4. Якість продукції та сервісу це не розкіш, а необхідність. Люди очікують, що товари та послуги будуть не лише доступними, а й надійними;

5. Інтерактивна комунікація з аудиторією через соціальні мережі чи інші платформи зворотного зв'язку створюють атмосферу довіри та взаєморозуміння.

Проаналізував сучасну поведінку українських підприємств, нами виявлено використання окремих чинників, але для успішного бренду необхідна стратегія формування довіри в умовах післявоєнного відновлення. Нами запропоновано наступні її складові: побудова репутації через контент; партнерство з неурядовими та благодійними організаціями; впровадження принципів ESG та стимулювання локального виробництва.

Висновок. Формування довіри до бренду в умовах післявоєнного відродження України це складний, але необхідний процес, що вимагає системного підходу, прозорості політики та щирої взаємодії зі споживачем. Успішне формування довіри до українських брендів сприятиме розвитку внутрішнього ринку, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та посиленню економічного суверенітету держави.

Список використаних джерел

1. [Savytska, N., Zhehus, O., Polevych, K., Prydko, O., Bubenets, I.](https://journals.ut.ac.ir/article_99053_4d6c60528aff8d74c952a24bcfe2348a.pdf) Enterprise Resilience Behavioral Management in a Decision Support System. Journal of Information Technology Management, 2024, Vol.16. №4, pp. 100–121. URL: https://journals.ut.ac.ir/article_99053_4d6c60528aff8d74c952a24bcfe2348a.pdf
2. Жегус О. В., Ілляшенко О. В. Маркетингова аналітика в забезпеченні відновлення та розвитку суб'єктів бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 212-219. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001438727>
3. Савицька Н.Л., Бубенець І.Г., Заковоротний І.С., Ігнатенко О.О. Формування маркетингової політики підприємств в умовах воєнного стану. *Економічні науки. Хмельницький*. 2024. № 2 (328). С. 330-335.

Федір Манченко , здобувач вищої освіти
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
Володимир Засанський, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

ПІСЛЯВОЄННА ВІДБУДОВА ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ: ЧАС ДЛЯ НОВИХ ПІДХОДІВ І ПІДТРИМКИ СТІЙКОСТІ

Актуальність дослідження: Україна, переживши складні часи війни та економічної кризи, наразі стикається з необхідністю розробки стратегій, що дозволять не лише відновити її економіку, а й забезпечити стійке економічне зростання в умовах посткризового відновлення. Для цього важливо інтегрувати інноваційні технології, стимулювати підприємницьку активність та створювати умови для розвитку людського капіталу. Післявоєнний період вимагає гнучких, адаптивних підходів до управління та відновлення економіки, що враховують зміни в глобальних трендах та внутрішньому економічному середовищі.

Основні напрямки дослідження:

1. Стратегії економічного відновлення: Відновлення після війни повинно починатися з ретельного стратегічного планування. Оцінка рівня пошкоджень інфраструктури, визначення пріоритетних для відбудови галузей та формування дорожніх карт розвитку є важливими кроками на шляху до стабільності. Сільське господарство, енергетичний сектор, транспортна інфраструктура потребують найбільш інтенсивного відновлення. Водночас важливо не забувати про диверсифікацію економіки, що дозволить Україні не залежати від окремих секторів у майбутньому.

2. Інвестиційні стратегії та фінансова підтримка: Для відновлення економіки після війни важливо залучити інвестиції не лише з внутрішнього ринку, а й з міжнародних джерел. Залучення інвестицій у критичні інфраструктурні проекти, інноваційні технології та «зелену» економіку дозволить прискорити темпи відновлення. Одним із ключових аспектів є створення сприятливого інвестиційного клімату: впровадження податкових пільг, оптимізація регуляцій та забезпечення прозорості у державних тендерах.

3. Роль малого та середнього бізнесу (МСП) у відбудові: Малі та середні підприємства є основою економічної стабільності, оскільки вони створюють більшість робочих місць і є важливими для розвитку місцевих економік. Для стимулювання МСП слід запровадити спеціалізовані програми фінансування, зниження податкового навантаження та сприяння у розвитку інфраструктури для підприємців. Це дозволить бізнесу знову стати рушійною силою економічного зростання.

4. Екологічний підхід до відновлення: Післявоєнна відбудова України не може ігнорувати важливість збереження природних ресурсів та розвитку екологічно чистих технологій. Відновлення економіки повинно бути поєднане із

заходами щодо відновлення екологічного балансу: використання відновлювальних джерел енергії, впровадження енергоефективних технологій у виробництво, переробка відходів та очищення водних ресурсів. Особливу увагу потрібно приділити регенерації пошкоджених екосистем, зокрема лісів та водних ресурсів, щоб зберегти біорізноманіття і поліпшити якість життя.

5. Модернізація державного управління та боротьба з корупцією: Для успішного відновлення України вкрай важливо провести реформу державних інститутів. Це включає створення ефективної системи управління відновленням, боротьбу з корупцією на всіх рівнях, покращення прозорості та підзвітності державних органів. Впровадження цифрових технологій у державному управлінні дозволить значно підвищити ефективність і доступність послуг для громадян.

Висновки. Післявоєнне відновлення України повинно ґрунтуватися на чітких, конкретних діях. Кожен крок має бути реалізований з чіткими термінами та відповідальними органами. Важливо забезпечити тісну співпрацю з міжнародними партнерами, а також залучити всі верстви суспільства до процесу відновлення.

Важливо, щоб цей процес відбудови став не просто поверненням до попередніх стандартів, а й рухом до нових можливостей, заснованих на інноваціях, сталому розвитку та глобальній конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Гончаренко, В. М., Шевченко, О. В. Економіка післявоєнної відбудови: проблеми та перспективи / В. М. Гончаренко, О. В. Шевченко. – К. : Наукова думка, 2023. – 350 с.
2. Єрмаков, О. Ю., Судомир, М. Р. Інвестиційні стратегії для економічного відновлення: аналіз досвіду та перспективи для України / О. Ю. Єрмаков, М. Р. Судомир. – Харків : Видавничий дім «Східна Європа», 2022. – 270 с.
3. Кравченко, В. С., Семененко, І. І. Малий та середній бізнес як основа стабільності економіки: практичні кроки до відновлення / В. С. Кравченко, І. І. Семененко. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. – 185 с.
4. Оксенюк, І. І. Зелені технології в економічному відновленні: виклики і можливості для України / І. І. Оксенюк. – К. : Видавництво «Освіта», 2022. – 210 с.
5. Шмідт, Д. Стратегічне планування в умовах кризи: теорія і практика відновлення інфраструктури / Д. Шмідт. – Дніпро : Видавничий центр «Парадигма», 2021. – 320 с.
6. Світовий банк. Ukraine's Recovery and Reconstruction: A Path to Sustainable Growth. – Washington, D.C. : World Bank, 2023. – 170 p.
7. Європейський інвестиційний банк. Financing Post-War Reconstruction: A Framework for Ukraine. – Brussels : European Investment Bank, 2023. – 120 p.

Олександр Михальчук, аспірант
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
Керівник: **Петро Макаренко**, д.е.н., професор,
професор кафедри економіки і бізнесу
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ТА СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Аграрний сектор України є однією з основних рушійних сил її економіки. Він не лише забезпечує продовольчу безпеку держави, а й є важливим джерелом валютних надходжень через експорт продукції на міжнародні ринки. Україна має значний аграрний потенціал завдяки родючим землям, великим площам під сільськогосподарські культури та висококваліфікованим працівникам у цій галузі. Аграрний сектор є ключовим для зайнятості в селах і малих містах, а також має великий вплив на розвиток суміжних галузей, таких як переробна промисловість, транспорт і торгівля. Враховуючи такі важливі аспекти, аграрний сектор виступає як основа для стабільності економічної ситуації в країні та важливий елемент соціальної стабільності.

В умовах триваючої війни в Україні аграрний сектор стикається з численними викликами, які вимагають гнучкості та оперативності у формуванні стратегій для забезпечення сталого розвитку в післявоєнний період. Відновлення економіки, зокрема аграрного виробництва, стане ключовим етапом у процесі відбудови країни. Руйнування інфраструктури, втрата земельних ресурсів, зміни у попиті на агропродукцію, порушення логістичних ланцюгів, а також зміни в геополітичній ситуації вимагають перегляду існуючих підходів до стратегічного планування.

Після завершення війни важливо буде розробити ефективні механізми формування стратегій та стратегічних альтернатив, які б враховували не лише поточні виклики, але й сприяли б довгостроковому відновленню та розвитку аграрних підприємств. У цьому контексті особливого значення набувають питання адаптації до нових умов, відновлення потенціалу, а також використання можливостей для посилення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

З огляду на важливість аграрного сектору для економіки України, дослідження механізмів формування стратегій у майбутньому, коли країна вступить у фазу відновлення, є надзвичайно актуальним. Це дозволить забезпечити стабільний розвиток національного агробізнесу та продовольчу безпеку держави.

У науковій літературі розрізняють два поняття: процес формування стратегії та механізм її формування. Процес є динамічною послідовністю дій і рішень,

спрямованих на зміну стану підприємства для досягнення стратегічних цілей [8]. Натомість механізм формування стратегії є більш структурованим поняттям, яке охоплює внутрішню логіку, інструментарій та взаємозв'язки елементів, що забезпечують формування та реалізацію стратегії. Механізм, у свою чергу, формує методологічну основу для детального розгляду процесу формування стратегії, що включає чітку послідовність етапів – від аналізу до реалізації.

В стратегічному управлінні процес формування стратегії розвитку аграрного підприємства має включати визначені етапи, що спрямовані на досягнення конкурентних переваг на ринку та забезпечення адаптації до зовнішніх викликів. Важливим є не лише аналіз ситуації, а й розробка механізму реалізації поставлених цілей.

Дослідження стратегічних підходів до розвитку аграрних підприємств виявляє наявність кількох концептуальних моделей, які розрізняються за методологічними основами та логікою побудови стратегічних орієнтирів. Їх можна умовно поділити за типом оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів та способом визначення цілей підприємства.

Одним із найбільш відомих є «класичний підхід» М. Портера [5], який передбачає формування стратегії через визначення джерел конкурентної переваги: зниження витрат, унікальність пропозиції або фокусування на окремому сегменті. Стратегія розробляється через аналіз позиції підприємства в галузі та визначення дій для зміцнення позицій на ринку. Методологія Портера може бути адаптована до аграрного сектору шляхом аналізу зовнішніх факторів, таких як конкуренція та сила постачальників.

Позиційний підхід Ж.-Ж. Ламбена [9] фокусується на позиціонуванні підприємства на ринку, де стратегія базується на виборі ринкової ролі (лідер, претендент, послідовник) та адаптації до ринкової структури.

О. М. Тридід [7] запропонував поділ стратегічних підходів за глибиною залучення ресурсів. «Слабкий» підхід орієнтований на використання поточних ресурсів і збереження статус-кво, в той час як «сильний» підхід передбачає розширення потенціалу через нові управлінські пріоритети та додаткові ресурси. Це є особливо актуальним для аграрних підприємств у післявоєнний період.

Серед сучасних підходів виділяється класифікація Н. Рітсона [11], яка включає школу планування, школу позиціонування та ресурсну школу. Школа планування акцентує на формалізованому процесі створення стратегії, школа позиціонування орієнтована на вибір оптимальної ринкової позиції, а ресурсна школа підкреслює значення внутрішнього потенціалу підприємства. Ці підходи можуть бути ефективними для аграрних підприємств залежно від умов ринку та внутрішніх ресурсів.

Біологічний підхід, розроблений Р. Нельсоном і С. Вінтером, розглядає стратегію як еволюційний процес адаптації підприємства до змін навколишнього середовища [10]. Це особливо важливо для аграрних підприємств, які залежать від природно-кліматичних умов і змін на ринку. У цьому підході стратегічний успіх визначається не стільки плануванням, скільки здатністю до адаптації і виживання в умовах змін.

Отже, аналіз наукових джерел показує, що процес формування стратегії розвитку підприємства не має принципових відмінностей від розробки інших типів стратегій управління. Ключовими факторами є зовнішнє і внутрішнє середовище, а також роль управлінця, який приймає стратегічні рішення. У науковій літературі розглядається низка підходів до формування стратегії підприємства, кожен із яких має свої переваги та обмеження в залежності від специфіки галузі, умов функціонування та рівня стратегічної зрілості організації. Проте в умовах післявоєнного відновлення ці класичні підходи потребуватимуть адаптації. Аграрні підприємства стикатимуться з системними викликами, які охоплюватимуть не лише економічні, але й безпекові, соціальні, логістичні та інституційні аспекти. У такій ситуації стратегічне планування буде важливим не тільки для управлінських рішень, а й для забезпечення стійкості та довгострокового розвитку підприємства.

Тому виникатиме потреба в розробці нового процесу формування стратегії розвитку аграрних підприємств, який інтегруватиме ефективні елементи класичних стратегічних шкіл і враховуватиме реалії сучасного українського аграрного бізнесу в умовах післявоєнного відновлення. Цей процес повинен буде враховувати специфіку роботи в умовах відновлення економіки, включаючи ризики, обмеження ресурсів, відновлення логістичних ланцюгів, кадрові втрати та зміни в зовнішньому середовищі. Стратегія має бути гнучкою та адаптивною, орієнтуючись не лише на ринкові переваги, а й на забезпечення життєздатності підприємства в умовах післявоєнного відновлення. Відповідно, процес формування стратегії передбачатиме етапи від ідентифікації загроз і можливостей до реалізації стратегії та її постійного перегляду на основі моніторингу й зворотного зв'язку.

Пропонований процес формування стратегії та стратегічних альтернатив аграрного підприємства в умовах післявоєнного розвитку включає кілька основних етапів.

Аналіз вхідних умов є першим і важливим етапом формування стратегії розвитку аграрного підприємства, стане ключовим для визначення стратегічних напрямків підприємства в умовах післявоєнного розвитку. Цей етап дозволить виявити основні фактори, які впливатимуть на розвиток аграрного бізнесу в умовах невизначеності та ризиків [4]. Післявоєнний період вимагатиме особливої уваги до цього етапу, оскільки підприємства повинні будуть адаптуватися до нових реалій відновлення. Зовнішнє середовище включає фактори, що безпосередньо впливатимуть на діяльність підприємства: економічні зміни, політична ситуація, відновлення ринкових структур, зміни в законодавстві та аграрній політиці, а також доступ до ресурсів і логістичні можливості. Після війни виникатимуть нові можливості та виклики, зокрема у сфері постачання ресурсів, відновлення інфраструктури та коригування аграрної політики. Ринкові структури також можуть змінюватися, що вимагатиме від підприємств швидкої адаптації до нових умов.

Внутрішній потенціал підприємства також буде важливим для аналізу. Оцінка наявних ресурсів, таких як фінансові, людські, матеріальні та

технологічні, дозволить визначити здатність підприємства відновити діяльність [4]. Важливими факторами стануть не лише матеріальні та технічні ресурси, але й управлінська компетенція, організаційна культура та здатність швидко адаптуватися до змін. У післявоєнний період підприємства повинні будуть бути готові до можливості релокації та відновлення ланцюгів постачання.

Аналіз вхідних умов дозволить оцінити поточний стан підприємства та визначити критичні фактори для розробки стратегії розвитку, орієнтуючись на стабільність, адаптивність та можливості відновлення в умовах післявоєнного розвитку.

У процесі формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах післявоєнного відновлення, наступним етапом повинно бути визначення стратегічної мети. Ця мета повинна враховувати особливості відновлення після війни, а також нові виклики та можливості, що виникають у період післявоєнного розвитку. Підприємствам доведеться адаптувати свої традиційні цілі, орієнтуючись на відновлення, стабільність і зростання, а також на довгострокове забезпечення продовольчої безпеки і сталого розвитку.

Наступним етапом є розробка та аналіз різних стратегічних сценаріїв. В умовах невизначеності після війни важливо прогнозувати й оцінювати кілька варіантів розвитку ситуації. Це дозволить підприємствам готуватися до різних змін у зовнішньому середовищі, таких як зміни на ринку, в політичній ситуації чи на законодавчому рівні, а також з урахуванням постійних змін у технологіях і глобальних тенденціях.

Генерація стратегічних альтернатив ще один важливий етап. Після війни підприємства повинні мати кілька можливих варіантів для розвитку, орієнтуючись на відновлення ресурсів, відновлення логістики та адаптацію до нових економічних умов. На цьому етапі буде сформульовано кілька стратегій, що враховують різні можливі сценарії розвитку ринку і потреби в ресурсах.

Оцінка стратегічних альтернатив стане наступним важливим кроком. Кожна стратегія повинна оцінюватися не тільки з точки зору її потенційної ефективності, а й з урахуванням здатності підприємства адаптуватися до нових умов і забезпечити стійкість. Підприємства повинні обирати стратегії, які дозволяють мінімізувати ризики та зберегти конкурентоспроможність в умовах відновлення.

Після оцінки альтернатив, підприємства повинні вибрати найбільш ефективну стратегію, що відповідає новим умовам, і детально розробити план її реалізації. Цей план повинен включати ключові етапи, ресурси, терміни та відповідальних осіб.

Після вибору стратегії, важливим етапом стане її реалізація та підтримка. Підприємства повинні впроваджувати стратегію, зберігаючи постійний контроль за процесом, забезпечуючи узгодженість дій і ресурсне забезпечення. Цей етап потребуватиме системного підходу та активного моніторингу результатів для своєчасного коригування курсу в разі необхідності.

Моніторинг, зворотний зв'язок і адаптація стратегії є завершальними етапами, що забезпечать постійну оцінку ефективності реалізації стратегії і її

коригування залежно від змін у зовнішньому середовищі. Післявоєнне середовище буде відзначатися високим рівнем невизначеності, тому здатність до адаптації стане ключовою для забезпечення життєздатності та стійкості аграрних підприємств.

Висновки. Успішне стратегічне управління аграрним підприємством у період післявоєнного розвитку вимагатиме інтеграції гнучкої та поетапної стратегії, яка охоплюватиме формування, вибір, деталізацію, реалізацію та постійну адаптацію стратегії з урахуванням нових умов. Планування стратегічних сценаріїв дасть можливість передбачити різні варіанти розвитку подій, такі як відновлення інфраструктури, стабільність або нові виклики, і підготувати відповідні моделі реагування. Генерація альтернативних стратегій буде ґрунтуватися на ретельній оцінці наявних ресурсів підприємства, ризиків та потенціалу для розвитку в умовах післявоєнного відновлення, що дасть змогу сформувати кілька можливих шляхів дій.

Важливим етапом буде оцінка кожної з стратегічних альтернатив через призму її життєздатності, стійкості та ефективності у поствоєнних умовах. Це дозволить вибрати найбільш оптимальний шлях для подальшого розвитку підприємства та розробити детальний план її реалізації. Деталізація стратегії включатиме чітке визначення етапів виконання, відповідальних осіб, необхідних ресурсів і встановлення часових меж для досягнення поставлених цілей.

Етап реалізації стратегії вимагатиме узгодження дій усіх рівнів організації, ефективної координації між командами та підтримки гнучкої організаційної структури, готової до адаптації під нові умови. Важливим аспектом буде також налагодження ефективної системи комунікації та моніторинг виконання стратегії, щоб оперативно виявляти проблеми та вчасно коригувати стратегію.

Постійну підтримку та адаптацію стратегії необхідно буде здійснювати через регулярний моніторинг зовнішніх і внутрішніх змін, аналіз ключових показників ефективності та готовність до швидкого коригування дій підприємства в разі необхідності. Завдяки чіткій організації зворотного зв'язку з персоналом, партнерами та споживачами, можна буде своєчасно виявити проблеми, оцінити рівень задоволеності і відповідно адаптувати стратегію до нових реалій післявоєнного часу.

Важливою умовою для успішного відновлення після війни буде здатність підприємства швидко коригувати свої бізнес-процеси, адаптувати стратегічні цілі та зберігати стабільність, незважаючи на обмежені ресурси та високий рівень невизначеності, характерний для перехідного періоду.

Список використаних джерел

1. Босенко А. В. Тенденції формування стратегічних альтернатив розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. 2017. Вип. 4. С. 4-9
2. Желуденко, К. В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* : серія: Міжнародні економічні

- відносини та світове господарство. Ужгород : Гельветика, 2017. Вип. 14 № Ч.1. С. 89–93
3. Жукова Д. А. Методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 4. С. 76–84
4. Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2022. (180), 139-143. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-22>
5. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
6. Свиридова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 109–116
7. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с
8. Череп О.Г., Веремеєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. № 7 (277), 2024.С.320-325 DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-277-320-325
9. Lambin, J-J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 3rd edition. Palgrave Macmillan, 2012. August 21. 624 p.
10. Nelson, R., & Winter, S. (1982). An evolutionary theory of economic change. The Belknap Press of Harvard University Press.
11. Ritson N. Strategic Management. Bookboon, 2011. 52 p. Access: <http://bookboon.com/en/strategicmanagementtebook#download>

Анастасія М'яких, здобувачка вищої освіти
Бердянський державний педагогічний університет,
м. Запоріжжя, Україна,
Олександр Несторенко, к.е.н., доцент
Сілезька академія,
м. Катовіце, Польща

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РИНКОВІ СТРУКТУРИ

Сучасна сільськогосподарська галузь перебуває на етапі технологічної трансформації, де ключову роль відіграє штучний інтелект (ШІ). Вивчення впливу ШІ дозволяє підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати, покращити прогнозування врожайності, зменшити ризики та оптимізувати використання ресурсів. Метою дослідження є аналіз впливу застосування ШІ в сільському господарстві на структуру ринків.

Штучний інтелект (ШІ) є ключовим союзником у секторі агробізнесу, відіграючи важливу роль у модернізації та оптимізації сільськогосподарських операцій. Зростаючий попит на продовольство на світовому ринку, викликаний зростанням населення, робить необхідним впровадження сучасних методів для забезпечення ефективності та стійкості аграрної промисловості. Тому, моніторинг сільськогосподарської діяльності, якому сприяє ШІ, є нагальною потребою для зменшення прямого втручання людини, для підвищення продуктивності та вирішення екологічних проблем [1].

Технології ШІ здатні прогнозувати оптимальний час сівби, контролювати стан ґрунту і навіть виявляти хвороби рослин до їхнього поширення. Такі можливості не лише покращують управління врожаєм, а й мінімізують вплив на навколишнє середовище, зменшуючи використання води, добрив та пестицидів. За підрахунками Світового економічного форуму, впровадження ШІ в агросектор може знизити використання пестицидів на 60%, води – на 50%. Наприклад, компанія COALA допомагає австралійським фермерам збільшити ефективність іригації на 20%, аналізуючи супутникові дані за допомогою ШІ [2].

Одним з прикладів застосування ШІ є американська компанія NatureSweet, що базується в Сан-Антоніо. Вона спеціалізується на виробництві помідорів, які вирощується на шести фермах, розташованих у США та Мексиці. Використовує ШІ, щоб мати можливість краще захищати свою продукцію від впливу шкідників та хвороб у теплицях. Технологія, розроблена ізраїльською компанією Prospera Technologies, допомагає збільшити врожайність, а також зменшити витрати на робочу силу. NatureSweet розпочала випробування технології більше року тому на одній зі своїх ферм в Арізоні. У даний час компанія планує застосовувати ШІ також в інших п'яти місцях. У компанії кажуть, що в підсумку ШІ дозволить збільшити виробництво на 20%. Поки щотижневий урожай помідорів NatureSweet збільшився на 2-4%. Хоча цей відсоток не здається значним, він все ж таки дозволяє отримати додатковий прибуток, якщо врахувати, що компанія виробляє мільйони кілограмів помідорів на рік [4].

Наступний приклад – американська компанія John Deere, яка фінансує розробку програми ШІ, яким хоче облаштувати свої трактори. Технологія Blue River вміє ідентифікувати бур'яни на полі, а також стан сільськогосподарських культур. На підставі цих даних, програма визначає, де треба знищити бур'ян, а де дозувати і розбризкувати необхідну кількість добрив. На трактор встановлюються камери, які сканують поверхню, а алгоритм розпізнавання зображень проводить аналіз рослин. Коли програма помічає бур'ян, то знищує його спрямованим струменем хімічної речовини. А рослини навпаки підживлює необхідною кількістю добрив. Зазначається, що за допомогою Blue River можна заощадити до 90% обсягу розпалюваних хімікатів, а також знизити витрати на ручну працю [3].

Разом з тим, інтеграція ШІ в сільськогосподарський сектор стикається з кількома перешкодами, починаючи від технологічних і економічних до культурних і регулятивних питань. Однією з головних проблем на шляху впровадження ШІ є нерозвинутість в ряді регіонів технологічної інфраструктури. Багато сільських районів все ще страждають від відсутності зв'язку та доступу до швидкісного Інтернету, необхідного для функціонування систем ШІ, які залежать від великих обсягів даних.

Ще одна істотна перешкода – вартість. Новітні технології, включаючи апаратне забезпечення, програмне забезпечення та технічне обслуговування, може бути фінансово не вигідним для малих і середніх фермерських компаній.

Відсутність технологічних знань і навичок серед фермерів також є значною перешкодою. Багато фермерів не мають необхідної підготовки, щоб розуміти та використовувати передові технології ШІ. Таким чином, освіта та навчання є важливими складовими для успішного впровадження ШІ в агробізнесі [1]. Проте, лише 24–37% ферм розміром менше 1 га обслуговуються послугами третього покоління (3G) або 4G, порівняно з 74–80% ферм розміром більше 200 га. Крім того, сільськогосподарські угіддя зі значними розривами врожайності, місця з нестачею клімату та населення з нестачею продовольчої безпеки мають погане покриття послугами. У багатьох країнах Африки менше ніж 40% фермерських господарств мають доступ до Інтернету, а вартість даних залишається непомірно високою [5].

У процесі впровадження технологій, заснованих на ШІ, спостерігається тенденція до посилення позицій великих агропромислових компаній, які володіють достатніми фінансовими, кадровими та технологічними ресурсами для розробки та масштабного впровадження інноваційних рішень. Застосування ШІ в агросекторі – зокрема в аналітиці врожайності, управлінні ризиками, автоматизації виробничих процесів та прогнозуванні попиту – дозволяє таким компаніям істотно підвищити ефективність господарської діяльності, знизити витрати та адаптуватися до ринкових змін з мінімальними втратами. У той же час малі та середні сільськогосподарські підприємства, які не мають доступу до високовартісних цифрових рішень, опиняються в неконкурентному становищі. Це зумовлює посилення концентрації ринку, оскільки великі гравці продовжують нарощувати свою частку, витісняючи менш технологічно оснащених

конкурентів. Таким чином, впровадження ШІ в аграрному секторі спричиняє трансформацію ринкової структури в напрямі олігополізації, зростання бар'єрів входу та подальшої маргіналізації дрібного бізнесу. Зниження конкуренції призведе до домінування монопольних або олігопольних структур, до зниження рівня конкуренції на ринку та до зростання цін на сільськогосподарську продукцію [6, 7]. Загалом структура ринку стане більш концентрованою – із посиленням ролі технологічних компаній і цифрових сервісів, що формуватимуть нові моделі управління сільським господарством. Тому для мінімізації цих ризиків необхідна комплексна політика підтримки малих фермерів, що включає доступ до фінансових ресурсів, навчальні програми з цифрової грамотності, а також розвиток моделей співпраці та сервісів Farming-as-a-Service, які дозволять малим господарствам користуватися перевагами ШІ без значних капіталовкладень. Такий підхід сприятиме більш збалансованому розвитку аграрного сектору, збереженню різноманіття виробників і підвищенню сталості сільського господарства загалом.

ШІ відіграє дедалі важливішу роль у трансформації сільського господарства, сприяючи підвищенню ефективності виробничих процесів, зниженню витрат, оптимізації використання ресурсів та поліпшенню екологічної ситуації. Але інтеграція ШІ в сільськогосподарську сферу супроводжується низкою викликів: високою вартістю впровадження, нестачею доступу до швидкісного Інтернету в сільській місцевості, відсутністю належної інфраструктури та кваліфікованих кадрів. Для подолання цих бар'єрів важливо забезпечити державну підтримку, розвиток цифрової інфраструктури, а також реалізацію освітніх програм для фермерів, щоб запобігти монополізації ринку.

Список використаних джерел

1. Santos, T. F. dos. A legal approach: artificial intelligence, agribusiness and the 2030 agenda. *Observatório de la Economía Latinoamericana*. 2024. № 22 (11). e7892. <https://doi.org/10.55905/oelv22n11-184>.
2. Філіппов М. Як штучний інтелект та роботи змінюють агросектор. *Економічна правда*. 14 травня 2024 р. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/05/13/713533/> (дата звернення: 22.05.2025)
3. John Deere розробляє штучний інтелект для своєї техніки. URL: <https://www.clipr.cc/97gSA> (дата звернення: 23.05.2025)
4. Кучмійова Т. С., Мороз Т. О., Шешунова А. В. Використання штучного інтелекту в сільському господарстві. *Modern Economics*. 2023. № 39 (2023). С. 69–74. [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-1](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-1).
5. Mehrabi Z., McDowell M.J., Ricciardi V. et al. The global divide in data-driven farming. *Nat Sustain*. 2021. № 4. Р. 154–160. <https://doi.org/10.1038/s41893-020-00631-0>
6. Несторенко Т. П. Принципи формування цін на послуги закладів санаторно-курортної сфери. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2008. № 633. С. 506–512. URL: https://vlp.com.ua/files/73_0.pdf
7. Nestorenko T., Nestorenko O., Morkūnas M., Volkov A., Baležentis T, Štreimikienė D. Optimization of Production Decisions under Resource Constraints and Community Priorities. *Journal of Global Information Management*. 2022. Vol. 30. Iss. 12. 1–24. <https://doi.org/10.4018/JGIM.304066>.

Наталія Носова, провідний інженер
відділу ринкових механізмів та структур
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних
досліджень НАН України»
м. Одеса, Україна

ПОВОЄННА РОЗБУДОВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ У ВЕКТОРІ ДОТРИМАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: МОЖЛИВОСТІ І ПЕРСПЕКТИВИ

Актуальність дослідження. Перед агропродовольчим сектором України стоїть вкрай важливе завдання повоєнної розбудови, яка має здійснюватись із дотриманням сталого економічного розвитку, на новій технологічній базі. Враховуючи досвід повоєнної відбудови агросектору Німеччини, Україна здатна вийти на новий рівень розвитку агропродовольчого виробництва за умов державної допомоги та фінансової підтримки.

Сьогодні вся світова спільнота стоїть перед вирішенням важливих викликів: змін клімату, забруднення навколишнього середовища, ощадливого використання природних ресурсів, забезпечення населення планети продуктами харчування, водою та перехід на альтернативні джерела енергії.

Україна, на території якої ведуться вже четвертий рік бойові дії, потерпає від обстрілів, зазнає руйнувань як інфраструктурних об'єктів, так і втрат сільськогосподарської техніки, складських приміщень, споруд та ін., що потребує відновлення та розбудови у повоєнний час. Ця розбудова має відбуватись на основі нових підходів, вектор яких має бути спрямований у напрямку сталого економічного розвитку, здатного відновити економіку більш стійку, витривалу та таку, що має потенційні можливості до зростання.

Відповідно до оцінки Світового банку, Європейської комісії та ООН, «... загальні втрати агросектору оцінюються в понад 80 млрд. дол., з яких прямі збитки в агросекторі склали – 11,2 млрд. дол., а потреби для реконструкції та відновлення сектору складають 55,5 млрд. дол. При цьому справжні прямі збитки агросектору, ймовірно, є більшими за цю оцінку, оскільки вони не враховують прямі збитки внаслідок терористичних обстрілів припортової аграрної інфраструктури, втраченої під час обстрілів» [1].

Наслідком цього стало зниження виробництва у всіх агропродовольчих секторах (рослинницькому, тваринницькому, молочному), було порушено експорт та логістичні ланцюги постачання, що спричинило зростання імпорتنих закупівель, і, відповідно, – зростання цін.

У відповідності із принципом «Build back better», повоєнне відновлення агропродовольчого сектору України має здійснюватись краще, якісніше, ніж було, при цьому необхідно враховувати різноманітні ризики і стратегічно відбудовувати сектор більш стійким та резильєнтним, здатним працювати ефективно. Це надасть можливість відбудови агропродовольчого сектору на якісно новому рівні, з дотриманням вимог сталого економічного розвитку.

Наприклад, на відбудову економіки повоєнної Європи за планом Маршалла було «... виділено США допомоги у розмірі 13,3 млрд. дол. упродовж 4 років. Більшу частину фінансів отримали Великобританія (2,8 млрд. дол.), Франція (2,5 млрд. дол.), Італія та Німеччина (по 1,3 млрд. дол.). Більшість грошей було витрачено на товари зі США, зокрема, 3,4 млрд. дол. на імпорту сировини та напівфабрикатів, 3,2 млрд. дол. на продукти харчування, корми та добрива, ще 1,6 млрд. дол. – на паливо» [2].

Це допомогло відбудувати економіку Європи після тяжких воєнних втрат. І не лише відбудувати, а відродити її на нових засадах, внаслідок чого вона отримала поштовх до свого розвитку.

Німеччина, які під час війни втратила 25% своїх територій, мешканці якої потерпали від нестачі їжі та житла відбудовувала свою економіку, переорієнтовуючи свої військові підприємства (на легку й харчову промисловість та виробництво побутової техніки); залучала інвестиції; провела податкову реформу, зменшивши місцеві бюджети; і основний упор зробила на агровиробництво. На той час німецькі фермери мали по 20-30 невеличких ділянок, розкиданих по всьому регіону, загальною площею приблизно 10 гектарів, на яких працювали з ранку до вечора члени родини та наймані працівники. І фермер змушений був витрачати багато часу на контроль за своїми ділянками, переїжджаючи від одної до іншої. Тому після війни постало питання про укрупнення господарств, у зв'язку із чим виникла необхідність проведення земельної реформи. Таким чином, Німецьке агровиробництво вистояло, відродись і продовжило розвиватись.

Висновки. Ситуація із відродженням повоєнного агровиробництва дає надію вітчизняним аграріям на те, що їм також вдасться впоратись із важким завданням відродження сектору за умов державної підтримки та збільшення інвестицій. Агровиробники мають зосередитися на виробництві екологічно безпечної продукції сільського господарства, що не шкодить здоров'ю населення.

У України є всі шанси на відбудову агросектору на новій технологічній базі, із застосуванням сучасних технологічних рішень, адже її підтримує весь світ. У даному випадку необхідно при відбудові агропромислового сектору дотримуватись Європейської Стратегії екологічного розвитку, спрямованій на раціональне використання природних ресурсів та збереження різноманіття не лише для нинішнього, а й для прийдешніх поколінь.

Список використаних джерел

1. Коваль В. Понад 80 мільярдів втрат: як війна змінила український агросектор. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/1051279.html>
2. Родак Н. Як відбудовували агросектор після війни Німеччина, Італія та Велика Британія. 24.08.2022. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/980-vidbuduyemo-yak-vidbudovuvali-agrosektor-pislya-vijni-nimechchina-italiya-ta-velika-britaniya>

Людмила Парфентій, к.е.н., доцент,
доцент кафедри соціально-економічних дисциплін
Сумська філія Харківського національного університету внутрішніх справ,
Антоніна Ткач, здобувачка вищої освіти
Сумська філія Харківського національного університету внутрішніх справ,
м. Суми, Україна

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Актуальність дослідження. Економічна безпека є невід’ємною складовою національної безпеки будь-якої держави. Для України, яка нині переживає важкий період повномасштабної війни, її значення набуває особливої актуальності. Після завершення бойових дій країна потребуватиме не лише фізичного відновлення економіки та інфраструктури, а й формування ефективної стратегії довгострокового економічного зростання, здатної протистояти майбутнім загрозам.

У післявоєнний період забезпечення економічної безпеки України передбачатиме створення стійкої та адаптивної економічної моделі, яка зможе швидко реагувати на зміни та зменшувати потенційні ризики, що виникають у процесі відновлення. Серед ключових завдань – якнайшвидша реконструкція критичної інфраструктури: енергетичної, транспортної, телекомунікаційної та житлово-комунальної. Це стане основою для відновлення загального функціонування країни та нормальної роботи інших галузей економіки.

Особливу увагу необхідно приділити підтримці малого та середнього бізнесу, який відіграє важливу роль у створенні робочих місць і слугує рушієм економічного розвитку.

Ще одним вагомим напрямом післявоєнного відновлення є розвиток експортного потенціалу країни. Розширення географії збуту та номенклатури товарів, а також підвищення конкурентоспроможності української продукції на світових ринках сприятимуть зростанню валютних надходжень і стимулюватимуть економічне піднесення.

Серед головних завдань також залишаються збереження макроекономічної стабільності, підтримка належного рівня інвестиційно-інноваційної та виробничої активності, а також поступове відновлення соціального добробуту населення — усе це критично важливо для зниження ризиків у сфері економічної безпеки.

Залучення інвестицій відіграє ключову роль у процесі економічного відновлення та подальшого зростання. Для цього необхідно створити привабливе середовище для інвесторів, гарантувати захист їхніх прав, активно боротися з корупцією та модернізувати інфраструктуру. Важливу роль у цьому процесі відіграє взаємодія з міжнародними фінансовими установами, які можуть надати як фінансову, так і технічну підтримку, а також сприяти залученню приватного капіталу.

Обмеження у сфері зовнішньої торгівлі, затяжна інвестиційна криза та труднощі з розширенням виробничого потенціалу промисловості, особливо її переробної галузі, створюють серйозні загрози для підтримки економічної безпеки в умовах затяжної війни. Щоб подолати дисбаланс у зовнішній торгівлі, спричинений втратою значної частини експортного потенціалу, зростанням імпорту та негативним впливом зовнішніх чинників (зокрема, блокуванням логістичних маршрутів), необхідно впровадити комплексну програму підтримки експорту й посилення надійності ланцюгів постачання, особливо для товарів стратегічного значення. Це дозволить зміцнити зовнішньоекономічну складову економічної безпеки в середньо- та довгостроковій перспективі.

У 2023 році вдалося започаткувати процес відновлення промислового виробництва, що стало можливим завдяки зростанню внутрішнього попиту – передусім на продукцію для Збройних сил України та відбудови інфраструктури, покращенню енергозабезпечення, переміщенню підприємств, а також завдяки спрощенню зовнішньої торгівлі й розширенню експортних напрямків. Щоб зберегти позитивну динаміку та посилити виробничу безпеку в умовах війни, необхідно продовжувати адаптаційні процеси, усувати існуючі бар'єри та масштабувати успішні антикризові практики, які дозволяють підприємствам працювати в нових реаліях.

Для досягнення довготривалої стабільності економіки України необхідне впровадження комплексних реформ у ключових секторах: банківському, енергетичному, аграрному та державному управлінні. Це сприятиме підвищенню ефективності економіки, зниженню рівня корупції та створенню передумов для сталого розвитку держави.

Процес відновлення економіки України після війни є складним і потребує значних зусиль та співпраці між органами влади, бізнесом, громадським сектором та міжнародними партнерами. Реалізація необхідних заходів забезпечить економічне зростання, підвищення добробуту громадян та посилення економічної безпеки країни.

Таким чином, можна дійти висновку, що формування економічної безпеки в післявоєнний період є одним із головних завдань, яке потребує системного підходу та дієвих кроків. У центрі уваги мають бути структурні економічні реформи та інституційне зміцнення, які забезпечать прозорість, справедливість та стабільність у різних сферах суспільного життя. Особливої актуальності набуває судова реформа і розширення антикорупційних заходів, що дозволить гарантувати захист прав власності та підвищити довіру до державних інституцій.

Важливою умовою відновлення є розвиток стратегічних напрямів економіки, зокрема агропромислового комплексу та ІТ-сфери, які володіють значним потенціалом для зростання продуктивності та міжнародної конкурентоспроможності України. Упровадження новітніх технологій та підтримка інноваційного підприємництва сприятимуть створенню нових робочих місць і пришвидшенню економічного розвитку.

Інфраструктурні ініціативи, спрямовані на відновлення та модернізацію пошкоджених об'єктів, а також розвиток екологічно орієнтованої

інфраструктури, відіграють ключову роль у формуванні стійкого економічного зростання. Вони сприяють ефективнішому функціонуванню транспортної, енергетичної та комунікаційної систем, що позитивно впливає на інвестиційний клімат та сприяє залученню іноземного капіталу.

Міжнародне партнерство та іноземні інвестиції становлять основу для економічного відновлення країни. Створення сприятливого середовища для інвесторів і активна участь у міжнародних фінансових ініціативах сприятимуть макроекономічній стабільності та динамічному розвитку. Співпраця з глобальними фінансовими інституціями відкриває доступ до ресурсів, необхідних для впровадження реформ і реалізації стратегічних проєктів.

Соціальна згуртованість і розвиток людського капіталу є визначальними чинниками економічної безпеки. Інвестиції в освіту, професійну підготовку та підтримку соціально вразливих категорій населення сприятимуть підвищенню добробуту громадян і покращенню якості життя.

Підтримка малого і середнього підприємництва, а також стимулювання експорту, мають вирішальне значення для довгострокового економічного розвитку. Зменшення адміністративних бар'єрів, надання фінансової допомоги та консалтингової підтримки експортерам сприятимуть зростанню обсягів зовнішньої торгівлі й розширенню присутності українських товарів на міжнародних ринках.

Оскільки економіка становить основу стабільності та розвитку держави, стратегія економічної безпеки виступає як критично важливий інструмент, що дозволяє ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, водночас забезпечуючи захист національних інтересів і формування безпечного економічного простору.

Стратегія економічної безпеки є системним документом, який визначає основні напрями, цілі та механізми забезпечення економічної безпеки держави. Але стратегія економічної безпеки є не лише документом планування, а й орієнтиром для ухвалення стратегічних рішень, який формує основу для ефективного функціонування та стійкого розвитку економіки держави. Вона має вирішальне значення для забезпечення національної безпеки, особливо в умовах кризи чи тривалої війни.

Проте чинна Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року від 11.08.2021 № 347/2021 [1] потребує актуалізації у контексті теперішніх викликів, спричинених повномасштабною війною. Вона має враховувати реалії довготривалої війни, виклики для стабілізації економіки, забезпечення міжнародної підтримки й відновлення країни, а також впровадження заходів із розвитку ключових секторів економіки у посткризовий період.

Тому у зв'язку зі значними змінами у внутрішній та зовнішній економічній ситуації, викликаними повномасштабним військовим вторгненням РФ та його наслідками є необхідним внесення змін у Стратегію економічної безпеки України. Основними аспектами внесення змін є наступні:

1. Актуалізація стратегічних пріоритетів. Сучасні виклики, такі як адаптація економіки до умов воєнного часу, відновлення критичної інфраструктури та

підтримка постраждалих секторів, не були передбачені у 2021 році. Стратегія має включати механізми реагування на ці виклики;

2. Фокус на економіку відновлення - у Стратегії має бути передбачена програма відновлення, яка враховуватиме масштаби завданих збитків, зокрема руйнування об'єктів виробничої та соціальної інфраструктури, а також реалізацію проєктів міжнародної допомоги;

3. Розвиток стійкості економіки - необхідно підсилити положення щодо енергетичної безпеки, продовольчої незалежності, зміцнення внутрішньої інфраструктури та адаптації економіки до зміни клімату;

4. Інтеграція з міжнародними партнерами - у контексті подальшого зближення з ЄС та НАТО, Стратегія має включати механізми інтеграції до європейського економічного простору, доступу до фінансування ЄС, підтримки міжнародної торгівлі та інвестицій;

5. Цифрова трансформація - враховуючи виклики цифровізації та нові технології, необхідно уточнити положення щодо безпеки у сфері штучного інтелекту, кіберзахисту, а також цифрових послуг для громадян та бізнесу;

6. Демографічні та соціальні виклики - в умовах міграційної кризи та демографічних деформацій потрібно внести корективи для збереження людського капіталу, стимулювання повернення мігрантів і підвищення соціальної стабільності;

7. Оцінка ризиків війни - нова редакція Стратегії повинна враховувати специфічні ризики тривалої війни, такі як постійні руйнування інфраструктури, дефіцит кадрів, нестача фінансових ресурсів і невизначеність термінів завершення війни.

Внесення змін зробить документ актуальним і більш ефективним у забезпеченні економічної безпеки в нинішніх реаліях та у процесі подальшої відбудови України.

Висновки. Отже, для забезпечення економічної безпеки України в післявоєнний період необхідно мати політичну волю, тісну співпрацю з міжнародними партнерами та активне залучення громадянського суспільства. Водночас чинна Стратегія економічної безпеки України потребує оновлення з урахуванням сучасних викликів, спричинених повномасштабною війною.

Лише комплексний підхід і ефективна реалізація запланованих заходів здатні забезпечити стабільність, економічне зростання та процвітання країни в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року "Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року" : Указ Президента України; Стратегія від 11.08.2021 № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text>.

Оксана Полінкевич, д.е.н., професор,
завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк, Україна

АНТИКРИЗОВІ ЦЕНТРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ: ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ

Актуальність дослідження. Антикризіві центри є інструментом реагування на гуманітарні виклики. Вони виникли у Польщі внаслідок повномасштабної війни в Україні. З початку війни Польща прийняла мільйони біженців. Країнами ЄС, які прийняли найбільшу кількість біженців з України, були Німеччина (1152620 осіб – 27,2% від загальної кількості в ЄС), Польща (987 925 осіб – 23,3%) і Чехія (385 190 – 9,1%). Найбільше зростання спостерігалось в Німеччині (+11 915), Чехії (+5 820) і Польщі (+4 045). Кількість осіб під тимчасовим захистом зменшилася лише в Італії (-1 270), Франції (-695) та Люксембурзі (-15) [1]. На місцеві громади було покладено основне навантаження з надання допомоги, інтеграції та забезпечення базових потреб. У відповідь на це багато міст Польщі створили антикризіві центри, які не лише відіграють роль у короткостроковій допомозі, але й стали осередками для формування стійкості громад, соціальної згуртованості та інклюзивного розвитку. Ці центри є прикладом поєднання принципів гуманітарної допомоги, соціальної інноваційності та сталого розвитку в умовах надзвичайної ситуації.

Наведемо приклади таких центрів у м. Варшава, м. Люблін та м. Познань.

В Варшаві було створено Антикризівий центр при Управлінні у справах іноземців та партнерських організацій. Центр координував дії муніципалітету, НУО, міжнародних агентств і волонтерських мереж [2]. Варшавський антикризівий центр перетворився з пункту надання допомоги в інституцію, яка забезпечує довгострокову підтримку:

- функціонують пункти інтеграції біженців, де надають юридичні, психологічні, освітні та працевлаштувальні консультації;
- відкрито дитячі клуби та мікроосередки шкільної адаптації;
- реалізуються програми професійної перепідготовки для українців з акцентом на "зелені" професії та ІТ-сектор;
- активно залучаються українські громади до процесів співуправління через громадські ради та проекти партисипативного бюджету.

Ці ініціативи сприяють інклюзивності, зменшенню соціальної напруги та підтримують стійкий розвиток міста в умовах міграційного тиску.

Люблін, як місто з досвідом транскордонної співпраці та міжкультурного діалогу, став прикладом гуманного та стратегічного підходу до антикризівної політики. Антикризівий центр у Любліні функціонує як частина Міського центру соціальної допомоги, тісно співпрацюючи з місцевими університетами, культурними установами та українською громадою. В Любліні існує також відділ

безпеки та кризового управління (Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego), міський центр кризового управління (Miejskie Centrum Zarządzania Kryzysowego), центр кризових інвестицій в Любліні (Centrum Interwencji Kryzysowej w Lublinie), Центр моніторингу і кризового управління (Centrum Monitoringu i Zarządzania Kryzysowego) [3-6].

Усі заходи здійснюються в 4 фази кризового менеджменту: підготовка; профілактика; відповідь; реконструкція.

Ще до виникнення кризових ситуацій готуються плани на їх випадок та відпрацьовуються процедури ефективного виконання дій щодо відновлення безпеки населення Люблінського воєводства. Серед іншого, планується використовувати підрозділи або частини Збройних Сил для виконання завдань кризового менеджменту та взаємодії із суб'єктами, що проводять рятувальні, пошукові та гуманітарні операції.

Воєводський центр кризового управління цілодобово відстежує, аналізує та прогнозує загрози в Люблінському воєводстві, інформує рятувальні служби в екстреному режимі, попереджає та сповіщає мешканців про можливість надзвичайних загроз [3].

Департамент безпеки та кризового менеджменту відповідає, зокрема, за виконання завдань у сфері, серед іншого: кризового менеджменту, цивільної оборони та самоізоляції, захисту населення та оцінки загроз стану безпеки та громадського порядку у Люблінському воєводстві [3].

Особливості моделі Любліна:

- створено Центр міжкультурної підтримки, який виконує роль платформи для освіти та соціальної інтеграції;
- реалізовано програму «Люблін – місто притулку», що передбачає надання житла, підтримку у сфері охорони здоров'я та інтеграцію у громаду;
- впроваджуються навчальні курси польської мови, орієнтовані на дорослих та дітей;
- проводяться кампанії солідарності, міжкультурні фестивалі та громадські обговорення для зменшення ксенофобії та формування толерантного середовища.

Антикризовий центр Любліна є взірцем синергії муніципального управління, академічного середовища і громадянського суспільства в досягненні цілей сталого розвитку в умовах кризи.

Познань, як місто з високим рівнем цифровізації муніципальних послуг, інтегрувало цифрові інструменти в управління кризою. Антикризовий центр тут працює в тісній координації з місцевими службами та міжнародними донорами, зосереджуючи увагу на:

- створенні онлайн-платформи для координації допомоги та реєстрації потреб біженців;
- організації логістичних хабів для розподілу гуманітарної допомоги;
- розвитку мобільних додатків для доступу до муніципальних послуг українською мовою;

- створенні хабу професійного розвитку для біженців з можливістю отримання мікросертифікації за європейськими стандартами.

Познанська модель вирізняється прагматичністю, швидкістю реагування та адаптивністю до нових викликів, що сприяє зменшенню навантаження на соціальні служби і водночас стимулює соціальну мобільність та стійкість громад.

Завдання Районний центр кризового управління Познанського староства (Powiatowe Centrum Zarządzania Kryzysowego Starosty Poznańskiego) включають [7]:

- 1) цілодобове чергування для забезпечення потоку інформації з метою кризового менеджменту;
- 2) співпраця з центрами кризового менеджменту органів державного управління;
- 3) нагляд за функціонуванням системи виявлення та сигналізації та системи раннього оповіщення населення;
- 4) співпраця з організаціями, що здійснюють моніторинг навколишнього середовища;
- 5) співпраця з органами, що проводять рятувальні, пошукові та гуманітарні операції;
- 6) документування діяльності, що здійснюється центром;
- 7) виконання завдань постійного чергування в рамках обороноздатності держави.

Центр кризового менеджменту (Centrum Zarządzania Kryzysowego) забезпечує безперервність процесу прийняття рішень мером Познані в кризовій ситуації, надає необхідні дані, проводить аналізи та моделювання в галузі управління кризовими ситуаціями. Мер міста Познань визначив організацію, місцезнаходження та порядок роботи ЧЗК, включаючи спосіб цілодобового оповіщення членів команди кризового менеджменту та спосіб забезпечення цілодобового потоку інформації в кризових ситуаціях [8].

Антикризові центри в Польщі – це більше ніж пункти тимчасової допомоги. Вони перетворюються на постійні елементи інфраструктури сталого розвитку громад. В умовах війни ці центри виконують функції інноваційних хабів, які поєднують соціальну підтримку, інтеграцію, освіту та інституційне партнерство. Варшава, Люблін і Познань демонструють різні моделі реалізації цієї ідеї, адаптовані до контексту міста, його ресурсів і потреб мешканців. Їхній досвід є цінним прикладом для України щодо організації допомоги внутрішньо переміщеним особам, інтеграції у громади та формування основ для сталого розвитку в посткризовий період.

Висновки. Досвід Польщі, зокрема Варшави, Любліна та Познані, демонструє ефективність локальних антикризових центрів як багатофункціональних хабів, що поєднують надання допомоги, інтеграційні послуги, освітні ініціативи та довгострокову підтримку сталого розвитку. Україна, яка продовжує протистояти повномасштабній агресії та водночас готується до післявоєнного відновлення, може адаптувати ці підходи до власних реалій.

В Україні доцільно створити такі центри:

1. Антикризіві соціальні центри підтримки ВПО

Ці центри мають стати опорними точками для внутрішньо переміщених осіб, з фокусом на:

- житло, гуманітарну допомогу, психологічну підтримку;
- доступ до освіти для дітей і дорослих;
- перекваліфікацію та працевлаштування;
- інтеграцію у громади та уникнення соціального напруження.

2. Центри цифрової підтримки та доступу до публічних послуг

В умовах диджиталізації управління та обмеженого фізичного доступу до органів влади, доцільно створювати:

- цифрові хаби з консультаційною підтримкою;
- мобільні застосунки українською та мовами нацменшин;
- платформи "є-Підтримка громад", які забезпечують доступ до базових сервісів у кризових умовах.

3. Центри міжкультурного діалогу та соціальної згуртованості

Особливо актуально для регіонів з багатонаціональним складом населення або з великою кількістю переміщених осіб:

- культурно-освітні програми, фестивалі, волонтерські ініціативи;
- розвиток місцевих громадських рад;
- освітні програми з протидії дискримінації, ксенофобії, мови ворожнечі.

4. Центри стійкого відновлення територій

У прифронтових та деокупованих громадах варто створити:

- кризові центри планування просторового відновлення та реконструкції інфраструктури;
- лабораторії сталого розвитку (на базі університетів або муніципалітетів);
- інтеграційні платформи для співпраці з міжнародними донорами та партнерами.

5. Центри підтримки жіночого та сімейного добробуту

В умовах війни жінки та діти є особливо вразливими, тому доцільно створювати:

- жіночі антикризові центри з правовою, медичною, психологічною та освітньою допомогою;
- мобільні групи підтримки для сімей у складних життєвих обставинах;
- соціальні коворкінги для матерів з дітьми.

Ключові умови ефективності таких центрів в Україні:

- тісна співпраця з громадами, місцевими органами влади, НУО та міжнародними партнерами;
- прозорість, підзвітність і діджитал-компонент;
- партисипативне управління та орієнтація на довгострокову інтеграцію і розвиток.

В умовах війни та майбутнього відновлення саме такі центри можуть стати не лише «рятувальними колами» для постраждалих, а й платформами для відбудови сильних, згуртованих, інклюзивних громад.

Антикризові центри в умовах війни – це не просто тимчасова відповідь на гуманітарні виклики, а стратегічний інструмент сталого розвитку громад. Вони поєднують оперативне реагування з довгостроковими цілями: інтеграцією, соціальною згуртованістю, розвитком людського капіталу та цифровою трансформацією. Польський досвід демонструє, що такі центри можуть ефективно функціонувати у співпраці між владою, громадянським суспільством, міжнародними партнерами та самими бенефіціарами. Особливо важливо, що ці центри розвивають інституційну спроможність громад діяти автономно та системно навіть у надзвичайних умовах.

Для України створення багаторівневої мережі антикризових центрів може стати ключем до збереження соціальної стійкості, посилення людського потенціалу та забезпечення інклюзивного відновлення. Такі центри повинні стати основою для нової інфраструктури добробуту – з урахуванням потреб ВПО, уразливих груп, освітніх та економічних викликів. Інвестування в ці ініціативи сприятиме не лише подоланню наслідків війни, а й закладенню фундаменту для модернізованої, згуртованої та конкурентоспроможної України.

Список використаних джерел

1. Кількість біженців з України в ЄС знову зростає і складає 4,2 мільйона – дані Євростату. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-yevrostat-bizhentsi-ukrayintsi/33276981.html> (дата звернення: 20.05.2025).
2. Wojewódzkie Centrum Zarządzania Kryzysowego. URL: <https://www.gov.pl/web/uw-mazowiecki/wojewodzkie-centrum-zarzadzania-kryzysowego> (дата звернення: 20.05.2025).
3. Wojewódzkie Centrum Zarządzania Kryzysowego. URL: <https://www.gov.pl/web/uw-lubelski/wojewodzkie-centrum-zarzadzania-kryzysowego> (дата звернення: 20.05.2025).
4. Miejskie Centrum Zarządzania Kryzysowego. URL: <https://lublin.eu/mieszkancy/bezpieczenstwo/> (дата звернення: 20.05.2025).
5. Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego. URL: <https://www.gov.pl/web/uw-lubelski/wydzial-bezpieczenstwa-i-zarzadzania-kryzysowego> (дата звернення: 20.05.2025).
6. Centrum Monitoringu i Zarządzania Kryzysowego. URL: <https://lublin.tvp.pl/77057385/w-lublinie-powstanie-centrum-monitoringu-i-zarzadzania-kryzysowego> (дата звернення: 20.05.2025).
7. Powiatowe Centrum Zarządzania Kryzysowego Starosty Poznańskiego. URL: <https://www.bip.powiat.poznan.pl/1694,powiatowe-centrum-zarzadzania-kryzysowego-starosty-poznanskiego> (дата звернення: 20.05.2025).
8. Centrum Zarządzania Kryzysowego. URL: <https://www.poznan.pl/mim/main/-,p,1443,1482,1485.html> (дата звернення: 20.05.2025).

Сергій Приліпко, д.держ.упр., доцент,
професор кафедри публічного управління,
менеджменту інноваційної діяльності та порадиництва
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ НА ЗАСАДАХ САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ ТА КООПЕРАЦІЇ

Актуальність дослідження. Важливу роль у забезпеченні сталого розвитку територій відіграє самоорганізація населення через участь у кооперативах. У співпраці з органами публічної влади, громадськістю та міжнародними партнерами кооперативні організації можуть стати рушійною силою забезпечення продовольчої безпеки держави, підтримки економічної, соціальної та екологічної стабільності. Їх всебічний розвиток сприятиме сталому розвитку сільських територій, підвищенню рівня життя та добробуту місцевих мешканців.

У Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року [1] наголошується про зміцнення позицій кооперативів та їх асоціацій, що обумовлено необхідністю посилення їх ролі у забезпеченні сталого розвитку територій. Самоорганізація населення громад через кооперацію є важливим інструментом зміцнення продовольчої безпеки держави. Кооперація сприяє ефективнішому використанню техніки, зменшенню витрат на закупівлю насіння, добрив, кормів, розвитку локальних ланцюгів постачання та збуту. Це не лише зменшує залежність від імпорту, а й підвищує стійкість агросектору до кризових явищ, таких як коливання цін та курсів валюти на світових ринках, зміна клімату, природні катаклізми, воєнні загрози та інші ризики. Створення місцевих кооперативних продовольчих та фермерських ринків, кущових логістичних складів та комплексної системи постачання продукції від виробників до споживачів сприяють продовольчій безпеці як окремих громад і регіонів, так і країни в цілому. Крім того, кооперація дозволяє громадам спільно інвестувати у спільні інфраструктурні проекти з переробки та зберігання продукції, створюючи нові робочі місця для місцевого населення.

Крім виконання функцій із забезпечення продовольчої безпеки самоорганізація населення у кооперативи сприяє місцевому економічному розвитку. На розвиток та функціонування кооперативів громади можуть залучати кошти міжнародних програм технічної допомоги та інших донорів, що асоціюється з реалізацією цілей сталого розвитку. Кооперативні організації, об'єднавши місцевих мешканців у територіальних громадах, можуть надавати послуги населенню з відновлення функціонування житлово-комунальних та інфраструктурних об'єктів, що постраждали внаслідок збройної агресії РФ, об'єднуючи ресурси і можливості для спільної діяльності. Приклади кооперативного відновлення можна знайти у післявоєнній Європі, де місцеві будівельні кооперативи відіграли вирішальну роль у реконструкції зруйнованих міст і сіл. Одне із завдань кооперативів – залучаючи до економічного розвитку

інвесторів і міжнародні фонди. Важливим аспектом відновлення територій є розвиток малого і середнього бізнесу, який має значний потенціал для покращення економічної ситуації у громадах [2].

Самоорганізація громад через кооперацію здатна швидше реагувати на соціальні виклики, зокрема в умовах війни та післявоєнної відбудови. Довіра між членами громади підвищує ефективність колективних дій, зменшує витрати у спільних проєктах та сприяє більшій активності населення у прийнятті рішень. Сьогодні в Україні спостерігається підвищення рівня самоорганізації населення завдяки спільним ініціативам з підтримки ЗСУ. Кооперативи є ефективними інструментами соціальної згуртованості, оскільки базуються на принципах рівноправності, взаємодопомоги та довіри.

В контексті важливості самоорганізації населення для сталого розвитку територій важливо заохочувати населення громад через членство у кооперативах брати участь у програмах збору, сортування, переробки відходів та повторного використання матеріалів. Житлово-комунальні та інші сервісні кооперативи можуть активно залучати місцеве населення, підприємців, волонтерів та органи влади для спільної реалізації екологічних проєктів [3].

Місцеві органи влади повинні бути активними учасниками процесу планування на рівні громад, спільно з кооперативами та іншими партнерами працювати над розробленням та реалізацією програм місцевого розвитку, забезпечити фінансову підтримку впровадження плану заходів. Співпраця кооперативів з органами влади має бути взаємовигідною, побудованою на основі довіри, спільних інтересів та цілей. Вони повинні разом визначати економічні, соціальні, екологічні пріоритети сталого розвитку, втілювати їх через реалізацію цільових програм розвитку територій і громад.

Висновки. Отже, самоорганізація населення та кооперація сприятимуть забезпеченню продовольчої безпеки, досягненню економічного, соціального та екологічного ефектів, що в цілому дасть змогу забезпечити сталий розвиток територій.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-p#Text>
2. Приліпко С. М., Жиган Я. В. Роль малого та середнього бізнесу у формуванні економічного потенціалу територіальних громад на засадах сталого розвитку. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2024. №1. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-1-9549>
3. Васильєва Н., Приліпко С., Васильєва О., Шевченко Н. Пріоритетні напрями повоєнного екологічного відновлення як складової сталого розвитку українських територій. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 1 (15). С. 133-145. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-133-145](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-133-145)

Орина Ракиша, здобувачка вищої освіти
Запорізький національний університет,
Віта Лось, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної кібернетики
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

СПОЖИВЧИЙ КОШИК ЯКИЙ МОЖЕ ДОЗВОЛИТИ СОБІ ЛЮДИНА ДО ВІЙНИ ТА ПІСЛЯ

Актуальність дослідження. До 2022 року споживчий кошик був стабільним інструментом соціальної політики, що відображав базові потреби населення. Війна змінила його зміст: ціни зросли, доходи впали, доступ до товарів обмежився. Сьогодні кошик є радше показником виживання, що вимагає його перегляду відповідно до нових реалій.

Прожитковий мінімум у 2021 році становив 2393 грн. на місяць для працездатної особи, а середня заробітна плата – 14 015 грн. [1]. Це забезпечувало покриття базових потреб із можливістю часткового заощадження. Згідно з даними Міністерства соціальної політики України, до початку повномасштабної війни у 2022 році структура споживчого кошика залишалась стабільною. До нього входили 483,5 кг харчових продуктів на рік (зокрема 100 кг овочів, 95 кг молока, 50 кг м'яса), 10 комплектів одягу, мінімальний набір побутових товарів і послуг [2]. Однак із початком повномасштабного вторгнення Росії 24 лютого 2022 року ситуація докорінно змінилася. Середня заробітна плата у 2022 році зменшилася на 12,7%, а близько 30% населення втратили джерело доходу [4]. Через інфляцію, руйнування інфраструктури, логістичні обмеження та скорочення доходів ціни на товари першої необхідності суттєво зросли. Як приклад, за перші чотири місяці війни гречка подорожчала на 66,9%, цукор – на 18,1%, а картопля – на 28,3% [3].

Все це сприяло погіршенню добробуту населення, та підтверджується соціологічним дослідженням у 2024 році, яке показало, що 44% українців при купівлі продуктів харчування частіше обирають найдешевші варіанти, менше зважаючи на їхню якість [6]. Це свідчить про те, що значна частина населення змушена економити на харчуванні через складну економічну ситуацію (рис. 1).

На рис. 1 наведено залежність змін рівня безробіття, та кількості людей, що почали економити на їжі:

- у 2022 році простежується зростання обох показників на початку року, як наслідок повномасштабного вторгнення Росії;
- у 2023-2024 роках рівень безробіття поступово знижується та стабілізується в межах 15–20%. Частка тих, хто економить на їжі, коливається між 20–25%, із сезонними коливаннями;
- на початку 2025 року зафіксовано певне зниження безробіття, однак рівень економії на їжі знову зростає, що свідчить про інфляцію та зростання цін на продукти.

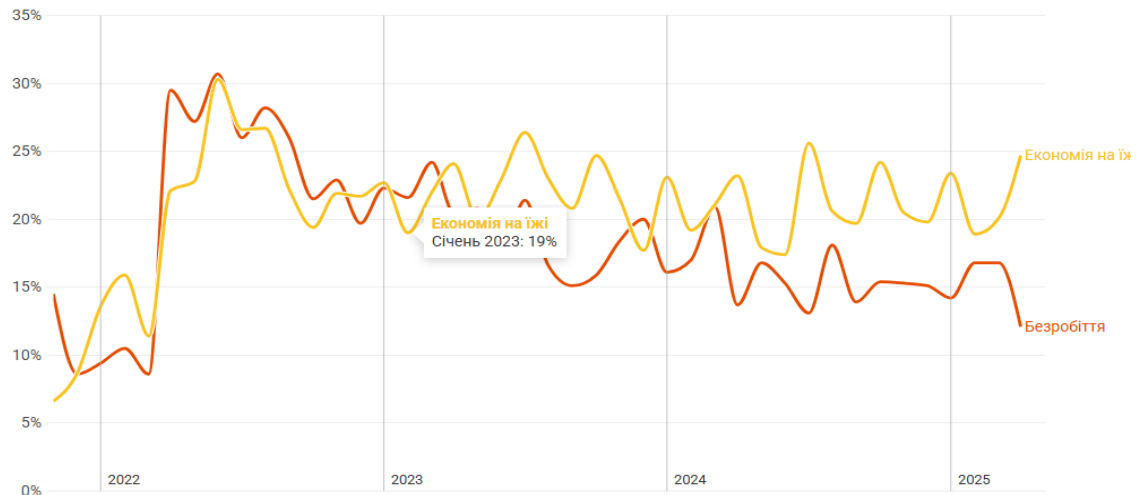


Рис. 1. Рівень безробіття та частка тих, хто економить на їжі [5].

Висновки. Отже, у висновку варто зазначити, що війна суттєво змінила структуру споживчого кошика в Україні. Попри покращення ситуації з безробіттям після 2022 року, високий рівень економії на їжі свідчить про тривалий тиск на добробут населення, особливо у сфері базових потреб. У результаті споживчий кошик втратив свою функцію соціального стандарту і став відображенням боротьби за виживання. У післявоєнний період необхідно переглянути склад кошика, адаптувавши його до нових економічних і соціальних умов.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Державна служба статистики України. Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.05.2025).
2. Офіційний сайт Міністерство соціальної політики України. Прожитковий мінімум на 2021 рік. URL: <https://www.msp.gov.ua> (дата звернення: 02.05.2025).
3. Офіційний сайт Центр економічної стратегії.. Вплив війни на доходи українців. URL: <https://ces.org.ua> (дата звернення 03.05.2025)
4. Урядовий портал 24 Канал. Як змінились ціни на продукти за час війни. URL: https://24tv.ua/economy/tsina-na-produkti-v-ukrayini-pid-chas-viyni-2022-yak-zrosli_n2096953 (дата звернення 04.05.2025)
5. Електронний ресурс. Результати опитування Центру Разумкова. URL: https://vsviti.com.ua/news/163255?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 04.05.2025)
6. Офіційний сайт Національний банк України. Макроекономічний огляд та прогнози. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення 05.05.2025)

Дмитро Старостенко, аспірант
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
Керівник: *Петро Макаренко*, д.е.н., професор,
професор кафедри економіки і бізнесу
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ВІДКРИТОГО БАНКІНГУ В УКРАЇНІ

У цифрову епоху розвиток фінансових технологій стає ключовим чинником модернізації банківської системи. Однією з найбільш перспективних ініціатив є впровадження Open Banking - відкритого банкінгу, який змінює підхід до взаємодії клієнтів з фінансовими установами та відкриває нові можливості для розвитку фінансових послуг. У цьому контексті Україна робить активні кроки для реалізації Open Banking, орієнтуючись на європейські стандарти та законодавство.

Open Banking – це система, за якої банки зобов'язані надавати ліцензованим третім сторонам доступ до фінансових даних користувачів через стандартизовані API за згодою клієнта. Це створює нову екосистему, де:

- клієнт є центром – користувач сам вирішує, кому надати доступ до своїх даних;
- фінансові сервіси стають персоналізованими – на основі аналізу транзакцій створюються індивідуальні продукти;
- конкуренція стимулює покращення послуг – не лише банки, а й фінтех-компанії пропонують зручніші рішення.

Впровадження Open Banking має низку переваг для всіх учасників економічного ринку:

- збільшення конкуренції в банківському секторі – спонукає установи покращувати свої послуги й знижувати комісійні ставки клієнтам;
- комфорт для користувачів – єдиний інтерфейс керування фінансами, що інтегрує інформацію від різних банків і фінтех-сервісів в одному застосунку;
- розвиток нових сервісів і продуктів – персоналізовані рекомендації, керування боргами, інвестиційний портфель тощо;
- підвищення безпеки – впровадження посилених стандартів захисту особистих даних і операцій клієнтів.

Для банків Open Banking відкриває нові можливості:

- розширення клієнтської бази – установи можуть співпрацювати з фінтех-компаніями та іншими провайдерами, щоб запропонувати клієнтам нові сервіси, залучити ще більше користувачів;
- монетизація даних – банки можуть продавати агреговану знеособлену інформацію третім сторонам, щоб створювати платформи та послуги;

- розвиток нових бізнес-моделей – банки можуть стати провайдерами BaaS (Banking as a Service), надаючи свою інфраструктуру, ліцензії фінтех-компаніям для супроводження продуктів.

Для фінтех-компаній та інших постачальників сервісів Open Banking також створює нові можливості:

- доступ до банківських даних клієнтів, що дозволяє реалізувати
- персоналізовані, інноваційні продукти/послуги;
- можливість ініціювати платежі безпосередньо з банківського рахунку користувача, що спрощує процес оплати, знижує комісії;
- партнерство з фінустановами для створення нових продуктів, послуг на базі відкритих API.

Open Banking уже має реальні приклади застосування в Україні та за кордоном:

1. *Агрегація рахунків*: Клієнт може переглядати баланс і операції з кількох банків у єдиному додатку. Це актуально для підприємців або користувачів із кількома рахунками.
2. *Фінансове планування*: Наприклад, додаток може аналізувати витрати користувача, створювати бюджет і надавати рекомендації зі заощадження.
3. *Швидке кредитування*: Завдяки доступу до історії транзакцій фінтех-компанії можуть автоматично оцінювати кредитоспроможність клієнта без паперових документів.
4. *Автоматизована бухгалтерія*: Інтеграція з обліковими системами дозволяє імпортувати банківські операції в бухгалтерські програми.
5. *Торговельні сервіси*: Підключення рахунків через Open Banking дає змогу здійснювати прямі платежі, міняючи платіжні системи, знижуючи комісії.

Ці приклади демонструють, як концепція може трансформувати фінансову галузь, створювати нові можливості серед всіх учасників екосистеми

Хоча відкритий банкінг має значні переваги, його реалізація пов'язана з низкою ризиків:

1. *Безпека даних*: Неавторизований доступ або зловживання персональними фінансовими даними може спричинити фінансові втрати.

2. *Кібератаки*: API можуть бути об'єктами атак. Важливим є дотримання кібербезпеки та застосування багаторівневої автентифікації.

3. *Регуляторна невизначеність*: Потреба у чітких, деталізованих вимогах щодо обміну даними та відповідальності сторін.

4. *Недостатня обізнаність клієнтів*: Користувачі повинні розуміти, що саме вони дозволяють, і які можуть бути наслідки.

5. *Фрагментація ринку*: Якщо банки впроваджують власні нестандартні рішення, інтеграція буде складною.

Україна активно працює над створенням законодавчої та технологічної основи для впровадження Open Banking:

2021 рік: Прийнято Закон України «Про платіжні послуги», що визначив Open Banking як один з ключових елементів нового фінансового середовища.

2023 рік: Національний банк України затвердив Концепцію розвитку відкритого банкінгу, яка визначила бачення, принципи та етапи його реалізації.

2024 рік: створена перша версія технічних специфікацій

2025 рік: НБУ виніс на громадське обговорення Положення про відкритий банкінг, що містить технічні та організаційні вимоги до учасників ринку. У серпні планується запуск пілотного проекту на продуктивному середовищі обмеженим колом учасників.

Очікується, що у 2025-2026 роках Україна реалізує перший етап Open Banking: здійсниться запуск інформаційного доступу до рахунків (AISP), далі будуть впровадженні сервіси ініціювання платежів (PISP). У довгостроковій перспективі будуть створенні фінансові маркетплейси, де користувач зможе управляти усіма фінансовими продуктами через один застосунок.

Висновки: Впровадження відкритого банкінгу в Україні має значний потенціал для розвитку галузі та покращення якості фінансових сервісів для споживачів. За оцінками експертів, відкритий банкінг може принести українській економіці до 1 млрд дол. США щорічно завдяки створенню нових продуктів/послуг, підвищенню конкуренції на ринку, залученню інвестицій у фінтех-галузь.

Завдяки доступу до інноваційних фінансових сервісів і можливості керувати грошима через єдиний інтерфейс підприємці зможуть ефективніше взаємодіяти зі своїми коштами, отримувати кредити на вигідних умовах і використовувати передові інструменти ведення бізнесу.

Окрім цього, технологія сприятиме розвитку фінансової інклюзії в Україні. Завдяки можливості отримувати сервіси через мобільні застосунки чи онлайн-сервіси більше людей зможуть долучитися до системи, користуватися перевагами сучасних технологій.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про платіжні послуги» від 30.06.2021 № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>
2. Національний банк України: Концепція відкритого банкінгу. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Open_banking_conception_NBU_2023.pdf?v=13
3. Національний банк України: Проект Положення про відкритий банкінг. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/proekt_2025-05-01.pdf
4. Відкритий банкінг (Open Banking) в Україні: виклики та перспективи, WEAGRO. URL: <https://weagro.com.ua/blog/vidkrytyj-banking-open-banking-v-ukrayini-vyklyky-ta-perspektyv>

Сергій Стефаник, аспірант
Запорізький національний університет
Керівник: **Ірина Дашко**, д.е.н., професор,
Професор кафедри управління персоналом і маркетингу
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ОЦІНКА РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Машинобудування є однією з ключових галузей української промисловості, що формує інноваційний потенціал економіки, забезпечує значну частку ВВП і виступає основою для обороноздатності держави. В умовах трансформаційної економіки, що характеризується глибокими структурними, інституційними та макроекономічними змінами, підприємства машинобудування стикаються з високим рівнем невизначеності. Ефективне управління ризиками та забезпечення фінансово-економічної безпеки стає критично необхідним для стабільного функціонування і подальшого розвитку галузі.

Усі загрози, що впливають на фінансово-економічну безпеку машинобудівних підприємств, умовно можна поділити на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні), які взаємопов'язані та взаємно посилюють одна одну в умовах трансформаційної економіки [1].

1. Зовнішні загрози (екзогенні фактори) виникають поза межами підприємства, але суттєво впливають на його стабільність та конкурентоспроможність і поділяються на:

- 1) геополітична нестабільність – збройні конфлікти, санкції, порушення міжнародних ланцюгів постачання;
- 2) валютні ризики – коливання курсу гривні щодо основних валют, що ускладнює планування витрат на імпорتنі матеріали та обладнання;
- 3) зростання вартості енергоресурсів – особливо критичне для енергоємних виробництв, типових для машинобудування;
- 4) втрата зовнішніх ринків – скорочення попиту на українську продукцію за кордоном, у тому числі через логістичні бар'єри та політичні обмеження;
- 5) технологічна залежність від імпорту – зниження доступу до високотехнологічних компонентів і обладнання в умовах міжнародних обмежень.

2. Внутрішні загрози (ендогенні фактори) формуються безпосередньо в межах підприємства або економіки країни й залежать від рівня менеджменту, інституційного середовища та державної політики та поділяються на:

- 1) фізичне та моральне зношення основних фондів – технологічне відставання, низька енергоефективність;
- 2) дефіцит кваліфікованих кадрів – особливо в технічних спеціальностях, що ускладнює модернізацію виробництва;

3) недостатній доступ до фінансування – складність залучення кредитів, високі ставки, низький рівень інвестування;

4) високий рівень податкового навантаження та регуляторна нестабільність – часті зміни у фіскальному законодавстві дестабілізують фінансове планування;

5) низький рівень корпоративного управління – слабе стратегічне планування, неефективна структура управління ризиками.

Аналіз виявлених зовнішніх та внутрішніх загроз дозволяє зробити висновки:

- загрози мають системний характер і виникають не ізольовано, а у взаємозв'язку між внутрішнім і зовнішнім середовищем, формуючи складне поле впливів на підприємства;

- зовнішні загрози переважно мають макроекономічну та політичну природу, що ускладнює їх контроль, але вимагає адаптивної стратегії реагування;

- внутрішні загрози відображають глибокі структурні проблеми самої галузі – недостатню модернізацію, слабе кадрове забезпечення, неефективне управління;

- ігнорування загроз загрожує підприємствам втратою фінансової стабільності, конкурентоспроможності та навіть загрозою банкрутства.

Проаналізуємо загрози для машинобудівних підприємств України за 2022–2024 рр. (табл. 1).

Аналізуючи табл. 1 можна сказати, що машинобудівна галузь України у 2022–2024 рр. функціонує в умовах багаторівневої кризи, спричиненої поєднанням безпекових, економічних, кадрових, енергетичних і логістичних загроз. Проблеми мають не тимчасовий, а системний характер і демонструють тенденцію до посилення.

Особливо критичними є:

- фізичні втрати виробничих потужностей унаслідок бойових дій;
- енергетична нестабільність і зростання вартості ресурсів;
- гострий дефіцит кваліфікованого персоналу;
- фінансова нестійкість підприємств.

Ситуація вимагає термінового впровадження стратегії антикризового управління, з акцентом на державну підтримку, модернізацію, енергозбереження та відновлення кадрового потенціалу. Без цього галузь втратить конкурентоспроможність і здатність забезпечувати економічну та оборонну стабільність країни.

Проаналізуємо ризики, тобто зробимо аналіз ймовірності настання негативних подій і масштабів можливих наслідків:

1) фінансові ризики: недоотримання доходів, зростання витрат, девальвація;

2) операційні ризики: перебої у виробництві, логістичні порушення;

3) кредитні ризики: неплатоспроможність партнерів, відсутність доступу до фінансування;

4) інноваційні ризики: невдачі в розробці та впровадженні нових

технологій;

5) регуляторні ризики: зміни в податковому та митному законодавстві.

Таблиця 1

Основні загрози для машинобудівних підприємств України (2022–2024)

№ п/п	Категорія загроз	Рік		
		2022	2023	2024
1	Безпекові загрози	- руйнування виробничих потужностей через бойові дії, особливо в Харкові та на сході України; - неможливість релокації через нерозвинену інфраструктуру в центральних та західних регіонах; - зростання витрат на безпеку та охорону.	- тривалість бойових дій ускладнює відновлення виробництва; - підвищення витрат на забезпечення безпеки персоналу та об'єктів.	- збереження високого рівня небезпеки для роботи підприємств; - зниження інвестиційної привабливості галузі через нестабільну ситуацію.
2	Енергетичні загрози	- зростання цін на енергоресурси, особливо на газ, що призвело до підвищення собівартості продукції; - висока енергомісткість виробництва ускладнює адаптацію до нових умов.	- перебої з електропостачанням через пошкодження енергетичної інфраструктури; - збільшення витрат на альтернативні джерела енергії.	- ризик дефіциту енергоресурсів через цілеспрямоване руйнування енергетичної інфраструктури; - зростання витрат на енергоефективні технології.
3	Логістичні загрози	- руйнування транспортної інфраструктури ускладнило постачання сировини та збут продукції; - зростання логістичних витрат.	- відновлення логістичних ланцюгів відбувається повільно; - залишається високий рівень витрат на транспортування.	- конкуренція з дешевшою продукцією з інших країн ускладнює експорт; - введення нових торгових бар'єрів, таких як СВАН.
4	Кадрові загрози	- втрата кваліфікованих кадрів через мобілізацію та еміграцію; - зниження продуктивності праці.	- брак робочої сили ускладнює відновлення виробництва; - зростання витрат на навчання та перепідготовку персоналу.	- тривалий дефіцит кадрів, особливо в технічних спеціальностях; - потреба в автоматизації процесів для зменшення залежності від людського ресурсу.
5	Фінансові загрози	- зниження обсягів виробництва та експорту; - зменшення прибутковості підприємств.	- обмежений доступ до фінансування; - зростання боргового навантаження.	- збереження високого рівня інфляції; - нестабільність валютного курсу ускладнює фінансове планування.

Джерело: сформовано автором на основі [2–6]

Враховуючи аналіз зазначених ризиків можна запропонувати шляхи покращення фінансово-економічної безпеки (табл. 2):

Таблиця 2

Шляхи покращення фінансово-економічної безпеки на основі аналізу ризиків

№ п/п	Ризик	Шляхи покращення
1	Для зниження фінансових ризиків	Формування стабілізаційних фінансових фондів на випадок кризових ситуацій (резервний капітал, страхові інструменти)
		Залучення зовнішнього фінансування через державно-приватне партнерство, зокрема під державні гарантії або за програмами підтримки експорту
		Хеджування валютних ризиків шляхом укладання ф'ючерсних контрактів, купівлі страхових деривативів, балансування валютної структури активів

2	Для управління операційними ризиками	Цифровізація виробничих процесів – впровадження систем ERP, MES для контролю витрат, логістики та ефективності ресурсів
		Оптимізація ланцюгів постачання: багатоканальність постачальників, локалізація частини виробництва, розвиток внутрішніх компетенцій
		Інвестиції у гнучке виробництво – можливість оперативно перебудовувати виробничі лінії під змінений попит
3	Для зменшення кредитних ризиків	Створення рейтингової системи контрагентів для оцінки надійності постачальників і покупців
		Укладання страхових угод щодо комерційного кредитування (factoring, credit insurance)
		Застосування авансових або частково забезпечених контрактів у зовнішньоекономічній діяльності
4	Для нівелювання інноваційних ризиків	Формування інноваційних кластерів у співпраці з науковими установами та університетами
		Державне співфінансування R&D-проектів, грантова підтримка експериментальних розробок
		Підвищення кваліфікації персоналу, технічні стажування, участь у міжнародних програмах обміну
5	Для мінімізації регуляторних ризиків	Активна участь у професійних асоціаціях – можливість лобювання інтересів галузі на рівні уряду
		Юридичний аудит контрактів і регуляторних вимог, залучення фахівців з податкового та митного права
		Моніторинг законодавчих змін із використанням спеціалізованих ІТ-рішень для попередження несподіваних змін

Джерело: розроблено автором на основі [2–6]

Висновки. Таким чином, загрози та ризики, які постають перед підприємствами машинобудування, мають багатовимірний характер і вимагають системного підходу до їх аналізу та управління. Забезпечення фінансово-економічної безпеки – це не лише умова стабільного розвитку, а й запорука національної безпеки України в цілому.

Список використаних джерел

1. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Управління фінансово-економічною безпекою на засадах розвитку промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*, 2024. № 2(104). С. 66-72. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.09> URL: <https://www.mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/606> (дата звернення : 23.05.2025).
2. Ішук С. О., Созанський Л. Й. Розвиток машинобудування в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: монографія. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України», 2022. 137 с.
3. Київська школа економіки. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок війни (лютий 2022 – листопад 2024). Київ: KSE Institute, 2024. 38 с. URL : <https://surl.li/cnqgdr> (дата звернення : 23.05.2025).
4. Перспективи розвитку машинобудівного комплексу України в післявоєнний період. YouControl, 2023. URL : <https://blog.youcontrol.market/pierspipektivi-rozvitku-mashinobudivnogho-kompleksu-ukrayini-v-pisliavoiennii-pieriod/> (дата звернення : 23.05.2025).
5. Пігуль Н. Г., Пігуль Є. І. Сучасний стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 112–119.
6. Сакур О. С., Щур Р. І., Мацьків В. В. Публічне управління розвитком машинобудівного комплексу України в умовах економічної нестабільності. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19, т. 1. С. 270–277.

Вадим Татарінов, к.е.н, доцент,
доцент кафедри економічного проєктування та маркетингу
Придніпровського інституту ПрАТ «ВНЗ МАУП»,
м. Кременчук, Україна

ЕКОНОМІЧНИЙ ПОРЯДОК, ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ

Актуальність дослідження. Економічний порядок є важливим складником системи управління економікою країни. Однак стан цього найважливішого елемента управління економікою загалом та її окремих сфер може бути порушено зовнішнім впливом. Сьогодні в Україні дуже серйозна кризова ситуація, створена воєнними діями на території країни. У зв'язку з цим виникла потреба дослідження впливу цієї кризи на економічний порядок.

Метою дослідження є визначення впливу економічної кризи на економічний порядок та його основні складові в Україні і можливих шляхів його подолання.

Військові дії на території України принесли безпрецедентні труднощі для її економіки, але є й унікальні можливості для стійкого відновлення. Про це свідчать результати дослідження, підготовленого Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО). «...Незважаючи на масштабні виклики, економіка України продемонструвала вражаючу стійкість та продовжує функціонувати», - наголошують автори доповіді. Тим не менш, для стабільного підвищення рівня життя населення, прискорення процесу відновлення та скорочення розриву в доходах з іншими країнами будуть потрібні цілеспрямовані зусилля. Крім усунення наслідків війни, необхідно змінити умови, що призводили до економічної стагнації у роки до початку повномасштабного вторгнення РФ, зазначили експерти. Україна має потенціал для відновлення завдяки міжнародній підтримці, реформам та підприємницькому духу громадян. Важливо адаптувати економічну стратегію до нових реалій, щоб забезпечити стабільне зростання та добробут населення [4]. Проте, на думку аналітиків американського інвестиційного банку Goldman Sachs, середньострокові перспективи значно залежать від розвитку військових дій, які мають прямий вплив на капітал, матеріальні активи та ринок праці, а також опосередкований вплив через такі канали, як ділові настрої та продуктивність.

«...Стієке політичне завершення війни, яке запропонувало б гарантії безпеки проти подальшої російської агресії, найімовірніше, спричинить сильне, тривале економічне відновлення, яке фінансуватиметься ззовні, а базуватиметься на майбутніх перспективах України стати членом Європейського Союзу», - продовжують аналітики Goldman Sachs у звіті [3].

«...Ми припускаємо, що військовий конфлікт в Україні продовжиться без істотних змін з огляду на патову ситуацію в більшості бойових зон, - зазначають аналітики Goldman Sachs. Утім, є більш висока ймовірність, що певне рішення знайдеться у 2025 році». Але навіть за таких умов американський банк залишається оптимістом та прогнозує 5% українського економічного зростання цього року [3].

Водночас українська економіка обмежена у власних коштах для прискорення темпів зростання ВВП. Якщо говорити про людський вимір української економіки, слід відзначити низький рівень приватних заощаджень

громадян. Простіше кажучи, нестача гривень у кишенях та гаманцях за умови прискорення зростання споживчих цін до 7,5%. Ще перед війною, на початку лютого 2022 року, портал Work.ua з'ясував через опитування, що 54% респондентів зовсім не мають заощаджень, а 35% мають заощадження лише на 2-4 місяці [2]. Це призводить до розмови про демографічну кризу та проблеми ринку праці.

На думку Андрія Гайдуцького, економіста наглядової ради ПАТ «Комінбанку», «...потрібно стимулювати приїзд іноземних мігрантів та повернення українських мігрантів, оскільки потрібно більше людей із грошима, більше споживачів товарів та послуг та більше платників податків. Тільки завдяки українцям в Україні ми вже «не витягнемо» зростання ВВП країни, оскільки українці мають низькі рівні доходів (я не враховую «штучно завищені» зарплати в секторі оборони та безпеки, які скорочуватимуться в міру припинення військових дій)».

У Центрі економічної стратегії також вказують на нестачу робочої сили, а ще на нестабільність енергопостачання та непередбачуваність умов для ведення бізнесу. Останнє не лише через аспект безпеки, а й через непрогнозованість ринків та нормативне регулювання з боку держави.

В умовах воєнних дій та необхідності вирішення проблем відновлення економіки України виникає гостра потреба в організації відповідного економічного порядку, що забезпечує цей процес. Після досягнення миру на українській землі відновлення економічного порядку стане одним із першочергових завдань.

Економічний порядок - це правила, які регулюють організаційну структуру економіки, процеси, які в ній здійснюються, а також сукупність інститутів, які відповідальні за керування нею та надання економіці певної організаційної форми. Економічний порядок включає: конкурентний порядок; порядок, який регулює право власності; грошовий порядок; фінансовий порядок; податковий порядок; порядок, який регулює зовнішньо-економічну діяльність.

Задачами економічного порядку є створення та забезпечення здатності економіки до функціонування, оптимальне керування економічним процесом у рамках системи економічних цілей суспільства, а також сприяння досягненню суспільно-політичних цілей. У зв'язку з цим викликають інтерес зміни, що відбуваються з кожним із складових економічного порядку у сферах їхньої дії.

Криза, чи то економічна, фінансова чи політична, надає значний вплив на конкурентний порядок у країні, змінюючи умови для бізнесу та впливаючи на ринок, структуру галузей та становище окремих гравців. Розглянемо кілька ключових аспектів, що ілюструють, як криза може впливати на конкурентне середовище.

Насамперед йдеться про зниження купівельного попиту, до якого часто призводять кризи. Це може посилити конкуренцію між компаніями. Коли споживачі починають економити, компаніям доводиться знижувати ціни чи покращувати якість продуктів та послуг, щоб залучити клієнтів. Це сприяє посиленню конкуренції та боротьбі за частку ринку.

Малі та середні компанії, які не мають досить сильних фінансових та ресурсних можливостей, можуть зіткнутися з труднощами в кризовий період. Ці фірми можуть не витримати падіння попиту або підвищених операційних витрат, що призведе до їхнього виходу з ринку. Це створює простір для великих компаній або нових гравців, які здатні адаптуватися до умов кризи. Криза може

спричинити перерозподіл ринкових часток і навіть зміну галузевої структури [1].

Деякі компанії можуть розширювати свій вплив, поглинаючи конкурентів чи посилюючи свої позиції на тлі слабкості інших. В інших випадках криза може призвести до підвищення концентрації та монополізації ринку, коли кілька великих гравців домінують у своїй сфері.

Руйнування логістичних ланцюжків, як одна з причин бойових дій, також велика проблема для бізнесу, яка може призвести до зниження його конкурентоспроможності і навіть до ліквідації.

Компанії, які хочуть вижити та бути життєздатними та конкурентоспроможними в умовах кризи, шукають шляхи для оптимізації своєї діяльності. Такими шляхами можуть бути впровадження нових технологій, інновації у продукти та послуги, покращення логістики та інші заходи. Інновації стають важливим конкурентним інструментом, а ті фірми, які їх використовують можуть отримати вигоду навіть у період кризи.

Бізнес може змінювати свої стратегії у відповідь на кризові умови. Наприклад, в умовах падіння попиту або фінансової нестабільності компанії можуть зосередитися на скороченні витрат, розширенні асортименту товарів для різних груп споживачів або на нові ринки. У той же час, інші можуть намагатися зміцнити свою позицію через агресивне маркетингове просування [5].

У відповідь на кризу державою можуть бути вжиті антикризові заходи, такі як підтримка бізнесу, субсидування певних галузей або зміни у податковій та фінансовій політиці. Це може змінити умови конкуренції на ринку, наприклад, надавши переваги тим компаніям, які отримують державну підтримку.

Криза може вплинути на конкурентоспроможність країни на міжнародній арені. В умовах економічної нестабільності компанії можуть зіткнутися з труднощами при виході на закордонні ринки або з необхідністю захисту своїх позицій від іноземних конкурентів на внутрішньому ринку. Глобальні економічні зміни, такі як коливання валютних курсів чи зміна ціни ресурсів, можуть також зіграти роль у зміні конкурентних умов.

Висновки. Таким чином, криза може суттєво змінити конкурентний порядок у країні, призводячи як до посилення конкуренції, так і до значних перерозподілів ринкових часток. Успіх підприємств у кризовій ситуації залежить від гнучкості бізнесу, його здатності до інновацій та адаптації, а також від зовнішньої політики та антикризових заходів, що вживаються державою.

Список використаних джерел

1. Городніченко Ю., Айхенгрін Б.(2023) *Україна – між війною та рецесією*. *ForbesUkraine*. URL: <https://forbes.ua/money/ukraina-mizh-viynoyu-ta-retsesieyu-18112022-9875>
2. *Криза і бізнес: як пережити період турбулентності* (2022). ГО «Клуб Ділових Людей Українф» URL: <https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/kryza-i-biznes-jak-perezhyty-period-turbulentnosti.html>
3. Мироненко-Шульган О. (2020). Малий бізнес в умовах пандемії COVID-19:правове регулювання фінансової підтримки державою. *Національна Асоціація Адвокатів України*. URL: <https://unba.org.ua/publications/5792-malij-biznes-v-umovah-pandemii-covid-19-pravove-regulyuvannya-finsanovoi-pidtrimki-derzhavoyu.html>
4. Шварц Д. (2023) Запасний варіант: як надати програмі релоксації підприємств друге дихання. *Бізнес в Україні* URL: <https://www.unian.ua/economics/other/zapasniy-variant-yak-nadati-programi-relokacii-pidpriyemstv-druge-dihannya-12129882.html>
5. Мінчева Ю. Як подолати інфляцію, що виникла внаслідок війни? *Громадське радіо*. URL: <https://hromadske.radio/podcasts/shcho-z-ekonomikoju/yak-podolaty-infliatsiiu-shcho-vynykla-vnaslidok-viyny>

Сергій Терещук, аспірант
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
Керівник: **Неоніла Насад**, к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Актуальність дослідження. Післявоєнний період для України супроводжується масштабними економічними викликами: руйнування інфраструктури, скорочення виробничих потужностей, нестабільність фінансових ринків, дефіцит ресурсів і трудових кадрів, зниження купівельної спроможності населення, а також посилення зовнішньої конкуренції. В цих умовах зростає потреба у формуванні ефективної системи антикризового управління, яка здатна оперативно реагувати на загрози, забезпечити відновлення та стійкий розвиток підприємств.

Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки практичних механізмів і стратегій, що дозволять вітчизняним компаніям адаптуватися до нових реалій, мінімізувати збитки, оптимізувати використання наявних ресурсів, зберегти конкурентні позиції на ринку та відновити економічну активність. Успішне антикризове управління виступає ключовим інструментом не лише збереження підприємств, а й загального відновлення економіки країни в цілому.

Дослідження антикризового управління підприємствами у післявоєнний період дозволяє сформулювати теоретичну та практичну базу для розробки адаптивних управлінських рішень, що враховують специфіку сучасних ризиків, рівень невизначеності та потребу у швидкій трансформації бізнес-процесів.

Післявоєнний період в економіці будь-якої країни характеризується глибокими структурними змінами, високим рівнем невизначеності та значними викликами для суб'єктів господарювання. Зруйнована інфраструктура, втрата ринків збуту, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит кадрів та обігових коштів – усе це створює загрозу для функціонування бізнесу. У таких умовах особливої актуальності набуває антикризове управління підприємством як система методів, інструментів і підходів, спрямованих на подолання кризових явищ, забезпечення стабільності та адаптації до нових економічних реалій.

Антикризове управління – це комплекс заходів, що забезпечують виявлення, попередження, локалізацію або подолання кризи на підприємстві. У післявоєнному контексті антикризове управління поєднує короткострокові дії для виживання бізнесу з довгостроковими стратегічними ініціативами з відновлення та сталого розвитку.

Основними цілями антикризового управління у післявоєнний період є: відновлення операційної діяльності; забезпечення фінансової стабільності; реструктуризація боргів та активів; адаптація до змінених умов ринку; підвищення гнучкості та інноваційної спроможності.

Розглянемо особливості антикризового управління у післявоєнний період:

1. Фокус на виживання та адаптацію. Підприємства стикаються з браком ресурсів, тому першочерговими стають заходи з оптимізації витрат, пошуку альтернативних постачальників і клієнтів, збереження ключових кадрів.
2. Гнучкість і оперативність. Зміни в макроекономічному середовищі вимагають від менеджменту швидкого прийняття рішень, зокрема в умовах змін

законодавства, валютних коливань і нестабільного попиту.

3. Державна підтримка. Уряди часто запускають програми підтримки бізнесу, які включають пільгове кредитування, субсидії на відновлення, податкові пільги. Уміння скористатися такими можливостями – елемент ефективного антикризового управління.

4. Інноваційні та цифрові рішення. Післявоєнна трансформація пришвидшує впровадження цифрових технологій, автоматизацію виробництва, онлайн-продажі й управління на основі даних.

5. Формування нової кадрової політики. Відтік трудових ресурсів через міграцію, демографічні втрати та мобілізацію змушують підприємства переосмислювати підходи до управління персоналом – перекваліфікація кадрів, розвиток мультифункціональності, збереження лояльності.

Основними інструментами антикризового управління є: аналіз фінансових ризиків і побудова сценаріїв розвитку подій; SWOT-аналіз для виявлення внутрішніх резервів та зовнішніх загроз; бюджетування та контролінг, спрямовані на зниження витрат і збільшення прибутковості; кризовий менеджмент – створення оперативних штабів управління; пошук стратегічних партнерств (кооперація, аутсорсинг, альянси); антикризовий маркетинг – адаптація товарної політики до нових умов попиту.

Розглянемо практичні рекомендації для підприємств антикризового управління підприємства в післявоєнний період:

1. Оцінити реальний стан підприємства з урахуванням змінених внутрішніх і зовнішніх умов.

2. Розробити коротко- та середньостроковий план антикризових заходів з чіткими показниками ефективності.

3. Сформувані команду антикризового управління з повноваженнями для оперативного реагування.

4. Активно співпрацювати з державними та міжнародними фондами підтримки бізнесу.

5. Диверсифікувати ринки збуту й джерела фінансування.

Висновки. Антикризове управління у післявоєнний період стає не просто інструментом стабілізації, а необхідною умовою виживання та поступового розвитку підприємств. Його ефективність залежить від готовності керівництва до швидких рішень, відкритості до змін, вміння працювати з ризиками та залучати зовнішні ресурси. Успішне антикризове управління створює передумови не лише для відновлення, але й для довгострокового зміцнення конкурентних позицій підприємства в нових умовах.

Список використаної джерел

1. Бойко І. В. Антикризове управління в умовах війни: виклики та можливості. *Економіка і управління: актуальні питання теорії та практики*. 2020. Вип. 1(1). С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.31470/2415-2480.2.020.1.1.12>
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством [Текст] : підручник / Л. О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2005. – 824 с.
4. Насад Н.В., Терещук С.А. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. *Український економічний часопис* № 8, 2025 с.68-70 (дата звернення: 20.05.2025).
5. Череп А. В., Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства [Текст] / А. В. Череп, С. В. Северина // *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 277-282

Тетяна Хлевицька, к.е.н., доцент,
доцент кафедри світової економіки
Державний торговельно-економічний університет,
Володимир Бадасен, здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет,
м.Київ, Україна

ІНВЕСТИЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТНК В ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРІ

Актуальність дослідження. Інвестиційна стратегія в глобалізованому світі виконує роль мосту між інноваціями та економічним зростанням. За допомогою впровадження високотехнологічних рішень, підприємства можуть не лише модернізувати виробництво, але й відповідати на вимоги сталого розвитку, зміни споживчих уподобань та посилення конкуренції. Таким чином, стратегічне інвестування стає не просто інструментом капіталовкладень, а ключовою складовою адаптивної моделі розвитку бізнесу в умовах глобальних економічних трансформацій.

У формуванні міжнародних інвестиційних потоків, у розвитку міждержавного співробітництва та економічного зростання ключову роль відіграють транснаціональні корпорації (ТНК). Вони є не лише основними суб'єктами світового господарства, а й потужними чинниками впливу на соціально-економічні процеси в країнах свого функціонування.

Інвестиційна стратегія ТНК визначає напрямки їхнього довгострокового розвитку, дозволяє ефективно управляти активами, розподіляти ресурси, формувати конкурентні переваги та посилювати позиції на міжнародному ринку тощо.

Транснаціональні корпорації (ТНК), залежно від своїх стратегічних орієнтирів, обирають різні підходи до інвестування. Деякі з них зосереджуються на розширенні ринків збуту та придбанні підприємств у нових регіонах, що дозволяє їм закріплювати позиції на глобальному ринку. Інші корпорації роблять ставку на інноваційність, спрямовуючи кошти на дослідження, розробки та впровадження новітніх технологій. Такий підхід забезпечує їм конкурентну перевагу в умовах стрімкої цифрової трансформації.

Окремі компанії використовують диверсифікаційні стратегії, вкладаючи капітал у нові галузі чи регіони, що дозволяє зменшити ризики й уникнути залежності від одного напрямку діяльності. Водночас деякі ТНК дотримуються консервативного підходу, зосереджуючись на збереженні стабільності та інвестуючи лише в перевірені активи. Зростає також популярність стратегій сталого розвитку, коли інвестиції спрямовуються на підтримку екологічних ініціатив, соціальних програм і дотримання етичних стандартів.

На вибір стратегії впливають численні зовнішні та внутрішні чинники. Серед них — загальносвітові економічні процеси, політична ситуація в країнах, де працюють ТНК, регуляторні вимоги, культурні особливості місцевих спільнот, а також інфраструктура й рівень технологічного розвитку. Важливу роль відіграє й стратегія материнської компанії, яка визначає загальний вектор руху.

Прикладами реалізації таких стратегій є діяльність таких корпорацій, як Apple, Nestle та Toyota (див табл). Apple активно інвестує в інновації, Nestle робить акцент

на соціальній відповідальності, а Toyota поєднує традиційне виробництво з розвитком електромобілів та новітніх технологій [1, 4].

Компанія	Тип стратегії	Приклад реалізації
Apple	Інноваційно-орієнтована	Інвестиції в розробку нових технологій і пристроїв
Nestle	Стратегія сталого розвитку	Фінансування екологічних та соціальних програм у країнах присутності
Toyota	Диверсифікаційна стратегія	Розвиток електромобілів, робототехніки поряд із традиційним виробництвом

Джерело: [1, 4]

Однак реалізація інвестиційних стратегій не позбавлена ризиків. Серед основних проблем – геополітична нестабільність, валютні коливання, зміни в споживчих настроях, жорстка конкуренція та труднощі з інтеграцією нових активів. Зростають і вимоги до прозорості бізнесу та відповідального інвестування. Усе це вимагає від ТНК гнучкості, передбачливості та готовності адаптуватися до нових викликів.

Сучасні ТНК активно інтегрують Big Data, штучний інтелект, аналітику ризиків, блокчейн для підвищення ефективності управління інвестиціями. Цифрові платформи дозволяють оптимізувати прийняття рішень, підвищити швидкість реагування на зміни ринку та зменшити транзакційні витрати [3, 4].

Інвестиційна стратегія є невід’ємною складовою загальної корпоративної стратегії транснаціональної корпорації. Її ефективність безпосередньо впливає на стабільність, прибутковість та конкурентоздатність компанії на міжнародному рівні та дозволяє адаптуватися до трансформаційного середовища, залучати міжнародні ресурси, а також зміцнювати стійкість до економічних шоків та соціальних викликів.

Висновки. У сучасних умовах ТНК повинні постійно адаптувати свої інвестиційні підходи до змін середовища, впроваджувати інноваційні інструменти управління інвестиціями, балансувати між прибутковістю та соціальною відповідальністю, а також враховувати етичні й екологічні стандарти в прийнятті інвестиційних рішень. Адже в умовах глобалізації інвестиційна стратегія набуває особливої ваги як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

Список використаних джерел

1. Dunning J.H. Alliance Capitalism and Global Business. New York: Routledge, 1997. 383 p.
2. Peter J. Neary Foreign Direct Investment. The OLI Framework. World Economy FDI : The OLI Framework. University of Oxford and CEPR. Available at: <http://users.ox.ac.uk/~econ0211/papers/pdf/fdiprinceton.pdf> (accessed: 01.05.2025).
3. Dunning J.H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production. Past, Present and Future. *Economics of Business*. 2001. Vol. 8. No. 2. P. 173–190. (accessed: 01.05.2025).
4. Аванесова І. Глобальні інвестиційні стратегії транснаціональних корпорацій. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/222/223> (accessed: 01.05.2025).

Микита Чалий, здобувач вищої освіти
Запорізький національний університет,
Віта Лось, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної кібернетики
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

АНАЛІЗ ДИНАМІКИ РІВНЯ ЗАЙНЯТОСТІ ТА БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ: ТРЕНДИ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ

Актуальність дослідження. Проблеми зайнятості населення та рівня безробіття є ключовими індикаторами соціально-економічного розвитку будь-якої країни, особливо в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації. Для України, яка зазнала значних змін унаслідок військової агресії, економічної кризи та масштабних демографічних зрушень, питання ефективного функціонування ринку праці набуває особливої актуальності. Зростання безробіття, трудова міграція, нерівномірний розподіл робочої сили між регіонами, а також трансформація форм зайнятості є викликами, що потребують комплексного аналізу [1]. Аналіз динаміки зайнятості та безробіття дозволяє виявити ключові тенденції розвитку ринку праці, оцінити ефективність державної політики у сфері зайнятості, а також спрогнозувати можливі сценарії змін у майбутньому [2].

За даними Державної служби статистики України [3], рівень зайнятості населення у віці 15–70 років у 2015 році становив 56,0%, а у 2019 року зріс до 58,6%. Це зростання відбулось у наслідок поступового економічного відновлення після кризи 2014–2015 років та часткової стабілізації внутрішньої ситуації, підтримкою малого та середнього бізнесу, а також активними програмами сприяння зайнятості. У 2020 році через пандемію COVID-19 спостерігалось скорочення рівня зайнятості до 55,2% (рис. 1). Карантинні обмеження, зупинка багатьох підприємств, скорочення робочих місць, зростання тіньової зайнятості та перехід на дистанційний режим роботи спричинили значний спад на ринку праці. Надалі рівень поступово стабілізувався й у 2023 році склав 57,0%, а в 2024 – 57,5%. Відновлення частини секторів економіки, адаптація до нових умов праці, активізація цифрової економіки, а також програми міжнародної підтримки стали основними чинниками цієї позитивної динаміки. Водночас, на повну стабілізацію ринку праці негативно впливають триваючі наслідки повномасштабної війни, внутрішнє переміщення населення, часткова втрата промислових потужностей та зниження інвестиційної активності.

У свою чергу, рівень безробіття у зазначений період мав зворотну тенденцію. У 2015 році він становив 9,1%, у 2019 – 8,2%, у 2020 – підскочив до 10,1%, після чого поступово знижувався до 8,3% у 2024 році (рис. 2). Така динаміка свідчить про тісний зв'язок між загальним економічним станом країни та ситуацією на ринку праці. Зростання безробіття у 2020 році було очікуваним наслідком пандемічної кризи, яка спричинила масове скорочення робочих місць, особливо у сфері послуг, туризму, транспорту та малого бізнесу. Подальше поступове зниження рівня безробіття є ознакою адаптації економіки до нових умов, зокрема – активізації фрілансу, розвитку ІТ-сектору, релокації підприємств у безпечні регіони та впровадження державних програм стимулювання працевлаштування. Водночас, скорочення безробіття в період 2022–2024 років

частково пояснюватися не лише створенням нових робочих місць, а й зменшенням кількості економічно активного населення внаслідок міграції, мобілізації та демографічного скорочення.



Рис. 1. Динаміка рівня зайнятості в Україні, 2015–2026

Джерело: складено автором на основі [3]



Рис. 2. Динаміка рівня безробіття в Україні, 2015–2026

Джерело: складено автором на основі [3]

Для аналізу загальних тенденцій досліджуваних показників побудовано прогноз, який демонструє загальну стабілізацію рівня зайнятості та поступове зниження безробіття (рис. 1, 2). Згідно з проведеними розрахунками, очікується, що рівень зайнятості у 2025 році становитиме $\approx 58,0\%$, а у 2026 р. $\approx 58,5\%$, при цьому рівень безробіття у 2025 році: $\approx 8,1\%$, у 2026 – $\approx 7,9\%$. Отримані результати свідчать про поступове оздоровлення ринку праці за умов збереження поточних соціально-економічних умов та стабільної політики.

Висновки. Аналіз динаміки рівня зайнятості та безробіття в Україні у 2015–2024 роках виявив декілька ключових тенденцій. По-перше, після пандемічного падіння спостерігається поступове відновлення рівня зайнятості. По-друге, рівень безробіття демонструє стійку тенденцію до зниження. Побудований прогноз свідчить про ймовірне подальше поліпшення ситуації на ринку праці у 2025–2026 роках. Отримані результати можуть бути використані для планування заходів соціальної політики та підтримки працевлаштування.

Список використаних джерел

1. Ачкасова Н. К. Ринок праці України: сучасні тенденції та виклики. *Економіка і держава*. 2023. № 2. С. 4–8.
2. Базилевич В. Д. Макроекономіка: підручник. К.: Знання, 2020. 586 с.
3. Державна служба статистики України. Ринок праці. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 06.05.2025).
4. Мельник А. Ф. Прогнозування соціально-економічного розвитку. К.: Центр учбової літератури, 2019. 274 с.

Юлія Чернявська, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування
Київський національний університет будівництва та архітектури,
м. Київ, Україна

ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОРИВІВ: ДОСВІД ЕКОНОМІЧНО РОЗВИНЕНИХ КРАЇН

Актуальність дослідження. На сучасному етапі світова економіка, і, зокрема, економіка України перебуває у стані значних змін і викликів, пов'язаних із геополітичними зрушеннями, технологічними проривами, а також трансформацією глобальних ланцюгів постачання. Досвід країн, які змогли здійснити успішні економічні прориви, є надзвичайно цінним для розуміння механізмів адаптації та розвитку в умовах сучасної нестабільності. Таким чином, тема є надзвичайно актуальною для розуміння сучасних економічних процесів, прогнозування майбутніх викликів і можливостей, а також для формування ефективної політики розвитку економіки України в умовах глобальної конкуренції та швидких змін світової економіки.

Розглянемо країни з найбільшими економічними проривами (Західна Німеччина, Японія, Китай, Індія, Чилі) та проаналізуємо чинники їх успіху.

Після Другої світової війни Західна Німеччина пережила стрімке економічне зростання, відоме як «німецьке економічне диво». Середній річний приріст ВВП на душу населення у 1948-1956 роках становив 7.1%, а вже у 1956 році цей показник перевищив довоєнний рівень [1].

Основними чинниками прориву виступили: лібералізація економіки – скасування державного контролю за цінами та більшості регуляторних обмежень для бізнесу. Також економічному підйому сприяло здійснення фінансових реформ: заміна знецінених грошей на нову валюту (німецька марка). Податкова реформа стосувалася зниження податків корпорацій, введення стимулів для інвестицій та експорту. І узагальнювалося все це ще й потужною державною підтримкою розвитку бізнесу та інвестицій у виробництво.

Цікавим є також досвід післявоєнного відродження Японії. Вона після Другої світової війни стала прикладом ще більш вражаючого економічного прориву: за два покоління реальний ВВП на душу населення виріс у 10 разів. Уже в 1969 році країна посіла друге місце у світі за обсягом ВВП та промислового виробництва [2].

Основні фактори, які сприяли прориву економіки Японії слід виділити наступні: державна підтримка індустріалізації та експорту, значні інвестиції в освіту, науку та технології; ефективне використання зовнішньої допомоги, зокрема американської; реформи у фінансовій та податковій сферах, спрямовані на стимулювання інновацій та виробництва.

Вивчимо досвід економічного дива Китаю починаючи з 1980-х років. Китай за останні десятиліття став другою економікою світу, демонструючи стабільне зростання ВВП (у 2025 році - \$ 19,23 трлн., зростання +4%) [3]

Основними детермінантами прориву є реформа «відкритих дверей» та перехід до ринкової економіки; масштабна індустріалізація, розвиток інфраструктури та залучення іноземних інвестицій; акцент на цифровізації та інноваціях – розвиток високотехнологічних секторів, масштабні державні

програми підтримки інновацій та цифрової економіки (наприклад, програма Made in China 2025); а також зростання внутрішнього споживчого ринку та потужна експортна стратегія [4].

Таблиця 1

Порівняльна таблиця економічних проривів

Країна	Період прориву	Основні чинники успіху
Німеччина	1948-1960-ті	Лібералізація, фінансова реформа, підтримка бізнесу
Японія	1950-1970-ті	Державна підтримка, інновації, експорт, реформи
Китай	1980-дотепер	Індустріалізація, цифровізація, інвестиції, експорт
Індія	2000-ті- дотепер	ІТ-сектор, молоде населення, ринкові реформи
Чилі	1990-ті - дотепер	Неолібералізм, експорт, інституційна стабільність

Джерело: складено автором на основі [1-6]

Навіть Індія демонструє на сучасному етапі економічний прорив. Серед топ-10 економік світу показала +6,2% у 2025 році. Основними чинниками прориву слід назвати: стрімкий розвиток ІТ-сектору та цифрових послуг; молоде, численне населення, що створює великий внутрішній ринок; реформи, спрямовані на дерегуляцію, залучення інвестицій та розвиток інфраструктури [5].

Лідером серед Латинської Америки стала Чилі з найвищим ВВП на душу населення в регіоні. Основні причини: неоліберальна економічна політика, фіскальна відповідальність, приватизація, лібералізація торгівлі, акцент на експорті та відкритості економіки, а також інституційні реформи, що забезпечили стабільність та конкурентоспроможність [6].

Висновки. Найбільші економічні прориви у світі забезпечувалися завдяки поєднанню ліберальних реформ, інвестицій у технології та освіту, підтримці експорту й інновацій, а також ефективному державному управлінню. Кожна з наведених країн адаптувала ці інструменти до власних умов, що і стало запорукою їхнього успіху. Щодо запозичення досвіду передових економічно розвинених країн для економіки України, то слід виокремити ключові позиції реформ: інвестувати в освіту і науку та інновації, формувати сприятливе середовище для бізнесу і інвестицій, розвивати експортно-орієнтовані галузі і забезпечити ефективну взаємодію між урядом, бізнесом та науковими установами. Економічні прориви можливі навіть у найскладніших умовах, якщо є стратегічне бачення, політична воля та здатність до глибоких реформ.

Список використаних джерел

1. Железняк Я. П'ять історій економічного успіху після війни: світовий досвід для України. URL: https://lb.ua/economics/2022/04/13/513199_5_istoriy_ekonomichnogo_uspihu_pislya.html
2. Новіков В. Відновлення Японії після Другої світової війни. Чи допоможе цей досвід Україні? URL: https://censor.net/biz/columns/3405454/vidnovlennya_yaponiyi_pislya_drugoyi_svitovoyi_viyiny_chy_dopomoze_tseyi_dosvid_ukrayini
3. Світовий банк World Bank – офіційні дані про ВВП Китаю, темпи зростання та статус другої економіки світу. URL: <http://data.worldbank.org/country/china>
4. Made in China 2025. Center for strategic international studies. URL: <https://www.csis.org/analysis/made-china-2025>
5. Рейтинг найбагатших країн світу. / Центр новин інформаційне агентство. URL: <https://www.centernews.com.ua/?p=484718>
6. Економіка та бізнес-клімат Чилі / посольство України в Республіці Чилі. URL: <https://chile.mfa.gov.ua/spivrobotnictvo/torgovelnno-ekonomichna-spivpracya/ekonomika-ta-biznes-klimat-krayini-akreditaciyi>



СЕКЦІЯ 2

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ЗМІН

Ірина Агєєва, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ

Актуальність дослідження. Сучасний менеджер нерідко стикається з різноманітними проблемами, що вимагають від нього певної здатності до необхідних змін в управлінні. Досягти цього можливо на основі інноваційної діяльності. У сучасних умовах інновації набувають особливої актуальності, оскільки є інструментом для підвищення ефективності. Це також стосується і трудових відносин на підприємствах. Лише ефективне використання трудового потенціалу та інновації є визначальними для майбутнього України.

Управління працею на підприємствах передбачає основні задачі:

- визначення потреби підприємства у працівниках різних спеціальностей та кваліфікації;
- аналіз ринку праці та управління зайнятістю;
- відбір персоналу;
- адаптація персоналу;
- планування кар'єри персоналу, професійного зростання;
- забезпечення сприятливих умов праці;
- організація трудових процесів та встановлення оптимальних співвідношень між кількістю одиниць обладнання та чисельністю персоналу;
- розробка систем мотивації праці;
- визначення систем оплати праці;
- управління конфліктами.

Для ефективного управління працею необхідно шукати більше інноваційні способи.

Персонал підприємства – основа будь-якого інноваційного процесу, тому що вони забезпечують інноваційні ідеї та створюють нові проекти [1, с.49].

Однією з складових модернізації трудових відносин є використання соціальних інновацій.

На думку Бойко-Бойчук Л.В., соціальні інновації – це:

- ідеї, стратегії, форми організацій;
- процес здійснення змін (впровадження нових рішень);
- здійснення змін у поведінці, у процесах впливу на зміни, у регулюванні, політиці, організаційних структурах і практиках [2, с. 94].

Соціальні інновації пов'язані з появою організаційних та технологічних інновацій. Вони охоплюють різні напрями, зокрема гнучкі форми зайнятості, автоматизація кадрового обліку та системи управління персоналом.

Одним з напрямів соціальних інновацій є розвиток нових форм зайнятості. Упровадження дистанційної роботи, гнучкого графіка сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників, а також забезпечують можливість поєднувати професійну діяльність з особистим життям.

В сучасних умовах цифрова трансформація впливає на соціальну інновацію в трудових відносинах. Вчені пропонують впроваджувати різні системи, які дозволяють підприємствам не лише краще розуміти потреби працівників, а й швидко адаптуватися до змін у трудових відносинах. Це такі як управління людськими ресурсами (Human resource management systems), інформаційні системи управління персоналом (Human resource information systems), системи управління людським капіталом (Human capital management) [3]. Ці системи забезпечують автоматизацію кадрового обліку, обліку робочого часу, управління заробітною платою, функцій управління людськими ресурсами, таких як рекрутинг, онбординг, визначення компенсацій та винагород, управління талантами, розвиток кар'єри, організації навчання. Все це дозволяє знизити адміністративне навантаження та оптимізувати витрати.

Ще одним важливим напрямом соціальних інновацій є навчання та підвищення кваліфікації. Воно дозволяє працівникам на підприємстві адаптуватися до змін у технологічному середовищі. Сьогодні на підприємствах розвивають різні види корпоративного навчання, такі як підготовка нових працівників, перепідготовка, онлайн-курси, тренінги, семінари тощо. Все це сприяє не лише професійному, а й особистісному розвитку персоналу.

Висновки. Впровадження HR-рішень на підприємствах дозволить підвищити ефективність управління людським капіталом, оптимізувати кадрові процеси та допоможуть створити умови для безперервного навчання працівників. Інновації відіграють важливу роль у трудових відносинах на підприємствах, оскільки вони сприяють підвищенню мотивації працівників, зменшенню конфліктності в колективі та зростанню продуктивності праці [4].

Список використаних джерел

1. Чабан Г. В., Чабан В. Г. Інноваційні підходи в управлінні персоналом. *Економічний вісник університету. Економіка знань, інноваційна економіка*. 2022. № 53. С. 47—52. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-53-47-52>.
2. Бойко-Бойчук Л.В. Поняття «соціальна інновація»: типи визначень, приклади застосування. *Наука та інновації*. 2009. Т. 5. № 3. С. 94—99.
3. Рогов В. Г. Цифрова трансформація HR-функцій. Інновації в суднобудуванні та океанотехніці: матеріали XV Міжнародної науковотехнічної конференції (м. Миколаїв, 26-27 вересня 2024 р.). Миколаїв, 2024. С. 659—662. URL: https://www.researchgate.net/publication/390348296_Cifrova_transformacia_HRfunkcij (дата звернення: 17.05.2025).
4. Антохов, А. А., Парфентьева, О. Г., Агеева, І. В. Вплив соціальних інновацій на ефективність трудових відносин в українських підприємствах. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. (10). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15240489> (дата звернення: 19.05.2025).
5. Goi, V., Ahieieva, I., Mamonov, K., Pavliuk, S. and Dligach, A. (2023). The Impact of Digital Technologies on the Companies' Strategic Management. *Econ. Aff.*, 68(02): 1291-1299/ URL: https://www.researchgate.net/publication/372756203_The_Impact_of_Digital_Technologies_on_the_Companies'_Strategic_Management (дата звернення: 20.05.2025).

Микита Байдін, аспірант
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
Керівник: *Ірина Маковецька*, к.е.н., доцент,
Доцент кафедри менеджменту
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобальних змін та нестабільності стратегічний потенціал організації стає вирішальним фактором забезпечення її конкурентоспроможності та адаптації до нових викликів. Ефективне управління стратегічним потенціалом вимагає не лише глибокого розуміння внутрішніх ресурсів підприємства, але й здатності лідерів до гнучкого, системного мислення, що враховує зовнішні трансформаційні процеси.

Під стратегічним потенціалом організації розуміють сукупність її внутрішніх ресурсів і можливостей, здатних забезпечити досягнення довгострокових цілей та адаптацію до змінного зовнішнього середовища. Це включає людський капітал, інноваційний ресурс, управлінські компетенції, організаційну культуру, інформаційні системи та здатність до навчання [1]. Менеджмент у трансформаційних умовах потребує нових підходів, орієнтованих на гнучкість, відкритість до інновацій і стратегічне бачення. Основними індикаторами стратегічного потенціалу в управлінні виступають:

- Ефективність процесу прийняття рішень у невизначеному середовищі;

Приклад:

Під час пандемії COVID-19 компанія "Нова Пошта" в Україні оперативно прийняла рішення про масштабне впровадження безконтактної доставки та самообслуговування через поштомати. Це дало змогу зберегти обсяги перевезень і навіть їх збільшити, незважаючи на загальну економічну нестабільність.

- Здатність прогнозувати та швидко реагувати на зовнішні виклики;

Приклад:

Компанія "Епіцентр", аналізуючи ризики перебоїв у логістиці на початку повномасштабного вторгнення в 2022 році, заздалегідь сформувала стратегічні запаси будівельних матеріалів і обладнання. Це дозволило їй оперативно відновити роботу магазинів та підтримати попит на товари для відбудови.

- Наявність стратегічного мислення у керівній ланки;

Приклад:

Менеджмент українського агрохолдингу "МХП" (Миронівський хлібопродукт) ще до воєнної ескалації активно інвестував у диверсифікацію експорту та локалізацію виробництва за межами України (наприклад, у Балканських країнах). Це стратегічне бачення дозволило зменшити залежність від внутрішнього ринку під час кризи.

- Здатність до трансформаційних змін без втрати функціональності.

Приклад:

Український банк "ПриватБанк" після націоналізації у 2016 році за декілька років провів масштабну трансформацію ІТ-інфраструктури, запровадив цифрові сервіси та зберіг лідерство на ринку. Попри масштабні зміни в структурі власності та управлінні, банк не лише не втратив клієнтів, а й покращив свої позиції.

Таблиця 1

Прояв стратегічного потенціалу в сучасному менеджменті та лідерстві

Критерій	Приклад прояву	Типова проблема	Шляхи вирішення
Ефективність процесу прийняття рішень у невизначеному середовищі	Компанія під час пандемії оперативно перейшла на дистанційну модель роботи	Повільна реакція на зміну умов, відсутність планів дій в умовах кризи	Розробка сценарного планування, впровадження гнучких систем управління, навчання кризовому менеджменту
Здатність прогнозувати та швидко реагувати на зовнішні виклики	FMCG-компанія завчасно закупила сировину, передбачивши зростання цін на глобальному ринку	Реакція з затримкою на зміни, втрати ринку через відсутність моніторингу середовища	Аналітика великих даних, створення аналітичних відділів, моніторинг ключових трендів
Наявність стратегічного мислення у керівній ланки	Топ-менеджмент реалізує 5-річну інноваційну стратегію зі сталим розвитком	Відсутність довгострокового бачення, керування лише оперативними задачами	Стратегічні сесії, програми лідерського розвитку, залучення зовнішніх експертів
Здатність до трансформаційних змін без втрати функціональності	Велика ІТ-компанія успішно змінила бізнес-модель із ліцензійної на SaaS-формат без втрати клієнтів	Опір змінам у колективі, зниження продуктивності під час трансформації	Комунікаційна стратегія змін, поступова реалізація змін, залучення персоналу до процесу трансформації

Джерело: складено на основі [1]

До основних складових стратегічного потенціалу відносять: кадровий потенціал (кваліфіковані працівники, розвиток талантів); інтелектуальний капітал (знання, технології, досвід); інноваційні можливості (готовність до змін, швидкість впровадження новацій); організаційну гнучкість (здатність до структурної та процесної трансформації); стратегічне бачення (наявність місії, візії, чіткої стратегії розвитку).

Сучасний лідер виконує не лише управлінську, але й трансформаційну функцію. Саме лідер здатен: ідентифікувати стратегічні цілі; мобілізувати персонал до змін; формувати відкриту комунікаційну культуру; приймати ризиковані, але необхідні рішення.

Лідерство в умовах трансформацій має бути гнучким, ситуативним, емпатійним. Емоційний інтелект, вміння працювати з невизначеністю, інклюзивний стиль управління – ось ключові риси ефективного лідера трансформаційного типу.

Нижче представлено узагальнення типових проблем при реалізації стратегічного потенціалу в умовах змін та можливі шляхи їх вирішення.

Таблиця 2

Типові проблеми стратегічного потенціалу в умовах змін та можливі шляхи вирішення

№	Проблема	Причини	Наслідки	Шляхи вирішення
1	Низька адаптивність організаційної структури	Жорстка ієрархія, відсутність гнучких команд	Зниження швидкості реакції на зміни	Впровадження agile-підходів, створення міжфункціональних команд
2	Супротив персоналу до змін	Недостатня комунікація, страх втратити роботу	Саботаж, зниження продуктивності	Розвиток корпоративної культури змін, внутрішні тренінги, залучення співробітників до планування
3	Брак стратегічного мислення у керівництва	Фокус на тактичних цілях, недостатній рівень освіти	Втрата ринкових позицій, несвоєчасне реагування	Навчання топ-менеджменту, коучинг, зовнішнє консультування
4	Недостатнє використання даних для прийняття рішень	Відсутність аналітичних інструментів	Неефективне стратегічне планування	Цифровізація управління, впровадження ВІ-систем
5	Втрата стратегічного фокусу в кризових умовах	Реактивне управління, хаотичні рішення	Відмова від довгострокової стратегії	Побудова системи адаптивного стратегічного планування, сценарний аналіз

Джерело: складено на основі [2]

Стратегічний потенціал є базисом для забезпечення динамічного розвитку організації в умовах трансформацій. Його ефективне використання неможливе без сучасного управлінського підходу та лідерства, орієнтованого на зміни. Інтеграція стратегічного мислення, організаційної гнучкості та інноваційного підходу дає змогу перетворити виклики на нові можливості. Підготовка лідерів нової генерації, здатних мобілізувати стратегічний потенціал організації, є критично важливим завданням сучасного менеджменту.

Висновки. Таким чином, стратегічний потенціал стає не лише інструментом підвищення ефективності, але й основою довгострокової стійкості та розвитку організацій. Менеджмент та лідерство, що орієнтовані на його використання, мають ключову роль у забезпеченні трансформаційного успіху.

Список використаних джерел

1. Суковська О. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 328 с.
2. Гриньова В. М., Лінчевська О. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : Інжек, 2021. 292 с.
3. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York : Free Press, 2005. 406 p.
4. Тарасюк Г. М. Стратегічний потенціал підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 23–28.
5. Шевченко О. В. Формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах трансформаційної економіки // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70. С. 142–146

Наталія Баннікова, здобувачка вищої освіти
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
Маргарита Ніколаєва, здобувачка вищої освіти
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
Петро Стецюк, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Актуальність дослідження. Воєнні реалії та відбудова української економіки після її завершення диктують негайну необхідність впровадження новітніх управлінських стратегій. Ці стратегії мають бути націлені на підвищення інвестиційної привабливості України. Стабільний приплив вітчизняних та зарубіжних інвестицій критично важливий для економічного піднесення та довгострокового розвитку країни. Інвестиційна привабливість трактується як комплексна оцінка, що характеризує ступінь економічної, юридичної та управлінської комфортності для інвесторів.

В науковій літературі інвестиційна привабливість розглядається переважно як «комплексна оцінка та характеристика фінансового, економічного та правового середовища країни чи підприємства, яка вказує на його здатність привертати та утримувати інвестиції» [1]. Вона показує, наскільки держава здатна залучати та утримувати капітал, гарантуючи інвесторам передбачуваність, прозорість та ефективне функціонування ринкової системи.

Ми вважаємо, що інвестиційна привабливість держави являє собою комплекс економічних, політичних, юридичних і суспільних факторів, які створюють сприятливе підґрунтя для інвестування. Вона показує, наскільки держава здатна залучати та утримувати капітал, гарантуючи інвесторам передбачуваність, прозорість та ефективне функціонування ринкової системи.

В умовах війни інвестиційна привабливість України суттєво погіршується через політичну турбулентність, знищення інфраструктурних об'єктів та недостатній захист прав інвесторів. Дієве управління та лідерство, що базуються на прозорості, цифровізації та посиленні інституцій, мають вирішальне значення для створення привабливого інвестиційного клімату. Стратегії адаптивного управління ризиками дають змогу зберігати стабільність в умовах постійних змін. Використання інноваційних фінансових інструментів, як-от венчурне фінансування та зелені облігації, сприяє залученню капіталу до ключових секторів економіки та стимулює економічне зростання.

Для збереження інвестиційної привабливості України в умовах збройного конфлікту та економічної нестабільності ключового значення набуває ефективне управління ризиками. Застосування сучасних підходів до виявлення, оцінювання

та мінімізації ризиків дозволяє адаптувати управлінські стратегії до мінливих умов, забезпечуючи стійкість та привабливість для потенційних інвесторів [2].

Інноваційні фінансові важелі, на зразок венчурного фінансування, краудфандингу, зелених облігацій та аналогічних, відіграють неабияку роль у заохоченні інвестиційних вливань в Україну. Ці способи сприяють акумулюванню капіталу у стратегічно важливих галузях економіки, підтримуючи інноваційний поступ та збільшуючи загальну інвестиційну привабливість держави. Ефективне залучення міжнародних партнерів та інвесторів вимагає активного використання дипломатичних каналів і розвитку партнерства між державним та приватним секторами. Такі стратегії дозволяють формувати сприятливе поле для інвестицій, забезпечуючи прозорість, довіру та стабільність, що є першорядними чинниками для іноземних інвесторів [3].

Корпоративна репутація є одним з ключових ресурсів для покращення інвестиційного іміджу держави, адже відкритість, підзвітність та дотримання етики формують її позитивне сприйняття інвесторами. Стратегічне та гнучке лідерство є критично важливим для успішної реалізації національних та міжнародних ініціатив, що підвищує довіру інвесторів. Партнерство між державою та приватним сектором, а також психологічна витримка лідерів сприяють формуванню сприятливих умов для інвестицій.

Міжнародний досвід демонструє, що використання інноваційних фінансових інструментів та адаптивних управлінських підходів дозволяє підтримувати інвестиційну привабливість навіть в умовах військових дій. В Україні впроваджуються сучасні підходи до менеджменту, управління ризиками та цифровізації процесів, що сприяє економічній стабільності. У післявоєнний час відбудова інфраструктури, забезпечення захисту інвестицій та ефективна комунікація із зарубіжними партнерами стануть ключовими факторами збереження та розвитку інвестиційного потенціалу країни.

Для покращення інструментів менеджменту та лідерства в умовах воєнних дій необхідно впроваджувати стратегії, спрямовані на швидке реагування на зовнішні виклики, розвиток цифрових технологій та інклюзивні підходи до управління людськими ресурсами. Це дозволить забезпечити стабільність бізнес-середовища та залучити міжнародні інвестиції, незважаючи на складні економічні реалії. Не менш важливо посилити роль лідерів у формуванні інвестиційного клімату, зокрема шляхом активної участі у створенні сприятливих умов для інвесторів.

Майбутнє очікуване покращення інвестиційного клімату України відкриває широкі горизонти, включаючи відбудову інфраструктури, зміцнення економіки та втілення плану інтеграції у світове економічне співтовариство. Водночас, для досягнення стабільного економічного зростання, країні слід працювати над удосконаленням законодавства, стимулюванням інновацій та розбудовою інфраструктури, щоб залучити довгострокові інвестиції, які стануть фундаментом для післявоєнного економічного відновлення.

Висновки. Проведене дослідження вказує на те, що зростання інвестиційної привабливості України під час війни потребує багатоаспектного підходу, який передбачає адаптацію управлінських стратегій, застосування новітніх

фінансових інструментів та активну підтримку з боку уряду та приватного сектора. Успішний досвід інших країн підкреслює важливість гнучкості у керуванні ризиками, розбудови міжнародних партнерств та налагодження стабільної комунікації з інвесторами. Практичні поради включають розробку механізмів залучення інвестицій, вдосконалення правової бази та активну підтримку інновацій.

Список використаних джерел

1. Китайчук Т. Інвестиційна привабливість: теоретичний аналіз та впливові фактори. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-65> (дата звернення: 28.04.2025).
2. Як територіальній громаді організувати роботу із залучення вітчизняних та іноземних інвестицій - Інститут громадянського суспільства. *Інститут громадянського суспільства*. URL: <https://www.csi.org.ua/news/yak-terytorialnij-gromadi-organizuvaty-robotu-iz-zaluchennya-vitchyznyanyh-ta-inozemnyh-investycij/> (дата звернення: 28.04.2025).
3. Маргіта Н. О. Теоретичні підходи до аналізу сутності процесу залучення прямих іноземних інвестицій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Економіка*. 2011. Вип. 32. С. 34–39.

Євген Величко, аспірант
Державний біотехнологічний університет,
Марія Михайлова, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом,
Наталія Пенкіна, к.т.н., доцент
доцент кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи
Державний біотехнологічний університет
м. Харків, Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ

Актуальність дослідження. Бізнес готельно-ресторанних послуг давно вийшов за межі простої сфери обслуговування – сьогодні це простір емоцій, високого рівня сервісу та вражень. У центрі цієї трансформації стоїть людина – працівник, який не просто виконує обов'язки, а формує атмосферу, настрій і лояльність клієнта. Проте людський ресурс – це не нескінченний потенціал, і неправильно організоване управління перетворює перевагу на слабке місце.

Післяпандемічний період, воєнний стан в Україні, міграційні процеси та зміни у структурі споживання, готельно-ресторанний бізнес стикається з подвійним викликом: нестачею кваліфікованих кадрів і зростанням вимог до якості обслуговування. Заклади більше не можуть покладатися на застарілі методи управління – інтуїтивні підходи, або ігнорування потреб «внутрішнього клієнта» - персоналу.

Саме цим обумовлена актуальність теми сучасного управління персоналом, яка полягає у пошуку нових підходів, що поєднують технологічні можливості з клієнтоорієнтованістю: цифрові HR-системи, аналітика поведінки співробітників, розвиток м'яких навичок, розвиток корпоративної культури. Сьогодні управління персоналом – це не тільки функція, а частина загальної стратегії підприємства. Від того, наскільки бізнес є клієнтоорієтованим, залежить не лише прибуток, а його репутація, стійкість та конкурентоздатним. Кожен працівник повинен працювати з максимальною відданістю підприємству, якісно та своєчасно виконувати свої функції й професійні обов'язки та тим самим сприяти досягненню загальної мети підприємства [1]. У зв'язку з цим, саме питання оновлення моделей управління персоналом потребує особливої уваги.

В умовах постійних змін та прискорення трансформаційних процесів актуалізуються такі принципи управління як гнучкість, адаптивність, пристосування, які характеризують здатність управлінської ланки швидко реагувати на події та явища й своєчасно розробляти та впроваджувати необхідні рішення щодо управлінського впливу відповідно до ситуацій, що утворилися [2].

Актуальність дослідження полягає також у необхідності формування цілісної системи управління персоналом, яка б враховувала сучасні соціальні,

економічні та технологічні зміни, а також адаптувала кращі світові практики до реалій українського бізнесу готельно-ресторанної справи. Практичне застосування сучасних підходів в управлінні сприятимуть підвищенню ефективності господарювання закладів, якості надання послуг, формуванню стабільної корпоративної культури та клієнтоорієнтованого персоналу.

Ефективне управління персоналом в підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є головним чинником забезпечення конкурентоспроможності, високої якості обслуговування та стабільного конкурентоспроможного розвитку закладу у сучасних умовах. Персонал виступає не лише людським ресурсом, а й стратегічною цінністю, яка впливає на формування репутації бренду та повне задоволення клієнтів.

Сучасні підходи до HR-менеджменту передбачають відхід від традиційно адміністративних функцій управління персоналом у бік стратегічного, клієнтоорієнтованості, впровадження цифровізації в процеси та мотивацію працівників. Застосування таких інструментів, як HR-аналітика, автоматизовані системи управління персоналом, гнучкі моделі зайнятості, мікронавчання, розвиток soft skills, а також наставництво, забезпечує підвищення ефективності роботи персоналу та рівня його залученості.

Висновок. Таким чином, сучасне управління персоналом в підприємствах готельно-ресторанної справи, має спиратися на застосування інновацій, гнучкості та стратегічного розвитку. Все це потребує подальших теоретичних та практичних досліджень, під час яких буде запропоновано нові моделі, адаптації кращих європейських HR-практик до сучасних українських умов господарювання, з врахуванням національних особливостей.

Список використаних джерел

1. Михайлова М.В., Жегус О.В. *Маркетингове планування на підприємствах ресторанного господарства*: монографія. Х.: Іванченко І.С., 2015. 229 с.
2. Савицька Н.Л. Основні тенденції суб'єктності в умовах становлення економіки знань. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 20–23. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-1_0-pages-20_23.pdf

Діана Галянт, здобувачка вищої освіти
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
Лариса Федоришина, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та
цифрових технологій
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність дослідження. У сучасному світі умови господарської діяльності вимагають від підприємств різних форм власності та розмірів оперативної адаптації до зовнішніх викликів середовища, що змінюються. Спочатку пандемія COVID-19, а нині ще й введення воєнного стану, підвищують важливість впровадження та застосування сучасних інформаційних технологій у системі антикризового управління. Водночас, інтенсивний розвиток інформаційних технологій відкриває нові можливості для ефективного реагування на кризові ситуації, їх прогнозування та подолання. Використання сучасних цифрових інструментів у системі управління підприємством змінює підхід до антикризових стратегій, дозволяючи діяти не лише реактивно, а й проактивно.

При формуванні ефективної системи антикризового управління підприємству необхідно вибирати сучасні інструменти, які дозволяють своєчасно виявляти ризики та загрози, запобігаючи їх виникненню, а також оперативно справлятися з уже наявними кризовими ситуаціями для забезпечення сталого розвитку бізнесу. Без використання інформаційних технологій управління будь-якими бізнес-процесами на підприємстві стає неможливим, адже саме вони допомагають знизити рівень суб'єктивізму при прийнятті рішень, швидко відслідковувати зміни в діяльності підприємства та підвищувати ефективність управлінських рішень [1].

Сьогодні з метою антикризового управління діяльністю українських підприємств використовуються такі цифрові інструменти, як: ERP-системи для обліку, прогнозування витрат, оптимізації ресурсів (BAS ERP, SAP Business One, Microsoft Dynamics 365); CRM-системи для управління відносинами з клієнтами (Zoho CRM, Salesforce, Smart CRM); інструменти для бізнес-аналітики та прийняття рішень (YouControl, LIGA360); хмарні платформи для спільної роботи (Google Workspace, Microsoft 365, Zoho Projects, Trello, Asana); платформи для електронного документообігу (М.Е.Doc, Сота); комунікаційні платформи (Zoom, Microsoft Teams) та ін. Їх правильне поєднання дозволяє українським підприємствам швидше адаптуватися до кризових умов, мінімізувати втрати та забезпечити безперервність ключових процесів.

Цифрові інструменти дають змогу розробляти адаптивні стратегії управління ресурсами, оптимізувати логістику, контролювати витрати, налагоджувати безперервну комунікацію навіть в умовах віддаленої роботи.

Крім того, ІТ-рішення дозволяють створювати цифрові моделі підприємства, на базі яких можна проводити сценарний аналіз і тестувати ефективність управлінських рішень без ризику для реального виробництва. Таким чином, цифровізація процесів антикризового управління дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, зменшити людський фактор і скоротити час реагування на виклики.

Водночас слід враховувати й ризики, пов'язані з впровадженням ІТ в антикризове управління. Це, зокрема, загрози кібербезпеці, залежність від цифрової інфраструктури, необхідність значних інвестицій у програмне забезпечення та навчання персоналу. Також важливою є проблема недостатньої цифрової грамотності управлінців, що може знижувати ефективність використання сучасних технологій.

Для підвищення ефективності антикризового управління доцільно впровадити систему багатокомпонентного аналізу, яка охоплює оцінювання операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. З цією метою слід розробити детальний перелік показників фінансово-господарської діяльності, що слугуватимуть базою для проведення такого оцінювання. Традиційні підходи до аналізу ефективності не забезпечують достатнього обсягу інформації для визначення необхідних заходів реагування та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності функціонування підприємства [3, с.70].

Висновки. Таким чином, сучасні інформаційні технології кардинально змінюють підходи до антикризового управління. Вони дають змогу не лише швидше реагувати на кризові ситуації, а й запобігати їм ще на етапі зародження. Успішне впровадження ІТ в систему управління дозволяє підвищити гнучкість, адаптивність і конкурентоспроможність підприємств в умовах нестабільної економіки, що робить їх ключовим фактором стійкого розвитку бізнесу в сучасному цифровому світі.

Список використаних джерел

1. Кулиняк І., Копець Г., Горбенко Т. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 35. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1082> (дата звернення: 12.05.2025).
2. Зверук Л. А., Давиденко Н. М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Інтернаука*. 2016. № 1(2). С. 69-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1%282%29_16 (дата звернення: 12.05.2025).

Анастасія Глушенкова, к.г.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
Анна Карпик, здобувачка вищої освіти,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ВИКЛИКИ ТА ЧИННИКИ УСПІХУ

Актуальність дослідження. Необхідність впровадження системи управління проєктами на підприємстві обумовлена потребою підвищення ефективності реалізації проєктів, оптимізації використання ресурсів та забезпечення контрольованості процесів. Така система дозволяє стандартизувати управлінські практики, покращити координацію між підрозділами, зменшити ризики та підвищити прозорість прийняття рішень. У сучасних умовах динамічного ринку наявність системного підходу до управління проєктами є важливою конкурентною перевагою та запорукою стратегічного розвитку підприємства.

Система управління проєктами на підприємстві – це сукупність організаційних структур, процесів, методів, інструментів і ресурсів, які забезпечують планування, реалізацію, контроль і завершення проєктів відповідно до стратегічних цілей підприємства. Вона функціонує як інтегрований механізм, що забезпечує ефективну координацію дій усіх учасників проєкту, сприяє оптимальному використанню ресурсів, зниженню ризиків і досягненню запланованих результатів у визначені строки та в межах бюджету.

Впровадження системи управління проєктами на підприємстві передбачає проходження кількох взаємопов'язаних етапів. Першим етапом є діагностика поточного стану управління проєктами, що включає аналіз організаційної структури, наявних процедур, компетенцій персоналу та технічного забезпечення. Наступним кроком виступає розробка концепції системи управління проєктами, де визначаються стратегічні цілі, принципи, структура та функціональні елементи майбутньої системи.

На етапі планування впровадження формується покроковий план дій, обираються програмні засоби, визначаються відповідальні особи та ресурси. Далі відбувається етап реалізації, що включає навчання персоналу, адаптацію внутрішніх регламентів і інтеграцію інформаційних технологій. Завершальним етапом є оцінка результатів впровадження та коригування системи, що передбачає моніторинг ефективності, збір зворотного зв'язку та вдосконалення процесів.

У процесі впровадження менеджмент підприємства стикається з низкою викликів. Серед основних – опір змінам з боку персоналу, недостатній рівень підготовки кадрів, дефіцит фінансових і часових ресурсів, а також неузгодженість управлінських рішень на різних рівнях. Крім того, складнощі можуть виникати через неповну інтеграцію нових процесів у вже існуючу

організаційну систему. Подолання зазначених викликів вимагає системного підходу, послідовного впровадження змін та активної участі керівництва.

Успішне впровадження системи управління проектами на підприємстві зумовлюється сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні сприятливого середовища для змін.

До внутрішніх чинників передусім належить рівень організаційної культури підприємства, зокрема відкритість до інновацій, готовність до змін, внутрішня комунікація та підтримка з боку керівництва. Важливою умовою є наявність кваліфікованого персоналу, здатного опанувати нові управлінські інструменти та працювати в умовах проектно-орієнтованого підходу. Не менш суттєвим чинником є функціональна зрілість управлінських процесів, що дозволяє ефективно адаптувати нові процедури до існуючої організаційної структури. Також до внутрішніх детермінант варто зарахувати доступність фінансових, технічних та інформаційних ресурсів, а також наявність чіткої стратегії розвитку підприємства, в яку вписується проектне управління.

Зовнішні чинники включають економічне та регуляторне середовище, в якому функціонує підприємство. Зокрема, стабільність ринку, рівень конкуренції, законодавчі вимоги та галузеві стандарти можуть як сприяти, так і гальмувати запровадження нової системи. Крім того, до зовнішніх впливів варто віднести доступ до передових технологій, практик та знань у сфері управління проектами, а також співпрацю з консалтинговими компаніями, професійними спільнотами чи освітніми установами.

Висновки. Таким чином, для досягнення бажаних результатів при впровадженні системи управління проектами необхідно комплексно враховувати як внутрішні резерви підприємства, так і зовнішнє середовище, адаптуючи відповідні управлінські рішення до конкретних умов його функціонування.

Список використаних джерел

1. Chowdhury A. Shil N. Understanding change management in organizational context: revisiting literature / A.Chowdhury. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2022. № 1 (19). P. 28–43. DOI: 10.26661/2522-1566/2022-1/19-03.
2. Буряк М. Маковоз О. Методологія гнучкого управління змінами як інструмент організаційної трансформації / М.Буряк. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 3. С. 18–23. DOI: 10.32782/2786-765X/2023-3-3.
3. Янко М. Впровадження інформаційних систем та моделей для ефективного управління проектами в сучасних організаціях. *Матеріали конференцій МНЛ* (28 червня 2024 р., м. Умань). 2024. С. 103–104.

Ірина Дашко, д.е.н., професор,
професор кафедри управління персоналом і маркетингу
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність дослідження. Ефективне використання трудового потенціалу є ключовим фактором успішного функціонування та розвитку підприємства. В умовах жорсткої конкуренції, нестабільної економіки та інноваційного розвитку, підприємства повинні не лише зберігати наявний трудовий ресурс, а й оптимізувати його використання для досягнення максимальних результатів.

Метою дослідження є оцінка ефективності використання трудового потенціалу підприємства та визначення резервів його підвищення.

Трудовий потенціал підприємства – це сукупність здібностей, знань, умінь, навичок, мотиваційних установок та здоров'я працівників, які забезпечують ефективне виконання професійних функцій. Він має динамічний характер і формується під впливом соціально-економічних, демографічних, організаційних і психологічних факторів [1].

До основних компонентів трудового потенціалу відносять:

- фізіологічний (стан здоров'я, витривалість);
- освітній (рівень освіти, професійна підготовка);
- психологічний (мотивація, адаптивність, стресостійкість);
- професійний (досвід, компетентність);
- соціальний (відповідальність, здатність до командної роботи, ініціативність).

Для аналізу рівня використання трудового потенціалу використовуються такі ключові кількісні та якісні показники:

- продуктивність праці: обсяг продукції (послуг) у розрахунку на одного працівника;
- коефіцієнт використання робочого часу: фактично відпрацьований час / номінальний фонд часу;
- фонд оплати праці у співвідношенні до обсягів реалізованої продукції;
- рівень кадрового забезпечення: наявність достатньої кількості кваліфікованих кадрів;
- інтенсивність і якість праці, враховуючи кількість помилок, скарг, простоїв;
- рівень мотивації персоналу: через анкетування та інтерв'ювання [2].

На сучасному етапі розвитку економіки України підприємства стикаються з такими викликами:

- еміграція кваліфікованих кадрів за кордон;
- старіння трудових ресурсів;
- недостатній рівень інвестицій у підвищення кваліфікації працівників;
- дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці.

Це знижує ефективність використання наявного трудового потенціалу, що, у свою чергу, впливає на продуктивність і конкурентоспроможність.

Аналізуючі основні проблеми, що спостерігаються в управлінні трудовим потенціалом можна віднести наступні [3]:

- відсутність ефективної кадрової стратегії;
- низький рівень корпоративної культури;
- нерівномірний розподіл навантаження між працівниками;
- слабка мотиваційна політика;
- висока плинність кадрів, особливо серед молоді.

Враховуючі визначені проблеми можна надати наступні напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу (табл. 1).

Таблиця 1

Напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу

Організаційні заходи	Мотиваційні заходи	Освітні заходи
– Оптимізація штатного розкладу; – Раціональний розподіл функцій та обов'язків; – Автоматизація рутинних процесів для зниження навантаження на персонал.	– Створення гнучкої системи преміювання за досягнення KPI; – Впровадження нематеріальних стимулів (визнання, просування, навчання); – Соціальні програми (страхування, оздоровлення, гнучкий графік).	– Систематичне навчання, семінари, тренінги; – Наставництво та внутрішнє навчання; – Підтримка самоосвіти працівників. – Інформаційно-аналітичні інструменти: – Використання HR-аналітики для прогнозування плинності кадрів; – Впровадження систем контролю продуктивності (наприклад, KPI, OKR).

На основі виявлених проблем та запропонованих шляхів вирішення розглянемо на прикладі аналітичну оцінку ефективності, а отже після впровадження вищезазначених заходів підприємство може досягти таких результатів (табл. 2):

Таблиця 2

Аналітична оцінка ефективності підприємства

№ п/п	Показник	Було	Стало	Покращення
1	Виробіток на одного працівника, грн	95 000	120 000	+26,3%
2	Рівень плинності кадрів, %	18%	11%	-7 п.п.
3	Коефіцієнт використання робочого часу	0,78	0,88	+0,10
4	Частка працівників, що пройшли навчання	20%	65%	+45 п.п.
5	Задоволеність працівників (опитування)	55%	82%	+27 п.п.

У табл. 2 наведено порівняльну оцінку ключових показників ефективності використання трудового потенціалу підприємства до та після впровадження організаційно-управлінських заходів. Зокрема, спостерігається помітне зростання продуктивності праці: виробіток на одного працівника зріс з 95 000 грн. до 120 000 грн., що становить приріст на 26,3%. Це свідчить про позитивний вплив підвищення кваліфікації персоналу, оптимізації функціоналу працівників та мотиваційної політики.

Плинність кадрів зменшилася з 18% до 11%, що вказує на покращення умов праці, корпоративного клімату та зміцнення лояльності працівників до підприємства. Коефіцієнт використання робочого часу збільшився на 0,10, що свідчить про зменшення втрат часу через простой, запізнення або неефективну організацію праці. Частка працівників, які пройшли навчання, зросла з 20% до 65%, що говорить про посилення уваги до розвитку людського капіталу. Також значно зросла задоволеність персоналу, яка вимірювалась за допомогою внутрішнього анкетування – з 55% до 82%. Це демонструє результативність впроваджених заходів, орієнтованих на людський фактор.

Таким чином, аналіз табл. 2 підтверджує, що комплексна система управління трудовим потенціалом дозволяє значно підвищити ефективність використання кадрових ресурсів, знизити витрати та поліпшити загальні результати діяльності підприємства.

Висновки. Отже, оцінка ефективності використання трудового потенціалу дозволяє виявити вузькі місця в системі управління персоналом, підвищити продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства. Упровадження комплексного підходу до управління трудовим потенціалом є необхідною умовою стабільного розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Щерблюк Є. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів. *Економіка і держава*, 2023. № 1. С. 45–49.
2. Ворохоб І. Трудовий потенціал підприємства: сутність та особливості формування в умовах ринкової економіки: навчальний посібник. Державний університет інфраструктури та технологій. 2021. 60 с.
3. Бойко О. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємством*, 2020. № 2. С. 102–107.

Олександр Дейнега, здобувач вищої освіти
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
Олег Плиска, аспірант
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ,
Керівник: *Вікторія Оглобліна*, к.е.н., доцент,
доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ,
м. Запоріжжя, Україна

ЕКОЛОГІЧНИЙ КОМПЛАЄНС В КОНТЕКСТІ РИЗИКООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЗМІН

Актуальність дослідження. Екологічний комплаєнс визначається як система зобов'язань, спрямованих на дотримання законодавства та стандартів у галузі охорони природи та довкілля.

Екологічний ризик є ключовим поняттям в контексті збереження природного середовища та здоров'я людини. Це питання є актуальним в умовах змін, де зростає увага до проблем забруднення навколишнього середовища та зміни клімату. Міжнародні стандарти екокомплаєнсу дозволяють українському бізнесу адаптувати стратегії екологічного комплаєнсу до змін в законодавстві, соціальних вимогах та технологічних нововведень. Одночасно, війна має серйозний вплив на економіку країни і виробництво. Нестабільна ситуація, втрати і руйнація інфраструктури можуть призвести до зменшення робочих місць, збільшення безробіття та економічної нестабільності.

Якщо макрорівень задає загальну екологічну політику через законодавство, міжнародні угоди та економічні інструменти, то мікрорівень реалізує ці політики на рівні конкретних підприємств і організацій. Ефективна екологічна політика потребує взаємодії обох рівнів, де держави створюють умови для екологічної відповідальності, а бізнес і суспільство впроваджують ці ініціативи на практиці.

Екологічні ризики є загрозою, що обумовлена впливом господарської діяльності на довкілля. В умовах сучасного бізнесу, де стійкість та відповідальність стають ключовими, розуміння та оцінка екологічних ризиків стають невід'ємною частиною управління [1]. Статистика показує, що одні сфери бізнесу схильні до екологічних ризиків більше за інші. Визначимо п'ять основних сфер, які найбільш пов'язані з загрозою екологічних ризиків:

- нафтогазова промисловість: експлуатація та видобуток нафти та газу пов'язані з ризиками витоків, викидів та аварій, що створюють серйозні наслідки для навколишнього середовища;
- хімічна промисловість: виробництво та використання хімічних речовин можуть призвести до забруднення води та повітря, а також створити ризик для здоров'я людини та екосистеми;
- промислове виробництво: викиди від виробничих процесів, управління відходами та використання ресурсів можуть мати істотний вплив на навколишнє

середовище;

- енергетика: види енергії, такі як вугілля та ядерна енергетика, можуть створювати проблеми з викидами, радіацією та управлінням відходами;
- сільське господарство: використання пестицидів, добрив та методів обробітку ґрунту може призвести до забруднення ґрунту та води.

Інструментом для організацій будь-якого розміру та типу, які покращують свою екологічну результативність, заощаджують ресурси та зменшують екологічні ризики є екологічний менеджмент.

Політика з охорони навколишнього середовища компанії-лідера вітчизняного агробізнесу Kernel (найбільший в Україні виробник та експортер зернових, лідер світового ринку соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки) передбачає наступні етапи процесу управління екологічними ризиками:

- Визначення та класифікація екологічних ризиків. Включає ідентифікацію та перегляд прийнятних і неприйнятних екологічних ризиків. Виконується раз на рік.
- Розробка і застосування заходів для мінімізації усіх неприйнятних екологічних ризиків Включає як попереджувальні заходи, так і заходи у випадку реалізації ризиків.
- Постійний контроль та моніторинг за екологічними ризиками. Включає аналіз та оцінку стану навколишнього середовища внаслідок впливу діяльності Компанії.

До зони відповідальності комплаєнс-менеджера, як учасника процесу управління екологічними ризиками, належать:

- забезпечення захисту заявників у ситуаціях порушення Політики;
- участь у проведенні службових розслідувань обставин, що спричинили порушення Політики.

Ризикоорієнтований підхід є найефективнішим способом інтегрування системи управління ризиком як природних, так і антропогенних небезпечних явищ в загальну систему управління підприємством. Він відображає Євроінтегроване спрямування, а саме створення безпечних умов праці, що є важливою складовою державної політики, безпосередньо стратегії сталого розвитку України до 2030 року, яка орієнтована на вектори розвитку, безпеки, відповідальності, гордості, де вектору розвитку належить забезпечення сталого розвитку країни; проведення структурних реформ; забезпечення економічного зростання екологічно невиснажливим способом; створення сприятливих умов для ведення господарської діяльності. Основою для розроблення заходів з охорони праці на промисловому підприємстві є нормативно-правові акти з охорони праці, у тому числі міжнародні та національні стандарти; інформація щодо оцінки ризиків підприємства з охорони праці; дані з атестації робочих місць у розрізі видів виробництв, шкідливості умов праці та інших чинників виробничого характеру; результати дослідження умов праці, перевірки, приписи органів нагляду та контролю, протоколи внутрішніх перевірок, накази й розпорядження керівництва підприємства, ініціативи співробітників про поліпшення умов праці [2].

Ймовірність настання подій, які мають несприятливі наслідки для природного середовища та спричинені негативним впливом господарської та іншої діяльності, надзвичайними ситуаціями природного та техногенного характеру пов'язана зі значним нарощуванням кількості підприємств, залучених до сфери оборонно-промислового комплексу. Так, виходячи з інформації, наданої Міністерством з питань стратегічних галузей промисловості України, оборонно-промисловий комплекс України охоплює 500 підприємств, на яких задіяно 300 тисяч працівників. За підсумками 2023 р. з 4,9% зростання ВВП України, 1,5 % приходить на оборонну галузь. Тобто з 2023 р. спроможності оборонно-промислового комплексу зросли втричі; з 500 підприємств, залучених до оборонної промисловості, 400 – це приватні підприємства. Сферою діяльності яких є авіабудування, виготовлення та обслуговування боєприпасів, високоточного озброєння, протиповітряна оборона, електроніка, індивідуальне спорядження, стрілецька зброя, суднобудування, сухопутна техніка й інше. Безумовним є те, що всі вказані вище виробничі процеси нерозривно пов'язані з наявністю екологічних ризиків на вітчизняних підприємствах [2].

Висновки. Питання екологічного комплаєнсу в умовах змін є особливо важливим враховуючи виклики, що стоять перед Україною через воєнні дії – це пошкоджені ландшафти, ґрунтовий покрив, заміновані поля та лісопаркові зони, викиди в атмосферу шкідливих газів через щоденні обстріли та пожежі, використання бензинових генераторів під час блекаутів, знищення української флори та фауни, – все це завдає серйозної шкоди з довгостроковими наслідками для довкілля та здоров'я людей.

В українському контексті розвиток ризикоорієнтованого підходу до екологічного менеджменту є важливим кроком на шляху до євроінтеграції та гармонізації нашого законодавства з екологічними стандартами ЄС. Повага до спільного простору, увага одне до одного, захист прав одне одного вказують на те, що ми маємо демократично-європейські цінності. Саме зараз час приділити екології особливу увагу та підтримати її там, де це є під силу українському бізнесу.

Список використаних джерел

1. Метеленко Н.Г., Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Оглобліна В.О., Белоконь К.В. Синергія цифровізації та екологічної стійкості: моделі впровадження зелених технологій у регіональний розвиток. Education and science: theory & praxis : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California: GS Publishing Services, 2025. 195 p, 50-68.
2. Metelenko N.G., Ogloblina V.O., Silina I.V. Challenges and vector of workplace safety at industrial enterprises in the conditions of full-scale war in Ukraine. Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference "Modern Perspectives on Global Scientific Solutions". October 7-9, 2024. - Bergen, Norway, 2024. 171 p, 124-128. URL: <http://www.eoss-conf.com> (дата звернення: 04.05.2025).

Володимир Єфіменко, здобувач вищої освіти
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
Анна Сорока, к.е.н., доцент,
завідувач кафедри менеджменту
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

СИСТЕМА КЕРУВАННЯ ІНТЕРНЕТ-МЕНЕДЖМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність дослідження. На сьогодні моделі бізнесу компаній, які кілька років тому вважалися успішними і прибутковими перестають приносити необхідні результати і стають неефективними. Щоб постійно розвиватися і збільшувати свій прибуток компаніям необхідно переосмислювати власні дії та слідувати сучасним тенденціям взаємодії між споживачами й розвитку внутрішніх бізнес-процесів.

Інтегрований інтернет-менеджмент є важливим елементом сучасного управління підприємствами, що дозволяє адаптуватися до швидко змінюваного цифрового середовища. Враховуючи безперервний розвиток Інтернет-технологій, підприємства по всьому світу прагнуть інтегрувати новітні технологічні рішення в свою діяльність для досягнення конкурентних переваг. Ось кілька основних тенденцій, які визначають розвиток інтернет-менеджменту на сучасному етапі:

- однією з найбільш важливих тенденцій є використання великих даних (Big Data) та аналітичних інструментів для покращення процесів управління;
- інтеграція штучного інтелекту та автоматизація процесів є важливою тенденцією в інтернет-менеджменті;
- збільшення використання мобільних пристроїв створює необхідність для підприємств адаптувати свої веб-ресурси до мобільних платформ [1].

Гейміфікація – це використання ігрових елементів у неігрових контекстах для заохочення взаємодії та залучення клієнтів. У сучасному інтернет-менеджменті цей інструмент застосовується для стимулювання активності клієнтів через нагороди, знижки, бали, конкурси та інші елементи [2, С. 1-7]. Гейміфікація сприяє підвищенню лояльності клієнтів, збільшенню залученості та повторних покупок рис. 1.

У сучасних умовах цифровізації, ефективна стратегія впровадження інтегрованого інтернет-менеджменту є не лише рушієм розвитку підприємства, а й важливим чинником його конкурентоспроможності та адаптації до нових вимог ринку. Трансформація бізнесу в цифровому середовищі потребує не просто запровадження нових технологій, але й зміни підходів до організації процесів, прийняття управлінських рішень, а також розвитку нових моделей взаємодії з клієнтами та партнерами.

Соціальні мережі стають ще більш важливими каналами взаємодії з клієнтами.

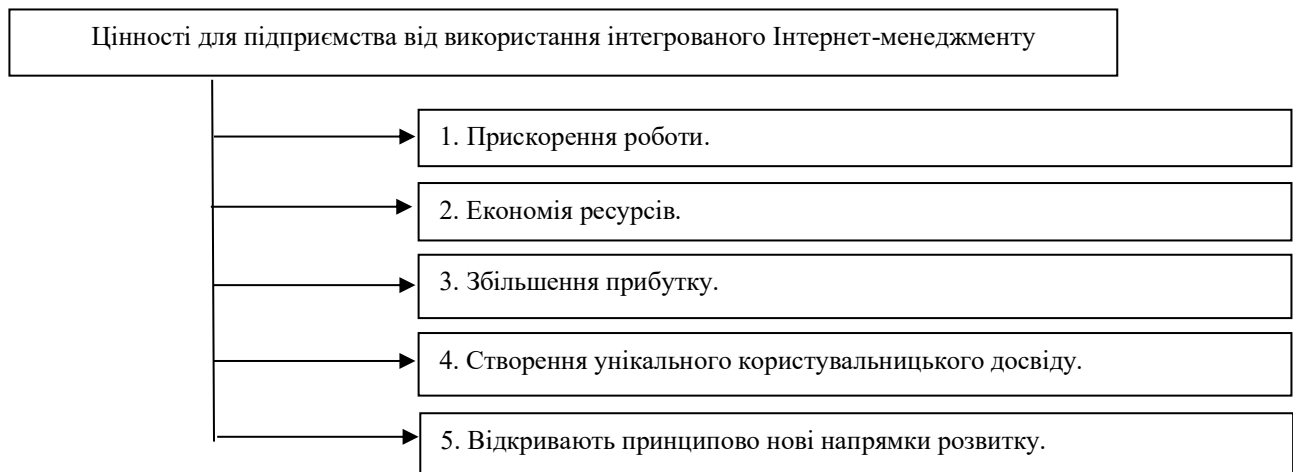


Рис. 1. Цінності для підприємства від використання інтегрованого інтернет-менеджменту [1]

Соціальні мережі сьогодні є потужним каналом для взаємодії підприємств із широкою аудиторією. Платформи, такі як Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, TikTok та інші, дозволяють компаніям не лише розширювати своє представництво на ринку, але й безпосередньо взаємодіяти зі своїми споживачами в реальному часі. Переваги таких інструментів для бізнесу включають наступне:

1. Збільшення впізнаваності бренду, компанія може активно просувати свою продукцію, обслуговувати існуючих клієнтів і залучати нових шляхом реклами та органічних публікацій.

2. Зворотній зв'язок і підтримка, коли соціальні мережі надають можливість швидко реагувати на запити клієнтів, надавати підтримку та організовувати обговорення продуктів або послуг.

3. Взаємодія з аудиторією, взаємодія в коментарях, лайки, репости та інші форми участі користувачів дозволяють створити активну онлайн-спільноту навколо бренду.

Крім цього, месенджери, такі як WhatsApp, Viber та Telegram, стають популярними для неформального спілкування з клієнтами та реалізації сервісних послуг. Вони дозволяють підтримувати персоніфіковані контакти, що дуже важливо для компаній, що прагнуть підтримати довготривалі відносини зі споживачами.

Інтернет-менеджмент включає управління контентом на таких платформах, планування рекламних кампаній, моніторинг реакцій аудиторії та оптимізацію взаємодії в соціальних мережах з урахуванням специфіки кожної платформи.

Для забезпечення ефективності всіх інтернет-інструментів важливу роль відіграють аналітичні сервіси, які створюють систему керування, це такі як: Google Analytics, CRM-системи, SEO-аналітика тощо. Використання цих інструментів системи керування дозволить:

Аналізувати поведінку користувачів. Збір даних про відвідуваність вебсайтів, перегляди сторінок, конверсії, джерела трафіку дозволяє зрозуміти, які стратегії працюють, а які потребують коригування.

Оцінювати ефективність реклами. За допомогою аналітики можна відслідковувати, які рекламні кампанії приносять найбільше конверсій і доходу, а також оптимізувати рекламні бюджети.

Управляти відносинами з клієнтами. CRM-системи дозволяють збирати дані про клієнтів, їхні покупки, запити, а також автоматизувати процеси комунікації та маркетингових кампаній, сприяючи лояльності клієнтів.

Інтеграція цих інструментів з системами інтернет-менеджменту дає змогу підприємствам оперативно реагувати на зміни в поведінці клієнтів, підвищуючи тим самим ефективність бізнес-процесів.

Висновки. Отже, інтернет-менеджмент сьогодні є необхідним елементом стратегії розвитку підприємства, оскільки дозволяє забезпечити ефективну взаємодію з клієнтами та партнерами через різноманітні цифрові канали. Тому впровадження інтегрованого інтернет-менеджменту в управлінську практику стає важливим кроком для компаній, що прагнуть до стабільного розвитку на сучасному цифровому ринку.

Список використаних джерел

1. Оганесян Г. О. Інтернет-маркетинг: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2021. 288 с. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-56>
2. Янчук Т., Фурман Т. Гейміфікація у електронній комерції: новий спосіб залучення клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2024. (70). С. 1-7.

Дар'я Жила, здобувачка вищої освіти
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
Вікторія Нехай, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

МЕНЕДЖМЕНТ І ЛІДЕРСТВО У ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ: НОВІ ПІДХОДИ ДЛЯ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

Актуальність дослідження. У добу глобальної економічної нестабільності, цифровізації та швидких змін на фінансових ринках, зростає потреба у сучасних підходах до менеджменту та лідерства. Особливо це стосується біржової діяльності, яка є основою функціонування ринкової економіки. Саме ефективне управління в умовах невизначеності дозволяє не лише зберегти стабільність фінансових систем, а й забезпечити розвиток, адаптацію до нових викликів і зміцнення довіри інвесторів.

Мета дослідження: проаналізувати сучасні методи менеджменту у біржовій сфері, оцінити їхню ефективність в умовах змін та визначити роль лідерства у прийнятті стратегічних управлінських рішень.

У результаті дослідження виявлено, що сучасний менеджмент у біржовій справі трансформується під впливом глобальних викликів – цифровізації, геополітичної нестабільності, зміни ринкових парадигм та екологічних загроз. Ефективність функціонування бірж напряду залежить від здатності керівництва застосовувати адаптивні, інноваційні та стратегічно орієнтовані управлінські підходи.

Організаційно-адміністративні методи зазнають змін у бік більшої гнучкості та відповідності міжнародним стандартам. Застосовується принцип проактивного регулювання – замість реакції на кризу, менеджери формують умови для її попередження.

Аналітичні підходи активно інтегрують машинне навчання, штучний інтелект і системи прогнозування для точнішого аналізу ринку. Це дозволяє приймати рішення в режимі реального часу та знижувати вплив людського фактора. Фінансово-економічні методи удосконалюються завдяки використанню деривативів, інструментів хеджування та динамічного управління портфелем. Зростає роль стрес-тестування та управління ризиками як елементів стратегічного планування. Технологічні інновації – зокрема впровадження блокчейн-технологій, Smart Contracts та автоматизованих торговельних платформ – значно підвищують прозорість, надійність і ефективність біржових операцій. Розширюється використання Big Data для формування прогнозів і виявлення трендів. Соціально-психологічні методи управління доповнюються елементами цифрового лідерства. Ключовими стають навички емоційного інтелекту, комунікації в кризових умовах, формування довіри до інституції та підтримка ментального здоров'я персоналу.

Лідерство в умовах змін передбачає не лише здатність до стратегічного бачення, а й уміння адаптувати корпоративну культуру, впроваджувати зміни поступово, залучаючи працівників до процесу трансформації. Особливо важливою стає роль керівників як агентів змін.

Таким чином, сучасні підходи до менеджменту на біржовому ринку характеризуються інтеграцією класичних управлінських функцій із новітніми цифровими інструментами та орієнтацією на сталість, гнучкість і адаптивність. Такі підходи дозволяють забезпечити стабільність фінансової системи навіть в умовах турбулентності та невизначеності.

Висновки. Сучасні підходи до менеджменту та лідерства базуються на гнучкості, цифровізації, системності та соціальній відповідальності. Їх застосування в умовах змін дозволяє зберігати стійкість фондових ринків і формувати нову якість управління на всіх рівнях біржової інфраструктури.

Список використаних джерел

1. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: навч. пос. Київ : Ельга, 2021. 230 с.
2. Василенко В.О. Стратегічний менеджмент: навч. пос. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 310 с.
3. Шиллер Р. Фінансові ринки та їх механізми: навч. пос. Київ: Наш Формат, 2019. 120 с.
4. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України: <https://www.nssmc.gov.ua/>
5. Статті та аналітика Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/europe>

*Ганна Завадських, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки і бізнесу*
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність дослідження. До недавнього часу вивчення корпоративної соціальної відповідальності було сконцентроване переважно на фінансуванні вирішення основних соціальних питань, створенні передумов для сталого розвитку різних секторів економіки, а також на виконанні податкових зобов'язань у повному обсязі та вчасно [4]. Окрім обов'язкових платежів, соціальна відповідальність бізнесу проявлялася у підтримці малозабезпечених громадян, модернізації інфраструктурних об'єктів та взаємодії з органами місцевої влади. Однак із початком повномасштабної війни, розв'язаної Російською Федерацією проти України, бізнес-середовище зазнало суттєвих змін: українські компанії опинилися перед новими викликами, що, у свою чергу, призвело до зростання усвідомлення ролі корпоративної соціальної відповідальності.

Реалії функціонування бізнесу під час повномасштабного вторгнення вносять свої корективи у те, якою має бути соціальна відповідальність бізнесу, додають нові фактори, які враховують стейкхолдери при виборі компанії для співпраці [2].

Мілітаризація економіки, руйнування інфраструктури, постійна загроза для життя працівників – усе це вимагає від бізнесу нестандартних підходів і збільшення вкладу в соціальні ініціативи. На відміну від мирного часу, коли КСВ часто має комерційні переваги, воєнний час вимагає від компаній реальної зміни акцентів – з прибутку на допомогу та підтримку населення, збройних сил та держави [7].

Функціонування соціально відповідального бізнесу в умовах воєнного стану набуває особливого значення для підтримки економічної стабільності країни. Такі підприємства не лише забезпечують робочі місця та сплату податків, а й активно долучаються до гуманітарної допомоги та підтримки Збройних Сил України. Соціальна відповідальність бізнесу в цей період стає важливим фактором консолідації суспільства та збереження національної економіки.

У травні 2023 року CSR Ukraine спільно з The Page ініціювали дослідження, присвячене стійкості українського бізнесу в умовах війни. В рамках цього проєкту компанії заповнювали спеціальну анкету, за результатами якої отримували експертну оцінку рівня своєї стійкості.

У дослідженні, представленому у форматі Індексу корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) 2023 року, взяли участь 30 компаній.

Основою анкети стала п'ятикомпонентна модель КСВ, адаптована до умов воєнного часу (табл. 1).

Таблиця 1

П'ятикомпонентна модель КСВ в умовах воєнного часу

№	Компонента	Характеристика
1	Безперервність бізнесу і податки	Наявність Плану безперервності бізнесу, його зміна після початку повномасштабного вторгнення, розділи Плану щодо працівників, бізнес-процесів та ресурсів, сплата податків авансом.
2	Безпека співробітників й співробітниць	Релокація працівників та членів їх родин, надання матеріальної та психологічної підтримки працівникам, облаштування укриттів, наявність програм підтримки працівників з дітьми.
3	Боездатність, допомога армії	Фінансова, матеріальна та гуманітарна підтримка ЗСУ та організацій, що підтримують ЗСУ, підтримка мобілізованих співробітників, програми підтримки ветеранів/ок в компанії та країні.
4	Об'єднаність, партнерство:	Включає партнерства, які започаткували компанії в Україні з національними та місцевими органами влади: надання про бопо послуг центральній та регіональній владі, спільні програми з конкурентами.
5	Місцеві громади	Співпраця з фондами та благодійними організаціями, підтримка ВПО, волонтерські ініціативи.

Джерело: [1,3]

У 2020 році була затверджена «Концепція реалізації державної політики щодо підтримки розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні» на період до 2030 року. Цей документ окреслює необхідність створення національної політики, спрямованої на розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), визначаючи роль держави, її функції та основні напрями діяльності в цьому процесі [6]. Реалізація Концепції передбачає два етапи: з 2020 по 2025 роки та з 2025 по 2030 роки. Планається досягти короткострокових результатів для національної економіки. Частину цих показники представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Показники, що характеризують результати реалізації Концепції КСВ

Показник	2015 р.	2025 р.	2030 р.
Співвідношення середньої заробітної плати жінок і чоловіків, %	74,9	83	85
Темпи номінального росту середньомісячної заробітної плати, %	100	понад 500	понад 850
Частка працівників, зайнятих на роботах із шкідливими умовами праці, у загальнообліковій кількості штатних працівників, %	26	17	12
Індекс прозорості суб'єкта господарської діяльності	19,3	45	60
Приріст прямих іноземних інвестицій в економіку України, млрд. доларів США	3	16	17,5

Джерело: [6]

Висновки. У період воєнного стану соціально відповідальний бізнес відіграє ключову роль у підтримці економіки, забезпечуючи стабільність виробництва та збереження робочих місць. Такі компанії беруть участь у відновленні

інфраструктури, постачанні ресурсів для військових і допомозі постраждалим громадам. Через прозору діяльність, благодійність і активну громадянську позицію бізнес зміцнює довіру населення та сприяє єдності країни в складний час. Реалізація державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні впливатиме на ключові інтереси таких заінтересованих сторін, як громадяни України, працівники та суб'єкти господарської діяльності.

Список використаних джерел

1. Беззубко Л.В., Положенцев Д.В., Акопов С.Е. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: сучасні форми і особливості. *Наукові інновації та передові технології*, 2024. № 3(31). С. 715-726.
2. Богомаз О. Аналіз сучасних тенденцій корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні в умовах глобальних викликів. *Сталий розвиток економіки*, 2025. № 4(51), 396-402. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-55>
3. Деліні М., Аксентюк М. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2024. (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65>
4. Завадських Г.М., Лисак О.І., Тебенко В.М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць ТДАТУ (Економічні науки)*, 2023. №2. С.130-139 DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-129-139>
5. Завадських Г.М. Про відмінності між соціальною відповідальністю бізнесу і соціальним підприємництвом. *Socially competent management of corporations in a behavioral economy: Collection of scientific papers / resp. ed Konstantin Pavlov, Elena Pavlova, Ludmila Shostak, Tatiana Bukoros, Josef Zyatko, Chapter II*, 2021. European institute of further education, Podhájaska, 2021. - P. 178-179.
6. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року [Електронний ресурс]: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 р. № 66-р // Урядовий портал. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-realizaciy-a66r>
7. Малюта Малюта Л., Рудан В., Кузь Т. Перспективи реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності бізнесу України в умовах воєнного стану. *International Interdisciplinary Scientific Journal «Expert»*. Volume 1, Issue 3 (February – April 2024). С. 78-91.

Артем Завгородній, аспірант
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
Керівник: *Ірина Маковецька*, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах цифровізації та швидких змін бізнес-середовища саме людський капітал стає ключовим чинником успішної трансформації підприємств. Знання, навички та цифрові компетенції працівників визначають здатність компаній адаптуватися, впроваджувати інновації та забезпечувати конкурентоспроможність в сучасній економіці.

Людський капітал відіграє вирішальну роль у процесах цифрової трансформації бізнесу, особливо в Україні, яка прагне інтегруватися в глобальну цифрову економіку. Цифрова трансформація передбачає глибоке впровадження сучасних цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства, з метою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності – від операцій до стратегічного управління. Проте самі по собі технології не створюють нової вартості, доки працівники не почнуть ефективно застосовувати свої знання і навички для їх використання. Як зазначають дослідники, комп'ютери та програми самі по собі ніколи не генерують прибутку, якщо персонал не реалізує через них свій потенціал. Отже, успіх цифрових змін залежить передусім від людського фактору. В сучасній економіці знань жоден керівник не може заперечувати, що саме працівники є джерелом прибутку підприємства, адже знання й інформація стали фундаментальною основою менеджменту. Тому накопичення і розвиток людського капіталу перетворюються на ключову умову сталого розвитку підприємства та економічного благополуччя країни. Необхідно реалізовувати стратегії управління, які спонукають персонал постійно вдосконалювати свої знання та навички в умовах цифровізації [1].

У зв'язку з цифровою трансформацією економіки та суспільства особливого значення набуває опанування цифрових компетентностей працівників. Цифрова компетентність визначається як інтегральна багатовимірна здатність ефективно використовувати цифрові технології з усвідомленням їх можливостей, обмежень і ризиків [1]. Розвиток таких компетенцій у персоналу дозволяє підприємствам підвищити гнучкість і інноваційність, краще адаптуватися до змінних умов ринку. Дослідження підтверджують, що у сучасних суспільствах процес цифровізації розвитку людського капіталу може стати запорукою економічного зростання. Зокрема, країни, які системно інвестують у цифрову освіту та ініціативи з ІКТ-навчання, формують більш конкурентоспроможний людський капітал і досягають якісного його зростання [2]. Для українських підприємств це означає необхідність приділяти першочергову увагу підготовці та перепідготовці

кадрів, розвитку цифрової грамотності працівників на всіх рівнях. Постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу в сфері цифрових навичок стало невід'ємною передумовою успішного використання новітніх технологій у бізнес-процесах.

Важливо наголосити, що управління людським капіталом у контексті цифрової трансформації потребує сучасних підходів до менеджменту та лідерства. Традиційна адміністративна функція управління персоналом має еволюціонувати в стратегічного партнера бізнесу, який визначає результати через інновації, креативність і гнучкість талантів. Науковці відзначають, що підприємства повинні змінити свій підхід до людського капіталу: від рутинного кадрового адміністрування перейти до проактивного розвитку талантів, впровадження культури інновацій та безперервного навчання, тісно пов'язаної зі стратегією компанії. HR-служба в умовах трансформацій стає співархітектором організаційної культури і виходить в авангард впровадження технологій для забезпечення інтеграції та ефективності бізнес-процесів [3]. Таким чином, лідери та менеджери відіграють провідну роль у цифровій трансформації, адже саме вони формують візію змін, мотивують персонал до опанування нових компетентностей і створюють середовище, що приймає зміни. Розвиток нових лідерських навичок, зокрема управління інтеграцією технологій у робочі процеси, визначено серед основних імперативів трансформації системи управління персоналом [3]. Отже, ефективне лідерство здатне зменшити опір змінам з боку працівників та закласти культуру, орієнтовану на інновації й адаптивність.

Не менш значущим аспектом є впровадження сучасних інструментів цифрової трансформації в управління персоналом і повсякденну діяльність підприємств. Досвід показує, що використання цифрових технологій у HR-процедурах (від рекрутингу та онбордингу до навчання і оцінювання ефективності) істотно підвищує продуктивність управлінських функцій. За результатами порівняльних оцінок встановлено, що цифрові рішення дозволяють значно ефективніше розв'язувати кадрові завдання шляхом автоматизації та оптимізації бізнес-процесів [4]. Застосування таких технологій, як штучний інтелект, хмарні платформи, великі дані та чат-боти в сфері управління персоналом відкриває широкий спектр можливостей для підвищення оперативності і якості рішень. Багато сучасних українських організацій вже впроваджують цифрові HR-інструменти – практичні кейси засвідчили позитивний ефект від автоматизації рутинних процесів, точнішого добору персоналу, персоналізованого навчання працівників тощо [4]. Впровадження цих інновацій сприяє не лише підвищенню ефективності роботи з людськими ресурсами, а й формуванню даних для аналітики, на основі яких керівництво може приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Таким чином, цифрові технології стають потужним інструментом підтримки управлінських рішень у сфері людського капіталу. Водночас їх успішне застосування залежить від рівня готовності персоналу працювати з новими системами, тобто знову ж таки зумовлене наявним людським капіталом та його компетентностями.

Аналіз останніх досліджень підтверджує пряму кореляцію між розвитком людського капіталу та результативністю бізнесу. Людський капітал сьогодні розглядається як один із найцінніших активів підприємства, що генерує довгострокові конкурентні переваги. Згідно з сучасними науковими підходами, знання, навички, досвід, талант і компетенції персоналу – це компоненти людського капіталу, які стають основним об'єктом ефективного менеджменту, орієнтованого на створення доданої вартості. Ефективне управління цими компонентами змінює стратегічний вектор компанії: замість зосередження виключно на матеріальних активах акцент переноситься на максимальну реалізацію потенціалу працівників та інших нефінансових чинників розвитку [5]. У результаті підприємства, які цілеспрямовано інвестують у розвиток свого людського капіталу, досягають вищої продуктивності та фінансової віддачі. Як показало дослідження О. Пласюк та співавторів [5], підвищення ефективності використання людського капіталу прямо сприяє зростанню конкурентоспроможності компанії. Зокрема, запровадження систем оцінювання і розвитку персоналу дає змогу зменшити небажану плинність кадрів (особливо співробітників з високим рівнем знань і навичок, у яких вже інвестовано ресурси), підвищити мотивацію працівників через прозору і справедливу систему винагород, а також стимулювати обмін знаннями і досвідом між співробітниками [5]. Усе це формує організаційну культуру постійного навчання та вдосконалення, що є основою стабільного розвитку людського капіталу підприємства. Отже, інвестиції у навчання, підготовку та утримання талановитих працівників окупаються через покращення бізнес-результатів і інноваційну спроможність компанії.

В процесі цифрової трансформації українські підприємства зіштовхуються і з низкою викликів. Передусім це дефіцит цифрових навичок у частини робочої сили та необхідність подолання «цифрового розриву» між працівниками різних поколінь. Традиційна організаційна культура часто чинить опір змінам – персонал може остерігатися нововведень, не довіряти новим технологіям або ж не розуміти їх переваг. Для подолання цього бар'єру потрібна чітка комунікація з боку лідерів і залучення працівників до процесу змін, формування атмосфери довіри. Значним викликом є також відтік кваліфікованих кадрів за кордон або в інші сфери, що особливо посилюється внаслідок економічної кризи та воєнних подій. Втрата молодих ІТ-спеціалістів чи досвідчених інженерів послаблює кадровий потенціал підприємств, тому менеджмент має шукати шляхи утримання талантів – від матеріального стимулювання до створення привабливих можливостей кар'єрного розвитку. Ще одним викликом виступає забезпечення відповідної інфраструктури та оновлення технічної бази: інвестиції в програмне забезпечення, захист даних, сучасні засоби зв'язку є необхідними доповненнями до інвестицій у людський капітал. Без технологічної готовності організації навіть найкваліфікованіший персонал не зможе реалізувати свої цифрові компетенції повною мірою.

Незважаючи на зазначені труднощі, перспективи цифрової трансформації українських підприємств за умови ефективного розвитку людського капіталу є надзвичайно обнадійливими. По-перше, поява нового покоління працівників,

для яких цифрова грамотність є природною, створює передумови для прискореного впровадження інновацій. По-друге, державні ініціативи у сфері цифровізації економіки та освіти (наприклад, програми з розвитку цифрових навичок, гранти на навчання ІТ-фахівців) можуть стати вагомим каталізатором підвищення кадрового потенціалу бізнесу. По-третє, успішні кейси українських компаній, що здійснили цифрову трансформацію (в сфері фінансів, ритейлу, агробізнесу тощо), демонструють іншим підприємствам практичну цінність інвестування в людей і технології. Такі приклади сприяють поширенню найкращих практик і знижують психологічний бар'єр перед змінами. В довгостроковій перспективі людський капітал, здатний навчатися й адаптуватися, стає джерелом стійкої інноваційності організації. Це означає, що підприємства, які сьогоднікладають у підготовку кадрів та формування культури, відкритої до змін, завтра матимуть конкурентну перевагу на внутрішньому та світовому ринках.

Висновки. Людський капітал виступає ключовим чинником успішної цифрової трансформації українських підприємств. Він забезпечує необхідні компетентності, гнучкість і творчу енергію для впровадження та ефективного використання цифрових технологій. Управлінські підходи, зосереджені на розвитку персоналу, включно з лідерством, дозволяють подолати виклики трансформації та суттєво підвищити результативність бізнесу. Підприємства, які формують сильний людський капітал і адаптивну організаційну культуру, отримують стратегічні імпульси для сталого розвитку, зміцнюють свою конкурентоспроможність і роблять внесок у довгострокове економічне зростання України в цифрову еру. Це узгоджується з висновками науковців: накопичення знань і навичок працівників, їх творче залучення до змін – запорука успіху бізнесу в умовах цифрової економіки. Зрештою, саме люди, а не машини, генерують інновації та зміни і тому інвестиції в людський капітал є найважливішою складовою цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Завгородній А. О., Єфременко М. М. Особливості людського капіталу в управлінському середовищі. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ: «Інтерсервіс», 2025. С. 292–295.
2. Мельничук В. Е., Бояринова К. О. Цифровізація розвитку людського капіталу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 25.
3. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Кушнір Р. Імперативи трансформації людського капіталу підприємства в умовах четвертої промислової революції. *Академічні візії*. 2023. № 20.
4. Юрченко Г. М., Захарченко Р. В., Лесьо А. П. Цифрові трансформації в управлінні людським капіталом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 172–177.
5. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. *Академічний огляд*. 2023. № 1(58). С. 160–174.

Людмила Зайцева , к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Актуальність дослідження. Управління організаціями в умовах воєнного стану вимагає впровадження нових напрямів, підходів та інструментів, які дозволяють забезпечити стабільність та ефективність діяльності суб'єктів господарювання, навіть у найскладніших ситуаціях.

Серед важливіших напрямів: антикризове управління – шляхом швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, постійний моніторинг з метою мінімізації ризику діяльності та адаптивне управління, що передбачає перехід від довгострокового до адаптивного стратегічного планування з використанням інструментів сценарного моделювання.

Зазначені напрями є комплексними процесами, що вимагають ефективної комунікації, яка, в умовах невизначеності, є одним із ключових факторів успішного господарювання. Забезпечення прозорості та регулярної комунікації з стейкхолдерами сприяє швидкому реагуванню на вплив внутрішнього та зовнішнього середовища.

Психологічна підтримка персоналу також є вагомим елементом менеджменту, особливо в умовах війни, коли рівень стресу і тривожності серед працівників значно зростає. Дослідження показують, що понад 60% працівників українських підприємств відчують підвищений рівень стресу внаслідок війни, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність [1].

Зазначене свідчить; про необхідність зниження негативного наслідку рівня стресу та тривожності працівників й мінімізації ризику ефективності діяльності за рахунок зниження продуктивності праці на підприємстві, шляхом психологічної підтримки персоналу, гнучкої форми зайнятості, забезпечення безпеки на робочому місці, перенавчання та адаптація кадрів, мотивації та залучення, підтримки стабільного управління. Так в таб.1 представлені напрями та інструменти комплексне застосування яких дозволить знизити рівень стресу та емоційного вигорання, підвищити командну згуртованість та трудову дисципліну, зберегти довіру до керівництва.

Війна створює серйозний тиск на психологічне здоров'я працівників, негативно впливає на їх мотивацію та продуктивність. У цьому контексті, доречно використовувати досвід щодо управління персоналом на підприємствах Ізраїлю, країні, яка тривалий час перебуває у воєнному конфлікті. Головним пріоритетом управління персоналом в Ізраїлі, є захист працівників і створення безпечних робочих умов. Багато компаній в Ізраїлі пропонують різні програми безпеки, які включають належний моніторинг та інформаційну підтримку для співробітників і їх сімей, також надають різноманітні програми захисту та допомоги. Деякі компанії, враховуючи непередбачуваність ситуації в умовах війни, мають гнучкі графіки роботи та можливість працювати віддалено. Це дозволяє працівникам бути більш адаптивними та забезпечує неперервність роботи організації, а також впливає на зменшення стресу. Також багато ізраїльських компаній надають своїм співробітникам можливість брати участь у

додаткових тренінгах та освітніх програмах, що безпосередньо впливає на професійний розвиток та збагачення навичок працівників. Це їх стимулює та допомагає залишатися мотивованими. Крім того, багато компаній намагаються створити позитивну корпоративну культуру, що підтримує співробітників та забезпечує позитивні робочі відносини, що в свою чергу впливає на зменшення стресу та допомагає зберегти мотивацію та ефективність роботи працівників [3, С. 3].

Таблиця 1

Система підтримки працівників підприємств в умовах війни та невизначеності

Напрями	Завдання	Інструменти
Психологічна підтримка персоналу	Впровадження програм ментального здоров'я	Консультації, тренінги, співбесіди
	Гнучке ставлення до емоційного стану працівників	Індивідуальний підхід через створення атмосфери підтримки та довіри
	Підтримка морального духу колективу через лідерство	Прозора та відкрита комунікація
Гнучкі форми зайнятості	Дистанційна або змішана форма роботи	Технічна підтримка процесу
	Гнучкий графік роботи з урахуванням безпекової ситуації	Індивідуальне планування робочого часу
	Тимчасове скорочення навантаження без втрати робочого місця	Перехід на неповний робочий день або неповний тиждень
Забезпечення безпеки на робочому місці	Створення безпечних умов праці	Наявність укриттів, безпекових протоколів
Перенавчання та адаптація кадрів	Підготовка до нових умов роботи	Підвищення кваліфікації, перекваліфікація
Мотивація та залучення	Перегляд систем мотивації з урахуванням нових потреб	Підтримка родин працівників, соціальні пакети або разові допомоги
Підтримка стабільного управління	Встановлення чітких пріоритетів	Прозорість рішень, вчасна виплата заробітної плати

Отже, враховуючи досвід Ізраїлю та умови в яких працюють підприємства України, їх менеджменту необхідно приділити значну увагу впровадженню сучасних тенденцій у сферу управління персоналом, ефективним комунікаціям, психологічній підтримці, мотивації, а саме її нематеріальній складовій, що стає пріоритетнішою, через вплив на моральну стійкість працівників і командну єдність.

Висновки: Управління персоналом під час війни потребує оновлення пріоритетів: акцент на безпеку, ментальне здоров'я, гнучкість та адаптивність. Українським підприємствам варто переймати найкращі практики, адаптуючи їх до своїх реалій, і розвивати власні системи антикризового управління персоналом.

Список використаних джерел

1. Сусіденко, В., Болманенко, О., & Хацініна, Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 2024. (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>
2. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
3. Досвід управління персоналом в умовах конфлікту: кейси Ізраїлю. *Forbes*, 2022.

*Людмила Зайцева, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту*
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

СЕРЕДОВИЩЕ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сучасні умови господарювання вимагають від соціально-економічних систем постійного пошуку найефективніших напрямів власної реалізації з оперативним реагуванням на потреби ринку. Теорія управління вимагає від суб'єктів пошуку управлінських рішень, які б дозволили з мінімальними сукупними витратами своєчасно задовольняти потреби клієнтів. Управлінські рішення визначаються як початковий, ключовий етап в організації діяльності менеджера та зміст процесу управління, й інструмент системного підходу до соціально-економічних систем при врахуванні сукупності економічних, соціальних, ідеологічних, моральних та інших відносин.

Ухвалення управлінського рішення є основою управління. Своєчасне науково-обґрунтоване управлінське рішення стимулює роботу персоналу, а слабе, або несвоєчасно ухвалене – знижує не тільки ефективність його праці, а й її результативність [2].

Управлінське рішення завжди залежить від середовища, в якому функціонує організація. Середовище — це сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, які прямо або опосередковано впливають на управлінську діяльність. Кожен з факторів має свій унікальний вплив на ефективність та оптимальність рішень й потребує відповідної уваги з боку менеджменту суб'єкта господарювання.

Зовнішні чинники діють поза межами підприємства й не піддаються безпосередньому управлінському впливу, однак вимагають глибокого розуміння їхньої природи та адаптації до потенційно критичного впливу. Яскравим прикладом є руйнівний характер війни, до умов якої змушені адаптуватися як підприємства, так і цілі соціально-економічні системи. До зовнішніх чинників належать: економічна ситуація, політична та правова стабільність, технологічний розвиток, соціальні та культурні зміни, рівень конкуренції та стан ринку [1].

На відміну від зовнішніх, внутрішні чинники охоплюють ті елементи, які підприємство може контролювати або регулювати з метою підвищення своєї ефективності. Вони стосуються внутрішньої організації процесів, управління ресурсами, кадрового потенціалу, а також організаційної культури. Особливості впливу зовнішнього й внутрішнього середовища систематизовано в табл. 1. Управлінські рішення завжди є реакцією на зміни, виклики та можливості, що формуються цими двома рівнями середовища. Відповідно, ухвалення управлінського рішення вимагає не лише глибокої внутрішньої експертизи, а й постійного моніторингу зовнішніх факторів, здатних впливати на стратегію та операційну діяльність підприємства.

Таблиця 1

Характеристика факторів внутрішнього та зовнішнього середовища

Фактор	Інструмент	Вплив
Зовнішнє середовище		
Стан економіки країни та світу	рівень інфляції, процентні ставки, доступ до фінансових ресурсів, валютні коливання та економічна нестабільність	скорочення купівельної спроможності споживачів і зменшення доходу підприємства
Політична та правова стабільність	зміни в податковій політиці, трудове законодавство, квоти, митні тарифи або регуляції щодо охорони навколишнього середовища	штрафні санкції, зупинка діяльності або втрати репутації
Технологічний прогрес	інноваційні технології у виробництво, управління та маркетинг	підвищення продуктивності, оптимізація витрат та збільшення конкурентоспроможності на ринку АБО із-за технологічної відсталості втрата конкурентних переваг
Соціально та культурні зміни	рівень освіти, соціальна забезпеченість із розрахунку співвідношення середня заробітна плата/прожитковий мінімум, рівень криміналізації суспільства	адаптації до нових вимог ринку з врахуванням потреб різних груп населення
Конкурентне середовище	рівень цін, асортимент, стратегія розвитку	розширення або звуження ринкової ніши
Внутрішнє середовище		
Кваліфікація та професійні навички менеджерів	сучасні методи і технології управління	підвищення ефективності та результативності діяльності
Організаційна структура	розподіл ролей, відповідальності, підзвітності	оперативне реагування на зміни
Потенціал підприємства	інвестування в проекти, модернізація виробництва,	стійкість і прибутковість, підвищення можливості розвитку діяльності, розширення ринків збуту
Трудові ресурси та корпоративна культура	мотивація, навчання (підвищення кваліфікації)	ініціативність, командна робота та інновації,
Інформаційні системи та комунікації	інформаційні технології та комунікації	аналіз та обробка даних, інноваційна активність

Середовище ухвалення управлінського рішення характеризується певним рівнем невизначеності, оскільки сам процес прийняття рішень завжди передбачає врахування ступеня ризику. Ризик визначається як рівень невизначеності, за якого можна хоча б частково прогнозувати результати прийнятого рішення.

Про визначеність як чинник прийняття рішень можна говорити тоді, коли керівник має достатній обсяг достовірної інформації й точно знає результати кожного з альтернативних варіантів вибору.

Невизначеність, у свою чергу, пов'язана з впливом складних і нестабільних факторів, і, як правило, зумовлена відсутністю релевантної, своєчасної або повної інформації [3].

Науково обґрунтоване та ефективне управлінське рішення – це результат синергії між аналізом ризику, врахуванням невизначеності та якісним інформаційним забезпеченням. Ухвалення рішень можливе лише за умов наявності актуальної, повної та достовірної інформації про внутрішнє й зовнішнє середовище функціонування організації.

Тому особливої ваги набуває система стратегічного аналізу, що базується на оперативному моніторингу середовища підприємства з метою аналізу, прогнозування та адаптації до змін. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управління соціально-економічними системами та суб'єктами господарювання в умовах динамічного, нестабільного світу.

Висновки: Отже, процес ухвалення управлінських рішень завжди відбувається в умовах тієї чи іншої міри невизначеності, що обумовлено як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками середовища. Ризики та нестача релевантної інформації ускладнюють прийняття ефективних рішень, особливо в умовах швидких змін. Саме тому надзвичайно важливо забезпечити якісне інформаційне підґрунтя та впроваджувати системний стратегічний аналіз, який дозволяє адаптуватися до викликів середовища. Здатність організації аналізувати, прогнозувати та гнучко реагувати на зміни забезпечує її стійкість, ефективність і конкурентоспроможність у сучасному динамічному світі.

Список використаних джерел

4. Омеко, А. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2024. (68).

5. Сумець О. М. Удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень та контролю їх реалізації в загальній системі менеджменту соціально-економічних систем. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В.; Національний університет "Києво-Могилянська академія". Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. С. 50-77.

6. Шульженко І.В. Особливості інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. Наукові розробки, передові технології, інновації [збірник наукових праць та тез наукових доповідей за матеріалами IV Міжнародної науково-практичної конференції]. Прага-Брно-Київ, К.: НДІСР. 2017. С. 376-383.

Любов Ільницька, к. філос. н.,
доцент кафедри дизайну,
Міжрегіональна академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

НАСТАНОВИ «ЛЮДИНОЗДАТНОГО ЛІДЕРСТВА» ВІД МАКСИМА РИЛЬСЬКОГО

Актуальність дослідження. Історичний час ідеологічного тиску в українській літературі відзначився великою когортою видатних діячів зі сміливим вибором міцного протистояння загальній партитурі зламу людиноцентричних настанов європейського гуманізму. Ієрархія морально-етичних критеріїв стійкої особистості в умовах сплюндрованого розвитку демонструє рух від коливання та лицедійства до найгуманнішого розуміння тривалої боротьби за власний життєвий світ при загальному плинні не тільки виживання і терпіння, але й знищення елементарної схожості на людяність. Постійне переслідування, перевірка відданості ідеологемам колективного шляху оприлюднювала вузькість суспільно налаштованого фарватеру безголосії культурної одноманітності. Фізичне насилля над інтелігенцією тих часів розкриває поодиноке виживання одночасно з творчими змінами і появою у риториці стриманих пріоритетів у окремих представників українського поетичного мелосу. Відтак, Максим Рильський зазнав цькування, нагляду, низки звинувачень за відхід від схваленого курсу «світлого майбутнього». У вузькому тунелі суспільної тисняви за тогочасними дефіцитними барвами бракувало маневреності. Зрозуміти якою ціною Максиму Тадейовичу щастило отримати дозвіл на друк вже тепер класичної та наспіваної поезії можна по невеличких письменницьких репліках життєвого хвилюючого поступу непростого привідкриття його тривожної сполоханості за людиноздатну суспільну компромісність. Поезія М. Рильського – це джерело великих думок при гострій колишній замовчуваності реального стану безвихідної кризи нехтування гуманістичними здобутками рівноправності. Немоżliвість вільного творчого дихання у наступні часи переоповідала римованими сполохами душі про наявність тоталітарного абсолютизму загрозливого співіснування з вироками у спину власним натхненим справам.

Таким чином, варто ретельніше розглянути особливий твір Максима Рильського – «Людськість», що датується 1929 роком. Якраз у цьому вірші видатний український класик відкрито демонструє тоді прихований візуальний код двоколірного патріотизму з принагідним зображенням тихої сміливості крихкого графічного підпису: «Червоним яблуком округлим / Скотився день, доріслий і тяжкий, / І ніч повільним помахом руки / Широкі тіні чорним пише вуглем» [1]. Єдино можливе протистояння природного чину – дня і ночі виражено М. Рильським прикметниковим описом безкінечного терпіння. Лідерські якості провідника не одного покоління крізь утиски знелюднення допомогли М. Т. Рильському не тільки вижити, а й відстояти українські риси гуманістичних настанов серцевинного бачення головної мети власного життя –

збереження повноцінної своєрідності ментального духу національного значення. Вочевидь, що гучна надуманість пленумних настанов переформатовувала людяність, задовольняючи колективний колапс масовою інертністю крикливих гасел, що вказували на аморфність безпринципних суджень розправи. Натомість, на глибоку думку Максима Рильського, саме опоестизована «людськість» наголошує на однозначності рішучості чинити внутрішній опір масовій омані благочинною духовністю поетичної структури. Безпосередньо у віршованих рядках людяність не з'являється однозначним виміром і тим ще більше проявляє магнетизм апофеозного рокоту з-під завуальованого натяку на конкретику, адже саме цей вірш присвячувався П. Тичині. «Зима прийде – і серця не обманить» [1]. Втім, протяжний перегук «ранить – обманить» у цьому творі стверджує якраз відхід від людських окреслень запобігань можливим жахіттям. Замовчуване зло ще більше входить до оберемку роздумів про непоправні розриви з прагненнями серця. Застосована «людськість» наголошує на монолітності сформованої поетичної позиції автора, що не роз'єднано вжилася у правдивість єдиного, а не подвійного сенсу першопочаткових рядків червоно-чорного забарвленого стогону. Максим Рильський інкрустує побоювання за його свободу жестом недовіри у заключному афоризмі: «Невірний човен вірної людини» [1]. Тому, настанова вірності вивисує «людськість» з наміром скерованого лідерського упевненого бачення взаємопов'язаних чинників тих завад хибного курсу, які без провини сурогатного применшення здійснення обраної мети залишали на поталу історичний вибір укоріненого розвитку. Патріотичність у таких умовах прихованості існувала у міжрядковий літературний спосіб відданого формулювання напрямків сміливого підтримання найважливішої особистісної риси – не звертатися у наслідуванні до хижацького шляху виживання, знищуючи людинолюбність великою ціною егоїстичного комфорту. За наслідками ігнорування можливостей братерської допомоги, навіть при творчих відступах, залишаються, як мудро поетично засвідчив Максим Рильський: «І голоси самотні у полях» [1]. Відкритий світ протистояння істинності розгорнуто виявляє силу людиноздатності у гучних обставинах відкритих визначень самої сутності віри, як вірності. Зручні схвалення знецінення «людськості» – це і є тими конгломератами знебарвленого відхилення, які М. Рильський виокремив у «солодкі стріли» знедолення. Каменярська «людськість» завжди сама про себе засвідчить біографічними рядками кардинальних змін у житті. Наслідування пропагандистської стилістики комуністичної спокуси при «безбар'єрному тоталітаризмі» зробило кар'єру багатьом тодішнім діячам, які навіть не прагнули виправдовувати свій вибір лютим страхом. Отже, вірш Максима Рильського «Людяність» є винятковим його особистим фактом мужності та відкритого самотійного протиставлення викривленій моралі людиноподібної ілюзорності власних літературно-лідерських позицій і знання про перенесені смертельні тортури побратимами-неокласиками. Творчі долі Павла Тичини та Максима Рильського неодноразово перетиналися. Не дивлячись на жорстокі умови затвердженого контролю над творчою діяльністю радянських класиків, Максим Рильський відновив відкритий у молодості ліричний голос, підтримував зв'язок з родинами, які зазнали гоніння

від влади, прийняв рішення відокремлено мешкати, від сформованих по типу елітних будинків «Слово», у Голосієво. Окрім того, зберіглися описи публічних діалогів між М. Рильським та П. Тичиною вже у роки, коли вони займали посади і літературний доробок М. Рильського тільки нарощувався на відміну від заляканого П. Тичини. Втім, музейне представлення квартири родини Павла Тичини лише підтверджує, як отримання в одному під'їзді одночасно двох квартир П. Тичиною наразі обґрунтовує можливості системної привілейованості, які інколи скеровувалися у зручний добробут, адже це помешкання знаходилося через дорогу від колишнього Комісаріату народної освіти, найвищу посаду у якому займав Павло Тичина. Педагогічна людяність не завжди дорівнює обраній вселенській «людськості», на яку звертає увагу Максим Рильський. Поширене запроданство під прикриттям гуманізму, як цілеспрямованого ідеологічного вигляду народної всезагальності й досі проявляє спадковість у питаннях культури і мистецтва. Скерований ґатунок ідейної образотворчої однотипності позбавляє у збільшеному вигляді смаку, стилю, навіть проявів особистості. Отже, умови застосування «людськості» Максимом Рильським обумовлені значенням особистісної спроможності завжди ствердно у важкий час йти назустріч патріотичним настановам вірності, а не схвалювати скульптурну застиглість умовно загальної і відносної людяності. Безстрашне знання про гніт «широких тіней» роз'яснює не випадковий рядок-спостереження М. Рильського за поведінковими зворотами оприлюдненого людського спустошення: «Скрадаючися, приморозок ранить» [1].

Літературна конкуренція між П. Тичиною та М. Рильським перейшла й на інші сфери активного прояву. Наприклад, перекладацький доробок М. Рильського, який намагався наздогнати П. Тичина, є набагато значнішим і масштабнішим. Відтак, затверджена державна премія на честь М. Т. Рильського лише це підтверджує. Ентузіазм Максима Рильського був направлений не тільки на звеличення мистецького спожинку, а на організацію науково-мистецького середовища українського відродження. Інститут мистецтвознавства, фольклористики та етнології НАН України, який віддано вшановує ім'я Максима Рильського й досі підтримує настановчий людиноздатний вияв лідерських пропозицій поетичного корифея щодо високого статусу українського мистецтва.

Список використаних джерел

1. Рильський М. Людськість. URL:

<https://www.ukrlib.com.ua/books/printit.php?tid=6169> (Дата звернення: 21.05.25).

Олег Клименюк, здобувач вищої освіти
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова,
Юлія Головчук, д.е.н.,
завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова,
м. Вінниця, Україна

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ВІЙСЬКОВІЙ МЕДИЦИНІ

Актуальність дослідження. У сучасному світі, де військові конфлікти все частіше супроводжуються великими людськими втратами, своєчасне та ефективне медичне забезпечення військовослужбовців набуває критичного значення. Саме тому інтеграція технологій штучного інтелекту (ШІ) у військово-медичну систему розглядається не як додатковий інструмент, а як стратегічно важливий напрям розвитку обороноздатності держави. Штучний інтелект має потенціал трансформувати ключові напрямки діяльності військово-медичних закладів. Завдяки алгоритмам глибокого навчання можлива оперативна обробка великої кількості медичних даних, включаючи історії хвороби, результати обстежень, зображення (КТ, МРТ, рентген), лабораторні аналізи. Це скорочує час постановки діагнозу, дозволяє формувати персоналізовані схеми лікування і, що особливо важливо в умовах бойових дій, забезпечує пріоритетність допомоги пораненим із загрозливими для життя станами. Однією з найперспективніших сфер є впровадження ШІ в систему телемедицини. В умовах фронту або при евакуації поранених використання автономних діагностичних модулів, здатних самостійно аналізувати фізіологічні показники пацієнта та передавати інформацію лікарям у тилу, може врятувати сотні життів.

Також актуальним є використання ШІ у сфері логістики медичних ресурсів – прогнозування потреб у медичних препаратах, крові, обладнанні. Штучний інтелект здатен враховувати бойову обстановку, інтенсивність бойових дій, прогнозовану кількість поранених і на основі цих даних оптимізувати постачання. Це забезпечує раціональне використання обмежених ресурсів.

Успішна інтеграція штучного інтелекту в систему військової медицини неможлива без чітко врегульованого правового поля. Потрібно створити сучасні нормативні акти, що регулюватимуть питання використання алгоритмів ШІ у медичній практиці, доступу до персональних даних, відповідальності за рішення, ухвалені системами, а також стандарти сертифікації та ліцензування таких технологій. Особливу увагу слід приділяти адаптації міжнародного досвіду до умов національної безпеки та специфіки бойової медицини. Без належного законодавчого супроводу інновації можуть залишитися поза офіційним медичним обігом або ж викликати юридичні колізії.

Інтеграція ШІ у військово-медичну сферу має бути частиною цілісної державної стратегії цифрової трансформації охорони здоров'я. Це передбачає розробку довгострокових програм розвитку, фінансування інфраструктурних проєктів, створення умов для залучення інвестицій та інновацій. У фокусі державної політики мають бути не лише технології, а й пацієнтоорієнтованість,

безпека, надійність і доступність цифрових рішень. Важливо, щоб уряд підтримував проєкти пілотного впровадження ІІІ у військових шпиталях, а також здійснював моніторинг їх ефективності та впливу на якість медичної допомоги. Виклики, пов'язані з впровадженням ІІІ у військово-медичну практику, вимагають об'єднання зусиль різних секторів. Саме на стику державного управління, інноваційного бізнесу, наукових розробок і практичної медицини народжуються найбільш життєздатні технології. Держава може виступати замовником або гарантом безпеки, бізнес – розробником та інтегратором рішень, наука – джерелом знань і аналітики, а медики – кінцевими користувачами, які формують технічні завдання і стандарти якості. Лише така комплексна модель дозволить адаптувати ІІІ до реальних потреб військової медицини та забезпечити її сталість [1; 2, с. 90-93].

Оскільки технології ІІІ постійно розвиваються, ключовою умовою їх ефективного впровадження є безперервне навчання персоналу. Потрібно розробити спеціалізовані програми підготовки військових лікарів, медичних сестер, техніків та керівників шпиталів до роботи з цифровими платформами, системами підтримки рішень, телемедичними сервісами. Такі програми мають включати як теоретичну частину (основи ІІІ, алгоритми, етика), так і практичні заняття з використанням симуляцій, кейсів і моделювання бойових ситуацій. Важливо також створити систему мотивації до навчання – через сертифікацію, доплати, можливість кар'єрного зростання. Проте інтеграція таких технологій супроводжується численними викликами. Найперше – це безпека та захист медичних даних. Будь-який витік або хакерська атака на системи ІІІ у військово-медичних структурах несе потенційно катастрофічні наслідки. Отже, необхідні інноваційні підходи до кіберзахисту, сертифікація програмного забезпечення та створення резервних систем [3; 4, с. 202-294].

Одним із найсерйозніших викликів під час впровадження штучного інтелекту у військово-медичних закладах є загроза витоку або зловживання конфіденційною інформацією. Медичні дані, особливо в умовах війни, мають стратегічне значення, адже містять відомості про стан здоров'я військовослужбовців, схеми евакуації, результати лікування тощо. Використання цифрових систем, що підключені до мережі, робить їх потенційною мішенню для кібератак. Тому надзвичайно важливим є впровадження надійних протоколів захисту даних, шифрування, систем багаторівневої автентифікації, а також постійний моніторинг кіберзагроз.

Для уникнення правових колізій необхідно формувати чіткі регуляторні рамки та протоколи використання ІІІ, де буде визначено рівень автономності систем і збереження контролю за прийняттям остаточних клінічних рішень людиною. Військові лікарі та медичний персонал часто працюють в умовах підвищеної психологічної та фізичної напруги. Додаткове навантаження у вигляді опанування нових цифрових платформ може викликати опір або недовіру. Тому надзвичайно важливою є системна підготовка кадрів, що включає як базову цифрову грамотність, так і поглиблене навчання з використання конкретних ІІІ-рішень.

Запровадження нових технологій у консервативне середовище, яким часто є військова медицина, може нашкодити на недовіру з боку персоналу. Частина фахівців може сприймати ІІІ як загрозу своїй професійній ролі або сумніватися у точності автоматизованих рішень. Крім того, негативний досвід попередніх цифрових реформ може викликати скепсис щодо ефективності нових ініціатив. Для подолання цього спротиву необхідно забезпечити прозорість процесів впровадження, демонструвати практичну цінність ІІІ у реальних кейсах, а також залучати медиків до етапів розробки й адаптації технологій, аби забезпечити відчуття участі й контролю. Ще одним викликом є необхідність масштабної підготовки персоналу [2; 5, с. 785-787].

Висновки. Інтеграція штучного інтелекту в автоматизацію процесів у військово-медичних закладах є не лише технічним викликом, а й стратегічною необхідністю. Вона здатна забезпечити збереження життя військових, підвищити ефективність медичної допомоги, знизити навантаження на персонал і адаптуватися до умов сучасної війни. Водночас для досягнення позитивного ефекту необхідне системне вирішення питань безпеки, етики, стандартизації й освіти. Лише тоді ІІІ стане потужним союзником медицини на службі оборони.

Список використаних джерел

1. Головчук Ю.О., Вергелес К.М., Назарчук О.А., Ночвіна О.А., Мазур Г.М. Інновації в електронній охороні здоров'я як складова менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>
2. Головчук Ю. О., Чайка І. О. Роль інформаційних технологій у формуванні суспільного світогляду. Стратегічні інновації соціальних комунікацій та іноземної філології в умовах кризи : збірник матеріалів І міжнар. наук.-практ. конф., Суми, 1 червня. 2024 р. / за ред. М. М. Набок. Суми : Сумський державний університет, 2024. 350 с. С. 90-93. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9915>
3. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Палагнюк Г. О., Трет'яков М. С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>
4. Головчук Ю. О., Боровик, А. В. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку : збірник матеріалів міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Київ, 10 квітня. 2025 р. / за ред. Захарченко П. В. Київ : видавець КНУБА, 2025. 768 с. С. 202-204. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9874>
5. Головчук Ю.О. Аналіз загроз інформаційній безпеці в закладах охорони здоров'я та ефективні заходи їх запобігання. «Інформаційні технології і автоматизація – 2024». Матеріали XVII Міжнародної наук.-практ. конференції. 31 жовтня-1 листопада 2024 р. м. Одеса. С. 785-787. URL: <https://ontu.edu.ua/download/konfi/2024/Collection-of-abstracts-of-the-conference-ITIA-2024.pdf>

Анна Коломієць, здобувачка вищої освіти
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
Лариса Федоришина, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та
цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

РОЛЬ ЛІДЕРА В ПРОЦЕСІ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

Актуальність дослідження. В умовах стрімких змін зовнішнього середовища, жорсткої конкуренції та цифрової трансформації однією з ключових умов ефективного функціонування будь-якої організації стає високий рівень мотивації персоналу. Мотивовані працівники – це не лише запорука стабільного функціонування організації, а й важливий чинник її конкурентоспроможності, інноваційності та здатності до адаптації. Центальною фігурою у процесі мотивації виступає лідер – особа, яка не лише здійснює управлінський вплив, а й формує атмосферу довіри, взаємоповаги та прагнення до спільної мети.

Лідер здатен безпосередньо впливати на мотивацію персоналу як на індивідуальному, так і на груповому рівні і механізми цього впливу охоплюють широкий спектр засобів – від особистісного прикладу та комунікації до організаційної культури, системи стимулювання й умов праці.

Одним із провідних механізмів впливу лідера на мотивацію є особистий приклад. Теорія соціального навчання Альберта Бандури [1] підкреслює, що поведінка людей значною мірою формується шляхом спостереження за іншими. Якщо лідер демонструє відповідальність, ініціативність, відданість цілям організації, співробітники мають схильність наслідувати таку поведінку. Успішний лідер формує нормативну модель, яка мотивує персонал не лише через формальні накази, а через внутрішнє прийняття стандартів роботи.

Наступним важливим механізмом є ефективна комунікація. Лідер, який вміє чітко доносити цілі, завдання, очікування, водночас уважно слухає й враховує думку працівників, підвищує рівень залучення персоналу в процеси прийняття рішень. Це відповідає теорії участі в управлінні (Participation Theory), згідно з якою залучення працівників до обговорення питань, що їх стосуються, підвищує їхню мотивацію за рахунок посилення відчуття контролю, значущості та відповідальності [2].

Іншим вагомим механізмом є індивідуалізація підходу до працівників, що реалізується через знання потреб, сильних сторін, професійних цілей кожного співробітника. Згідно з двофакторною теорією мотивації Фредеріка Герцберга, для підтримки високого рівня задоволеності працею необхідно не лише усувати фактори незадоволення (зарплата, умови праці), а й створювати мотиваційні фактори – визнання, розвиток, змістовність праці. Лідер, який враховує ці принципи, може застосовувати індивідуальні стимули: надання можливостей для кар'єрного зростання, делегування відповідальних завдань, публічне визнання досягнень.

Особливу роль відіграє емоційний інтелект лідера, здатність розуміти власні емоції й емоції інших, управляти ними та будувати ефективну емоційну взаємодію. Дослідження Деніела Гоулмана [3] доводять, що лідери з високим рівнем емоційного інтелекту краще мотивують команди, оскільки створюють атмосферу психологічної безпеки, довіри та підтримки. Працівники в такому середовищі відчують менший стрес, охочіше ініціюють нові ідеї й виявляють лояльність до організації.

Ще одним потужним механізмом є впровадження системи нематеріального стимулювання, яка включає гнучкий графік, визнання, наставництво, можливість навчання. Трансформаційний лідер за Бернардом Бассом не обмежується лише матеріальними заохоченнями – він стимулює внутрішню мотивацію, надихає спільною візією, формує відчуття важливості місії організації. В такому разі співробітники мотивуються не лише оплатою, а й змістом своєї роботи, почуттям корисності та самореалізацією [4].

Крім того, важливим інструментом є делегування повноважень і розвиток автономії. Лідер, який делегує відповідальність, демонструє довіру до працівників, що є потужним мотиваційним сигналом. Згідно з теорією самодетермінації Едварда Десі й Річарда Раяна, автономія – одна з базових психологічних потреб, яка, за умови її задоволення, підвищує внутрішню мотивацію. Співробітники, що мають простір для самостійного прийняття рішень, проявляють вищу ініціативність, інноваційність і залученість.

Варто також відзначити роль організаційної культури, яку формує та транслює лідер. Через ритуали, цінності, поведінкові норми, систему комунікацій і приклад вищого керівництва лідер впливає на атмосферу в колективі. Якщо організаційна культура підтримує розвиток, відкритість, взаємоповагу – це сприяє позитивному мотиваційному клімату. У протилежному випадку – за формалізованої чи репресивної культури – навіть ефективні індивідуальні стимули можуть бути знівельовані.

Висновки. Таким чином, лідер впливає на мотивацію персоналу через поєднання поведінкових, психологічних, комунікативних і організаційних механізмів. Найефективніші лідери не обмежуються одним інструментом, а використовують комплексний підхід – формують чітку візію, створюють сприятливу атмосферу, підсилюють мотивацію через визнання, розвиток і автономію. Такий вплив є не лише інструментом досягнення короткострокових цілей, а й основою для формування стабільної, відповідальної та лояльної команди, здатної ефективно працювати в умовах змін і викликів сучасного середовища.

Список використаних джерел

1. Теорія соціального навчання Альберта Бандури. *Психологіс*. URL: http://psychologis.com.ua/teoriya_socialnogo_naucheniya_alberta_bandury.htm (дата звернення: 20.05.2025).
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
3. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі. Як стати успішним у житті та кар'єрі / пер. з англ. Ю. Шекет. Харків : Vivat, 2021. 528 с.
4. Левченко Т. І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності : монографія. Вінниця : Нова Книга, 2011. 448 с.

Валентин Корнійчук, здобувач вищої освіти
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
Неоніла Насад, к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЗМІН

Актуальність дослідження. У сучасному світі стрімких трансформацій – технологічних, економічних, соціальних та політичних – здатність організацій адаптуватися до змін стає ключовим чинником виживання та успішного розвитку. Глобалізація, цифровізація, зміни в ринковому середовищі, кризи, війни, пандемії та соціальні виклики змушують компанії переглядати усталені підходи до управління та лідерства.

Традиційні моделі менеджменту, засновані на ієрархічних структурах і централізованому прийнятті рішень, часто виявляються неефективними в умовах нестабільності. Натомість сучасні підходи акцентують увагу на гнучкості, децентралізації, інноваційності та участі персоналу в процесах ухвалення рішень. Поряд із цим, зростає роль лідерства, що здатне об'єднувати команди навколо спільної мети, формувати довіру, сприяти зміні організаційної культури та мотивувати до безперервного розвитку.

Особливої актуальності тема набуває для підприємств, що функціонують у кризових або післякризових умовах, де ефективне керівництво й адаптивні управлінські практики є критично важливими для стабілізації та трансформації бізнесу. Зважаючи на вищезазначене, дослідження сучасних підходів до менеджменту та лідерства в умовах змін є надзвичайно актуальним і має практичну значущість для формування діє

Сучасне середовище функціонування підприємств характеризується динамічними трансформаціями, зростанням нестабільності, посиленням конкуренції, геополітичними загрозами та стрімким розвитком цифрових технологій. У таких умовах ефективний менеджмент стає ключовим інструментом забезпечення адаптивності, стійкості та сталого розвитку організацій. Здатність керівництва швидко реагувати на зміни, приймати стратегічно обґрунтовані рішення та реалізовувати інноваційні підходи є вирішальним фактором конкурентоспроможності підприємства.

Менеджмент в умовах змін передбачає переосмислення традиційних управлінських концепцій і перехід до більш гнучких, адаптивних моделей управління. Основні особливості такого менеджменту включають:

1. Стратегічну гнучкість – здатність швидко змінювати цілі, підходи та інструменти відповідно до зовнішніх викликів.
2. Організаційну адаптивність – розвиток гнучких структур управління, що дозволяють оперативно перерозподіляти ресурси та реагувати на зміни.
3. Лідерство змін – акцент на ролі лідера як агента змін, що здатен надихати команду, формувати бачення майбутнього та стимулювати інновації.
4. Культура інновацій – підтримка відкритості до нововведень, цифрових

трансформацій і змін у бізнес-моделі.

5. Антикризове мислення – постійна готовність до потенційних загроз, формування сценаріїв розвитку та механізмів оперативного реагування.

Розглянемо ключові підходи до менеджменту в умовах змін, які застосовуються на практиці:

- Адаптивний менеджмент, який базується на постійному моніторингу змін зовнішнього середовища та відповідному коригуванні дій.
- Управління проектами, що дозволяє реалізовувати гнучкі ініціативи з чітким контролем ресурсів, термінів і результатів.
- Аджайл-менеджмент (Agile) – методологія, що дозволяє командам працювати короткими ітераціями з постійним вдосконаленням і зворотним зв'язком.
- Кризовий менеджмент, спрямований на виявлення, попередження і подолання кризових ситуацій з мінімальними втратами для підприємства.

Лідерство в умовах змін набуває особливого значення. Ефективний лідер повинен:

- Бути відкритим до зворотного зв'язку та нових ідей.
- Залучати команду до прийняття рішень.
- Формувати культуру взаємодовіри, розвитку та відповідальності.
- Уміти мотивувати в умовах невизначеності та стресу.
- Сприяти безперервному навчанню персоналу.

Особливої ваги набуває емоційний інтелект, здатність до емпатії та управління конфліктами.

Висновки. Менеджмент в умовах змін є комплексною дисципліною, що поєднує стратегічне бачення, адаптивність, інноваційність та ефективне лідерство. У сучасному мінливому світі саме гнучкий і динамічний підхід до управління дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність, успішно долати виклики та досягати сталого розвитку. Для цього необхідно не лише змінювати управлінські інструменти, а й формувати нову організаційну культуру, орієнтовану на постійне вдосконалення та готовність до змін.

Список використаної джерел

1. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 571 с.
2. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.
3. Смирнов Є. В. Менеджмент МСБ в умовах війни: функціональний аспект. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2022, С. 82–86. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/39070>.
4. Український бізнес під час війни. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2023. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7140>.

Дмитро Курінський, аспірант
Київський національний університет імені Траса Шевченка
Керівник: *Максим Ситницький*, д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
Київський національний університет імені Траса Шевченка
м. Київ, Україна

УПРАВЛІНСЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Актуальність дослідження. Аграрна галузь України є системоутворюючою у національній економіці, формуючи основу продовольчої безпеки держави, забезпечуючи значну частку валютних надходжень через експортну діяльність, створюючи робочі місця. У контексті триваючих безпекових, економічних і політичних викликів, саме аграрний сектор демонструє відносну стійкість, зберігаючи стратегічне значення як внутрішнього стабілізуючого чинника, так і драйвера зовнішньоекономічної активності.

Надання Україні статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу суттєво посилює вимоги до функціонування аграрного сектору та актуалізує потребу в його інституційній, нормативно-правовій та управлінській трансформації відповідно до надбань ЄС і принципів Спільної аграрної політики (CAP). Водночас, реалізація євроінтеграційного курсу вимагає глибокого переосмислення стратегічних моделей управління аграрною сферою, з урахуванням необхідності поєднання національних інтересів з європейськими зобов'язаннями та критеріями відповідності.

Євроінтеграційні процеси виступають каталізатором для модернізації аграрної галузі, створюючи не лише додаткові регуляторні, економічні та технологічні виклики, а й відкриваючи нові стратегічні можливості для підвищення ефективності управління, залучення інвестицій, інноваційного оновлення, цифровізації та формування інтеграційної спроможності галузі в межах єдиного європейського аграрного простору.

Дослідження управлінських аспектів розвитку аграрної галузі в умовах євроінтеграції набуває особливої актуальності, оскільки виявляє системні бар'єри та неконкурентоспроможні складові галузі, обґрунтовує ефективні інструменти адаптації та трансформації аграрного стратегічного управління згідно з європейськими стандартами. Це є ключовою умовою для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України у довгостроковій перспективі.

У контексті євроінтеграційних процесів, які визначають вектор трансформації національної економіки, особливого значення набуває поняття стратегічного розвитку аграрної сфери. Це зумовлено необхідністю не лише адаптації до нормативно-правових вимог Європейського Союзу, але й забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та інноваційної спроможності сільського господарства України в довгостроковій перспективі.

Стратегічним розвитком аграрної сфери в умовах євроінтеграції є цілеспрямований, довгостроковий процес адаптації, трансформації та модернізації аграрного сектору відповідно до стандартів ЄС, що базується на

інституційному оновленні, інноваційному управлінні ресурсами, підвищенні екологічної ефективності та інтеграції у європейські аграрні ринки.

Поняття стратегічного розвитку хоч і відіграє ключову роль у формуванні векторів трансформації, є переважно концептуально-орієнтованим і не охоплює повною мірою управлінські механізми реалізації цього розвитку на різних рівнях – від державної політики до рівня окремого агропідприємства. У зв'язку з цим доцільним є розширення категоріального апарату через введення поняття «управлінські перспективи розвитку», що дозволяє фокусуватися не лише на стратегічних цілях, а й на конкретних управлінських можливостях, інструментах, моделях і механізмах реалізації аграрної політики та підприємницьких стратегій в умовах євроінтеграції.

Управлінські перспективи розвитку аграрної галузі в умовах євроінтеграції – це сукупність реальних і потенційних управлінських можливостей, рішень, інструментів, моделей і технологій, які можуть бути реалізовані суб'єктами аграрного управління на державному, регіональному та корпоративному рівнях для досягнення цілей стратегічного розвитку, адаптації до європейських стандартів, підвищення ефективності й конкурентоспроможності галузі в інтеграційному середовищі.

Це поняття є ширшим за стратегічний розвиток, оскільки: включає управлінський вимір реалізації стратегії на практиці, охоплює як нормативно-інституційні аспекти, так і технологічно-організаційні, враховує адаптивні можливості різних суб'єктів управління як держави та органів місцевого самоврядування, та і аграрного бізнесу, дозволяє оцінювати потенціал і ризики впровадження управлінських інновацій у рамках євроінтеграційних процесів.

Використання категорії «управлінські перспективи розвитку» є доцільним у сучасному науково-практичному дискурсі, оскільки забезпечує комплексне розуміння трансформаційних процесів в аграрній галузі України в умовах поступової інтеграції до європейського простору.

У контексті інтеграції України до європейського політико-економічного простору аграрна галузь виступає одним із ключових секторів національної економіки, що потребує якісного управлінського переосмислення. Євроінтеграція не лише підвищує вимоги до функціонування аграрного сектору, але й відкриває нові горизонти трансформації – як на інституційному, так і на підприємницькому рівнях.

Аграрна галузь України, відіграючи стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та формуванні її експортного потенціалу, водночас зазнає значного впливу багатофакторних внутрішніх і зовнішніх викликів. Актуальні проблеми функціонування аграрних підприємств зумовлені як об'єктивними економічними та інституційними трансформаціями, так і суб'єктивними управлінськими прорахунками, що потребують системного аналізу й відповідного стратегічного реагування.

Ключовими проблемами галузі є:

– інституційна нестабільність та фрагментарність аграрної політики, яка проявляється у відсутності довгострокової державної стратегії підтримки сільського господарства, частій зміні нормативно-правових актів, що ускладнює стратегічне планування та інвестиційну діяльність на рівні підприємств;

– зниження рівня фінансової спроможності аграрних підприємств, що зумовлено як інфляційними процесами, обмеженим доступом до кредитних ресурсів (особливо для дрібних і середніх виробників), так і обтяжливою фіскальною політикою. Це перешкоджає оновленню матеріально-технічної бази та впровадженню інновацій;

– нерівномірність земельної структури та неефективне управління земельними ресурсами, зокрема проблеми із консолідацією земель, тіньовим обігом орендних прав та відсутністю прозорого ринку землі;

– технологічна відсталість і низький рівень інноваційного розвитку, що виявляється у недостатньому рівні впровадження цифрових технологій, автоматизації та модернізації виробничих процесів;

– дефіцит висококваліфікованих кадрів у сільському господарстві, що є наслідком як демографічної депопуляції сільських територій, так і низької мотивації молоді до професійної діяльності у аграрній сфері;

– вплив військової агресії північного сусіда, яка призвела до значної руйнації аграрної інфраструктури, мінування сільськогосподарських угідь, логістичних розривів та втрати експортних можливостей. Ці чинники формують високий рівень ризику ведення аграрного бізнесу в окремих регіонах України.

Поглиблення інтеграційних процесів між Україною та Європейським Союзом передбачає розгляд вітчизняної аграрної галузі не лише як реципієнта економічної підтримки, а як активного суб'єкта трансформації, здатного до адаптації європейських стандартів, принципів сталого розвитку й конкурентоспроможних управлінських практик. Євроінтеграція відкриває широкі можливості для вирішення багатьох системних проблем аграрної галузі України завдяки доступу до ринку ЄС, фінансовим інструментам підтримки, інституційним реформам та технічній модернізації.

Основними можливостями вітчизняних аграрних підприємств та галузі в цілому в контексті євроінтеграції є:

– інституційна стабілізація та гармонізація правового поля. Процес адаптації українського аграрного законодавства до Європейської нормативно-правової бази сприяє формуванню прозорого, уніфікованого та передбачуваного нормативного середовища, що є основою для довгострокового планування, посилення прав власності, розвитку ринку землі та зниження корупційних ризиків;

– зміцнення фінансової бази аграрних підприємств. Інтеграція до європейського економічного простору передбачає залучення коштів ЄС через програми технічної допомоги, наприклад, IPARD, фінансування інфраструктурних проєктів, інвестиційні гранти та пільгове кредитування, що сприяє оновленню основних засобів, модернізації виробництва та підвищенню енергоефективності аграрних підприємств [1];

– цифровізація та інноваційний прорив. Євроінтеграція стимулює впровадження цифрових рішень і smart-технологій, зокрема через співпрацю з європейськими науковими установами, участь у програмах Horizon Europe, доступ до передових практик точного землеробства, big data, автоматизації агровиробництва [2];

– підвищення рівня продуктивності людського капіталу. Синхронізація освітніх стандартів і підтримка аграрної освіти в рамках інтеграційної політики

ЄС сприяють підготовці кадрів нової генерації, спроможних реалізовувати управлінські рішення відповідно до сучасних викликів та європейських цінностей;

– експортна експансія на ринки ЄС. Адаптація до санітарних і фітосанітарних вимог європейських аграрних ринків, сертифікації продукції відкриває українським аграрним виробникам нові ринкові ніші в межах спільного ринку ЄС, стимулюючи підвищення якості та безпечності аграрної продукції;

– зростання рівня екологічності аграрного виробництва. Імплементация екологічних директив ЄС, зокрема щодо захисту ґрунтів та біорізноманіття, орієнтує аграрний сектор України на принципи «зеленої трансформації» та стійкого природокористування;

– відновлення після війни через інструменти відбудови ЄС. Участь у механізмах післявоєнного відновлення, таких як Ukraine Facility, сприятиме реіндустріалізації аграрної інфраструктури, розмінуванню сільськогосподарських угідь, реконструкції логістичних і переробних потужностей [3].

Необхідними умовами реалізації євроінтеграційного потенціалу аграрної галузі є забезпечення повноцінного виконання зобов'язань за Угодою про асоціацію, зокрема в частині імплементации аграрного законодавства ЄС, створення ефективної системи стратегічного управління аграрною політикою на основі цілей сталого розвитку та індикаторного моніторингу, підвищення інституційної спроможності центральних і місцевих органів влади до реалізації євроінтеграційних проєктів, стимулювання аграрного бізнесу до добровільної сертифікації, інновацій та впровадження ESG-практик, посилення співпраці з ЄС у сфері наукових досліджень, освіти та технічної допомоги [4].

Висновки. Управлінські перспективи в умовах євроінтеграції – це не абстрактний вектор, конкретна система можливостей, реалізація яких залежить від готовності керівників аграрних підприємств, органів державного управління аграрної галузі різних рівнів, до стратегічного мислення, інституційної мобільності та управлінської інноваційності.

Список використаних джерел

1. Horizon Europe – The EU Research and Innovation programme [Електронний ресурс]. – European Commission. – Режим доступу: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en (дата звернення: 18.05.2025).
2. Strategy for Agriculture and Rural Development [Електронний ресурс]. – Embassy of the Netherlands in Ukraine. – Режим доступу: <https://www.agroberichtenbuitenland.nl/actueel/nieuws/2024/06/10/ukraine---strategy-for-agro-and-rural-development> (дата звернення: 18.05.2025).
3. Ukraine Facility [Електронний ресурс]. – European Union. – Режим доступу: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-support-ukraine_en (дата звернення: 18.05.2025).
4. Державний аграрний реєстр (ДАР) [Електронний ресурс]. – Міністерство аграрної політики та продовольства України. – Режим доступу: <https://dar.gov.ua> (дата звернення: 18.05.2025).

Михайло Ліщинський, докторант
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
Консультант: **Оксана Згурська**, д.е.н., доцент,
завідувачка кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

КРИТЕРІАЛЬНІ ОЗНАКИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність дослідження. Сучасні реалії функціонування підприємств потребують зміщення акценту з продукту чи послуги на саму людину – споживача. У сучасній економіці клієнт виступає не лише одержувачем, а повноправним партнером у процесі створення цінності. Саме тому клієнтоорієнтованість дедалі більше розглядається як стратегічна управлінська концепція, що визначає конкурентні позиції підприємства [2].

Поняття клієнтоорієнтованості формується на перетині маркетингу, управління персоналом, інноваційної політики та цифрових технологій. Йдеться про цілісну філософію управління, у якій споживач є центром уваги на всіх етапах життєвого циклу продукції. Як підкреслює І. Головченко, така стратегія охоплює не лише зовнішні аспекти, як-от реклама чи обслуговування, а й внутрішню культуру підприємства [1].

Підприємства з високим рівнем клієнтоорієнтованості характеризуються низкою інтегрованих ознак. Насамперед це стратегічне бачення, де клієнт визначається не як об'єкт продажу, а як джерело довгострокової цінності. Зокрема, компанії, які впроваджують філософію «Customer First», змінюють організаційні підходи до розробки продуктів і каналів обслуговування [2; 4].

Зворотний зв'язок є інструментом не лише оцінки якості, а й джерелом інновацій. Такі підприємства активно використовують CRM-системи, автоматизовані опитування, чат-боти, соціальні мережі для діалогу з клієнтом [4].

Не менш важливою є індивідуалізація взаємодії зі споживачем. Рішення, сформовані на основі аналітики поведінки клієнтів, дають змогу формувати персональні пропозиції, що суттєво підвищує рівень задоволеності [1].

Клієнтоорієнтованість також проявляється у високому рівні залучення персоналу. У компаніях, де сервісна культура інтегрована в систему навчання, мотивації та контролю, клієнти отримують стабільно якісний сервіс [3]. Працівники не лише виконують інструкції, а й виступають активними агентами лояльності.

Інноваційність – ще один важливий показник. Компанії, які розвивають цифрові сервіси, мобільні додатки, омніканальні рішення, є більш гнучкими у змінному середовищі [4]. У цьому контексті варто звернути увагу на досвід таких українських брендів, як *Monobank* чи *Нова пошта*.

Останнім, але не менш важливим аспектом, є етичність і прозорість бізнесу. Надійність, чесність, відкритість – це ті принципи, які формують довіру

споживачів і лояльність до бренду [2].

Успішні приклади світових компаній, таких як *Amazon*, *Apple* чи *Zappos*, демонструють глибоке розуміння клієнта та системність у реалізації клієнтоорієнтованих стратегій. Як зазначає Zorina, використання цифрових інструментів маркетингу сприяє посиленню персоналізації та залученості клієнта [4]. Вітчизняним підприємствам доцільно адаптувати ці практики з урахуванням локального контексту.

Висновки. Клієнтоорієнтована діяльність підприємств у сучасних умовах виступає не лише одним із напрямів конкурентної стратегії, а стає основоположним чинником формування довгострокової життєздатності бізнесу. В умовах цифрової трансформації економіки та динамічних змін споживчих очікувань, саме здатність підприємства адаптуватися до потреб клієнтів, формувати з ними сталу ціннісну взаємодію, визначає рівень його ефективності та конкурентоспроможності.

У дослідженні було виокремлено низку ключових ознак клієнтоорієнтованої діяльності, серед яких – стратегічна спрямованість на створення клієнтської цінності, системність і відкритість зворотного зв'язку, персоніфікований підхід до обслуговування, наявність внутрішньої сервісної культури серед персоналу, впровадження інноваційних рішень та етична модель ведення бізнесу. Всі ці елементи утворюють комплексну систему управління, що передбачає синергію між технологіями, людським капіталом і ціннісними орієнтирами організації.

Водночас, у вітчизняних реаліях впровадження клієнтоорієнтованої стратегії часто наштовхується на об'єктивні труднощі: обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень цифровізації, відсутність налагоджених механізмів управління лояльністю клієнтів. Тому важливими напрямками подальшої роботи є розробка прикладних моделей оцінки рівня клієнтоорієнтованості, пошук інструментів її імплементації в умовах малого та середнього бізнесу, а також вивчення ролі публічного управління в стимулюванні такої трансформації.

Зважаючи на наведене, можна стверджувати, що розвиток клієнтоорієнтованості має стати пріоритетом не лише для окремих підприємств, а й для системи економічного управління в цілому. Такий підхід дозволяє не лише підвищити комерційні результати, а й сприяти загальному оздоровленню ринкових відносин, зростанню якості обслуговування, формуванню довіри споживачів та підвищенню соціальної відповідальності бізнесу.

Список використаних джерел

1. Головченко І. І. Клієнтоорієнтованість як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 45–50.
2. Павленко А. Ф., Воронкова А. Е. Маркетинг: теорія та практика. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 375 с.
3. Чоненко Л. Е. Управління розвитком підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2022. № 1 (29). С. 101–105.
4. Zorina I. Digital marketing tools in the customer orientation strategy. *Journal of Economics & Management*. 2021. № 15(2). С. 122–129.

Дмитро Лушніков, здобувач вищої освіти
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова,
Юлія Головчук, д.е.н.,
завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова,
м. Вінниця, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

Актуальність дослідження. Організація системи надання медичної допомоги є критично важливим аспектом сучасної медичної практики. Це питання охоплює широкий спектр аспектів, від управління ресурсами та фінансами до забезпечення якості надання послуг. Ефективна організація системи надання медичної допомоги є ключовою для забезпечення доступності та якості медичних послуг для населення. Це включає в себе розподіл ресурсів, планування персоналу, управління медичними обладнаннями та технологіями, а також забезпечення безперервності надання медичної допомоги. Ключові складові організації системи надання медичної допомоги.

Ефективне управління медичним персоналом є основоположним елементом функціонування будь-якого закладу охорони здоров'я. Медичні працівники – це головна рушійна сила системи надання допомоги, а тому забезпечення оптимального розподілу обов'язків, побудова зрозумілої і гнучкої системи організації праці має вирішальне значення. До прикладу, планування змін, чергувань та раціональне навантаження мають бути збалансовані таким чином, щоб уникнути професійного вигорання і водночас забезпечити постійне функціонування відділень. Управлінські підходи повинні враховувати як індивідуальні особливості співробітників, так і специфіку відділу, в якому вони працюють [1; 2, с. 192-194].

Важливим елементом управління є також професійний розвиток персоналу. Постійне навчання, участь у тренінгах, стажуваннях та наукових конференціях сприяє підвищенню кваліфікації, адаптації до нових медичних протоколів та методів лікування. Не менш важливою є система мотивації, яка може включати як матеріальні стимули (премії, доплати), так і нематеріальні (визнання, кар'єрний ріст, комфортні умови праці). Формування командної культури, психологічна підтримка та чітке управлінське лідерство створюють умови для високої продуктивності та зниження плинності кадрів.

Раціональне фінансування та прозоре бюджетування є необхідною умовою ефективного функціонування закладів охорони здоров'я. Розробка бюджету повинна базуватися на аналізі потреб закладу, пріоритетів у сфері охорони здоров'я та реальних економічних можливостей. Одним із головних завдань є забезпечення достатнього фінансування для закупівлі медикаментів, витратних матеріалів, оновлення обладнання, утримання приміщень, оплати комунальних послуг та заробітної плати персоналу. У сучасних умовах також важливо забезпечити фінансову гнучкість – можливість швидко реагувати на виклики, такі як пандемії або надзвичайні ситуації.

Окрім державного фінансування, заклади охорони здоров'я повинні вивчати альтернативні джерела надходжень: гранти, співпрацю з міжнародними фондами, благодійні внески, залучення інвестицій. Прозорість використання коштів, аудит, а також впровадження принципів фінансового контролінгу дозволяють не лише раціонально розподіляти ресурси, а й будувати довіру серед пацієнтів і партнерів. Уміння ефективно керувати фінансовими потоками стає ознакою зрілого медичного менеджменту, що дозволяє не лише «виживати», а й розвиватися.

Матеріально-технічна база закладу охорони здоров'я визначає його спроможність надавати якісні, сучасні та безпечні медичні послуги. Інфраструктура охоплює не лише будівлі, а й систему енергозабезпечення, водопостачання, вентиляції, доступності для маломобільних груп населення, а також наявність комфортних умов для пацієнтів і персоналу. Просторове планування відділень повинно забезпечувати логіку медичних маршрутів, зменшення ризиків інфекційного поширення та оптимізацію робочих процесів.

Наявність сучасного медичного обладнання – це не просто показник престижу, а інструмент ефективної діагностики, лікування та моніторингу стану пацієнта. Заклади охорони здоров'я повинні регулярно оновлювати парк обладнання, проводити його технічне обслуговування, а також навчати персонал працювати з новими технологіями. Інвестиції в обладнання повертаються завдяки підвищенню точності діагностики, зменшенню тривалості перебування пацієнта в стаціонарі та зниженню витрат на ускладнення. Ефективне використання інфраструктури і техніки – запорука довгострокового успіху медичного закладу.

Забезпечення якості та безпеки медичної допомоги є основним пріоритетом у системі охорони здоров'я. Стандарти якості повинні бути інтегровані на всіх рівнях надання допомоги: від первинної ланки до високоспеціалізованої. Вони охоплюють клінічні протоколи, інструкції, процедури та оцінювання результатів лікування. Якісна медична допомога – це не лише ефективне лікування, а й дотримання етичних норм, повага до пацієнта, доступність послуг та індивідуалізований підхід.

Безпека пацієнтів включає цілу низку заходів: контроль за інфекціями, фармакологічна безпека, правильне маркування препаратів, безпека під час операцій та процедур. Важливо також мати систему виявлення і розслідування помилок без покарання персоналу. Оцінювання рівня безпеки та якості на основі опитувань пацієнтів, внутрішніх аудитів і зовнішньої акредитації дозволяє системно покращувати роботу закладу. Пацієнтоорієнтована модель охорони здоров'я можлива лише тоді, коли якість і безпека стають базовими пріоритетами щоденної практики.

Інформаційні технології радикально змінюють підхід до організації медичної допомоги. Запровадження електронної медичної картки, автоматизованих систем управління, електронного документообігу значно підвищує ефективність і прозорість процесів. Такі технології дозволяють зменшити паперову бюрократію, уникнути дублювання аналізів, забезпечити

швидкий доступ до історії хвороби та результатів обстежень незалежно від місця перебування пацієнта [3; 4].

Також сучасні ІТ-рішення відкривають нові можливості в комунікації між медичними працівниками, пацієнтами та адміністрацією. Телемедицина, мобільні додатки для моніторингу стану здоров'я, електронні рецепти та нагадування – усе це сприяє підвищенню прихильності пацієнтів до лікування та зменшенню навантаження на лікарів. Система захисту даних, кібербезпека та навчання персоналу користуватися ІТ-засобами мають стати обов'язковими компонентами стратегії розвитку кожного медичного закладу. Технології не лише доповнюють, але й формують нову якість системи охорони здоров'я [3; 5, с. 292-294].

Висновки. Організація системи надання медичної допомоги є складним завданням, яке вимагає інтегрованого підходу до управління, інноваційних рішень та уваги до потреб пацієнтів. Це є важливою складовою будь-якої сучасного закладу охорони здоров'я спрямованою на забезпечення високоякісної та доступної медичної допомоги.

Список використаних джерел

1. Головчук Ю.О., Вергелес К.М., Назарчук О.А., Ночвіна О.А., Мазур Г.М. Інновації в електронній охороні здоров'я як складова менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>
2. Головчук Ю.О., Герцун І.А. Аналіз середовища та стратегічне планування як основа управління підприємством. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (6-7 червня 2024 р. м. Харків). - Харків: УкрДУЗТ, 2024. С. 192-194.
3. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Палагнюк Г. О., Трет'яков М. С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>
4. Голод А.П., Головчук Ю.О., Мороз С.Р., Дудаш О.І. Модернізація санаторнокурортного господарства як чинник маркетингової політики регіонального розвитку туризму. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2022. № 9. С. 1-15. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-9-8235>
5. Головчук Ю.О., Струшинська В. Використання цифрового маркетингу у фармацевтичній галузі. Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків. 15-16 лют. 2024. Харків, 2024. С. 292-294. 17.

Олександра Ляшенко, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ЕЛЕМЕНТ БЕЗПЕКОВОГО МИСЛЕННЯ У ЧАСІ ВІЙНИ

Актуальність дослідження. Сучасний глобальний контекст, в умовах гібридних війн та глобальної нестабільності, ставить нові виклики перед концепцією сталого розвитку. У таких умовах сталий розвиток набуває нового значення, оскільки він стає важливим елементом безпекового мислення та безпекотворення. Це означає, що сталий розвиток не обмежується лише економічними чи екологічними аспектами, а охоплює також забезпечення стабільності та безпеки, навіть у найскладніших кризових умовах, що є актуальним для країн, що переживають війни чи інші глобальні загрози.

Сталий розвиток у часи війни вимагає не лише економічного відновлення, а й створення безпекових умов для майбутніх поколінь. Безпекове мислення [1] в умовах війни розглядається як здатність організувати безпечні умови для розвитку навіть у середовищі руйнувань і нестабільності. Цей підхід необхідний для забезпечення сталого розвитку, оскільки в умовах глобальних та локальних криз безпека є фундаментом для будь-яких змін та інновацій. Сталий розвиток має бути орієнтований на довгострокові перспективи, що включають підтримку стабільності та розвиток без шкоди для майбутніх поколінь [2].

Війна не є лише боротьбою за території, це також боротьба за цінності та інтереси нації. У цьому контексті сталий розвиток повинен орієнтуватися на забезпечення безпеки сьогодення та майбутнього, де ключовим аспектом є збереження основних соціальних і економічних функцій країни. Наприклад, процес відновлення бізнесу в Україні, навіть під час війни, демонструє, як концепція сталого розвитку може допомогти адаптуватися до нових умов, забезпечити бізнес-стійкість і запобігти руйнівним наслідкам для економіки.

В цілому, “головною конструкцією” сталого розвитку є забезпечення безпеки та стабільності для всіх громадян, зокрема через подолання бідності та забезпечення рівних можливостей для кожного. Так, ціль 1 "Подолання бідності" тісно пов'язана з безпековими аспектами, оскільки соціальна безпека та економічна стабільність є важливими для мінімізації конфліктів та забезпечення миру в суспільствах. В умовах війни, коли соціальні та економічні структури руйнуються, забезпечення основних прав і безпеки громадян стає ще важливішим, оскільки бідність часто призводить до соціальних та політичних конфліктів, що можуть дестабілізувати Україну.

Ціль 3 "Добре здоров'я та благополуччя" також тісно пов'язана з питанням безпеки, оскільки здоров'я є базовою умовою для функціонування стабільного суспільства. В умовах війни, забезпечення доступу до медичних послуг, захист здоров'я населення від епідемій і наслідків руйнувань інфраструктури є важливим аспектом національної безпеки. Збереження здоров'я громадян і їхніх

можливостей для активної участі в суспільному житті є важливим елементом стабільності та сталого розвитку країни.

Ціль 16 "Мир, правосуддя та ефективні інститути" безпосередньо пов'язана з безпекою, оскільки вона передбачає створення умов для мирного розвитку, запобігання насильству, забезпечення правосуддя і ефективної роботи державних інститутів. В умовах війни ця ціль стає ключовою, оскільки лише стабільні і ефективні інститути, що дотримуються принципів прав людини та забезпечують правопорядок, можуть гарантувати національну безпеку та захист громадян. У свою чергу, правова держава та ефективні інститути сприяють реалізації інших цілей сталого розвитку, створюючи надійні умови для інвестицій, розвитку бізнесу і соціальної інфраструктури.

Ціль 13 "Боротьба зі зміною клімату" також має безпосередній зв'язок з безпекою, оскільки зміни клімату можуть бути каталізатором для соціальних і політичних конфліктів. Зниження ризиків, спричинених зміною клімату, таких як стихійні лиха, дефіцит ресурсів та переміщення людей через екологічні катастрофи, може допомогти зберегти стабільність і безпеку на місцевому та глобальному рівнях. В умовах війни, де ресурси стають дефіцитними, стратегічне планування, орієнтоване на адаптацію до змін клімату, може бути важливим для збереження миру та розвитку.

Освіта є ключовим інструментом формування безпекового мислення серед нових поколінь, що сприяє сталому розвитку та створенню стійких соціальних систем. В умовах війни освіта виступає як потужний інструмент соціалізації, де учні та студенти отримують не лише знання, а й відповідальність за майбутнє, необхідні інтелектуальні та емоційні здібності для адаптації до змінних умов. Освітні інституції повинні забезпечити навички для ефективного реагування на глобальні та локальні кризи, зокрема в аспектах безпеки та стійкості.

Висновки. Таким чином, безпека та сталий розвиток нерозривно взаємопов'язані, оскільки лише у стабільному та безпечному середовищі можливо здійснювати безперервний розвиток без шкоди для майбутніх поколінь. У часі війни важливим є те, що безпекове мислення допомагає робити рішення, орієнтуючись на довгострокову перспективу, з урахуванням можливих майбутніх загроз. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на поточні виклики, але й стратегувати дії, спрямовані на збереження стабільності та безпеки.

Список використаних джерел

1. Ляшенко, О. (n.d.). *Безпекове мислення*. Retrieved May 20, 2025, from https://www.youtube.com/@QK_O.Liashenko/videos
2. Цілі сталого розвитку в Україні. (n.d.). *Програма розвитку ООН в Україні*. Retrieved May 20, 2025, from <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>

Олександра Ляшенко, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,
Роман Гранько, аспірант
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ І ЛОКАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобальних і локальних трансформацій та довготривалої російської збройної агресії ІТ-підприємства України стикаються з низкою економічних ризиків, які загрожують їхній стабільності та розвитку. Оскільки ІТ-сектор є важливою складовою економіки країни, забезпечення його економічної безпеки стає пріоритетним завданням для організацій та урядових структур. У цьому контексті управління економічною безпекою ІТ-підприємств набуває особливого значення. Попри те, що ІТ-сектор України вже давно демонструє потенціал для розвитку, незважаючи на складні умови, що склалися внаслідок війни та економічної нестабільності, необхідність у надійних системах економічної безпеки для ІТ-підприємств нині стала беззаперечною.

Яким є стислий контекст досліджуваної проблематики? Перед усе, є глобальні виклики, про які, до прикладу, наголошують у "Ukraine's IT Sector in 2024: Driving Innovation, Resilience, and Global Integration". Зокрема, мова йде про інноваційні стратегії, що дозволяють українським ІТ-компаніям залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку. Фокус таких стратегій зосереджений на адаптації до нових економічних умов та посиленні стійкості бізнесу в умовах геополітичної нестабільності [1]. Водночас ресурс "Ukraine's IT Powerhouse 2024: From Resilience to Global Reach" описує стійкість українського ІТ-сектору в умовах війни, підкреслюючи важливість адаптації та глобальної інтеграції та висвітлює досягнення в ІТ-аутсорсингу і характеризує стратегічний потенціал України як ІТ-центр, що продовжує розвиватися, попри виклики [2]. Автори статті "Управління економічною безпекою підприємств в умовах цифрових трансформацій" розглядають більш широко роль цифрових технологій у забезпеченні економічної безпеки підприємств і аналізують вплив цифрових трансформацій на управління ризиками, безпекою та стійкістю бізнесу, зокрема в умовах глобальних економічних змін. Дослідники підкреслюють необхідність адаптації підприємств до нових технологічних реалій, розглядаючи стратегії збереження конкурентоспроможності, захисту від кіберзагроз та забезпечення економічної стабільності в умовах швидкої цифровізації [3]. В усіх цих процесах роль ІТ-підприємств є визначною, отож, у першу чергу, їхня економічна безпека потребує употужнення.

Управління економічною безпекою ІТ-підприємств передбачає розробку стратегій для захисту від численних ризиків, що можуть виникнути в умовах

глобальних і локальних трансформацій. Серед таких ризиків виділяються економічні, технологічні та політичні фактори, які безпосередньо впливають на діяльність підприємств. Для ІТ-компаній важливою складовою економічної безпеки є захист інтелектуальної власності, забезпечення кібербезпеки та адаптація до змін економічних умов, таких як валютні коливання, зміни в податковій політиці та регулюванні цифрового ринку.

ІТ-підприємства, які можуть ефективно управляти економічними ризиками і превентивно реагувати на загрози, демонструють більшу стійкість навіть в умовах глобальних економічних змін. В умовах нестабільності важливо, щоб підприємства мали гнучкі механізми для пристосування до нових реалій. Це включає в себе модернізацію бізнес-моделей, ефективне управління фінансами, інвестиціями та персоналом, а також здатність адаптуватися до нових технологічних умов. Цей процес вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища, прогнозування можливих загроз і вчасної адаптації до змін. Також важливими є інвестиції в інновації та нові технології, що дозволяють підприємствам не тільки підтримувати свою економічну безпеку, але й здійснювати розвиток у кризових умовах.

Одним із важливих аспектів забезпечення економічної безпеки ІТ-підприємств є підготовка висококваліфікованих фахівців у сфері управління економічними ризиками та безпекою. Освіта відіграє ключову роль у формуванні професіоналів, які здатні ефективно реагувати на виклики та загрози. Для цього необхідно впроваджувати спеціалізовані програми навчання, що дозволяють майбутнім менеджерам зрозуміти специфіку управління ризиками в ІТ-секторі, зокрема в умовах глобальних змін, пов'язаних з карколомним розвитком openAI.

Висновки. Таким чином, забезпечення економічної безпеки ІТ-підприємств України в умовах глобальних і локальних трансформацій є стратегічно важливим завданням для підтримки стабільності та розвитку національної економіки. ІТ-сектор має унікальні можливості для адаптації до змінних умов завдяки технологічним інноваціям, але для цього необхідне правильне управління економічними ризиками. Ефективні стратегії управління економічною безпекою дозволяють зберігати стабільність підприємств навіть у найскладніших умовах, сприяючи розвитку та забезпеченню довгострокової стійкості галузі.

Список використаних джерел

1. Narahulia, A., Suslov, V., & Horovoy, O. (2023). *Управління економічною безпекою підприємств в умовах цифрових трансформацій*. Baltic Journal of Economic Studies, 9(5), 87-93. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-87-93>
2. Focus on Business. (2024, 5 березня). *ІТ-сектор України у 2024 році: стимулювання інновацій, стійкості та глобальної інтеграції*. Отримано 21 травня 2025 року з <https://focusonbusiness.eu/en/news/ukraine-s-it-sector-in-2024-driving-innovation-resilience-and-global-integration/6645>
3. Digital State UA. (2025, 10 квітня). *ІТ-сектор України 2024: від стійкості до глобального охоплення*. Міністерство цифрової трансформації України. Отримано 21 травня 2025 року з <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-2024-from-resilience-to-global-reach>

Олександра Ляшенко, д.е.н., професор,
ВНЗ «Університет економіки та права КРОК»,
Ольга Львова, аспірантка
ВНЗ «Університет економіки та права КРОК»,
м. Київ, Україна

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ АНАЛІТИЧНИМИ ЦЕНТРАМИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕМОКРАТІЇ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні, аналітичні центри відіграють важливу роль у формуванні обґрунтованих рішень, стратегічних наративів і політик. Водночас традиційні моделі управління часто виявляються недостатньо гнучкими перед обличчям криз, інформаційних атак та зростаючої непередбачуваності. Тому впровадження адаптивного управління в діяльність аналітичних центрів стає не лише актуальним, а й критично необхідним для збереження їхньої ефективності, стійкості та впливовості.

У контексті масштабних трансформацій, зокрема перехідної демократії, реформ, війни та очікуваного повоєнного відновлення, аналітичні центри відіграють дедалі помітнішу роль у виробленні політик, моделюванні сценаріїв розвитку та посередництві між державою, суспільством і міжнародними партнерами [1].

Українські аналітичні центри за останнє десятиліття стали не лише джерелом експертних оцінок, а й активними суб'єктами публічної дипломатії, адвокації реформ та кризового прогнозування. Після повномасштабного російського вторгнення українські мозкові центри не тільки відновили повноцінну роботу, а й активно включилися в інформаційну та аналітичну боротьбу проти російської агресії [3].

Управління аналітичними центрами у сучасних умовах зіштовхнулося з багатьма викликами. До нестабільного зовнішнього середовища як то війна, політичні кризи, економічна нестабільність додалися та посилилися наступні виклики: 1) зменшення класичних джерел донорського фінансування, 2) посилення конкуренції за експертну увагу держави та медіа, 3) брак персоналу через еміграцію чи вигорання, 4) зріс тиск з боку політичних акторів або ризику кооптації [3].

У відповідь на ці виклики аналітичні центри впроваджують гнучке стратегічне планування на основі сценарного моделювання, внутрішню диверсифікацію функцій (поєднання аналітики, комунікацій, адвокації), цифрову трансформацію аналітичної діяльності (онлайн-платформи, інтерактивні візуалізації, подкасти тощо), посилюють формування партнерських альянсів (мережеве лідерство, спільні дослідження) й інвестування в репутаційний капітал як основу довіри у суспільстві.

Лідери аналітичних центрів у цих умовах мають поєднувати аналітичну експертизу з високими комунікаційними навичками, стратегічним баченням і гнучкістю. Прикладом успішної адаптації можна вважати провідні аналітичні

центри, які попри війну, продовжують власні дослідження дослідження міграції, освіти, соціальної справедливості, зберігаючи високий рівень довіри серед стейкхолдерів [2]. Провідні аналітичні центри, зокрема Центр економічної політики, Центр Разумкова, Cedos, Центр «Нова Європа» Український інститут майбутнього та інші активно впливають на публічний порядок денний, пропонуючи комплексні стратегії відновлення країни.

Попри усі складнощі сьогодення, перед аналітичними центрами вже постають виклики повоєнних перспектив розвитку. У повоєнний період аналітичні центри можуть стати ключовими акторами у формуванні порядку денного відновлення в оцінці ефективності державної політики та антикорупційного контролю, у посередництві між громадами, місцевою владою та центральними органами, у розбудові культури стратегічного мислення в урядових структурах, у підготовці нового покоління аналітиків через освітні та стажувальні програми.

Висновки. Таким чином, аналітичні центри – це не лише "фабрики думки", а повноцінні організації з високими управлінськими ризиками. Їхня стійкість залежить від здатності поєднувати гнучке лідерство, репутаційну доброчесність і здатність до стратегічного мислення в умовах невизначеності. Український досвід у цьому вимірі може стати основою для нової моделі посткризового менеджменту в секторі аналітики.

Список використаних джерел

1. Безкове мислення, випуск № 155. Безпековий вимір управління недержавними аналітичними центрами // <https://www.youtube.com/watch?v=8aA9LLEQ29w&t=325s> (дата звернення: 01.04.2025).
2. Львова О. Г. Діяльність неурядових аналітичних центрів України в умовах широкомасштабної війни / О. Львова // *Науковий журнал "Економіка і організація управління" Донецького національного університету імені Василя Стуса.* ". - 2024. - № 1(53). - С. 56-66.
3. Львова О. Г., Ляшенко О.М., Неурядові аналітичні центри України: сучасні особливості розвитку та управління // *Вчені записки Університету "КРОК".* - 2023. - № 4(72). - С. 78-85.
4. Atkinson C. Hybrid warfare and societal resilience: implications for democratic governance. // *Information & Security: An International Journal.*- Carol Atkinson, v.39:1, 2018, 63-76. URL https://it4sec.org/system/files/3906_atkinson_hw_societal_resilience.pdf.
5. Christoph L., Melnyk L. and Shapovalov S. Think tanks as civil society organisations in Ukraine. February 2023. URL: <https://iep-berlin.de/en/projects/enlargement-neighbourhood-and-central-asia/ukraine-think-tanks/> .

Ірина Маковецька, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
Дар'я Багмет, здобувачка вищої освіти
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

ЛІДЕРСТВО В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Актуальність дослідження. В управлінні підприємством значну увагу приділяють ролі лідерства та ефективності його застосування. Теорії лідерства зосереджені на дослідженні найбільш дієвих рис та причин їхньої результативності. Чимало науковців таких як, Деніел Гоулман, Джон Коттер, Пітер Друкер, Воррен Бенніс та Кен Бланшар, акцентують, що для успішного керівника важливо мати лідерські здібності, адже він повинен не просто керувати, а й надихати. У свідомості працівників підприємства лідер нерідко прирівнюють до керівника, котрий офіційно наділений владою. Проте, лідерство не завжди пов'язане з певною посадою, статусом чи записом у трудовій книжці. По суті, лідером стає той, хто має бажання виділятися та допомагати іншим досягати поставлених цілей спільно.

Лідерство передбачає свідоме та послідовне використання ефективних підходів, методів і засобів саморозвитку, а також стимулювання потенціалу співробітників для досягнення організаційних цілей. Вимоги до сучасного лідера на підприємстві передбачають, що важливу роль у його професійній підготовці має відігравати управлінська компетентність. Це пов'язано з тим, що керівник, з одного боку, організовує та спрямовує діяльність підприємства, а з іншого — несе відповідальність за підготовку персоналу до ефективної роботи в умовах нової економічної реальності [2].

Лідерство, як одна з ключових складових особистості керівника, виступає інтегрованою якістю, що суттєво визначає ефективність його управлінської діяльності. Воно проявляється не лише в здатності організовувати навчальний і виховний процес, а й у вмінні надихати колектив, приймати відповідальні рішення, адаптуватися до змін та стимулювати професійне зростання як власне, так і підлеглих.

Такий підхід сприяє постійному вдосконаленню управлінської практики та досягненню високих результатів у роботі навчального закладу чи організації загалом. Отже, основне призначення лідерства полягає в максимально ефективному використанні власного потенціалу, здатності до усвідомленого самовизначення та контролю над власним життям, а також у подоланні зовнішніх викликів як у професійній діяльності, так і в особистому просторі.

Таким чином, сам процес лідерства можна уявити як циклічну систему правил, що наочно демонструє взаємозв'язок між окремими складовими ефективного менеджменту [1].

Сучасні виклики, з якими стикаються українські підприємства, значною мірою пов'язані з ефективністю управління та рівнем розвитку лідерства. Саме

тому дослідження природи лідерства та механізмів реалізації управлінських повноважень набуває особливої актуальності в контексті підвищення якості менеджменту. Аналіз ключових понять управлінської діяльності дозволив не лише підтвердити їхню значущість, а й виявити як спільні характеристики, так і принципові відмінності між феноменами лідерства і керівництва [3].

Поняття «лідерство» розглядається як окремих тип управлінських взаємин, який відрізняється від «керівництва», хоча й тісно з ним пов'язаний. У сучасному управлінні обидва ці явища – керівництво і лідерство – функціонують як самостійні, але водночас взаємодоповнюючі складові, притаманні будь-якій організації чи підприємству. Саме тому дана тематика не втрачає своєї актуальності й досі перебуває в центрі уваги багатьох науковців і дослідників, що свідчить про її складність і багатовимірність.

Лідерство проявляється насамперед у здатності впливати на соціальні процеси всередині колективу, спрямовувати взаємодію між його членами та ефективно представляти інтереси команди в бізнес-середовищі. До ключових компетенцій лідера належать не лише відповідальність за досягнення спільного результату, а й формування позитивного мікроклімату в колективі. Сьогодні питання лідерства на підприємстві є надзвичайно актуальним, адже саме воно лежить в основі ефективного функціонування бізнесу в умовах змін.

Лідерство виступає однією з центральних функцій сучасного менеджменту, значення якого постійно зростає. Всі процеси організаційних трансформацій, що відбуваються на підприємстві, тісно пов'язані з лідерською діяльністю та є її невід'ємними складовими [1]. Розуміння цих процесів дозволяє збудувати гармонійну взаємодію між керівником і командою, що сприяє досягненню високих результатів на підприємстві. Лідерство, найчастіше, розвивається поступово, має кілька ступенів зростання, які показані на рисунку 1.



Рис. 1. Ступені зростання лідерства на підприємстві
Джерело: складено автором на основі [1]

Отже, можна стверджувати, що лідерство та керівництво є двома взаємопов'язаними, але відмінними категоріями, що визначають успішність управлінських процесів на всіх рівнях підприємства. Лідерство передбачає здатність не тільки керувати, а й надихати, мотивувати та вести команду до

спільної мети, тоді як керівництво більше пов'язане з організацією і структурою роботи. Водночас, ефективне поєднання обох аспектів є запорукою успіху підприємства в умовах змінюваного економічного середовища.

У процесі вдосконалення сучасних управлінських підходів лідерство виступає як одна з визначальних складових ефективного менеджменту. Лідерські якості керівника сприяють створенню сприятливого мікроклімату в колективі, що, у свою чергу, стимулює ефективну командну роботу та зростання продуктивності.

Висновки. Менеджмент, орієнтований на лідерство, передбачає не лише контроль і планування, а й натхнення, підтримку розвитку працівників та формування спільного бачення цілей. Отже, без урахування лідерського потенціалу неможливо забезпечити довготривалу стабільність підприємства, її конкурентоспроможність і гнучкість в умовах постійних змін.

Список використаних джерел

1. Єфименко М. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 24. С. 157-162.
2. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88-91.
3. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №5. С. 184-187.

Ірина Маковецька, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
Сергій Войтенко, здобувач вищої освіти
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
м. Київ, Україна

INCENTIVE-ПРОГРАМИ, ЯК ДІЄВИЙ СПОСІБ БОРОТЬБИ З ПРОФЕСІЙНИМ ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Актуальність дослідження. Актуальними проблемами кожного працівника на підприємстві є переробіток, надмірне професійне навантаження та нервова напруга. Результат - професійне вигорання, хронічна депресія, втома і байдужість до того, що відбувається навколо.

Incentive-програма – це довгострокова мотивація призначена для топ-менеджерів та співробітників, які роблять великий внесок до результатів спільної роботи на підприємстві. Вони можуть отримувати бонуси за результатами своєї роботи або після досягнення певного стажу.

Incentive у перекладі з англійської означає «прискорювач». Таким прискорювачем для бізнесу та мотивації працівників є певні заохочування. Навчальні та дозвільні заходи incentive-програми сприяють:

- 1) навчанню та згуртуванню колективу;
- 2) виявлення нових лідерів;
- 3) розкриття особистих якостей;
- 4) виховання командного духу;
- 5) покращення міжособистісних відносин.

Професійне вигорання – це такий стан, коли людина відчуває емоційне та/або фізичне та/або розумове виснаження внаслідок тривалого стресу. Він виникає під час професійної діяльності внаслідок перевантаження, високої відповідальності, поганої організації роботи. Наслідком є зниження самооцінки та ефективності праці, поява чи загострення хронічних хвороб, погіршення стосунків з близькими та колегами [2].

Керівникам підприємств важливо займатися профілактикою та подоланням професійного вигорання серед своїх підлеглих, адже це безпосередньо впливає на ефективність роботи всього колективу. Щоб ефективно керувати цим процесом, керівник має: розпізнавати симптоми вигорання; діагностувати рівень вигорання у співробітників; усувати чинники, що сприяють розвитку вигорання.

Отже, загалом можна стверджувати, що професійне вигорання працівників на підприємстві розкривається як складний процес, обумовлений рядом внутрішніх (психологічних) та зовнішніх (соціально-економічних та фізичних) факторів [1].

Тому виходячи з вище описаного, впровадження ефективних incentive-програм (програм заохочення та мотивації) на підприємстві може стати потужним інструментом у боротьбі з явищем професійне вигорання працівників.

Суть incentive-програм полягає у створенні таких умов, за яких працівники відчувають, що їхня праця цінується, а їхні зусилля визнаються та винагороджуються. На рисунку 1 показано основні incentive-програми, які

можуть допомогти у боротьбі з професійним вигоранням.

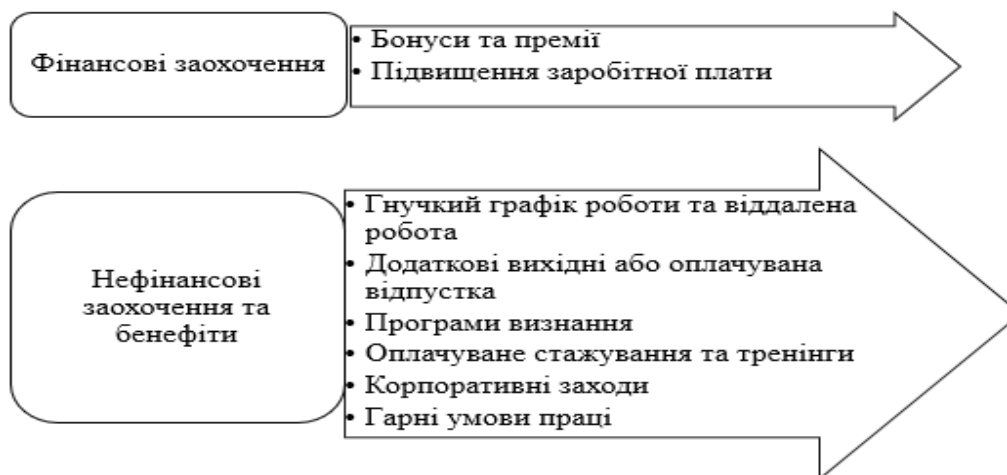


Рис. 1. Групи incentive-програм, які можуть допомогти у боротьбі з професійним вигоранням

Джерело: сформовано автором

Впровадження продуманих управлінських incentive-програм є стратегічною інвестицією в людський капітал підприємства. Це не лише ефективний спосіб боротьби з професійним вигоранням, але й потужний інструмент для підвищення лояльності, продуктивності та створення здорової та мотивованої робочої сили на підприємстві.

Керівництву необхідно зосередитися на таких заходах, які пов'язані з incentive-програмами:

1. Регулярно проводити діагностику рівня вигорання у працівників.
2. Визначати першопричини вигорання.
3. Зменшувати вплив факторів, що провокують вигорання, шляхом: контролю за робочим навантаженням; покращення умов праці; створення сприятливої та підтримуючої атмосфери в колективі; удосконалення системи мотивації; надання психологічної підтримки.

Висновки. Incentive-програми – це комплекс завдань, яке вимагає спільних зусиль як керівництва, так і самих працівників. Керівнику слід постійно оцінювати ефективність застосовуваних заходів та вносити необхідні корективи для забезпечення добробуту та продуктивності команди.

Ефективність incentive-програм значною мірою залежить від їхньої індивідуалізації та гнучкості. Важливо розуміти потреби та вподобання різних груп працівників, адже те, що мотивує одного, може бути нецікавим для іншого.

Крім того, необхідно регулярно оцінювати ефективність впроваджених програм, збирати зворотний зв'язок від працівників та вносити необхідні корективи. Це дозволить підтримувати актуальність та дієвість incentive-програм у боротьбі з професійним вигоранням, створюючи сприятливу атмосферу на підприємстві.

Список використаних джерел

1. Ануфрієв М.І., Капля О.М. Професійне вигорання, як проблема сучасних трудових відносин: зарубіжні та вітчизняні підходи до її вирішення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 12. С. 450–453.
2. Коваль Н.В., Колосова К.К. Управлінська діяльність з попередження синдрому професійного вигорання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-49>

Владислав Максименко, аспірант
Сумський державний університет,
Керівник: **Смоленніков Денис**, к.е.н.,
доцент кафедри управління імені Олега Балацького
Сумський державний університет,
м. Суми, Україна

ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: «SWOT-АНАЛІЗ», «SPACE-АНАЛІЗ» ТА «ТЕОРІЇ ЗМІН»

Актуальність дослідження. У сучасних умовах трансформації суспільно-політичних процесів, зростання ролі громадянського суспільства та необхідності оперативного реагування на соціальні виклики, громадські організації (ГО) постають як важливі суб'єкти суспільного розвитку. Ефективність їхньої діяльності значною мірою залежить від здатності до стратегічного планування – як системного процесу визначення цілей, пріоритетів та шляхів їх досягнення у довгостроковій перспективі. Актуальність дослідження зумовлена низкою чинників. В умовах обмежених ресурсів, нестабільного зовнішнього середовища та зростаючої конкуренції громадські організації потребують чіткого бачення розвитку й високої адаптивності.

Стратегічне планування – це процес прийняття управлінських рішень і здійснення дій, спрямованих на формування та реалізацію стратегій, що забезпечують досягнення організаційних цілей [1]. У цьому контексті стратегічне планування виступає ключовим інструментом для ефективного управління, оптимізації ресурсів і зміцнення позицій у соціальному просторі. Незважаючи на значну кількість наукових та практичних праць, присвячених стратегічному управлінню в бізнес-секторі, застосування відповідних інструментів у діяльності ГО залишається недостатньо вивченим, особливо в українському контексті.

У стратегічному плануванні ГО широко застосовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, SPACE-аналіз та Теорія змін, які, попри різну структуру, мають спільне методологічне підґрунтя. Вони базуються на системному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища, спрямовані на формування стратегічних сценаріїв розвитку та передбачають використання експертної або емпіричної оцінки. SWOT дозволяє співвіднести сильні та слабкі сторони з можливостями і загрозами, SPACE – визначити стратегічну позицію організації через координатну модель, а Теорія змін – логічно пов'язати проблеми, цілі та соціальні результати. У поєднанні ці підходи забезпечують обґрунтоване прийняття управлінських рішень, підвищують гнучкість і адаптивність стратегії та сприяють більш стійкому розвитку організації. У нашій роботі ми пропонуємо ознайомитись детальніше із особливостями даних інструментів для стратегічного планування діяльності ГО.

Відповідно до методології SWOT [2], класифікація факторів за категоріями сильних і слабких сторін, можливостей та загроз здійснюється шляхом їх розподілу на дві основні групи: ті, що формуються у межах певної території та

піддаються управлінському впливу (внутрішнє середовище), та ті, що виникають як результат реальних або потенційних зовнішніх дій інших суб'єктів, і на які організація не має прямого впливу (зовнішнє середовище).

З нашої точки зору, така типологізація є ключовою для побудови стратегічної моделі розвитку ГО. Її практична цінність полягає в можливості точного і системного аналізу внутрішнього потенціалу організації та факторів зовнішнього середовища, що створює підґрунтя для розробки збалансованих управлінських рішень. Зокрема, в умовах динамічного соціального середовища та обмежених ресурсів, вміння чітко ідентифікувати власні конкурентні переваги та загрози дозволяє ГО не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати стратегічні напрями своєї діяльності.

Серед ключових особливостей використання SWOT-аналізу в ГО можна виокремити такі:

- орієнтація на досягнення соціально значущих результатів, а не лише на опис процесів;
- можливість визначення та пріоритизації ключових проблем на основі аналізу потреб громад;
- врахування специфіки організації, її місії, ресурсів, партнерських зв'язків та інституційного потенціалу;
- ідентифікація можливостей і загроз з урахуванням актуальних соціально-економічних і політичних змін;
- активне залучення стейкхолдерів (влади, донорів, цільових груп) до процесу аналізу, що підвищує його релевантність;
- поєднання якісних і кількісних методів збору інформації, включаючи експертні оцінки та соціологічні опитування;
- формування аналітичної основи для розробки стратегічних напрямів, проєктних ініціатив і управлінських рішень;
- можливість використання результатів аналізу як бази для побудови системи моніторингу та оцінювання ефективності стратегії.

«Теорія змін» [3] – аналітичний підхід, який дозволяє визначити логічні зв'язки між суспільною проблемою, діяльністю організації та очікуваними результатами. Згідно з дослідженням Христенко Л.М. та Чали П.В., теорія змін виступає як інструмент реалізації другого етапу стратегування – формування внутрішньої стратегії розвитку ГО. Цей підхід дозволяє ГО чітко ідентифікувати соціально значущу проблему, узгодити інтереси зовнішніх акторів та сформулювати конкретну стратегію змін у межах основної діяльності. Процес реалізації включає кілька послідовних етапів: від виявлення проблем і формулювання бачення до побудови «карти результатів» із зазначенням очікуваних ефектів, індикаторів, ризиків та засобів перевірки.

Серед основних особливостей «теорії змін» для ГО можна виокремити:

- орієнтацію на результат, а не лише на процес;
- пріоритизацію проблем за допомогою аналізу потреб громад;
- побудову причинно-наслідкових зв'язків за допомогою «дерева проблем»;
- створення унікальної «карти результатів», адаптованої до контексту організації;

- залучення стейкхолдерів (влада, донори, цільові групи) до процесу планування;
- розробку системи моніторингу та оцінювання, що дозволяє коригувати дії у процесі реалізації стратегії.

SPACE-аналіз базується на оцінюванні чотирьох ключових груп факторів: фінансове становище, конкурентна позиція, привабливість галузі та стабільність зовнішнього середовища.

SPACE-аналіз дозволяє побудувати координатну модель, в якій розраховується вектор стратегічної позиції організації. Залежно від його напрямку визначається тип стратегії: агресивна, захисна, конкурентна або консервативна. Метод особливо корисний для ГО, оскільки поєднує оцінку внутрішнього потенціалу з зовнішніми загрозами та можливостями.

На прикладі ГО «Школа бізнесу і менеджменту» автори І. І. Боришкевич та В. М. Якубів [4] показали, що SPACE-аналіз дає змогу обґрунтовано визначити доцільність захисної стратегії, яка передбачає збереження існуючих позицій і адаптацію до нестабільного середовища.

Ключові особливості використання SPACE-аналізу в ГО полягають у наступному:

- оцінка стратегічного положення ГО здійснюється за чотирма критеріями: фінансове становище, конкурентна позиція, привабливість галузі та стабільність зовнішнього середовища;
- інструмент дозволяє візуалізувати стратегічну позицію організації у координатній площині, що спрощує вибір відповідного типу стратегії (агресивна, захисна, конкурентна або консервативна);
- враховується не лише економічна ефективність, а й соціальна значущість діяльності організації;
- підходить для аналізу навіть у випадку відсутності формалізованої стратегії, оскільки базується на експертному оцінюванні реальних параметрів функціонування ГО;
- метод передбачає залучення фахівців, працівників організації та зовнішніх експертів, що забезпечує комплексний і об'єктивний підхід до оцінки;
- може бути застосований як самостійний інструмент, так і в поєднанні з іншими методами стратегічного аналізу (наприклад, SWOT), для поглиблення аналітичної бази;
- сприяє чіткому визначенню напрямів змін у менеджменті, ресурсній політиці чи позиціонуванні організації в громадському просторі.

Висновки. У процесі дослідження розглянуто та проаналізовано ключові інструменти стратегічного планування, що можуть бути ефективно застосовані в менеджменті ГО, зокрема: SWOT-аналіз, SPACE-аналіз та Теорію змін. Кожен із них відіграє важливу роль у забезпеченні стратегічного розвитку ГО в умовах нестабільного середовища, зростаючої конкуренції та обмежених ресурсів.

SWOT-аналіз є базовим інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості й загрози. Його застосування забезпечує комплексне розуміння як внутрішнього

потенціалу ГО, так і зовнішнього контексту її діяльності, що є основою для формування подальших управлінських рішень.

SPACE-аналіз доповнює SWOT-методологію формалізованою оцінкою чотирьох ключових критеріїв: фінансового становища, конкурентної позиції, привабливості галузі та стабільності середовища. На основі цих параметрів визначається вектор стратегічної поведінки організації, що дає змогу вибрати найбільш доцільну стратегію розвитку (наприклад, захисну чи агресивну).

Теорія змін, у свою чергу, орієнтована не стільки на аналіз, скільки на проектування змін – вона вибудовує логічний ланцюг між проблемами, діями організації та очікуваними результатами. Цей інструмент є особливо цінним для ГО, діяльність яких має соціальний вплив, оскільки дозволяє обґрунтовано формулювати цілі, визначати індикатори успіху й оцінювати реальні результати.

Спільним для всіх трьох інструментів є їх аналітична природа, орієнтація на довгострокове планування та підвищення ефективності управління. Водночас між ними є концептуальні відмінності: SWOT і SPACE є переважно діагностичними методами, а Теорія змін – інструментом стратегічного конструювання та соціального впливу.

Таким чином, комплексне використання SWOT-аналізу, SPACE-аналізу та Теорії змін дозволяє ГО не лише краще зрозуміти власні сильні й слабкі сторони, а й чітко формулювати бачення змін, які вони прагнуть реалізувати у суспільстві. Це підвищує якість управлінських рішень та зміцнює інституційну спроможність ГО в умовах динамічних змін.

Список використаних джерел

1. Грабовий Ю. М. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління розвитком громадських організацій : наук. ст. Ю. М. Грабовий. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. № 2. С. 58–63.
2. Кармінська-Бєлоброва М. В. Ефективні інструменти стратегічного планування. *Ефективність політики економічного зростання: теорія, методологія та практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 27-28 січня 2017 р. Львів ЛЕФ*, 2017. С. 25–28.
3. Христенко Л. М., Чала П. В. Застосування «теорії змін» у стратегуванні розвитку громадських організацій. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 4 (280). С.64–76. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-280-4-64-76>.
4. Боришкевич І. І., Якубів В. М. Здійснення стратегічного аналізу на прикладі ГО «Школа бізнесу і менеджменту». *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.11>.

Марина Мачульська, здобувачка вищої освіти
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
Дар'я Арзянцева, д.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та
цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації, яка охоплює всі сфери діяльності організацій, особливої ваги набуває ефективне управління людськими ресурсами, зокрема система мотивації персоналу. Мотиваційний менеджмент виступає основним чинником забезпечення високої продуктивності праці, залученості працівників до інноваційних процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Мотивація персоналу – це цілеспрямований управлінський процес формування внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають працівників до досягнення організаційних цілей через активізацію їх трудової поведінки, відповідно до особистих потреб і цінностей [4,с.18]. Мотиваційний вплив безпосередньо пов'язаний із підвищенням рівня задоволеності працею, що створює умови для емоційного комфорту і професійного зростання. У цьому контексті мотивація також виконує роль стимулу для самореалізації, розвитку компетенцій та інноваційного потенціалу працівників.

Впровадження цифрових технологій змінює традиційні підходи до стимулювання персоналу, вимагаючи адаптації існуючих моделей мотивації до нових реалій, таких як дистанційна робота, цифрова комунікація, автоматизація процесів і зростаюча роль аналітики даних у прийнятті управлінських рішень. Цифрові інструменти відкривають безліч можливостей для персоналізації, оперативності та вимірюваності зусиль.

Використання сучасних цифрових інструментів у мотиваційному менеджменті характеризується підвищеною гнучкістю, персоналізацією підходів до стимулювання персоналу та посиленням аналітичної складової управлінських рішень (рис. 1).

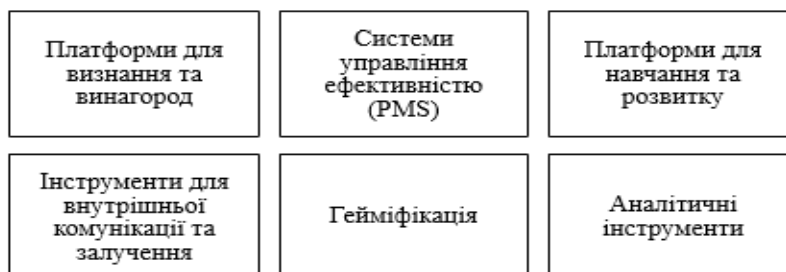


Рис.1. Сучасні технології для мотиваційного менеджменту

Джерело: складено автором на основі [3]

Цифрові платформи забезпечують оперативний зворотний зв'язок, прозору систему визнання й винагород, інтеграцію з іншими HR-процесами та можливість відстеження ефективності в реальному часі. Завдяки цьому підвищується рівень залученості працівників, формується культура взаємної

підтримки та досягається відповідність мотиваційних заходів стратегічним цілям організації в умовах динамічного цифрового середовища.

У контексті постійного розвитку та цифрової трансформації економіки та зростаючих вимог до ефективності виробничих процесів, вдосконалення мотиваційної системи постає як необхідна умова забезпечення стабільного розвитку, підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів. Врахування цифрових тенденцій, вікових і професійних особливостей персоналу підприємства вимагає системного переосмислення підходів у сфері управління персоналом [1].

Вдосконалення мотиваційної системи має ґрунтуватися на інтеграції сучасних HRM-рішень, персоналізованому підході до стимулювання працівників, візуалізації їх внеску в стратегічні цілі компанії, розширенні можливостей для навчання та розвитку, а також на створенні сильного корпоративного середовища, що забезпечить не лише підвищення продуктивності, а й зміцнення емоційної залученості персоналу [2, с.14]. Зокрема, важливим аспектом є впровадження системи аналітики даних (HR-аналізу), яка дозволяє моніторити динаміку мотиваційних показників у реальному часі, прогнозувати ризики плинності кадрів та ефективно адаптувати мотиваційні програми. Використання гейміфікованих елементів, платформ з гнучким управлінням цілями, мобільних застосунків для миттєвого зворотного зв'язку і визнання досягнень працівників сприяє формуванню відкритої, прозорої та залученої організаційної культури. Крім того, розвиток soft skills та емоційного інтелекту через навчальні програми й менторство створює передумови для зростання лояльності та довготривалого професійного розвитку персоналу. Такий комплексний підхід дає змогу підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах стрімких цифрових змін та нестабільного ринкового середовища.

Висновки. Отже, ефективна система мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації має спиратися на глибоке розуміння індивідуальних потреб працівників, інноваційні HR-технології та стратегічне бачення розвитку організації. Такий підхід сприяє формуванню адаптивного, високопродуктивного та інноваційно-орієнтованого трудового колективу, що є запорукою сталого успіху підприємства на сучасному етапі економічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Кушнірук В. С., Голіней В. Я. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.56> (дата звернення: 11.04.2025).
2. Літинська В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. *Економічні горизонти*. 2023. № 3(25). С. 4–15. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286565](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286565) (дата звернення: 10.04.2025).
3. Прохоровська С. Напрями мотивування персоналу в умовах сучасних викликів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. № 27. С. 73–79. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48579> (дата звернення: 11.04.2025).
4. Чабан Г., Чабан В. Мотивування працівників апарату управління на підвищення інноваційної діяльності підприємства. *Економічний вісник університету*. 2022. № 55. С. 17–23. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1119513> (дата звернення: 11.04.2025).

Марина Мачульська, здобувачка вищої освіти
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
Лариса Федоришина, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та
цифрових технологій
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

РОЛЬ BIG DATA У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Актуальність дослідження. У сучасному управлінському середовищі ключовим фактором ефективного прийняття рішень стає здатність обробляти, аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних. Поняття Big Data (великі дані) охоплює масиви структурованої, напівструктурованої та неструктурованої інформації, які через свій обсяг, швидкість оновлення та різноманіття неможливо опрацювати традиційними методами. Використання Big Data дає можливість отримати глибше розуміння поведінки споживачів, ринкових трендів, ефективності операцій та потенційних ризиків. Це дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані, адаптивні й стратегічні управлінські рішення.

В умовах цифрової трансформації бізнесу Big Data дедалі активніше використовується в різних галузях: фінансах, логістиці, охороні здоров'я, виробництві, маркетингу, агросекторі тощо. Одним із найважливіших напрямів застосування Big Data є підтримка процесу ухвалення управлінських рішень, зокрема використання Data-Driven Decision Making (DDDM) – підходу, за якого дані стають основою формулювання альтернатив, вибору стратегій та оцінювання результатів [2, с. 155]. Це дозволяє менеджерам усіх рівнів: виявляти приховані ризики й відхилення, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, формувати точні прогнози продажів, адаптувати стратегії у реальному часі, ухвалювати персоналізовані рішення щодо продуктів, цінової політики, маркетингу. Серед очевидних переваг цього підходу – зниження суб'єктивізму, пришвидшення реакції на зміни, виявлення закономірностей, які неочевидні за традиційного аналізу.

У сфері стратегічного управління Big Data забезпечує глибоке розуміння ринкових трендів і споживчої поведінки. Наприклад, компанії, що використовують хмарну аналітику й BI-платформи (Google BigQuery, Microsoft Power BI, Tableau), можуть моделювати сценарії розвитку ринку, оцінювати потенціал інвестицій та обґрунтовано ухвалювати рішення про вихід на нові ринки або впровадження нових продуктів. На операційному рівні Big Data дозволяє приймати управлінські рішення щодо оптимізації ланцюгів постачання, графіків виробництва, логістики та управління запасами. Так, у ритейлі алгоритми прогнозування на основі історичних та поточних даних дозволяють автоматично регулювати поповнення складів, уникати надлишків або дефіциту продукції. У маркетинговому менеджменті Big Data відіграє вирішальну роль у прийнятті рішень про розподіл бюджетів, сегментацію цільової аудиторії, персоналізацію рекламних кампаній. Аналітика поведінкових даних дозволяє зменшити витрати на залучення клієнтів та підвищити коефіцієнт конверсії. В HR-менеджменті Big Data застосовується для прогнозування плинності кадрів,

виявлення найефективніших працівників, формування команд, планування навчання та кар'єрного зростання [3, с. 217]. Big Data також активно використовується у фінансовому менеджменті: завдяки інструментам прогнозової аналітики (predictive analytics) керівництво може приймати рішення щодо інвестування, фінансування, оптимізації витрат і управління ризиками.

У контексті українського бізнесу впровадження Big Data поки що обмежене, але демонструє позитивну динаміку. Зокрема, ритейл-компанії аналізують дані з програм лояльності для управління асортиментом, а IT-компанії використовують хмарні платформи для обробки клієнтських запитів, оптимізації часу реагування та прийняття рішень щодо розширення послуг. Деякі агрохолдинги впроваджують геоаналітику та Big Data-платформи (наприклад, OneSoil, EOS Crop Monitoring) для стратегічного управління полями [1, с. 129]. Значна увага також приділяється розвитку систем бізнес-аналітики, які інтегрують Big Data з операційною інформацією та дозволяють створювати інтерактивні візуалізації, дашборди та прогнозні моделі. Компанії, що активно застосовують ВІ-рішення, демонструють вищі показники адаптивності до ринкових змін [4].

Разом з тим, використання Big Data в управлінні потребує вирішення низки викликів: захисту персональних даних, забезпечення якості інформації, підготовки кадрів з аналітичними компетенціями, етичного використання даних. Важливим стає поєднання технічних рішень (AI, машинне навчання, ВІ-системи) із стратегічним баченням керівництва.

Висновки. Таким чином, роль Big Data в управлінні полягає не лише в доступі до великої кількості інформації, а й у вмінні інтерпретувати, інтегрувати та оперативно використовувати її для підвищення якості управлінських рішень. Це вимагає інвестицій у цифрові технології, трансформації корпоративної культури та формування нових компетенцій персоналу. Здатність організації працювати з Big Data стає вирішальним чинником її конкурентоспроможності в сучасному інформаційному суспільстві.

Список використаних джерел

1. Горбаченко С. А., Клевцевич Н. А., Дикий О. В. Використання Big Data в процесі прийняття управлінських рішень. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 4(88). С. 127-134. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-88-16>.
2. Двуліт З. П., Мазник Л. В. Роль бізнес-аналітики в епоху великих даних: нові можливості для ухвалення управлінських рішень. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2(12). С. 152-165.
3. Калінін А. М. Використання Big Data в українській економіці: можливості та перспективи розвитку. *Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 10 жовт. 2024 р.). Київ, 2024. С. 215-219.
4. Чернін О. Я. Роль великих даних у прийнятті управлінських рішень в українських компаніях: оцінка впливу аналізу великих даних на стратегічне планування та конкурентоспроможність. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2025. Випуск № 62. С. 72-75. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2025/62-2025/13.pdf> (дата звернення: 21.05.2025).

Вікторія Нехай, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПРИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІН. ГОБАЛІЗАЦІЯ РИЗИКІВ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності зовнішньоекономічна діяльність підприємств часто опиняється під загрозою різного роду кризових впливів. Це можуть бути як економічні потрясіння (реcesії, інфляція, девальвація), так і політичні фактори (торговельні війни, міжнародні санкції, збройні конфлікти), а також природні чи техногенні катастрофи, які ускладнюють або унеможливають здійснення міжнародних операцій. Саме тому антикризове управління стає ключовим елементом стратегії підприємств, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність.

Однією з найважливіших задач антикризового управління є формування здатності підприємства оперативно реагувати на непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі. Це потребує не лише наявності гнучких механізмів управління, а й постійного моніторингу ризиків, аналізу зовнішніх ринків та прогнозування потенційних загроз. В основі ефективного антикризового управління лежить превентивний підхід: краще запобігти кризі, ніж долати її наслідки.

Одним із головних викликів антикризового управління у сфері зовнішньоекономічної діяльності є глобалізація ризиків. Сучасна світова економіка є надзвичайно взаємопов'язаною, тому локальні кризи швидко трансформуються у міжнародні [1]. Наприклад, пандемія COVID-19 або війна в Україні призвели до масових порушень у глобальних ланцюгах постачання, що вплинуло навіть на ті підприємства, які безпосередньо не були втягнуті в епіцентр подій. Це ще раз підкреслює, що антикризове управління у ЗЕД не може бути ізольованим – воно має враховувати глобальні тренди, геополітичні ризики та макроекономічні фактори.

У такій ситуації зростає значення міжнародної співпраці. Підприємства все частіше об'єднують зусилля, укладають стратегічні альянси або приєднуються до бізнес-асоціацій, які представляють їх інтереси на міжнародному рівні. Такі об'єднання дозволяють не лише ефективніше захищати свої права, а й отримувати доступ до аналітики, фінансових інструментів та консультативної підтримки у кризових ситуаціях.

Окремої уваги заслуговує роль держави у формуванні сприятливого середовища для антикризового управління у ЗЕД. Уряди можуть створювати спеціальні програми підтримки експортерів, гарантійні механізми, системи компенсації ризиків, проводити дипломатичну роботу для зняття торгових бар'єрів або розблокування транспортних маршрутів. Наприклад, у багатьох країнах діють експортно-кредитні агентства, які допомагають підприємствам страхувати зовнішньоекономічні операції, компенсувати збитки або отримати доступ до фінансування під час кризи.

Ще один важливий аспект – цифровізація та використання сучасних інформаційних технологій. Електронні платформи для управління ланцюгами постачання, штучний інтелект для аналізу ризиків, блокчейн для контролю за виконанням міжнародних контрактів – усе це дозволяє зменшити вразливість бізнесу до зовнішніх загроз та підвищити прозорість і ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

У підсумку можна сказати, що антикризове управління у зовнішньоекономічній діяльності є багаторівневою системою, яка охоплює як внутрішні управлінські процеси, так і зовнішні взаємодії – з партнерами, державою, міжнародними структурами. Чим раніше підприємство усвідомить важливість системного підходу до управління ризиками у ЗЕД, тим більше шансів воно матиме не лише вижити в умовах кризи, а й використати її як можливість для стратегічного оновлення й зростання.

В умовах кризи підприємство, яке працює у сфері ЗЕД, повинно мати чіткий антикризовий план, що враховує специфіку міжнародних операцій. Це може включати швидку переорієнтацію на нові ринки, зміну постачальників або транспортних маршрутів, використання міжнародних механізмів арбітражу для вирішення конфліктів, перехід на розрахунки у більш стабільній валюті, а також посилення контрактної безпеки. Велике значення має й правильне інформаційне забезпечення, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення в реальному часі.

Крім того, антикризове управління має бути не лише тактичним, але й стратегічним. Це означає, що підприємство повинно інвестувати в інновації, цифровізацію бізнес-процесів, розвиток міжнародного партнерства та підвищення кваліфікації персоналу. У довгостроковій перспективі «саме стратегічне бачення та готовність до змін є запорукою виживання та успіху на глобальному ринку» [2].

Загалом, антикризове управління у зовнішньоекономічній діяльності – це не просто реакція на виклики, а система, яка формує стійкість підприємства, забезпечує його гнучкість та конкурентоспроможність у мінливому міжнародному середовищі.

Антикризове управління у сфері зовнішньоекономічної діяльності відіграє важливу роль, оскільки саме ця сфера є однією з найбільш чутливих до зовнішніх ризиків, таких як економічні коливання, політична нестабільність, зміни у законодавстві та глобальні кризи. Успішне управління кризами дозволяє підприємствам зберігати свою конкурентоспроможність, адаптуватися до нових умов і мінімізувати втрати.

Серед основних зовнішніх факторів, що можуть викликати кризові ситуації у ЗЕД, варто виділити валютні коливання, торговельні бар'єри, санкції, митні обмеження, зміну цін на енергоресурси та порушення логістичних ланцюгів. У таких умовах антикризове управління передбачає системний підхід до аналізу ризиків, швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища та розробку стратегій, здатних забезпечити стабільність підприємства.

Антикризове управління у ЗЕД включає кілька ключових етапів. Першим є виявлення потенційних загроз і рання діагностика кризових тенденцій. Далі слідує глибокий аналіз причин та механізмів впливу зовнішніх факторів на

економічну діяльність. Наступним етапом є формування стратегій подолання кризи, які можуть включати диверсифікацію ринків, зміну логістичних маршрутів, хеджування валютних ризиків, адаптацію до нових регуляторних вимог. Завершальним етапом є впровадження розроблених заходів, контроль за їх ефективністю та за потреби – коригування обраного курсу дій [3].

Інструментарій антикризового управління є досить широким. До нього належать страхування експортних ризиків, укладення гнучких контрактів із передбаченням форс-мажорних обставин, використання форвардних контрактів для захисту від валютних коливань, а також побудова стійких логістичних ланцюгів із залученням альтернативних постачальників і партнерів.

В умовах глобальної нестабільності зростає роль стратегічного планування, зокрема сценарного підходу, який дозволяє підприємству готуватись до кількох можливих варіантів розвитку подій [4,5]. Важливу роль відіграє також кадровий потенціал – ефективне антикризове управління вимагає наявності компетентних управлінців, здатних приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності, а також гнучкої організаційної структури, що дозволяє швидко адаптуватися до змін.

Висновки. Отже, антикризове управління у зовнішньоекономічній діяльності – це комплексний, динамічний процес, який базується на системному аналізі, проактивному плануванні та ефективному використанні внутрішніх і зовнішніх ресурсів підприємства. Його головна мета – забезпечення стійкості та адаптивності бізнесу у світі постійних викликів і змін.

Сучасні цифрові технології, такі як автоматизовані системи управління ризиками, аналітичні платформи та електронна логістика, значно підвищують ефективність реагування на кризові ситуації та сприяють швидкому прийняттю рішень.

Список використаних джерел

1. Нехай В.В. Досвід та форми зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р. Львів: ЛНУП, 2023. С. 375-378
2. Viktoriia Nekhai, Iryna Kolokolchykova, Svitlana Rozumenko, Tetiana Nikitina. Anti-crisis Management of Socio-economic Systems Development in the Global Competitive Environment. *Review of Economics and Finance*, 2022, 20, 363-377
3. Нехай В.В. Формування засад антикризового управління підприємством. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). Мелітополь, № 2 (44). 2021. С. 24-30
4. Нехай В.В. Метод «маневру» у стратегічному управлінні та створенні ринкових переваг підприємств на ринку засобів виробництва. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 1(80). Херсон, 2022. С. 169-176
5. Нехай В.В. Дослідницька аналітика збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості* : матеріали наук.-практ. конф., 19 квітня 2019 р. Київ : КНЕУ, 2019. С. 216–218

Маргарита Ніколаєва, здобувачка вищої освіти
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
Наталія Баннікова, здобувачка вищої освіти
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
Володимир Засанський, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Актуальність дослідження. В сучасному бізнес-середовищі корпоративне управління та мотивація персоналу, особливо в умовах воєнного стану, потребує адаптації управлінських практик до кризових обставин, що виникли внаслідок збройного конфлікту в Україні. Зміни в економічному середовищі, порушення логістичних ланцюгів, загрози безпеці та психологічний тиск на працівників вимагають перегляду традиційних підходів до управління персоналом. Зокрема, актуальним є впровадження гнучких мотиваційних стратегій, що враховують нові потреби працівників, зокрема в безпеці, стабільності та підтримці. Дослідження в цій сфері сприятимуть розробці ефективних механізмів управління, здатних забезпечити стійкість організацій та збереження трудового потенціалу в умовах воєнного стану.

Корпоративному управлінню присвячено роботи таких учених як, А. Берлі, Г. Ванга, Х. Девірста, А. Демба, А. Кедбері, Г. Мінза, П. Моерланда, Ф. Нойбауера. «Одним з перших хто сформулював визначення корпоративного управління є А. Кедбері: «Корпоративне управління – це система керівництва і контролю за діяльністю компаній» [1].

У контексті збройного конфлікту в Україні мотивація персоналу стикається з низкою викликів, зокрема емоційним вигоранням, зниженням залученості та демотивацією. Ці явища обумовлені високим рівнем стресу, невизначеністю та нестабільністю робочого середовища. Дослідження вказують на необхідність впровадження адаптивних стратегій управління персоналом, які враховують психологічний стан працівників та сприяють підтримці їхньої мотивації.

Нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, підтримка цінностей організації та забезпечення соціальної безпеки, відіграють ключову роль у збереженні мотивації працівників в умовах кризи. Вони сприяють формуванню почуття причетності та значущості, що є важливими факторами для підтримки продуктивності та лояльності персоналу [2].

Адаптивний HR-менеджмент передбачає використання гнучких підходів до управління персоналом, включаючи індивідуалізацію мотиваційних стратегій, розвиток організаційної культури та впровадження механізмів підтримки працівників. Такі підходи дозволяють ефективно реагувати на змінні умови та забезпечувати стійкість організацій в періоди високої невизначеності.

У період воєнного стану в Україні комунікаційна політика організацій зазнала суттєвих трансформацій, спрямованих на забезпечення безперервності управлінських процесів та підтримку персоналу. Відкритий діалог між керівництвом і працівниками став критично важливим для збереження довіри, координації дій і своєчасного реагування на виклики. Згідно з рекомендаціями, ефективна внутрішня комунікація в умовах кризи передбачає регулярне інформування, прозорість рішень та залучення працівників до обговорення ключових питань. Використання таких засобів, як відеоконференції, месенджери, електронна пошта та корпоративні платформи, дозволяє підтримувати ефективну взаємодію між керівництвом і персоналом, забезпечуючи оперативність прийняття рішень та адаптацію до змінних умов. Цифрові технології сприяють збереженню продуктивності та координації дій навіть за умов фізичної віддаленості працівників [3].

Серед ключових напрямів удосконалення варто виокремити впровадження антикризових моделей управління, які передбачають гнучкість рішень і адаптацію процесів до кризового середовища; посилення внутрішньої комунікації через цифрові канали для підтримки злагодженості дій; розвиток адаптивного HR-менеджменту, орієнтованого на емоційний стан працівників і нематеріальну підтримку; децентралізацію управління з акцентом на оперативність; а також інтеграцію корпоративної соціальної відповідальності як чинника довіри та стійкості бізнесу. Сукупність цих заходів формує основу для збереження організаційної ефективності та персональної залученості працівників в умовах війни.

Висновки. У дослідженні розглянуто ключові аспекти трансформації корпоративного управління та мотивації персоналу в умовах війни, зокрема впровадження антикризових стратегій, розвиток внутрішньої комунікації, адаптивного HR-менеджменту, децентралізацію управлінських рішень і посилення соціальної відповідальності бізнесу як необхідні умови підвищення стійкості організацій до викликів воєнного часу.

Список використаних джерел

1. Хілуха О. А. Сутнісні характеристики корпоративного управління. *Electronic Eastern European National University Institutional Repository*. URL: <https://api.core.ac.uk/oai/oai:esnuir.eenu.edu.ua:123456789/5104> (дата звернення: 06.05.2025).
2. Ніколаєва М. А., Марченко М. М. Важливість нематеріальної мотивації працівників в умовах війни та дефіциту трудових ресурсів в Україні. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи». 2024. С. 384–386.
3. Осокін М. Г., Осокіна А. В. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31> (дата звернення: 07.05.2025).

Юлія Олісейчик, здобувач вищої освіти
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
Анастасія Глушенкова, к.г.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЛІДЕРСТВА ТА ІННОВАЦІЙ

Актуальність дослідження. Стимулювання інноваційної діяльності – це сукупність організаційних, економічних, психологічних та соціальних заходів, спрямованих на активізацію творчої діяльності працівників, підтримку ініціатив та забезпечення умов для появи і реалізації новаторських ідей в організації. Воно покликане створити сприятливе середовище, яке мотивує персонал до постійного пошуку нових рішень, експериментів та вдосконалення існуючих продуктів, послуг або технологій.

У науковій літературі стимулювання інновацій розглядається як важливий елемент інноваційного менеджменту, який впливає на здатність організації генерувати і впроваджувати інновації з урахуванням її стратегічних цілей. Стимули можуть бути як матеріальними – у вигляді премій, бонусів, інвестицій у розвиток персоналу, так і нематеріальними – у формі визнання, можливостей для професійного зростання, участі у прийнятті рішень, створення атмосфери довіри та підтримки ризикованих ініціатив.

Організаційні інструменти стимулювання інноваційної діяльності відіграють ключову роль у формуванні внутрішнього середовища, що сприяє виникненню та розвитку новаторських ідей. На відміну від матеріальних чи нематеріальних форм стимулювання, ці інструменти спрямовані на інституційне забезпечення інновацій, тобто на створення відповідних структур, процесів і процедур, які забезпечують сталість і системність інноваційної активності в межах організації.

Фундаментальним інструментом впливу на розвиток та реалізацію інноваційної діяльності в організації є управлінські рішення. Вони формують стратегічні орієнтири, задають параметри функціонування інноваційних процесів і визначають рамкові умови для підтримки творчої активності персоналу. Саме завдяки системі послідовних, обґрунтованих та адаптивних управлінських рішень можливо забезпечити цілеспрямовану й ефективну підтримку інновацій на всіх рівнях організаційної структури.

Обираючи форми матеріального та нематеріального заохочення, встановлюючи правила оцінки внеску працівників у реалізацію інновацій, керівництво визначає, наскільки інновації будуть вмотивованими на практиці. Рішення щодо запровадження гнучких графіків роботи, автономії в ухваленні

рішень, участі персоналу у процесі стратегічного планування створюють психологічно комфортне середовище для інноваційної активності.

Також особливої ваги набувають рішення, що стосуються управління ризиками інноваційної діяльності. Інновації завжди пов'язані з невизначеністю та можливістю невдачі. Тому важливо, щоб управлінські рішення передбачали відповідні заходи щодо ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків, пов'язаних із розробкою та впровадженням нововведень. Створення систем управління ризиками, резервних фондів, сценарного планування сприяє більш безпечному і керованому впровадженню інновацій.

У контексті сучасної управлінської науки лідерство розглядається як ключовий чинник, що визначає динаміку та ефективність інноваційного розвитку організації. Стиль лідерства, який застосовується керівником, суттєво впливає на внутрішній клімат, мотивацію працівників, структуру комунікацій та схильність колективу до новаторських змін. Різні стилі лідерства створюють різні умови для зародження, підтримки та реалізації інноваційних ініціатив.

Трансформаційне лідерство вважається одним із найбільш ефективних у контексті стимулювання інновацій. Його характерною рисою є здатність лідера надихати підлеглих на досягнення спільних цілей, формувати в них відчуття значущості праці та сприяти особистісному зростанню. Трансформаційний лідер створює культуру довіри, відкритості до змін і сприяє автономії в ухваленні рішень. Саме такий стиль лідерства зазвичай асоціюється з високим рівнем організаційної креативності та здатністю до радикальних інновацій. У центрі уваги – не контроль, а натхнення, розвиток бачення та підтримка ідей «знизу».

Натомість транзакційне лідерство, яке ґрунтується на системі винагород і покарань, краще функціонує в умовах стабільності, де інноваційні процеси є поступовими та передбачуваними. Цей стиль орієнтований на досягнення конкретних, короткострокових цілей і виконує важливу роль у забезпеченні процедурної дисципліни та ресурсного балансу в межах інноваційних проєктів. Проте його здатність стимулювати проривні ідеї обмежена, оскільки занадто жорстке регулювання і фокус на поточні результати можуть пригнічувати творчу ініціативу.

Ліберальний стиль лідерства, який передбачає мінімальне втручання лідера у процеси прийняття рішень, може мати як позитивні, так і негативні наслідки для інновацій. У середовищі з високим рівнем професіоналізму, самоорганізації та внутрішньої мотивації працівників такий стиль може сприяти вільному обміну ідеями та зростанню інноваційної активності. Однак у разі відсутності чітких орієнтирів, слабкої комунікації або недостатнього рівня відповідальності, наслідком може стати хаотичність, втрата фокусу та зниження загальної ефективності інноваційних зусиль.

Крім того, у сучасній практиці дедалі більше уваги приділяється службовому лідерству, в якому головною метою лідера є служіння потребам команди. Цей стиль, орієнтований на розвиток співробітників, створення довірливої атмосфери та підтримку ініціатив, виявляється особливо сприятливим для розвитку інновацій, оскільки формує міцні горизонтальні зв'язки й підвищує залученість персоналу в інноваційні процеси.

Висновки. Таким чином, стиль лідерства має безпосередній вплив на формування інноваційного потенціалу організації. Хоча трансформаційний стиль є найбільш асоційованим із високою інноваційною здатністю, ефективна підтримка інновацій можлива й за інших умов – за умови гнучкого поєднання стилів відповідно до контексту, культури організації та рівня зрілості інноваційного процесу. Успішний лідер у XXI столітті – це не лише натхненник, а й стратег, фасилітатор і агент змін, здатний гармонізувати різноманітні управлінські підходи задля інноваційного прориву.

Список використаних джерел

1. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Development Service Industry Management*. 2023. № 2. Р. 30-36.
2. Єфімова С. А. Управління інноваційним потенціалом підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 9. С. 98–101.
3. Тивончук О. І. Аналіз формування системи стимулювання інноваційної діяльності підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2009. № 647. С. 234–238

Сергій Палагнюк, аспірант
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Науковий керівник: *Оксана Зибарева*, д.е.н., професор
професор кафедри бізнесу та управління персоналом
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність дослідження. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку, оскільки людський капітал стає головним фактором успіху організації в умовах постіндустріальної економіки. Впровадження інноваційних інструментів управління людськими ресурсами дозволяє організаціям не лише підвищувати ефективність використання трудового потенціалу, але й формувати унікальні конкурентні переваги, які складно відтворити конкурентам через їх нематеріальний характер та глибоку інтеграцію з організаційною культурою. Розвиток цифрових технологій та зміна парадигми трудових відносин зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління кадрами та впровадження принципово нових методів роботи з персоналом, які базуються на принципах гнучкості, персоналізації та постійного навчання. Трансформація ринку праці під впливом автоматизації та штучного інтелекту вимагає від HR-фахівців опанування новими компетенціями та інструментами, здатними забезпечити адаптацію організації до швидкозмінних умов зовнішнього середовища.

Системне застосування інноваційних HR-технологій передбачає інтеграцію різноманітних цифрових платформ, які автоматизують процеси рекрутингу, оцінки продуктивності та розвитку співробітників, створюючи єдину екосистему управління людськими ресурсами [2, с. 53]. Штучний інтелект та машинне навчання революціонізують процеси відбору кандидатів, дозволяючи аналізувати великі масиви даних та прогнозувати успішність потенційних працівників на основі їх компетенцій, досвіду та психологічних характеристик, що значно підвищує точність кадрових рішень та зменшує суб'єктивність у процесах оцінки. Використання предиктивної аналітики у сфері управління персоналом дає змогу керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо кадрових питань, мінімізуючи ризики неефективного найму та плинності кадрів через раннє виявлення потенційних проблем та можливостей для розвитку співробітників. Гейміфікація та віртуальна реальність стають потужними інструментами для навчання та адаптації нових співробітників, створюючи імерсивне середовище для засвоєння професійних навичок та корпоративних цінностей через інтерактивні симуляції та ігрові механіки, які підвищують залученість та ефективність навчального процесу. Чат-боти та віртуальні асистенти оптимізують рутинні HR-процеси, забезпечуючи цілодобову

підтримку співробітників з питань кадрового адміністрування та надаючи персоналізовані відповіді на запити про корпоративні політики, процедури та можливості розвитку.

Персоналізація підходів до управління кадрами на основі Big Data аналітики забезпечує індивідуальний підхід до кожного працівника, враховуючи його унікальні потреби, мотиваційні фактори та кар'єрні амбіції. Впровадження систем управління талантами дозволяє виявляти високопотенційних співробітників та створювати персоналізовані траєкторії їх кар'єрного розвитку через аналіз продуктивності, компетенцій та потенціалу зростання.

Agile-методології управління персоналом трансформують традиційні організаційні структури, створюючи гнучкі команди, здатні швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та ефективно реагувати на нові виклики через делегування повноважень та децентралізацію прийняття рішень [1, с. 15]. Кросфункціональна співпраця та горизонтальні зв'язки між підрозділами підприємства сприяють прискоренню інноваційних процесів та підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень через руйнування організаційних силосів та створення умов для вільного обміну знаннями та досвідом.

Впровадження принципів Design Thinking у HR-практики дозволяє створювати людиноцентричні рішення, які враховують потреби та очікування співробітників на всіх етапах їх взаємодії з організацією, від моменту першого контакту з брендом роботодавця до завершення трудових відносин. Методи Lean управління персоналом спрямовані на усунення непродуктивних процесів та оптимізацію витрат часу на кадрові операції, що підвищує загальну ефективність функціонування HR-департаменту через впровадження принципів безперервного вдосконалення та мінімізації втрат. Scrum та Kanban методології адаптуються для управління HR-проектами, забезпечуючи прозорість процесів, регулярний зворотний зв'язок та швидку адаптацію до змінних вимог бізнесу через ітеративний підхід до планування та виконання кадрових ініціатив.

Розвиток концепції Employee Experience передбачає комплексний підхід до формування позитивного досвіду взаємодії працівника з компанією протягом усього циклу його трудових відносин, починаючи від етапу пошуку роботи та закінчуючи процедурами звільнення. Створення цифрових екосистем для співробітників включає впровадження мобільних додатків для HR-сервісів, платформ для внутрішньої комунікації та систем зворотного зв'язку в режимі реального часу, які забезпечують безперешкодний доступ до корпоративних ресурсів та сервісів незалежно від місця роботи співробітника. Wellness-програми та ініціативи з підтримки ментального здоров'я співробітників стають невід'ємною частиною сучасної кадрової політики, сприяючи підвищенню лояльності персоналу та зниженню рівня професійного вигорання через комплексний підхід до фізичного, емоційного та психологічного благополуччя працівників. Гнучкі форми зайнятості, включаючи віддалену роботу та гібридні моделі співпраці, вимагають розробки нових підходів до контролю продуктивності та забезпечення командної взаємодії через впровадження цифрових інструментів співпраці та перегляд традиційних методів оцінки

ефективності роботи. Програми Work-Life Balance включають гнучкі графіки роботи, можливості sabbatical відпусток та підтримку сімейних потреб співробітників, що сприяє підвищенню їх продуктивності та утриманню в організації.

Блокчейн-технології у сфері управління персоналом забезпечують прозорість та достовірність інформації про кваліфікацію працівників, створюючи незмінні записи про їх професійні досягнення та сертифікації [3, с. 285]. Створення децентралізованих систем верифікації професійних сертифікатів та досягнень співробітників спрощує процеси рекрутингу та підвищує довіру між роботодавцями та кандидатами через усунення можливості фальсифікації документів та автоматизацію процедур перевірки.

Впровадження соціальних мереж та платформ для знань всередині організації сприяє формуванню культури обміну досвідом та колективного навчання через створення спільнот практики та експертних груп, які об'єднують співробітників навколо спільних професійних інтересів та завдань. Краудсорсинг ідей та інновацій від співробітників дозволяє залучати весь інтелектуальний потенціал організації для вирішення бізнес-завдань через створення внутрішніх платформ для подання та обговорення пропозицій з удосконалення процесів та продуктів.

Ментворкінг та коучинг стають основними інструментами розвитку лідерських компетенцій та передачі неформальних знань між поколіннями працівників через структуровані програми наставництва та індивідуального супроводу професійного зростання. Reverse mentoring дозволяє молодшим співробітникам ділитися знаннями про нові технології та тренди з досвідченими колегами, створюючи двосторонній обмін знаннями та досвідом. Формування конкурентних переваг через інноваційне управління персоналом передбачає створення унікальної організаційної культури, яка стимулює творчість та інноваційну активність співробітників через впровадження цінностей експериментування, відкритості до змін та підтримки ініціативності на всіх рівнях організаційної ієрархії. Побудова систем мотивації, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства, вимагає балансування між індивідуальними та командними KPI, враховуючи специфіку діяльності різних категорій персоналу та забезпечуючи справедливий розподіл винагород за внесок у загальний успіх організації. Розвиток внутрішнього підприємництва та створення умов для реалізації власних проектів співробітників сприяє утриманню талановитих фахівців та генерації нових бізнес-ідей всередині організації через надання ресурсів, часу та підтримки для експериментування з новими рішеннями. Програми інноваційних лабораторій та хакатонів дозволяють співробітникам працювати над креативними проектами поза межами своїх основних обов'язків, стимулюючи генерацію проривних ідей та рішень.

Інтеграція принципів сталого розвитку у кадрову політику підприємства відображає зростаючу увагу до соціальної відповідальності бізнесу [4, с. 45] та екологічної свідомості співробітників через впровадження програм волонтерства, підтримки місцевих спільнот та екологічних ініціатив, які підвищують відповідальність працівників за свою компанію та її місію.

Програми професійної реабілітації та підтримки працівників похилого віку демонструють комплексний підхід до управління віковим різноманіттям у колективі через створення можливостей для перекваліфікації, гнучкого переходу до пенсії та передачі досвіду молодшим поколінням. Впровадження інклюзивних практик найму та розвитку кар'єри для представників різних соціальних груп сприяє створенню більш інноваційного та продуктивного робочого середовища через використання різноманітності як джерела креативності та нестандартних рішень бізнес-завдань.

Висновки. Перераховані вище інноваційні інструменти управління персоналом є ключовим фактором формування стійких конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та зростаючої ролі людського капіталу як стратегічного ресурсу організації.

Список використаних джерел

1. Бутєва Н. І. Сучасний творчий підхід самоорганізації та планування у self-management. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : Матеріали доповідей Х науково-практичної конференції з міжнародною участю (1 листопада 2021 р.). Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2021. 430 с., С. 15.
2. Домбровська Д. Д. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку* : Матеріали II Всеукраїнської наук.-практ. конф. м. Миколаїв, 25 листопада 2022 р. / За заг. ред. Скупського Р.М. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2022. 159 с., С. 53.
3. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Теоретичні положення кадрового забезпечення корпоративного менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 281–289.
4. Зибарева О.В. Соціальна відповідальність бізнесу як джерело формування його конкурентних переваг. Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва: колективна монографія / за заг. ред. Лопатинського Ю.М., Зибаревої О.В. Чернівці: Технодрук, 2023. 572 с., С. 45-80.

Тетяна Піхняк, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та
цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність дослідження. У сучасних умовах економічної невизначеності, геополітичної нестабільності та активної цифрової трансформації зростає потреба у дієвих підходах до управління ризиками. Ризик-менеджмент, що раніше розглядався як допоміжний інструмент, сьогодні набуває статусу невід'ємної складової стратегічного управління на всіх рівнях функціонування бізнесу. Особливої актуальності питання набуває в контексті українських реалій, де підприємства змушені адаптуватися до умов повномасштабної війни, цифровізації та постійної зміни регуляторного середовища.

Ризик-менеджмент у сучасному менеджменті розглядається як системний процес ідентифікації, оцінювання, пріоритизації та нейтралізації потенційних ризиків у діяльності організації [1]. Після виявлення та аналізу ризиків здійснюються скоординовані дії щодо зниження їхнього впливу, моніторингу та контролю за розвитком ситуації. Такий підхід є невід'ємною складовою стратегічного планування, оскільки дозволяє керівникам ухвалювати обґрунтовані рішення з розумінням можливих загроз і захищати ресурси та доходи підприємства. Застосування ризик-менеджменту підвищує фінансову стійкість бізнесу, даючи змогу зберігати ефективність операцій навіть за несприятливих умов.

Помітним проявом актуальності ризик-менеджменту є зростання ринку послуг і інструментів управління ризиками у світі. Це відображено у прогностичних показниках: глобальний ринок ризик-менеджменту стрімко зростає, очікувано досягнувши \$35,9 млрд до 2032 року при середньорічному темпі приросту близько 13%. Також зростає сегмент програмного забезпечення для ризик-менеджменту – з \$31,33 млрд у 2021 році до прогностичних \$35,01 млрд у 2029 році (середньорічний темп 9,75% за цей період) [2].

Цифровізація економіки та воєнні потрясіння створюють нові виклики для системи управління ризиками. Цифрова трансформація бізнес-процесів супроводжується появою технологічних ризиків (наприклад, кібератаки, втрати даних тощо), які вимагають впровадження спеціалізованих інструментів ризик-менеджменту. Паралельно воєнна нестабільність (наприклад, повномасштабна війна в Україні) генерує високі політичні, операційні та ринкові ризики: руйнування логістичних ланцюгів, коливання цін, втрату кадрів, фізичні загрози бізнес-активам. У цих умовах підприємства потребують гнучких та надійних методів і засобів, щоб ідентифікувати ризики на ранніх стадіях, оцінювати їх вплив та швидко реагувати для збереження стійкості діяльності.

Для управління ризиками в умовах цифрової трансформації компанії дедалі активніше впроваджують технологічні та управлінські рішення. Насамперед йдеться про системи кібербезпеки та управління кіберризиками: розробку політик, захист мереж і даних, моніторинг загроз у реальному часі. Аналіз великих даних і штучний інтелект допомагають прогнозувати ризики, виявляти аномалії в ІТ-системах і автоматично на них реагувати. Також 77% організацій вже реалізували або планують впровадити програми Insider Risk Management для мінімізації внутрішніх загроз. Цифрова трансформація сприяє формуванню культури безперервного моніторингу ризиків. Сучасне програмне забезпечення дозволяє відстежувати ключові ризикові показники (KRI) в режимі реального часу та повідомляти керівництво про критичні відхилення. Ризик-реєстри та аналітичні панелі інтегрують дані про загрози, формуючи цілісну картину ризикового профілю підприємства.

Крім того, цифрові інструменти широко застосовуються для навчання та моделювання: симуляції та стрес-тестування дозволяють перевірити готовність компанії до таких сценаріїв, як кібератаки, збій ІТ-систем або витік даних. Окремо слід відзначити інструменти ризик-менеджменту, притаманні фінансовим рынкам і трейдингу, які теж зазнали цифрової еволюції. В галузі інвестицій та криптовалют розроблено підходи, що дозволяють обмежувати втрати і автоматизувати рішення. Наприклад, О. Пішенін на прикладі крипторинку демонструє ефективність базових правил ризик-менеджменту: якщо інвестор обмежує ризик до 1–2% від капіталу на одну угоду та встановлює автоматичні ордери stop-loss і take-profit, то навіть при різкому падінні ринку його збитки не перевищать ~6%, тоді як інший інвестор без таких обмежень може втратити до 35% портфеля за одну невдалу угоду [3]. Цей приклад підтверджує, що інструменти контролю ризику суттєво підвищують стійкість навіть у надволатильному цифровому середовищі. Більш того, зараз доступні алгоритмічні рішення, коли торгові боти автоматично дотримуються заданих параметрів ризику, усуваючи людський фактор та емоційні рішення. Таким чином, поєднання технологій і правил ризик-менеджменту формує новий стандарт безпечної роботи на фінансових ринках.

В умовах військової агресії інструменти ризик-менеджменту набувають кризового та антикризового характеру. Підприємства, що працюють у регіонах конфліктів або під впливом військових дій, змушені запроваджувати спеціальні заходи для зниження ризиків безпеки. По-перше, це бізнес-континуїті та планування безперервності діяльності: розробка планів дій на випадок надзвичайних ситуацій (евакуації персоналу, релокації виробництва, резервування ІТ-систем). По-друге, страхування ризиків війни і політичних ризиків стає важливим інструментом захисту активів — компанії активніше користуються страховими продуктами, що покривають воєнні збитки або форс-мажорні простой. По-третє, проводиться регулярний стрес-тестинг фінансової стійкості: моделюються сценарії різкого падіння ринків, втрати ключових клієнтів чи постачальників через бойові дії, з метою оцінити витривалість підприємства.

Висновки. Системне управління ризиками набуло особливого значення в умовах трансформаційної економіки, цифровізації бізнесу та геополітичної нестабільності. Зважаючи на український контекст, де підприємства функціонують в умовах повномасштабної війни, ризик-менеджмент перестає бути факультативною практикою, натомість трансформується у ключову складову стратегічного та оперативного управління. У ході дослідження було з'ясовано, що ризик-менеджмент виступає універсальним інструментом, який об'єднує методи ідентифікації, оцінки, мінімізації та моніторингу ризиків у діяльності суб'єктів господарювання. Сучасна наука та практика підтверджують, що ефективне управління ризиками підвищує фінансову гнучкість компаній, сприяє збереженню конкурентних переваг та формує культуру відповідального прийняття рішень. Цифрова трансформація і зростання кіберзагроз, а також загрози безпеці у зв'язку з воєнними конфліктами створюють нові типи ризиків, які вимагають переосмислення існуючих підходів і активного впровадження новітніх технологій у ризик-менеджмент.

Список використаних джерел

1. Gibson K. What is risk management & why is it important? Harvard Business School Online.2023 URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/risk-management> (date of access: 02.05.2025).
2. Key risk management statistics and insights for 2024. Continuity2 Ltd. URL: <https://continuity2.com/blog/risk-management-statistics> (date of access: 02.05.2025).
3. Пішенін О. Ризик-менеджмент: як керувати ризиками та зберігати капітал. Incrypted. 2025. URL: <https://incrypted.com/ua/ryzyk-menedzhment-u-trejdyngu-ta-investytsijah/> (дата звернення: 02.05.2025)

Світлана Плотніченко, к.е.н., доцент,
завідувачка кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський держаний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
Тетяна Воронько, здобувачка вищої освіти,
Таврійський держаний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
Запоріжжя, Україна

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ

Актуальність дослідження. Конфлікт – особливий вид взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні цілі, інтереси, типи поведінки людей та соціальних груп, які супроводжуються негативними психологічними проявами. Конфлікт інтересів виникає, коли особисті інтереси людини (фінансові, сімейні, професійні) суперечать її обов’язкам чи інтересам інших сторін, наприклад, організації, суспільства чи клієнтів.

Це може проявлятися в різних сферах: від державного управління (чиновник просуває бізнес родича) до медицини (лікар рекламує певні ліки за винагороду) [2].

Такі конфлікти бувають

- реальними (існують зараз)
- потенційними (можуть виникнути)
- уявними (виглядають як проблема, але не є такими)

Вони шкодять довірі, провокують не етичну поведінку чи корупцію.

Для наявності конфлікту потрібні три умови:

1. Конфліктна ситуація – ситуація, що характеризується протистоянням двох або більше сторін, які мають не сумісні цілі, інтереси, позиції.

2. Учасники конфлікту – суб’єкти, чий інтереси зачіпає конфліктна ситуація. Водночас наявність самої конфліктної ситуації часом недостатньо, якщо, наприклад, сторони налаштовані мирнолюбно.

3. Привід для конфлікту, тобто така зовнішня обставина, що виступає «спусковим механізмом», який породжує розвиток подій [1].

Причини конфлікту – явища, події, факти, ситуації, що передують конфліктові та викликають його за певних умов діяльності суб’єктів соціальної взаємодії. Причин загострення конфліктів в організації може бути багато, оскільки колектив за своїм складом завжди неоднорідний за статтю, віком, рівнем освіти та культури, світосприйняттям тощо. У випадку виникнення конфліктів потрібно розуміти причин їх виникнення:

- недостатнє спілкування та відсутність взаєморозуміння;
- різниця в цілях, планах, інтересах, оцінках;
- відсутність співчуття потребам та бажанням інших людей;
- відсутність зворотного зв’язку;
- комунікативні бар’єри тощо.

Шляхи вирішення конфліктів зводяться до п’яти варіантів типу поведінки, що має вибрати конкретна людина за появи перших симптомів конфліктної

ситуації:

1) ухилення, за якого людина, передбачаючи наперед загострення ситуації, прагне уникати дій, які провокують інцидент;

2) згладжування – тип поведінки, який має багато спільного з попереднім варіантом (ухилення); разом із тим не помічаються ознаки майбутнього конфлікту, відбувається активна профілактика його вияву, ліквідовуються чи завуальовуються суперечності сторін;

3) примус – контроль над ситуацією та регулювання її розвитку; за небажаного напрямку розвитку конфлікту особа, яка наділена владою та повноваженнями, втручається та силовими методами впливає на ситуацію, спрямовує конфлікт у бажане русло;

4) компроміс – тимчасове чи нейтральне вирішення проблеми, що умовно задовольняє всі сторони, які беруть участь у конфлікті;

5) вирішення конфлікту – найбільш бажаний та радикальний шлях розвитку ситуації; сторони детально ознайомлюються з аргументацією як «за», так і «проти», йдуть на взаємні поступки, вузлові питання вирішують колективним ухваленням рішень [3].

Висновки. Отже, конфлікти в колективі є невід’ємною частиною робочого середовища і можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на продуктивність та добробут співробітників. Психологічні причини конфліктів часто включають у себе різні відмінності в особистості, цінностях, потребах і сприйнятті ситуацій. Недостатня комунікація, нечіткість ролей та відповідальності, конкуренція та стрес також можуть бути факторами, що призводять до конфліктів. В цілому, ефективне управління конфліктами в колективі вимагає комплексного підходу, що базується на сприянні взаєморозумінню, співпраці та розвитку психологічної гнучкості співробітників [4].

Список використаних джерел

1. Плотніченко С.Р., Агєєва І.В., Федотов Р.С. Проблеми сумісності: бюрократія, корупція. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (22-23 березня 2023 року), Ч. 1. Львів: ЛНУП, 2023. С.91-93.
2. Плотніченко, С. Р., & Вороніна, Ю. Є. (2021). Комунікативна діяльність та ділове спілкування у роботі публічної служби. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*, 1(43), С. 88-93.
3. Плотніченко, С. Р., & Шевчук, О. Ю. (2021). Особливості корпоративного іміджу та його використання у PR. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*, 1(43), С. 94-99.
4. Вороніна Ю. Є., Плотніченко С. Р. Конфлікт як складова сучасного суспільства. Соціально-відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Мелітополь, 10 грудня 2021 р./ ТДАТУ. Мелітополь, 2021. С. 103-104.

Світлана Плотніченко, к.е.н., доцент,
завідувачка кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
Євген Іванець, здобувач вищої освіти
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА: ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ОФІСУ

Актуальність дослідження. Офіс-менеджмент – це система організації, управління та координації роботи офісу, яка має вирішальне значення для ефективної діяльності будь-якого підприємства. Основна мета офіс-менеджменту полягає у створенні умов для безперебійної та злагодженої роботи всіх підрозділів. Це включає в себе не лише організацію простору, документообігу та комунікацій, а й управління ресурсами, персоналом та технологічним забезпеченням.

Сучасний офіс – це не просто робоче місце, а цілісна система, в якій важливою є кожна деталь: від ергономіки робочого столу до принципів корпоративної етики. Саме тому ефективна організація офісу вимагає професійного підходу, знання сучасних тенденцій та гнучкості у прийнятті рішень[1].

Основні елементи офіс-менеджменту:

1. Організація простору – правильне планування робочих місць, зон для зустрічей, архівів і зон відпочинку;
2. Координація процесів – контроль за виконанням завдань, ведення документації, організація ділових зустрічей;
3. Управління ресурсами – облік, закупівля та ефективне використання матеріалів і техніки;
4. Комунікації – налагодження внутрішніх та зовнішніх зв'язків, зокрема з постачальниками, клієнтами та партнерами;
5. Управління персоналом – контроль за дисципліною, адаптація нових співробітників, мотивація персоналу.

Офіс-менеджмент як система охоплює комплекс організаційних, адміністративних і комунікаційних процесів, спрямованих на забезпечення ефективної роботи офісу. Це не лише управління документацією та ресурсами, а й координація персоналу, контроль за дотриманням стандартів обслуговування, підтримка корпоративної культури та створення комфортного робочого середовища. Ефективний офіс-менеджмент працює як єдина система, де всі елементи — від технічного забезпечення до внутрішніх комунікацій — взаємопов'язані[2].

Організація офісної роботи потребує чіткої структури, розподілу функцій та встановлення процедур для кожного процесу. Важливими аспектами є оптимізація робочого простору, впровадження сучасних технологій, електронного документообігу, автоматизація рутинних операцій. Крім того, офісний менеджмент охоплює управління часом, планування нарад, контроль за дотриманням регламентів, що підвищує продуктивність персоналу та знижує ризик помилок. Система офіс-менеджменту не може бути ефективною без належної комунікації, етичної поведінки персоналу та дотримання службового етикету. Офісний менеджер виступає як координатор між працівниками,

керівництвом і зовнішніми контактами, забезпечуючи узгодженість дій усіх учасників офісного процесу. Саме цілісність, скоординованість та гнучкість цієї системи дозволяють організації досягати стабільності, адаптивності до змін і високої якості управління.

Переваги ефективного офіс-менеджменту:

- Злагоджена робота офісу – завдяки чіткій організації працівники знають свої обов'язки, дотримуються строків та стандартів;
- Економія часу та ресурсів – автоматизація рутинних процесів, впровадження цифрових інструментів;
- Підвищення продуктивності – завдяки мінімізації відволікаючих факторів і оптимізації робочих процесів;
- Комфортне середовище – підвищення задоволеності працівників умовами праці.

Компанії, які впровадили системний підхід до офіс-менеджменту, демонструють вищі показники ефективності. Наприклад, дослідження McKinsey показало, що організації з розвиненим офіс-менеджментом досягають зростання продуктивності на 20–25% завдяки покращенню внутрішніх процесів. Виклики в офіс-менеджменті: постійне оновлення офісних технологій потребує гнучкості у впровадженні нововведень; потреба враховувати різні стилі роботи – від традиційного до віддаленого формату; баланс між контролем і довірою до працівників; пошук ефективних інструментів для зберігання й обміну інформацією.

Офіс-менеджер — це ключова фігура в системі офісного управління. Він виконує функції координатора, адміністратора, комунікатора та іноді навіть кризового менеджера. Успішний офіс-менеджер має бути багатофункціональним спеціалістом, здатним швидко реагувати на зміни, вирішувати нестандартні ситуації та забезпечувати стабільність роботи офісу[3].

Вплив офіс-менеджменту на компанію:

- На продуктивність – чітка організація робочого процесу сприяє зменшенню витрат часу на нецільові завдання;
- На корпоративну культуру – сприяє формуванню позитивного середовища, де кожен працівник почувається важливим та залученим;
- На імідж компанії – добре організований офіс справляє позитивне враження на клієнтів та партнерів.

Висновки: Отже, офіс-менеджмент як система відіграє стратегічну роль у діяльності підприємства. Грамотно побудована офісна інфраструктура, оптимізовані внутрішні процеси та ефективне управління персоналом створюють умови для стабільного розвитку бізнесу. В умовах динамічного ринку, саме система офіс-менеджменту дозволяє компанії бути гнучкою, конкурентоспроможною та орієнтованою на результат.

Список використаних джерел

1. Ahieieva I., Plotnichenko S. Self-management is one of the factors of the professional success of a manager. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences*, 2022, 24.100: 54-58.
2. Плотніченко С.Р., Островерхов В. Організаційна культура. *Рецензенти: Воронкова Валентина Григорівна – доктор філософських наук*, 2020, 132.
3. Плотніченко С.Р. (2015). Етика в сучасному менеджменті. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. № 1. С. 116-118.

Світлана Плотніченко, к.е.н., доцент,
завідувачка кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
Аліна Клименко, здобувачка вищої освіти,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ОФІС МЕНЕДЖМЕНТ: РОЛЬ ОФІС-МЕНЕДЖЕРА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

Актуальність дослідження. У сучасному бізнес-середовищі роль офіс-менеджера виходить далеко за межі адміністративної підтримки. Це не просто організаційна посада, а важливий елемент ефективного функціонування компанії. Офіс-менеджер стає зв'язковою ланкою між різними відділами, забезпечує комунікаційну взаємодію, оптимізує внутрішні процеси та впроваджує сучасні технологічні рішення. У світі, де бізнес змушений швидко адаптуватися до змін, значення цієї професії лише зростає.

У сучасному бізнес-середовищі, що постійно змінюється під впливом цифровізації, глобалізації та нових форм організації праці, роль офіс-менеджера набуває особливої важливості. Ця посада перестала бути суто адміністративною: сьогодні офіс-менеджер є зв'язковою ланкою між керівництвом, персоналом і зовнішніми партнерами, організатором внутрішніх процесів та рушієм корпоративної культури[1].

Ефективне управління офісом напряду впливає на продуктивність усієї компанії, оскільки охоплює такі ключові сфери, як документообіг, логістика, комунікації, планування заходів, а в окремих випадках – і кадрові чи маркетингові функції. В умовах зростаючої конкуренції та високих вимог до гнучкості бізнесу, офіс-менеджер мусить володіти не лише організаторськими навичками, але й стратегічним мисленням, адаптивністю та цифровою грамотністю.

Таким чином, вивчення ролі офіс-менеджера, його обов'язків і викликів, з якими стикається ця професія, є надзвичайно актуальним. Це дозволяє не лише краще зрозуміти внутрішні механізми ефективної роботи сучасного офісу, але й сформулювати уявлення про необхідні компетенції для успішної кар'єри в адміністративній сфері[3].

Офіс-менеджер сьогодні в Україні — це фахівець, роль якого значно трансформувалася під впливом нових реалій: війна, діджиталізація, віддалена робота, нестабільність економіки. Сучасний офіс-менеджер вже не просто «людина, що слідкує за офісом», а універсальний координатор, адміністратор, комунікатор і антикризовий менеджер одночасно.

Повномасштабна війна в Україні кардинально змінила умови ведення бізнесу та функціонування офісів. У цих непростих обставинах офіс-менеджер став не просто організатором повсякденного життя компанії, а ключовою фігурою у процесі адаптації до нової реальності. На нього покладається низка

важливих завдань, пов'язаних із забезпеченням безперебійної роботи колективу, незалежно від обставин[4].

Одним із основних викликів стало переведення команд у віддалений або гібридний формат роботи. Офіс-менеджер організовує технічне забезпечення співробітників, налагоджує онлайн-комунікацію, слідкує за дотриманням корпоративних стандартів і підтримує командний дух навіть на відстані. Він координує розклад відеоконференцій, онлайн-зустрічей, веде внутрішню комунікацію через месенджери та CRM-системи.

Ще одним аспектом є релокація бізнесу та працівників. Часто саме офіс-менеджер відповідає за пошук нових офісних приміщень, облаштування робочих місць у безпечніших регіонах, організацію переїзду, налагодження побутових процесів у нових умовах. Крім того, він розробляє або впроваджує плани безпеки, враховуючи повітряні тривоги, наявність укриттів, генераторів, запасів води та першої допомоги.

У кризових ситуаціях, як-от вимкнення електроенергії, інтернету або тимчасове переміщення працівників, офіс-менеджер повинен діяти оперативно та гнучко, часто приймаючи рішення на місці. Це вимагає високого рівня адаптивності, емоційного інтелекту та стресостійкості.

Таким чином, адаптація до нових умов вивела професію офіс-менеджера на новий рівень відповідальності. У складні часи саме завдяки його злагодженим діям офіс продовжує працювати, колектив зберігає працездатність, а бізнес — стабільність[2].

Попри те, що ця роль історично асоціювалася з адміністративною та організаційною діяльністю, сьогодні вона дедалі частіше розглядається як стартова платформа для побудови кар'єри у сфері HR, управління проєктами, бізнес-адміністрування або корпоративних комунікацій.

Зростання складності бізнес-процесів і перехід компаній до гнучких моделей роботи вимагають від офіс-менеджерів ширшого спектра навичок — не лише організаторських, а й стратегічного мислення, цифрової грамотності, антикризового управління. Це відкриває нові можливості для професійного зростання: офіс-менеджер може поступово брати на себе функції координатора внутрішніх проєктів, HR-асистента, корпоративного тренера або навіть адміністративного директора.

Окрім того, на українському ринку праці спостерігається стабільний попит на фахівців, здатних ефективно керувати внутрішніми процесами в умовах невизначеності. В умовах війни, релокації бізнесів і переходу на гібридний формат, компанії високо цінують офіс-менеджерів, які демонструють ініціативність, відповідальність і стійкість до стресу[4].

У довгостроковій перспективі професія офіс-менеджера має всі шанси еволюціонувати у більш високотехнологічну та багатофункціональну сферу. З появою нових цифрових інструментів, автоматизації рутинних процесів та зростанням значення корпоративної культури, ця роль продовжить відігравати важливу роль у забезпеченні стабільної та ефективної роботи організацій.

Висновки. Отже, сучасний офіс-менеджер — це не лише ключовий член команди «тут і зараз», а й перспективний фахівець, який має широкі можливості для професійного розвитку у майбутньому.

Офіс-менеджер у сучасному бізнесі — це не просто координатор процесів, а ключовий елемент організаційної екосистеми. Від його ефективності залежить продуктивність команди, якість внутрішньої комунікації та впровадження сучасних бізнес-процесів. Враховуючи технологічні тренди, майбутнє цієї професії пов'язане з подальшою автоматизацією, розвитком аналітичних навичок та здатністю швидко адаптуватися до нових викликів.

Список використаних джерел

1. Плотніченко С. Р. Етика менеджера в діловому спілкуванні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. № 1. С. 53-55.
2. Плотніченко С. Р. Етика в сучасному менеджменті. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2015. №1. С. 116-118.
3. Плотніченко С. Р. Основи ділового етикету та протоколу : навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2021. 200 с.
4. Брустінов В.М., Теслюк С.Р. Практикум організації та проведення ділових переговорів: навч. посібник. Мелітополь: ТОВ «Видавничий будинок ММД, 2010. 144с.

Світлана Плотніченко, к.е.н., доцент,
завідувачка кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський держаний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
Сергій Плотніченко, викладач
ВСП Бердянського фахового коледжу ТДАТУ
м. Запоріжжя, Україна

ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ТА ЕТИКЕТУ ЯК КЛЮЧ ДО ОФІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах стрімкого розвитку ділових комунікацій, цифровізації документообігу та зростання ролі персоналу як головного ресурсу організації, професійна етика й діловий етикет набувають особливого значення в системі офісного менеджменту.

Етична культура працівників, особливо офісних менеджерів, безпосередньо впливає на ефективність управлінських процесів, формування позитивного іміджу установи, забезпечення корпоративної гармонії та клієнтської довіри. Дотримання норм етикету у внутрішній та зовнішній взаємодії дозволяє налагодити чітку комунікацію, попередити конфлікти, зберегти ділову репутацію та сприяти розвитку партнерських відносин [2].

З огляду на це, формування професійної етично-комунікативної компетентності є обов'язковою умовою для підготовки сучасного офісного менеджера. Саме тому тема дослідження є надзвичайно актуальною та практично значущою в контексті сучасного ринку праці та ділової культури.

Професійна етика – це сукупність морально-етичних норм, правил поведінки, цінностей і стандартів, що регулюють стосунки між працівниками в межах професійної діяльності. Вона визначає, як співробітники повинні поводитися у взаємодії з колегами, керівництвом, партнерами, клієнтами та суспільством загалом [1].

Діловий етикет – це встановлений порядок і правила зовнішньої поведінки працівника у діловому середовищі, які ґрунтуються на повазі, коректності, дисциплінованості та ввічливості. Це практичне втілення етичних норм у щоденній роботі.

Офісний менеджер – це не просто координатор адміністративних процесів, а «етичний компас» колективу. Саме він щоденно контактує з усіма підрозділами, клієнтами, партнерами, і від його поведінки багато в чому залежить загальний рівень комунікаційної та етичної культури в офісі.

Через особистий приклад офісний менеджер демонструє дотримання:

- службової субординації;
- професійного мовлення;
- зовнішнього вигляду;
- вміння керувати емоціями.

Таким чином, він формує "етичний тон" офісу, задає стиль взаємодії: спокійний, поважний, врівноважений. В умовах стресу, дедлайнів і

багаторівневої підзвітності в офісі часто виникають конфлікти — і офісний менеджер стає посередником або "буфером" у таких ситуаціях.

Якщо в офісі немає чітких етикетних рамок, саме офісний менеджер ініціює впровадження кодексу поведінки або розробку відповідних інструкцій. Одним із важливих напрямів є етична адаптація новачків. Від перших днів новий працівник орієнтується на поведінку та реакції офісного менеджера як «етичного провідника». Офісний менеджер часто передає інформацію між відділами, замовляє зустрічі, координує візити гостей — тобто, він є ключовою фігурою в інформаційно-комунікаційному полі офісу[3].

Варто зазначити, що офісний менеджер часто є першою контактною особою для клієнтів або партнерів, особливо при візитах до офісу. Його поведінка та комунікативний стиль стають візитівкою всієї компанії. Навіть якщо менеджер не займає керівної посади, його професійна та етична поведінка безпосередньо впливає на бренд компанії.

Офісний менеджер — це етичний координатор колективу, який не лише сам дотримується високих стандартів професійної поведінки, а й м'яко, ненав'язливо формує їх в інших. Саме завдяки такій ролі можливо створити в офісі атмосферу довіри, взаємоповаги й високої ділової культури, що, в свою чергу, прямо впливає на успіх організації.

Дотримання етичних норм у професійному середовищі є основою для формування довірчих відносин між працівниками, керівництвом і зовнішніми партнерами. Ввічливість, повага, чесність та відповідальність сприяють налагодженню чіткої, зрозумілої й безконфліктної комунікації, що, у свою чергу, забезпечує швидке вирішення робочих питань, мінімізує непорозуміння та підвищує командну ефективність. Етика в управлінні дозволяє керівникам приймати обґрунтовані, справедливі рішення, які працівники сприймають як легітимні, а отже — підтримують та виконують із більшою залученістю[4].

Коли етичні принципи інтегровані в корпоративну культуру, це позитивно позначається на мотивації персоналу, знижує рівень конфліктності та плинності кадрів. Етичні управлінці здатні об'єктивно оцінювати результати праці, делегувати обов'язки на основі компетентності, а не особистих симпатій, що забезпечує прозорість і злагодженість в управлінських процесах. Отже, етика — не абстрактне поняття, а реальний інструмент підвищення ефективності управління й комунікацій в організації.

У повсякденній офісній практиці часто зустрічаються типові порушення етичних стандартів, які негативно впливають на атмосферу в колективі. До них належать грубість у спілкуванні, ігнорування правил субординації, запізнення на наради, поширення пліток, дискримінація за ознаками статі, віку або переконань, а також маніпуляції, що порушують довіру між колегами. Такі дії створюють психологічну напругу, знижують продуктивність, провокують конфлікти і підривають авторитет керівництва.

Наслідки порушень етичних норм проявляються у погіршенні морально-психологічного клімату, зменшенні командної згуртованості, втраті поваги до керівництва, зниженні ефективності комунікації. Це може призвести до зростання плинності кадрів, падіння загальної мотивації персоналу та

погіршення іміджу організації в очах партнерів і клієнтів. У довгостроковій перспективі нехтування етичними засадами шкодить як внутрішній стабільності, так і зовнішньому сприйняттю компанії.

Висновки. Для формування етичної культури в офісному середовищі рекомендується розробити і впровадити корпоративний кодекс етики, проводити регулярні тренінги з ділового етикету, впроваджувати систему наставництва для нових працівників та заохочувати зразкову етичну поведінку. Важливо, щоб керівництво особисто демонструвало високі стандарти моралі, а співробітники мали змогу анонімно повідомляти про етичні порушення без ризику переслідування. Такий підхід сприяє створенню довірливої, чесної й ефективної робочої атмосфери [3].

Список використаних джерел

5. Плотніченко С. Р. Етика менеджера в діловому спілкуванні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. № 1. С. 53-55.
6. Плотніченко С. Р. Етика в сучасному менеджменті. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2015. № 1. С. 116-118.
7. Плотніченко С. Р. Основи ділового етикету та протоколу : навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2021. 200 с.
8. Брустінов В.М., Теслюк С.Р. Практикум організації та проведення ділових переговорів: навч. посібник. Мелітополь, ТОВ «Видавничий будинок ММД, 2010. 144с.

Світлана Плотніченко, к.е.н., доцент,
завідувачка кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський держаний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
Денис Усов, здобувач вищої освіти,
Таврійський держаний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

РОЗВИТОК ЗЕЛЕНОГО ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ПРИКЛАД КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Актуальність дослідження. У наш час екологічна корпоративна відповідальність є не просто бажаною, а необхідною умовою для виживання людства. Компанії вже не обмежуються символічними акціями, такими як прибирання територій або використання екосумок, а активно впроваджують екологічні практики в свою щоденну роботу та виробничі процеси [2].

Зелена корпоративна відповідальність (КВ) – це підхід до ведення бізнесу, який передбачає відповідальне ставлення компаній до довкілля. Вона включає впровадження екологічно чистих технологій, зменшення викидів, ефективне використання ресурсів і підтримку екологічних ініціатив. Проте, незважаючи на позитивні наміри, існує низка проблем, які ускладнюють реалізацію зеленої КВ на практиці.

Великі корпорації показують приклад, інвестуючи в переробку матеріалів (Apple), продаючи стару техніку на аукціонах та підтримуючи екологічні ініціативи (Sony), переходячи на виробництво довговічних деталей та використання вторинного пластику (Dell), фінансуючи проекти з боротьби з браконьєрством та економії електроенергії (Google), та виготовляючи продукцію з перероблених матеріалів (Lego). Але на практиці багато компаній ведуть подвійну гру, та що б не втрачати прибутки лише імітують екологічну діяльність. Такий підхід є безвідповідальним та може мати негативні довгострокові наслідки для екології планети. Тому ця проблема має бути відрегульована на законодавчому рівні всіх розвинених країн, але стикаючись з особливостями законодавства в кожній окремій країні, ця проблема має свою специфіку[1].

Основні проблеми зеленої корпоративної відповідальності: Greenwashing (екологічний камуфляж). Багато компаній займаються "екологічним камуфляжем" – вони подають себе як екологічно відповідальні, проте їхні дії не відповідають заявленим принципам. Це створює труднощі для споживачів, які намагаються підтримувати справді екологічні бренди. Volkswagen у 2015 році потрапив у скандал із маніпуляцією тестів на викиди, що суперечило їхній "зеленій" репутації [5].

Впровадження екологічних технологій потребує значних фінансових інвестицій. Не всі компанії можуть собі дозволити повноцінну трансформацію на користь екологічно чистого виробництва. Tesla витрачає мільярди доларів на дослідження та виробництво електромобілів, але це можливе лише завдяки значним державним субсидіям.

-Відсутність чітких екологічних стандартів

В різних країнах екологічне законодавство суттєво відрізняється. Це ускладнює роботу міжнародних компаній та створює прогалини, які дозволяють окремим компаніям уникати відповідальності. У США та ЄС діють суворі екологічні регуляції, тоді як в деяких країнах Азії та Африки правила менш жорсткі, що дозволяє корпораціям переміщувати виробництво туди, де менші вимоги до екологічної відповідальності.

-Конфлікт між прибутковістю та екологічною відповідальністю

Чимало компаній опиняються перед дилемою: інвестувати в сталий розвиток або зосередитися на максимізації прибутку. Інвестори не завжди підтримують стратегії, які можуть тимчасово зменшити прибутковість. Соса-Cola отримує значний прибуток від продажу пластикових пляшок, проте розширення програм переробки потребує додаткових витрат, які не завжди виправдовують себе фінансово[4].

-Складність зміни споживчих звичок

Навіть екологічно відповідальні компанії стикаються з труднощами в зміні поведінки споживачів. Люди часто надають перевагу дешевшим товарам, навіть якщо вони менш екологічні. H&M запустив ініціативу зі збору старого одягу для вторинного використання, проте швидка мода все ще залишається однією з головних проблем забруднення довкілля.

Коли підприємство бере на себе зобов'язання щодо захисту довкілля, головне, щоб керівники керувалися не лише вигодою, а й справжнім розумінням важливості екологічної свідомості. Це означає, що потрібно не просто дотримуватися правил, а й змінити сам спосіб мислення та поведінку. Ми повинні відмовитися від споживацького ставлення до природи та будувати відносини, засновані на взаємній відповідальності та гармонії. Щоб досягти цього, необхідно розвивати економіку, яка дбає про екологію, що є ключовим кроком до стабілізації екологічної ситуації в усьому світі.

Україна робить ставку на "зелену економіку" через програму "EaP GREEN". Ця ініціатива, підтримана Євросоюзом, допомагає шести країнам Східного партнерства, включаючи Україну, перейти до більш екологічно чистого розвитку. Програма, що фінансується Єврокомісією та іншими донорами, включає три ключові напрямки: управління та фінансування, екологічна оцінка та оцінка впливу на довкілля, а також демонстраційні проєкти з ресурсо-ефективного виробництва[3].

Очікується, що програма сприятиме економічному зростанню через зміни в законодавстві, підвищення ефективності використання ресурсів, поліпшення екологічних показників, відкриття нових ринків, зміцнення потенціалу державних органів та створення робочих місць. Важливим фактором є також добровільна соціальна відповідальність бізнесу. Згідно з державною концепцією, компанії повинні активно впроваджувати екологічно безпечні технології, мінімізувати негативний вплив на довкілля, займатися утилізацією відходів та формувати екологічну корпоративну культуру.

Висновки: У сучасному світі, де екологічні проблеми стають все більш гострими, роль бізнесу в збереженні навколишнього середовища набуває критичного значення. Зелена корпоративна відповідальність (ЗКВ) – це не

просто модний тренд, а необхідна умова для сталого розвитку людства. Вона передбачає інтеграцію екологічних принципів у всі аспекти діяльності компанії, від виробництва до споживання.

-Скорочення викидів парникових газів: Перехід на відновлювані джерела енергії, оптимізація логістики, зменшення енергоспоживання.

-Раціональне використання ресурсів: Впровадження принципів циркулярної економіки, використання вторинної сировини, зменшення відходів.

-Захист біорізноманіття: Збереження екосистем, підтримка програм з охорони природи.

-Екологічно чисте виробництво: Використання екологічних технологій, контроль за забрудненням.

ЗКВ – це невід'ємна частина сталого розвитку бізнесу. Вона вимагає від компаній не лише дотримання законодавства, а й активної участі у збереженні довкілля. Успішні приклади компаній показують, що екологічна відповідальність може бути вигідною як для бізнесу, так і для суспільства.

Список використаних джерел

1. Боровик Ю. Т., Єлагін Ю. В., Полякова О. М. «Зелена економіка»: сутність, принципи, перспективи для України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 75–83.
2. Євстахевич А. Л. Місце соціальної відповідальності у системі менеджменту підприємств. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2018. Vol. 19. Р. 58–63. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/49>.
3. Агеєва І., Плотніченко С., та Вуйченко М. (2023). Забезпечення продуктивного менеджменту при заснуванні бізнес-стартапу: ідеї та виклики. *Економіка та суспільство*, (58). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-79>.
4. Плотніченко, С., Кіца, Т., Рослонь, Д., Пасічний, Р., Рудик, О. та Олійник, Н. (2024). Системні ризики фінансового менеджменту в міжнародних проектах: глобальні інвестиції та фінансовий менеджмент як складова національної безпеки. *Економічні питання*. № 69 (1). С. 579-591.
5. Плотніченко, С. Р. (2015). Етика в сучасному менеджменті. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. № 1. 116-118.

Андрій Полевич, аспірант
Державний біотехнологічний університет,
Наталія Савицька, д.е.н., професор,
зав. кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом,
Державний біотехнологічний університет
м. Харків, Україна

ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВОЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН

Сучасні підходи до цифрової адаптації підприємства в умовах змін враховують не лише технологічні фактори, а й організаційні, соціальні, економічні та культурні аспекти. Вони базуються на гнучкості, інноваційності та здатності швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища (економічна нестабільність, війна, пандемії, кліматичні загрози, технологічні прориви тощо).

Цифрова адаптація підприємства це процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери його діяльності з метою підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності в умовах динамічного середовища. В умовах глобалізації, технологічних проривів, економічної нестабільності, війни та екологічних викликів здатність підприємства до швидкого реагування та трансформації набуває критично важливого значення. Цифрова адаптація охоплює не лише технічні зміни, але й організаційні, кадрові та культурні трансформації [1]. Успішне впровадження цифрових технологій вимагає сучасних підходів до управління змінами, орієнтованих на інновації, гнучкість і безперервне вдосконалення.

До ключових сучасних підходів цифрової адаптації нами віднесено:

1. Гнучке управління змінами, саме Agile передбачає розробку і впровадження рішень через короткі ітерації з постійним зворотним зв'язком та адаптацією до змін. В Україні компанія SoftServe (Україна) активно впроваджує Agile-методологію в управлінні проєктами для ІТ-клієнтів з усього світу, забезпечуючи гнучке впровадження цифрових рішень.

2. Дизайн-мислення – це людиноцентричний підхід до вирішення проблем, що акцентує увагу на глибокому розумінні потреб користувачів [2]. Компанія Apple використовує дизайн-мислення при розробці інтерфейсів своїх пристроїв, що сприяє високій лояльності користувачів, а в Україні дизайн-мислення впроваджують такі стартапи, як Liki24 (онлайн-сервіс доставки ліків).

3. Lean Digital Transformation, це метод орієнтований на максимізацію цінності для клієнта та усунення надлишкових витрат. Ярким прикладом такого підходу є компанія Toyota (Японія), вона ще з 2000-х поєднує принципи Lean з цифровими інструментами автоматизації виробництва. В Україні схожі практики впроваджують харчові виробництва, наприклад, МНР (Миронівський хлібопродукт), оптимізуючи логістику та виробничі процеси.

4. Управління на основі даних, цей підхід базується на аналітиці великих даних. Amazon використовує аналітику для прогнозування попиту, управління запасами та персоналізації. В Україні таким підходом організації бізнесу

користується мережа Нова пошта, вони використовують ВІ-аналітику для оптимізації маршрутів доставки та підвищення точності прогнозування навантаження.

5. Хмарні рішення забезпечують гнучкість, масштабованість і доступність. Компанія Monobank (Україна) є прикладом digital-first банку, побудованого повністю на хмарних технологіях і мобільному додатку.

6. Екосистемний підхід цифрової адаптації передбачає створення партнерських платформ. В Україні компанія Rozetka активно розвиває власну цифрову екосистему з маркетплейсом, логістикою, фінансами тощо.

7. Крос-функціональні команди забезпечують інтеграцію знань з різних сфер для реалізації цифрових рішень. Як приклад, компанія EPAM Systems (має офіси в Україні) формує мультидисциплінарні команди для реалізації проєктів цифрової трансформації для клієнтів у сферах фінансів, медицини, ритейлу.

8. Цифрова стійкість (Digital Resilience) дуже важлива в умовах кризи, війни, кібератак. Якщо розглядати на прикладі, то під час повномасштабного вторгнення в Україну багато компаній, зокрема Дія (державна цифрова платформа), забезпечили безперервність сервісів, хмарне зберігання даних та захист доступу навіть в умовах бойових дій.

Сучасні підходи до цифрової адаптації підприємств базуються на принципах гнучкості, інноваційності, орієнтації на дані та партнерській взаємодії. Їх успішне впровадження забезпечує підвищення ефективності, стійкості до змін, розширення можливостей для масштабування бізнесу. Досвід українських та міжнародних компаній свідчить про те, що ключем до цифрового прориву є не лише впровадження технологій, але й стратегічне лідерство, розвиток персоналу та системне бачення цифрової трансформації.

Важливість цифрової адаптація підприємств зумовлена тим, що дозволяє компаніям ефективно використовувати ресурси, знижувати негативний вплив на довкілля, посилювати соціальну відповідальність і забезпечувати економічну стабільність. Впровадження цифрових технологій допомагає підприємствам не лише виживати, а й відповідати глобальним викликам та виконувати зобов'язання перед суспільством і планетою.

Список використаних джерел

1. Савицька Н.Л. Основні тенденції суб'єктності в умовах становлення економіки знань. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. 20–23.
2. Жегус, О., Пахуча, Е., Петріянчук, К., & Шиян, Д. . (2024). Особливості формування маркетингової стійкості підприємства в умовах сучасних викликів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 121-125. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-18>

Микита Пушкар, аспірант,
Державний біотехнологічний університет,
Марія Михайлова, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом,
Наталія Пенкіна, к.т.н., доцент
доцент кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи
Державний біотехнологічний університет
м. Харків, Україна

УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

Актуальність дослідження. Адаптивне управління в умовах поствоєнної реальності це стратегічна здатність закладів швидко змінювати свою діяльність, відновлювати інфраструктуру та адаптувати послуги під нові запити ринку, забезпечуючи сталий розвиток і конкурентоспроможність. Після завершення війни наша країна опиниться в ситуації великої нестабільності. Пошкоджена інфраструктура, економічні труднощі, людські втрати, еміграція населення – усе це сильно впливає на туристичну галузь. Готельні заклади змушені шукати нові шляхи для відновлення своєї діяльності. Вони мають швидко адаптуватися до нових умов і змінювати свою модель роботи. Наприклад, залучати клієнтів до відвідування ресторанів, кафе при готелях [1]. Це і є управління адаптивністю, тобто здатність гнучко й ефективно реагувати на нові виклики, зберігаючи при цьому якість послуг і конкурентоспроможність.

Першим і найважливішим завданням для багатьох готелів є фізичне відновлення приміщень, які постраждали від бойових дій. У постраждалих регіонах багато готелів частково або повністю зруйновані. Наразі можна залучити грантову підтримку від міжнародних організацій для відновлення пошкодженого майна та обладнання укриття для персоналу і гостей; встановлення альтернативних джерел енергії – сонячні панелі та генератор.

У післявоєнний період змінюється структура туристичних потоків. Готелі у поствоєнний час повинні шукати нові формати обслуговування, які відповідають актуальним потребам населення. Особливо актуальними стають оздоровчі, психологічні та реабілітаційні послуги. Готелі, що раніше спеціалізувалися на еко-туризмі, відкривають центри реабілітації для військових і постраждалих цивільних: гості можуть пройти курс масажу, отримати консультації психолога, відвідувати групові заняття з йоги, арт-терапії, а також мати можливість усамітнення в природному середовищі. Це вдале переформатування послуг відповідно до нових умов.

У багатьох регіонах вже зараз спостерігається нестача кваліфікованого персоналу, адже багато людей виїхали або змінили сферу діяльності. Тому готелі повинні бути гнучкими у підборі працівників і пропонувати нові форми зайнятості [2]. Адаптивність готельного підприємства може проявлятися у самостійній підготовці персоналу (курси для внутрішньо переміщених осіб для навчання роботі адміністратора рецепції, покоївки, бармена тощо).

У сучасних умовах дуже важливо правильно просувати готель у цифровому середовищі. Соціальні мережі, сайти онлайн-бронювання, мобільні додатки – усе це стає основними каналами зв'язку з клієнтом [3]. Це можуть бути інформаційні заходи. Наприклад, Instagram-кампанія присвячена історії готелю, його відродженню. Тут публікують історії своїх гостей: військових, волонтерів, переселенців, які діляться своїм досвідом відпочинку та відновлення. Це викликає довіру та зацікавленість серед нових потенційних клієнтів.

Наразі готельєри починають тісно співпрацювати з місцевими громадами, благодійними фондами та державними органами. Спільними зусиллями сторони можуть організовувати благодійні заходи, розробляти освітні або екологічні програми, підтримувати соціально вразливі категорії населення, а також розвивати інфраструктуру громади. Це формує позитивний імідж готельного бізнесу як соціально орієнтованого. У довгостроковій перспективі така взаємодія сприяє зміцненню довіри з боку місцевих жителів, зростанню лояльності клієнтів, а також створює сприятливі умови для розвитку туризму та економіки загалом.

Адаптивність це перш за все, планування майбутнього розвитку. Наразі готелі не планують більше, ніж на рік. Проте, деякі з готелів почали розробляти стратегії на 3–5 років: передбачають сценарії нових викликів, оцінюють ризики, враховують зміни клімату, енергетичну безпеку, мобільність населення. Одним із сучасних підходів до моделювання бізнесу є підхід на основі даних. Завдяки CRM-системам, готелі аналізують поведінку клієнтів, створюють персоналізовані пропозиції та краще розуміють потреби гостей.

Висновок. У поствоєнний період адаптивне управління дає сценарії до виживання й успіху закладів готельного господарства. Ті готелі, які вміють швидко реагувати на зміни, слухати своїх клієнтів, перебудовувати свої послуги, активно співпрацювати з громадою, мають реальні шанси не лише відновитися, а й стати сильнішими. Сьогодні готельний бізнес це не лише про комфорт і сервіс, а й про безпеку, відновлення довіри, підтримку суспільства та спільну роботу над майбутнім України.

Список використаних джерел

3. Михайлова М.В., Жегус О.В. Маркетингове планування на підприємствах ресторанного господарства: монографія. Х.: Іванченко І.С., 2015. 229 с.
4. Савицька Н.Л. Основні тенденції суб'єктності в умовах становлення економіки знань. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 20–23. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-1_0-pages-20_23.pdf.
5. Savytska, N., Shtal, T., Piddubna, L., Penkina, N., Priadko, O. Analytical tools for evaluating customer experience in the context of marketing management of service companies. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics*, 2024, 11(3), pp. 112–124. <https://doi.org/10.52566/msu-econ3.2024.112>

АКТУАЛЬНІСТЬ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Актуальність дослідження. Вимоги до менеджерів у контексті сучасних змін включають глибокі професійні знання та навички, здатність до їх гнучкого використання, ініціативність, товариськість, творча діяльність, комунікабельність, готовність до постійного самостійного розвитку.

Найважливішою тенденцією вдосконалення систем управління є оптимізація інтелектуальних ресурсів. Це слід розглядати як розвиток особистих здібностей менеджерів, що дозволяє засвоювати, обробляти інформацію та генерувати нові знання на її основі, керувати своїми знаннями та компетенціями.

Слід зазначити, що концепція професійного інтелекту використовується в одному з творів німецького дослідника Гюнтера Дюка [5], який аналізує наслідки впливу цифрової революції та Інтернету на ринки праці ХХІ століття. За словами автора, щоб стати успішним професіоналом у сучасному інформаційному та мінливому столітті, недостатньо мати спеціальні (професійні) знання, отримані в процесі навчання. Більше того, недостатньо мати лише високий рівень інтелекту. У зазначеній роботі тестовий підхід до вимірювання загального (академічного) інтелекту (або підходу до визначення рівня IQ) ставиться під сумнів, оскільки тести на визначення коефіцієнта інтелекту насамперед направлені на логічні, психічні здібності людини, а також її словесні здібності. У той же час, не погіршуючи значення цих здібностей у професійній діяльності, автор стверджує, що сьогодні професіоналізм означає формування різних типів інтелекту. А саме загального, емоційного, творчого, життєве важливого (інтелект дій та інстинкту) тощо, що в їх поєднанні представляє професійний інтелект [5].

Автор не дає готового визначення професійного інтелекту, але очевидно, що ми говоримо про особисті характеристики, здібності та компетенції, наявність яких забезпечує ефективну реалізацію професійної діяльності в сучасних умовах. Відповідно до цього, професійний інтелект є інтегративною концепцією і може розглядатися як набір ряду здібностей, необхідних для адаптації та прийняття рішень у різних ситуаціях професійної діяльності. У той же час ми покладаємось на той факт, що в найбільш загальній формі під інтелектом (від лат. intellectus - пізнання, розуміння, розум) розуміється здатність людини мислити [3, с. 178].

Існує набір компетенцій, оволодіння якими так чи інакше визначає розвиток професійного інтелекту, незалежно від напрямку виконаної діяльності. Ця номенклатура включає різну за змістом та функціональною орієнтацією компетентності менеджерів [1,2]. В першу чергу це пов'язано з тим, що сьогоденні професійні менеджери повинні мати можливість вийти за рамки своєї професії, мати можливість незалежно здобувати різні знання та застосовувати їх у своїй роботі. Крім того, однією з важливих вимог до них є соціальна активність, яка включає готовність брати участь у кількох проєктах, включаючи міжнародні, здатність взаємодіяти з великою кількістю людей, здатністю впливати на них, керувати ними та надихати їх. У той же час, аналізуючи ці компетенції, виділені в структурі професійного інтелекту, ми

бачимо, що вони співвідносяться з так званими ключовими компетенціями, які формуються менеджерами в процесі навчання.

Як відомо, ключові компетенції – це універсальні здібності та навички, оволодіння якими в значній мірі сприяє підготовці менеджерів до здійснення професійної діяльності.

У свою чергу, компетенції, що входять до структури професійного інтелекту, можуть бути об'єднані у чотири групи:

- 1) професіональні (наприклад, спеціальна компетентність, міждисциплінарна тощо);
- 2) соціальні (комунікативний, міжкультурний тощо);
- 3) функціональні (методологічні, аналітичні, навчальні тощо);
- 4) особистісні (здатність реалізувати встановлені цілі, гнучкість, незалежність тощо).

Здається, що мета цих компетенцій, з одного боку, в успішному впровадженні професійної діяльності, а з іншого боку, вони спрямовані на постійний саморозвиток та самодослідження особистості професійного менеджера. На нашу думку, професійний інтелект з його універсальністю та багатофункціональністю – це відкрита система і перелік суттєвих компонентів (компетенції, здібності, особисті якості) у її структурі може змінюватися та доповнюватися.

Структура професійного інтелекту представляє елементи різних рівнів та порядку, які ми могли б узагальнити як набір здібностей соціальних, комунікативних, емоційних та мотиваційних планів. Розвиток таких різноманітних здібностей є достатньо неможливим тільки у контексті отримання тільки університетської освіти.

Не слід забувати, що інтелект у психології розглядається як суперскладна система всіх когнітивних здібностей людини, включаючи відчуття, сприйняття, пам'ять, представлення, мислення та уяву [3]. А це означає, що необхідно враховувати найважливішу роль когнітивних здібностей у структурі професійного інтелекту, пов'язаного з трансформацією знань. Іншими словами, ми говоримо про когнітивні здібності, про здатність сприймати різні типи інформації, вибирати необхідну інформацію, обробляти її в особисті суб'єктивні знання.

У той же час, складність проблеми пов'язана з тим, що професійний інтелект пов'язаний безпосередньо з трудом (професійною) діяльністю. Тому слід враховувати загальні тенденції в професійній підготовці менеджерів.

Тому професійний інтелект – це досить складний об'єкт для досліджень. У той же час ця концепція може бути використана як певна мета для підсистеми управління персоналом. Розвиток професійного інтелекту співвідноситься з діловими цілями бізнесу, коли у менеджерів вимагають формування здатності постійно здобувати нові знання та навички, орієнтуватися в інформаційному середовищі, керувати знаннями, творчою діяльністю у прийнятті рішення та здатності до широкої професійної орієнтації.

Виходячи з цього, ми пропонуємо наступне визначення професійного інтелекту: це структурна динамічна модель, яка поєднує особисті якості та здібності менеджера, необхідні для управління знаннями, які в цілому визначають успіх реалізації професійної діяльності.

Під час розгляду цієї проблеми ми дійшли висновку, що одним із засобів розвитку професійного інтелекту є метакомпетентність.

Метакомпетентність – це систематична компетентність, яка сприяє

придбання та розвитку нових особистих інтелектуальних якостей, здібностей, компетенцій [4]. Розвиток у менеджерів метакомпетентності, з одного боку, дозволить керувати інформацією, знаннями, рефлексивними механізмами, його інтелектуальним розвитком у процесі управлінської діяльності, а з другого, буде слугувати базисом для отримання інших компетенцій в тому числі і професійних.

Механізми метакомпетентності можна описати на основі аналізу ряду робіт у галузі когнітивної психології, теорії управління знаннями у вигляді процесів саморегуляції та самоорганізації людини, в яких можна виділити наступні етапи:

1. Ідентифікація індивідуального особистого розвитку, а саме – виявлення ступеня формування основних особистих якостей та здібностей, рівня розвитку професійних компетенцій.

2. Планування: обізнаність та постановка індивідуальних цілей; результати прогнозування; вибір засобів (стратегій) для досягнення мети; визначення послідовності дій для реалізації цілей, розробки програми дій тощо.

3. Виконання: пояснення стратегій вирішення психічних проблем; застосування минулого досвіду, знань, навичок; адаптація до нових умов та природи діяльності; передача навичок у вирішенні конкретної проблеми до вирішення різних проблем (інших проблем); націлений пошук інформації, його структурування та обробка тощо.

4. Само-контроль: рефлексивна оцінка остаточних результатів діяльності; оцінка ефективності використовуваних стратегій; внутрішня самостійність тощо.

Іншими словами, суть метакомпетентності полягає у створенні регуляторної основи для формування та вдосконалення різних типів компетенцій, навичок, здібностей. Це пов'язано з тим, що внутрішні механізми метакомпетентності включають управління когнітивними процесами, наявність здатності навчати та навчатися, швидке та якісне здобуття знань та навичок.

Висновки. На закінчення зазначимо, що орієнтація управління на інтелектуальний розвиток персоналу вимагає пошуку нових підходів до навчання, розвитку технологій управління професійним та особистим потенціалом працівників. Однією з цих перспективних областей є вивчення професійного інтелекту та метакомпетентності.

Список використаних джерел

1. Стандарт вищої освіти України за спеціальністю «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти затверджений і введений в дію наказом Міністерства освіти і науки № 1165 від 29 жовтня 2018 року. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-Menedzhment.bakal.06.04.22.pdf>
2. Стандарт вищої освіти України із галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності: 073 Менеджмент другого (магістерського) рівня, рівень освіти: Магістр. Затверджено та введено в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 10.07.2019 р. № 959. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf>
3. Сучасний тлумачний психологічний словник. – Х.: Прапор, 2007 – 640 с.
4. Bratkova, O. (2020). Ключові компоненти метакомпетентності викладача для ефективної психолого-педагогічної взаємодії з учасниками освітнього процесу. Витоки педагогічної майстерності, (25), 34–38. <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2020.25.223181>
5. Dueck G. Professionelle Intelligenz. Worauf es morgen ankommt. – Frankfurt am Main, 2011. – 253 S.

Евгеній Тихочненко, здобувач вищої освіти
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
Володимир Засанський, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

АДАПТИВНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК КЛЮЧ ДО ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ПОСТІЙНИХ ЗМІН

Актуальність дослідження. У сучасних умовах нестабільності, глобалізації та цифрової трансформації організації стикаються з необхідністю постійно адаптуватися. Традиційні підходи до лідерства часто не справляються з викликами нової реальності. Адаптивне лідерство стає ефективною моделлю управління, здатною забезпечити гнучкість, інноваційність та залучення персоналу до процесів змін.

Адаптивне лідерство базується на здатності керівника швидко реагувати на зміни, долати невизначеність та підтримувати команду в умовах кризи. Адаптивне лідерство – це стиль управління, при якому керівник проявляє гнучкість у прийнятті рішень, здатність пристосовуватись до змін зовнішнього середовища, швидко реагувати на нові виклики та ефективно управляти в умовах невизначеності. Такий лідер не лише приймає рішення в умовах турбулентності, а й активно залучає команду до пошуку рішень, розвиває довіру, підтримує мотивацію працівників і сприяє їхній адаптації до змін. Це особливо важливо в кризових ситуаціях, коли традиційні підходи можуть виявитися неефективними. У сучасному управлінському середовищі, яке характеризується турбулентністю, глобалізацією та швидким розвитком технологій, лідер не може діяти виключно за шаблонами. Адаптивний лідер повинен вміти оперативно оцінювати ситуацію, приймати нестандартні рішення та гнучко перебудовувати стратегію діяльності. Це включає як вміння впоратися з непередбачуваними викликами, так і збереження стійкості та емоційного балансу у колективі. У кризових умовах особливо важливою стає здатність до емоційного лідерства – підтримки мотивації та зниження тривожності серед працівників.

Адаптивне лідерство особливо ефективне у сферах, де зміни відбуваються стрімко й постійно, наприклад, у технологічному бізнесі, охороні здоров'я чи державному управлінні. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато керівників медичних установ були змушені швидко переорієнтовувати роботу персоналу, організовувати нові логістичні процеси та приймати рішення за умов постійної невизначеності. Їхня здатність до адаптації, ефективної комунікації з колективом і вміння підтримати емоційний стан працівників стала ключем до збереження працездатності організацій. Інший приклад – Ілон Маск, який у своїх компаніях Tesla та SpaceX часто демонструє адаптивний стиль управління, змінюючи стратегії у відповідь на ринкові виклики, технічні труднощі чи регуляторні обмеження, при цьому мотивуючи команди шукати інноваційні рішення. Успішний адаптивний лідер – це не просто керівник, який "реагує", а

той, хто вміє трансформувати виклики в можливості, залучаючи команду до спільного вирішення складних завдань.

Такий тип лідерства поєднує стратегічне бачення з емпатією, відкритістю до зворотного зв'язку та готовністю делегувати повноваження. Адаптивне лідерство – це не лише гнучкість у діях, а й глибоке розуміння людського фактора. Сучасні лідери повинні поєднувати стратегічне мислення із соціально-емоційними навичками. Це означає здатність бачити перспективу, передбачати тенденції та водночас ефективно комунікувати з командою, враховувати її потреби та бути відкритим до конструктивної критики. Делегування в адаптивному менеджменті розглядається не як відмова від відповідальності, а як довіра до компетентності працівників та спосіб їх залучення до прийняття рішень.

Успішна реалізація адаптивного лідерства передбачає створення організаційної культури навчання та розвитку. Однією з головних передумов адаптивного лідерства є створення середовища, де підтримується безперервне навчання, експерименти та інновації. Організації, орієнтовані на розвиток, здатні швидше адаптуватися до нових умов і забезпечити стійке зростання. Лідери мають заохочувати ініціативу, допускати помилки як частину навчального процесу та створювати системи обміну знаннями. Така культура сприяє формуванню сильної команди, яка здатна самостійно приймати рішення й ефективно діяти в умовах невизначеності.

Так, це твердження є ключовим для розуміння глибини адаптивного лідерства. Успішна реалізація адаптивного лідерства справді неможлива без формування організаційної культури, яка підтримує постійне навчання, розвиток і готовність до змін. Така культура заохочує відкритість до нових ідей, критичне мислення, обмін знаннями та досвідом, а також толерантність до помилок як частини процесу навчання. Керівник, який дотримується принципів адаптивного лідерства, заохочує команду до самостійного прийняття рішень, підвищує відповідальність працівників і сприяє розвитку їхніх компетенцій. Наприклад, у сучасних ІТ-компаніях часто впроваджуються практики постійного навчання (learning culture), як-от внутрішні тренінги, менторські програми, обговорення помилок та спільний аналіз ситуацій, що допомагає швидше адаптуватися до змін і впроваджувати інновації. Таким чином, культура навчання – це фундамент, на якому базується адаптивне лідерство як довготривалий підхід до управління.

Практичне впровадження адаптивного лідерства демонструє позитивний вплив на мотивацію працівників, ефективність прийняття рішень та інноваційність компаній. Результати емпіричних досліджень та бізнес-практики підтверджують, що впровадження адаптивного підходу до лідерства підвищує рівень залученості персоналу, зменшує плинність кадрів та покращує комунікацію між рівнями управління. Зростає ефективність прийняття рішень, оскільки керівники спираються не лише на власний досвід, а й активно використовують колективну експертизу. Крім того, адаптивні організації швидше реагують на потреби ринку, впроваджують інновації та ефективніше використовують внутрішні ресурси.

Висновки. Адаптивне лідерство є необхідною умовою ефективного менеджменту в сучасному світі, що постійно змінюється. Розвиток таких лідерських якостей, як гнучкість, комунікабельність та стратегічне мислення, забезпечує конкурентоспроможність організацій та їх стійкість у кризових ситуаціях.

Список використаних джерел

1. Білик О. О. (2020). Сучасні підходи до формування лідерських компетентностей керівника. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*, №39, С. 112–117.
2. Струтинська І. В. (2023). Роль адаптивного управління в системі антикризового менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*, №81, С. 89–94.
3. Грабський С. В. (2021). Адаптивне лідерство: виклики та перспективи. *Менеджмент і лідерство*, №2(14), С. 34–42.
4. Коваленко І. А. (2022). Управлінські стратегії в умовах невизначеності. *Економіка та управління*, №3(7), С. 25–31.
5. Квасницька Р. С. (2021). Лідерство в системі стратегічного управління організацією. *Економіка та держава*, №6, С. 72–75.

Катерина Умерова, здобувачка вищої освіти
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
Лариса Федоришина, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та
цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ ПРАЦІВНИКА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах трансформації ринку праці, глобалізації, розвитку інформаційних технологій та посилення конкуренції між підприємствами особливого значення набуває не лише управління трудовими ресурсами, а й цілеспрямоване формування та розвиток людського капіталу. У цьому контексті розвиток особистості працівника розглядається як один із ключових напрямів ефективної системи управління персоналом. Йдеться не просто про підвищення кваліфікації чи проходження тренінгів, а про глибокий, багаторівневий процес становлення та розкриття потенціалу особистості працівника в умовах конкретного підприємства.

Розвиток особистості у сфері управління персоналом – це системна, тривала та свідомо організована діяльність, спрямована на вдосконалення знань, умінь, навичок, особистісних якостей, мотиваційної сфери, професійної ідентичності та емоційного інтелекту працівника. Він охоплює не лише набуття нових компетенцій, але й формування здатності до самонавчання, критичного мислення, творчого підходу до виконання завдань, командної взаємодії, а також уміння адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Це підтверджують і сучасні дослідження українських науковців. Так, дослідники Довгань Л. Є. та Ткач В. В. у своїй праці [3] зосереджують увагу на проблемах збереження та розвитку персоналу в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням сучасних реалій. Вони наголошують, що розвиток персоналу є неможливим без врахування адаптивності, гнучкості та здатності до змін, які тісно пов'язані з особистісними якостями працівників. Тобто особистісний розвиток виступає важливою умовою стійкої конкурентної переваги підприємства.

У цьому контексті важливими є також дослідження Якимової Н. С., Марценюк О. В. та Мойсєєвої В. О. [4], які аналізують сучасні проблеми розвитку персоналу підприємства. Вони виокремлюють як позитивні, так і негативні тенденції цього процесу, звертаючи увагу на те, що формування нових особистісних якостей часто є відповіддю на виклики зовнішнього середовища. Отже, розвиток особистості працівника є не лише засобом підвищення продуктивності, але й адаптації до нових умов функціонування бізнесу.

Прошукало І. Л. безпосередньо досліджує питання особистісного розвитку персоналу в контексті підвищення конкурентоспроможності компаній, особливо у сфері послуг. Авторка підкреслює, що саме такі особистісні риси, як

клієнтоорієнтованість, стресостійкість, комунікабельність та гнучкість мислення, є визначальними для досягнення високої ефективності у взаємодії з клієнтами та забезпечення якості сервісу [5].

Вагомий внесок у розробку стратегічних підходів до розвитку персоналу зроблено Партикою І. В., яка наголошує на необхідності інтеграції стратегії розвитку підприємства зі стратегією розвитку його працівників. Такий підхід охоплює не лише професійне зростання, а й цілеспрямоване формування особистісних якостей, що відповідають місії, цінностям і довгостроковим цілям організації, серед яких важливими є ініціативність, лідерство та інноваційність [6].

Ковальська К. В. та Солодаренко-Літковська Р. А. досліджують організаційно-методичні аспекти реалізації стратегій розвитку персоналу, підкреслюючи важливість створення дієвих механізмів оцінювання й розвитку особистісних якостей працівників. Вони вважають, що ефективність реалізації таких стратегій залежить від чіткого планування, методичного супроводу та наявності інструментів моніторингу динаміки розвитку кожного індивіда в колективі [7].

Висновки. Таким чином, сучасна вітчизняна наукова думка одностайно визнає: розвиток особистості працівника є ключовим елементом у системі управління персоналом, що забезпечує не лише високий рівень професіоналізму, а й стійкість, адаптивність, здатність до самореалізації та створення цінності для підприємства. Це стратегічна інвестиція, яка формує підґрунтя для зростання інтелектуального та інноваційного потенціалу підприємства.

Список використаних джерел

1. Довгань Л. Є., Ткач В. В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 18. С. 296-302. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/46.pdf (дата звернення: 10.05.2025).
2. Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 32. С. 296-302. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743/714> (дата звернення: 10.05.2025).
3. Прошукало І. Л. Особистісний розвиток персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності компаній у сфері послуг. *Габітус*. 2020. Випуск 18. Т. 1. С. 91-95. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2020/18-2020/part%201/18.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).
4. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31(70). № 3. С. 190-195.
5. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150-154. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.7.150](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.150).

Лариса Федоришина, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та
цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

АНТИКРИЗОВА КАДРОВА ПОЛІТИКА ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Актуальність дослідження. Розробка антикризової кадрової політики в закладах охорони здоров'я зумовлена низкою сучасних викликів, зокрема воєнними діями, еміграцією медичних працівників, психологічним вигоранням персоналу, кадровим дефіцитом та підвищеним навантаженням на систему охорони здоров'я. В таких умовах ефективне управління персоналом стає критично важливим для забезпечення безперервності надання медичних послуг, збереження кваліфікованих кадрів та адаптації колективу до змін.

Антикризова кадрова політика закладу охорони здоров'я – це система заходів, спрямованих на ефективне управління персоналом у період кризових ситуацій. Мету її реалізації можна розглядати з двох сторін: з однієї – як попередження та недопущення криз у системі управління персоналом закладу охорони здоров'я, а з іншої – як мінімізація негативних наслідків кризи, забезпечення стабільного функціонування закладу та підвищення адаптивності кадрового потенціалу.

До основних проблем реалізації кадрової політики в закладах охорони здоров'я України в сучасних умовах Ляхович Г. І. та Вакун О. В. відносять: низький рівень оплати праці; недостатнє фінансування системи охорони здоров'я; застарілу інфраструктуру та обладнання; дефіцит кадрів; бюрократичні обмеження; політичні ризики; низький рівень задоволення та вмотивованості працівників [1, с. 43]. Безумовно, цей перелік слід доповнити й викликами воєнного часу, адже наявні проблеми лише підсилилися: фізичне та емоційне вигорання медичного персоналу; порушення системи професійного розвитку, зокрема обмежені можливості для підвищення кваліфікації, стажування, обміну досвідом; складність залучення молодих фахівців в таких умовах та ін.

Виходячи з цього, основні завдання антикризової кадрової політики можна сформулювати наступним чином:

- забезпечення оптимальної чисельності персоналу відповідно до фінансових можливостей та потреб пацієнтів;
- підвищення мотивації та стресостійкості медичних працівників;
- оптимізація системи професійного розвитку та навчання медичного персоналу;
- формування кадрового резерву для забезпечення стійкості роботи у складних умовах;
- впровадження/розвиток ефективних комунікацій для забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;

– розробка та впровадження соціальної підтримки для працівників, які працюють у кризових умовах.

Класичні складові елементи кадрової політики (політика зайнятості, політика оплати праці, політика навчання, політика добробуту та політика трудових відносин) набувають іншого змістового наповнення для закладів охорони здоров'я в умовах кризи і їх можна представити наступним чином (рис. 1).

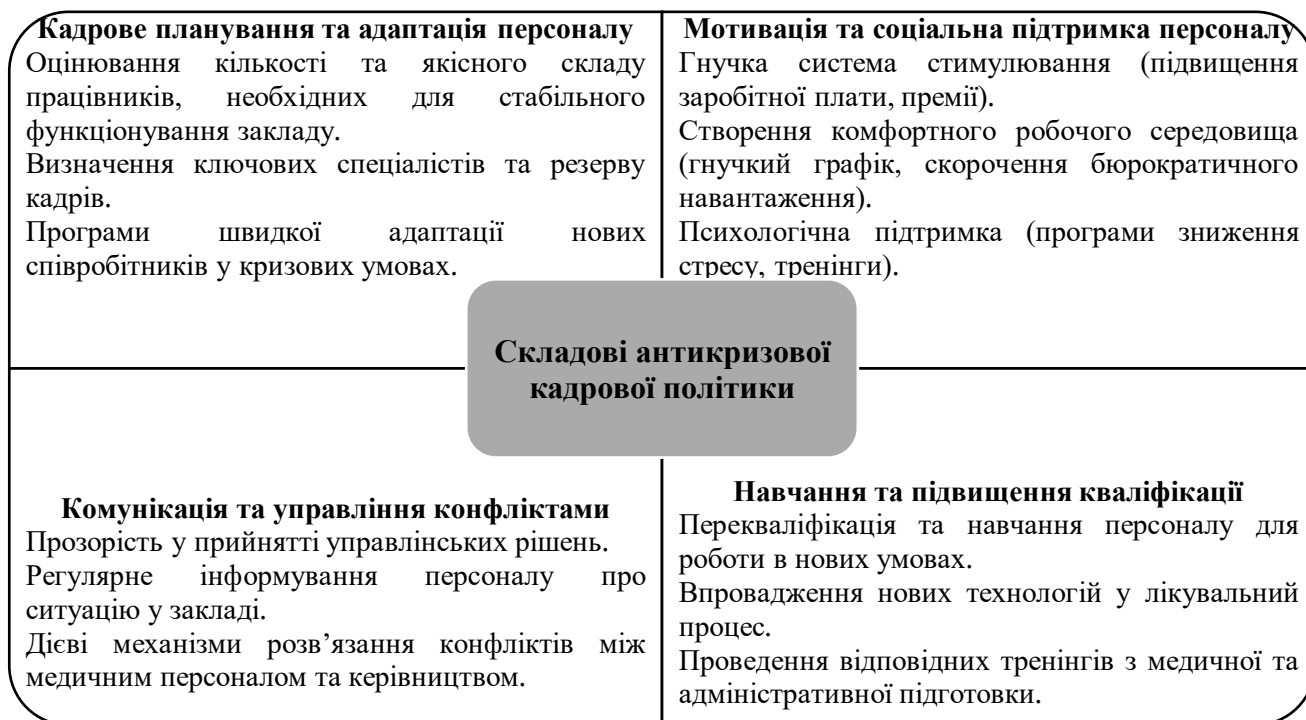


Рис. 1. Ключові складові антикризової кадрової політики закладів охорони здоров'я

Джерело: сформовано автором

Якщо ж аналізувати можливі типи антикризової кадрової політики закладів охорони здоров'я, то, на нашу думку, їх можна представити такими, як превентивна, адаптаційна, стабілізаційна та реактивна (табл. 1).

Таблиця 1

Типи антикризової кадрової політики закладів охорони здоров'я

Тип кадрової політики	Характеристика	Доцільність застосування
Превентивна	Передбачає заздалегідь розроблені стратегії щодо можливих криз, формування кадрового резерву, постійне навчання персоналу.	До кризи або на ранніх її стадіях.
Адаптаційна	Орієнтована на швидке пристосування до нових умов, гнучкий перерозподіл персоналу, зміну умов праці.	У разі нестабільного фінансового стану або змін в системі охорони здоров'я.
Стабілізаційна	Спрямована на утримання ключових фахівців (талантів), психологічну підтримку персоналу, запобігання масовому звільненню.	У періоди гострої кризи та невизначеності.

Реактивна	Передбачає екстрені заходи, такі як скорочення персоналу, оптимізація витрат на утримання кадрів, перегляд функціональних обов'язків (там, де це можливо й доречно).	У разі серйозної фінансової кризи або загрози закриття закладу.

Джерело: сформовано автором

Висновки. Таким чином, антикризова кадрова політика закладу охорони здоров'я є важливим інструментом стабілізації його діяльності в умовах кризи, мінімізації її наслідків та, першочергово, недопущення цієї кризи. Вона включає низку заходів адаптаційного, мотиваційного характеру, ефективність її реалізації залежить від своєчасного прогнозування загроз та вміння керівництва закладу гнучко реагувати на виклики, що виникають.

Список використаних джерел

1. Ляхович Г. І., Вакур О. В. Кадрова політика в закладах системи охорони здоров'я: зарубіжний досвід та проблеми в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 39-45. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.39.

ЛІДЕРСТВО У ЧАС ВІЙНИ: ЯК ВЕСТИ ЗА СОБОЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ?

Актуальність дослідження. Лідерство у час війни набуває особливого значення, оскільки саме від ефективних дій лідерів залежить не тільки функціонування окремих інституцій, але і доля суспільства у цілому. Час війни ставить перед лідерами безпрецедентні виклики: необхідність ухвалення рішень в умовах високої невизначеності, забезпечення громадського порядку, підтримка бойового духу населення та збереження довіри до владних структур. Актуальність і необхідність розвитку проблематики лідерства зумовлені, насамперед, сучасними глобальними викликами та локальними кризами, динамічними змінами у суспільних відносинах, зростанням ролі комунікаційних технологій та потребою адаптації управлінських моделей в умовах невизначеності.

Війна – це найвища форма кризи, коли зруйновані звичні структури управління, панує невизначеність, страх, втрата та хаос. У таких умовах лідерство стає не просто важливим, воно стає вирішальним. Лідер у час війни не тільки приймає рішення, а й стає моральним орієнтиром, символом надії та сили. У таких змінних обставинах лідери об'єднують суспільство, забезпечують стійкість організацій та спрямовують ресурси на досягнення стратегічних цілей. Лідерство передбачає здатність надихати, мотивувати та спрямовувати до досягнення спільних цілей. Лідером є той, хто впливає на інших та створює візію майбутнього, спонукає команду працювати над її втіленням. Лідерство ґрунтується на міжособистісних стосунках, харизмі, довірі, здатності вести за собою [3, с. 89].

Однією з найважливіших якостей сучасного лідера є емоційний інтелект: здатність розуміти та керувати своїми емоціями, емоціями інших. Якостями лідера, які будуть особливо цінними в умовах суспільних трансформацій є [4, с.2]:

- готовність до експериментів;
- гнучкість та адаптивність;
- винахідливість та швидка здатність до навчання;
- відповідальність за рішення в умовах невизначеності;
- авторитетність та професіоналізм;
- емпатія, людяність та щира турбота;
- вміння надихати у складні часи, опираючись на авторитет, а не владу;
- забезпечення рівних умов для розкриття потенціалу команд.

Лідерство в час війни та невизначеності вимагає особливих навичок і стратегій, ключовими аспектами якого є:

- мотивація та підтримка команди, де лідери повинні надихати своїх людей, підтримувати їх моральний дух і забезпечувати психологічну стійкість;

- швидке ухвалення рішень, де в умовах кризи важливо діяти оперативно, аналізуючи ситуацію та приймаючи рішення, які можуть врятувати життя;
- комунікація та довіра, де відкрите спілкування та прозорість допомагають зберегти довіру команди та суспільства;
- гнучкість та адаптивність, де лідери повинні бути готовими змінювати стратегію відповідно до нових викликів;
- приклад для наслідування, де важливо демонструвати силу духу, витримку та впевненість, щоб надихати інших.

Лідеру притаманне стратегічне мислення, швидка реакція на зміни та високого рівня емоційний інтелект. Лідерство в українській війні поділяється на політичну, стратегічну і бойову функції [6]. Лідери повинні враховувати також і морально-психологічний стан суспільства. У час війни зростає роль лідерів на всіх рівнях – від керівників держави до командирів на фронті й громадських активістів. Лідерству надається ключова роль у процесі організації та координації військових ресурсів, мотивації військовослужбовців та підтримці їхньої єдності, впливу на великі групи людей. Рішення лідера можуть включати військові операції, захист країни та стратегії перемоги. Не менш важливою є наявність лідерів в повоєнний час, в процесі відновлення стабільності та забезпечення миру в країні. Лідери у мирний час спрямовані на стратегічне планування для досягнення довгострокових цілей, розвиток бізнесу, економіки, підвищення ефективності та покращення організаційної культури. Ключовими чинниками, які визначають успіх чи невдачу у вирішенні цих завдань, виявляються характеристики, навички та уміння осіб, що очолюють цей процес [2, с.52].

Лідерство у час війни визначається як здатність лідерів ефективно організовувати дії державних інституцій, громад та військових сил для подолання надзвичайних викликів. У таких умовах вирішальну роль відіграють низка аспектів:

- у час війни рішення часто доводиться ухвалювати у стислий термін, на основі неповної інформації, тому лідери повинні мати аналітичні навички, щоб миттєво оцінити ризики та обрати оптимальну стратегію дій;
- лідери повинні бути здатними підтримувати зв'язок з громадськістю, пояснювати свої дії, надавати інформацію про поточну ситуацію та мотивувати населення до активної участі у вирішенні спільних проблем;
- ефективний лідер повинен розуміти потреби та емоції людей, підтримувати моральний дух суспільства та залишатися взірцем стійкості;
- час війни вимагає бачення майбутнього, планування як короткострокових, так і довгострокових заходів, здатності передбачати наслідки дій;
- лідери в час війни мають бути етичними, приймати рішення, що ґрунтуються на принципах гуманності та справедливості, щоб не втратити довіру громадян.

Комунікація та лідерство є взаємопов'язаними компонентами, які спільно визначають ефективність управління в умовах війни. Лідерство потребує якісної комунікації для донесення стратегічного бачення, координації дій та формування

довіри серед підлеглих чи громадськості. Лідерство та комунікація визначають успішність управління в умовах стресу та невизначеності [5, с. 5].

Лідерство в час війни та після неї – це не лише про владу, а про відповідальність, співчуття та здатність вести за собою. Саме нове покоління лідерів здатне побудувати сильну, демократичну і вільну Україну. Вони мають мислити категоріями довгострокової перспективи, працювати на єдність та втілювати національну ідею через конкретні дії [1].

Висновки. Виходячи з того, що зміни відбуваються постійно, фундаментальна роль лідера полягає в тому, щоб шукати способи формувати майбутнє, а не просто реагувати на сьогодення. Головним для лідера є здатність навчатися на старому, але одночасно створювати нове. Лідери повинні розвивати особисте мислення та поведінку, трансформувати команди для роботи по-новому, відслідковували нові тренди та вчасно реагували на них. Великі лідери змінюють світ та створюють нову реальність. Ефективний лідер у воєнний час – це той, хто здатен швидко реагувати на зміни, забезпечувати захист населення та вселяти надію на краще майбутнє. Досвід таких лідерів має стати основою для формування нових підходів до управління як у військових, так і мирних умовах.

Список використаних джерел

1. Григор'єва О. Яким має бути лідер у часи війни, щоб команди досягали результатів – досвід ЕРАМ. 2023. URL: <https://vctr.media/ua/yakim-maye-buti-lider-u-chasi-vijni-shhob-komandi-dosyagali-rezultativ-dosvid-epam-208995/> (дата звернення: 25.05.2025).
2. Кожушко Л.Ф., Щербакова А.С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. *Економічні науки*. 2020. Вип. 4 (92). С. 85–95.
3. Маркова С.Ф. Особливості використання інструментів лідерства у воєнні та мирні часи. Збірник наукових праць Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2023. Вип. 6. URL: <https://cuju.dnuvs.ukr.education/index.php/cuj/issue/view/6/6>.
4. Тимошенко В.Б. Лідерство в умовах суспільних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-92>.
5. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2426>.
6. *iPress*. Лідерство у сучасній війні: уроки з України. Частина 2 – Мік Раян. 2024. URL: https://ipress.ua/articles/liderstvo_u_suchasniy_viyi_uroky_z_ukrainy_chastyna_2_mik_rayan_359425.html (дата звернення: 25.05.2025).



СЕКЦІЯ 3

ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ

Volodymyr Khlivetskyi, PhD Student

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University,
Scientific supervisor: **Darya Legeza**, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing,
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University,
Zaporizhzhia, Ukraine

THEORETICAL APPROACHES TO THE STUDY OF DIGITAL MARKETING ACTIVITIES IN FRUIT AND BERRY PROCESSING ENTERPRISES

Relevance of the Study. In the current conditions of economic digital transformation, digital marketing is becoming a key element of strategic management for enterprises in the agri-food sector, particularly those involved in processing fruit and berry products. The success of such enterprises largely depends on the practical implementation of digital tools that enhance promotion processes, customer communication, sales management, and market analytics.

Digital marketing encompasses various tools and channels, including content marketing, email marketing, SEO/SEM, targeted advertising, social media, analytical platforms, CRM systems, etc. The scientific literature identifies several key theoretical approaches to the study of digital marketing activities:

1. **Systems Approach.** This approach views digital marketing as an integrated system comprising interconnected elements: market analysis, identification of consumer needs, value proposition development, selection of digital communication channels, and campaign performance evaluation. It ensures coherence and strategic alignment of marketing actions [1].

2. **Integrated Approach.** This approach combines traditional and digital marketing into a unified communication strategy for the enterprise. It is particularly relevant for fruit and berry processing enterprises, which often rely on established distribution channels but aim to expand their presence in the online market. According to the approach proposed by Chaffey D., digital tools should not be used in isolation but as part of the overall marketing mix [2].

3. **Innovation-Oriented Approach.** This approach emphasizes implementing cutting-edge digital technologies like Big Data, artificial intelligence, machine learning, marketing automation, and personalized recommendations. These technologies enable marketing activities to be adapted to changes in the market environment and consumer behavior [3].

4. **Customer-Oriented Approach.** This approach focuses on consumer experience, values, and behavioral patterns. It is particularly relevant in marketing fruit and berry products, where factors such as seasonality, natural quality, and local origin are essential in creating unique value for the end consumer [4]. The main advantages and limitations of each approach are presented in Table 1.

Table 1

Approaches to the Study of Digital Marketing Activities

Approach	Core Idea	Advantages	Limitations
Systems [1]	Interconnectedness of all elements of marketing activity	Comprehensiveness, strategic orientation	High requirements for process coordination
Integrated [2]	Combination of traditional and digital marketing	Balance, flexibility	Need for a unified strategy
Innovation-Oriented [3]	Use of Big Data, AI, and automation technologies	Personalization, advanced analytics	High implementation costs
Customer-Oriented [4]	Focus on consumer values and behavior	Customer loyalty, relevance	Requires deep data analysis

Source: developed and refined by the author based on the studies of Kotler, Ph. [1, 2, 3, 4]

Each approach mentioned above has advantages and limitations; however, their combined application enables enterprises to develop digital marketing activities effectively. For fruit and berry processing enterprises, it is essential to consider the sector's specific characteristics: dependence on agro-climatic conditions, logistical challenges, and the need to build long-term partnerships with retail chains and the HoReCa sector.

However, under the conditions of Ukraine's digitalization, it is necessary to highlight the information security approach, which focuses on assessing the risks arising in processing, storing, and transmitting data through digital marketing channels. This concerns consumers' data, behavioral analytics, financial information, and other critical data used in CRM systems, analytical platforms, advertising networks (such as Google Ads, Meta), etc.

The main advantages of the information security approach include:

- Protection of consumers' data. The enterprise demonstrates compliance with ethical standards and legal requirements (GDPR, the Law of Ukraine "On Personal Data Protection"), which increases customer trust.
- Reduction of cyber threat risks. Digital marketing communication channels, CRM systems, and advertising platforms are protected from hacking, phishing, and data leaks.
- Enhanced brand reputation resilience. Companies that ensure secure interaction with consumers are less exposed to reputational damage in the event of data incidents.

- Compliance with international standards. Increases the potential for collaboration with global partners who require adherence to data processing regulations (significant for export-oriented businesses).

- Optimization of internal processes. Implementing security policies promotes a clear division of responsibilities, transparency in marketing staff actions, and reduction of human error.

Main Limitations of the Information Security Approach:

- Increased costs. Implementing data protection tools (firewalls, VPNs, SSL certificates, antivirus software, security audits) requires additional financial resources.

- Complications of marketing processes. Data collection and use restrictions may impact the effectiveness of analytics, audience segmentation, and advertising personalization.

- Institutional barriers. A lack of cybersecurity specialists or management's insufficient awareness of the issue can hinder the implementation of this approach.

- Potential conflicts of interest. Balancing the need for extensive marketing data collection with ensuring data confidentiality sometimes requires trade-offs.

- Implementation challenges in small enterprises. For small and medium-sized businesses, cybersecurity costs may be excessive, limiting the active application of this approach.

Conclusions. Thus, digital marketing in the agro-processing sector is evolving based on interdisciplinary approaches that combine the theoretical foundations of marketing, digital technologies, and agricultural management. Future research in this field should focus on developing adaptive models of digital consumer interaction, considering production seasonality, international market demands, and food safety standards.

References

1. Yadukha S., Yablonskii T., Kruk S., Kuchanska T., Theoretical aspects of management of marketing activities of the enterprise. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 3
2. Chaffey, D., Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. – Pearson Education, 2022.
3. Shlapak A., Ivashchenko O., Nykoniuk K., Formation of the marketing strategy of an international company: innovativeness, risk-orientation. *Scientific bulletin of the international association of scientists. Series: economy, management, security, technology*. 2024. № 3(1).
4. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*, KM Books, 2024.

Ірина Артимонова, к.е.н., доцент
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Білоцерківський національний аграрний університет,
м. Біла Церква, Україна

ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Актуальність дослідження. Функціонування вітчизняного аграрного бізнесу в умовах військового стану створюють безпрецедентний рівень економічної невизначеності та вимагають принципово нових підходів до забезпечення конкурентоспроможності бізнес структур з урахуванням сучасних викликів та трансформацій бізнес-середовища. Водночас загальносвітові тенденції цифровізації та інноваційного розвитку сприяють підвищенню взаємопов'язаності товарних ринків і ринків послуг через застосування електронної торгівлі, використанню цифрових платформ у просуванні сільськогосподарської продукції, можливості доставки свіжого продукту з поля чи ферми до кінцевого споживача, що значно посилює конкурентну боротьбу за ринкову частку.

Умови та наслідки повномасштабних військових дій на території України створили безпрецедентні виклики для вітчизняного аграрного бізнесу, включаючи руйнування логістичних ланцюгів, енергетичну кризу, міграцію трудових ресурсів, втрату ринків збуту, знищення та пошкодження інфраструктури і виробничих потужностей [1].

Адаптація до динамічних змін конкурентного агропродовольчого ринку та вибір оптимальних маркетингових стратегій просування сільськогосподарської продукції стають ключовим завданням у діяльності українських аграрних бізнес структур в умовах постійної воєнної загрози. У зв'язку з цим підвищується роль практико-обґрунтованої розробки та вибору раціональної маркетингової стратегії просування сільськогосподарської продукції та позиціонування підприємств на агропродовольчому ринку. Проблема вибору маркетингової стратегії належить до завдання багатокритеріального прийняття комерційних рішень в умовах турбулентності та невизначеності у діяльності аграріїв.

Маркетингова стратегія є стратегічним напрямом діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який забезпечує приведення можливостей підприємства за допомогою маркетингових інструментів у відповідність до мінливої ситуації на ринку для досягнення довгострокових конкурентних переваг. Основною ціллю реалізації маркетингової стратегії підприємством є досягнення конкурентної позиції на ринку та досягнення стратегічної мети діяльності за рахунок ефективного використання ресурсів [2].

Розробка маркетингових стратегій здійснюється з урахуванням сучасних економічних реалій, поточного стану кон'юнктури агропродовольчого ринку і тенденцій розвитку його об'єктів інфраструктури. Основою формування

пропозицій при розробці маркетингових стратегій є комплексний підхід, який включає цілеспрямованість, системність, превентивні заходи та способи адаптації бізнес структур до умов невизначеності.

Питання вибору ефективних маркетингових стратегій при веденні аграрного бізнесу є актуальним для розвитку стратегічного планування діяльності сільськогосподарських підприємств та для прискорення просування продукції на агропродовольчому ринку. Водночас, слід відзначити, що при виборі маркетингової стратегії просування продукції слід враховувати особливості виробленої сільськогосподарської продукції, до яких належать: обмежений термін зберігання; взаємозалежність пропозиції продукції від природно-кліматичних факторів, у зв'язку з цим якість і обсяг непостійні, оскільки варіюються від року та сезону; нееластичний попит на сільськогосподарську продукцію; обмеженість основного ресурсу – землі; частина виробленої продукції спрямовується на розширене відтворення та не перетворюється на товарну форму.

При цьому необхідно відмітити, що кожне підприємство аграрного сектору застосовує методи аналізу для оцінювання зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища, ідентифікації стратегічних можливостей і загроз, що дозволяє визначити рівень його конкурентоспроможності на агропродовольчому ринку.

Результати аналізу способів вибору маркетингових стратегій з низки альтернативних рішень та їх оцінки зводяться до певних методів. Зупинимось детальніше на характеристиці методів формування маркетингових стратегій бізнесу:

1. Метод багатокритеріального (векторного) прийняття рішення за різноманітними критеріями. Обґрунтування та прийняття рішення базується на основі сучасних підходів багатокритеріального вибору альтернатив, що мають значення для різних сфер господарських відносин [3].

2. Метод SWOT-аналізу товарних ринків та вибору маркетингових стратегій. SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування в бізнесі, який дозволяє виділяти сильні та слабкі сторони, можливості та загрози при веденні операційної діяльності сільськогосподарського підприємства та розвитку стратегічних напрямів його діяльності [4-5];

3. Метод оцінки на основі планових фінансових показників діяльності підприємства. В якості основних фінансових та економічних показників використовуються такі як величина ринкового попиту, частка ринку, кількість лідів, конверсія, величина змінних витрат, прибуток від одного клієнта та інші.

4. Метод оцінки ефективного розподілу ресурсів при розробці маркетингової стратегії. До основних інструментів стратегічного аналізу та маркетингового планування слід віднести: модель п'яти сил конкуренції М. Портера, матриця «зростання ринку – частка ринку» BCG, матриця «ринкова привабливість – конкурентна позиція» GE/McKinsey, матриця спрямованої політики Shell/DPM, матриця «продукт – ринок» І. Ансоффа, матриця «конкурентоспроможність – стадія життєвого циклу» Артура Д. Літтла (ADL-

LC), матриця «зростання ринку – конкурентні позиції підприємства» Томпсона та Стрікленда [6].

Вибір показників для оцінювання реалізації маркетингової стратегії доцільно обирати залежно від контрольованих параметрів маркетингового середовища функціонування аграрного підприємства. У зв'язку з цим встановлено, що вибір стратегій просування сільськогосподарської продукції базується на тому, що підприємства використовують різноманітний набір маркетингових інструментів та важелів в залежності від стадії його розвитку.

Висновки. Результати дослідження показали, що вибір найбільш оптимальних маркетингових стратегій просування сільськогосподарської продукції, набуває критичного значення, оскільки дозволяє аграрним бізнес структурам не лише виживати в умовах постійної турбулентності та невизначеності, але й формувати стійкі конкурентні переваги. Встановно, що вітчизняні аграрні підприємства, які активно впроваджують інновації та цифрові рішення, демонструють вищу стійкість до кризових явищ та швидше відновлюють свою діяльність після критичних ситуацій.

Список використаних джерел

1. Ковальчук О.В. Концептуальна модель системного формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5430>.
2. Струк Н.Р., Капраль О.Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848>.
3. Білорус Т.В., Корнілова І.М., Фірсова С.Г. Організація маркетингових досліджень із використанням методів багатокритеріального аналізу. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 206–215.
4. Копчак, Ю., Лобунець, Т., & Луковський, Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788>.
5. Altomonte, L. (2024). The best SWOT analysis software of 2024. *Safety Culture*. URL: <https://safetyculture.com/app/swot-analysis-software/>.
6. Завідна Л.Д. Стратегічний аналіз та його роль в системі управління підприємством. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2017. Вип. 3 (42). С. 60–64.

ВПРОВАДЖЕННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ШЛЯХІВ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВИХ МЕРЕЖ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Актуальність дослідження. Відносини в збутовій мережі – одна з найбільших труднощів для будівництва та управління. Головний принцип, яким треба керуватися – дотримуватися балансу інтересів учасників мережі. Також дуже важливо збалансувати інтереси партнерів щодо логістики (умови руху товару та торгових прав), торгової території, стандартів обслуговування клієнтів, рекламної активності, кваліфікації персоналу, якості менеджменту у збутовій мережі. Ці та ще ряд питань роблять завдання розвитку збутової мережі настільки важким, що багато компаній вважають за краще створювати власні збутові підприємства, незважаючи на нестачу фінансових коштів. [2].

Вважається, що найефективніший спосіб захоплення ринку (зрозуміло, після використання продукту – «зірки») – розвиток збутової мережі. Воно й зрозуміло: якщо покупець не знайде нашої продукції там, де шукає, він не зможе її купити. Погодьтеся, прикро втрачати клієнта, який уже приготував гроші, щоби віддати їх за наш товар. Роль «провідника» між товаром та покупцем грають збутові мережі.

Почнемо з визначення: збутова мережа (дилерська мережа, канал розподілу) – це маршрут, яким від пункту виробництва до пункту споживання передається право власності на продукт чи послугу. Він проходить учасників контракту, які або беруть право власності, або сприяють його передачі. Це визначення, сформульоване Стентоном ще 35 років тому, досі є одним із найвизнаніших серед маркетологів. [3]. У ньому зафіксовано найістотніше – маршрут та торговельні відносини щодо прав власності, що виникають між виробником, оптовиком, роздрібним продавцем та споживачем. Ефективність збутової мережі визначається якраз цими двома складовими: довжиною та «кривизною» маршруту, а також ступенем довіри між партнерами по мережі.

Торгові відносини у збутовій мережі – предмет уваги та постійного оновлення. Навіть такі непорушні домовленості, як цінові, мають переглядатися щодо різних асортиментних груп, застарілих товарів, новинок та інше. З періодичністю один раз на рік необхідно переглядати логістичні рішення у мережі. А питання реклами, клієнтингу, персоналу та менеджменту вимагають ще більшої уваги. Щоб оцінити ефективність збутової мережі «Асканія Frozen Foods» з погляду торгових відносин, необхідно виміряти рівень задоволеності дилерських підприємств і торгових партнерів. Для цього існує безліч способів, найкращий з яких прямо запитати їх про це. Для оцінки рівня задоволеності розробляється спеціальна анкета. У її основі міститься модель взаємодії торгових партнерів у збутовій мережі. Моделі, розроблені для компаній включають 7 блоків:

- загальна інформація про компанію;
- товар/асортимент; логістика (термін доставки, зберігання, транспорт, склади);

- клієнтинг;
- просування (комунікації, PR, бренд, стимулювання збуту);
- інформаційний обмін (інформація у мережі);
- торгова територія (конкуренція, порушення у мережі);
- менеджмент та стандарти.

Інформація, отримана від торгових партнерів, дозволяє виділити зони найбільшої напруженості у відносинах, допоможе визначити ключові питання, за якими існує розбіжність, та намітити заходи щодо їх подолання. [5]. З цією метою можна проводити аналіз вибору можливих альтернатив удосконалення рекламної кампанії підприємства за допомогою встановлених критеріїв та параметрів, а для більш зручного використання он-лайн програми аналізу ієрархій створити скорочену назву, наприклад: «Створення сайту та продаж кінцевим споживачам» - «Продаж онлайн В2С» та інше.

Висновок. Зниження ціни результат є метою, до якої варто прагнути кожному підприємству. Однак, якщо доходна частина є основною, потрібно підвищувати прибуток, що часом зробити простіше, ніж знизити вартість цільової дії. Потрібно забезпечити хороший виторг і керувати рекламними показниками як впливаючим фактором на рентабельність рекламних кампаній, але не потрібно ставити метрики за головну мету. [2]. Виконуючи подібні KPI, можна просто розорити бізнес. Навіть якщо з'явиться можливість показати всім «класний» кейс із низькою вартістю за цільову дію, чи вартий такий підхід загрози існування проекту в цілому? Бізнес-орієнтованість дозволить працювати комфортніше. Також потрібно забезпечити високий прибуток та продовжити стежити за витратами, прагнучі підвищити рентабельність, а чи не знизити вартість цільового впливу.

Список використаних джерел

1. Дячун О. Характеристика складу факторів, які впливають на макросередовище фірми. *Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки* : матеріали III Міжн. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 25 квіт. 2013 р. Тернопіль, 2013. С. 158–160. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/2086/4/ZBIRNYK_TEZ_KONFERE_NCIJI_FPD_2013.pdf
2. Legeza D., Kulish T. Marketing approaches to solving current obstacles of grain export to EU countries. *Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності* : 36/ матер. Всеукр. наук.-практ. конф., Львів, 22 March 2024. Львів, 2024. Р. 324–327. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/Zbirnyk_Tendentsii_rozvytku_marketynhu_v_umovakh_ne_vyznachenosti.pdf
3. Sold production, exports and imports. *Eurostat: Data browser*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/DS056120_custom_5402084/default/table?lang=en
4. RPI: Ave price - Flour: self raising, per 1.5 Kg. *Office for National Statistics*. URL: <https://www.ons.gov.uk/economy/inflationandpriceindices/timeseries/czoc/mm23>
5. Легеза Д., Сокіл Я., Куліш Т. Поведінка споживачів на ринку борошна в країнах Європейського Союзу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. Т. 3, № 105. С. 43–50.

Лариса Болтянська, к.е.н., доцент,
завідувачка кафедри економіки і бізнесу
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ВПЛИВ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА СТАЛІСТЬ БІЗНЕСУ: МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Актуальність дослідження: Цінова стратегія – це система довгострокових рішень, які визначають підхід підприємства до встановлення цін на свої товари та послуги з урахуванням ринкових умов, конкурентного середовища, попиту, витрат та стратегічних цілей компанії. Це фундаментальний елемент загальної бізнес-стратегії, оскільки ціна є одним із ключових факторів, що впливає на фінансові результати підприємства, його конкурентоспроможність і позицію на ринку. Цінова стратегія повинна відповідати вимогам, зокрема вона має бути гнучкою, адаптивною до змін у середовищі та пов'язаною з іншими елементами маркетингової суміші (продукту, розповсюдження, продажу). Сутність цінової стратегії полягає в пошуку оптимального балансу між потребами споживачів, підприємствами та умовами ринкового середовища. Це означає, що ціни повинні бути доступними для цільової аудиторії та відповідати сприйняттю значення товару, забезпечуючи задоволення потреб споживачів; повинні покривати витрати підприємства та забезпечувати необхідну прибутковість – задовольняти маржинальність виробників та бути привабливими порівняно з аналогічними продуктами конкурентів, що балансує співвідношення попиту та пропозиції.

Стратегія ціноутворення є важливою, але частковою складовою загальної маркетингової стратегії. Вона фокусується саме на управлінні цінами для досягнення конкретних фінансових результатів, тоді як маркетингова стратегія охоплює всі аспекти взаємодії з клієнтами і має більш широкі цілі, пов'язані з забезпеченням тривалої конкурентоспроможності підприємства на ринку. В свою чергу маркетингова цінова стратегія є важливою складовою загальної маркетингової діяльності підприємства і визначається як системний підхід до формування, регулювання та управління цінами на продукцію або послуги з метою досягнення поставлених маркетингових та фінансових цілей. Вона охоплює не лише процес встановлення цін, але й їх коригування у залежності від внутрішніх та зовнішніх факторів.

Маркетингова стратегія підприємства – це комплексний план дій, який визначає напрямки розвитку бізнесу для досягнення довгострокових та тактичних маркетингових цілей. Вона описує, як підприємство буде задовольняти потреби своїх клієнтів, забезпечувати конкурентоспроможність на ринку та залучати потрібні ресурси для реалізації своїх бізнес-цілей.

Маркетингова стратегія та цінова стратегія підприємства тісно пов'язані, оскільки ціна є однією з ключових складових маркетингового міксу (товар, ціна, місце, акція). Маркетингова стратегія визначає загальні напрямки розвитку бізнесу, а цінова стратегія є інструментом для реалізації цих планів. Ціна впливає

на сприйняття продукту клієнтом, конкурентоспроможність та фінансовий результат. Наприклад, преміальне цінування підкреслює якість, а дисконтне – доступність. Маркетингова стратегія визначає сегменти ринку та мету (збільшення продажів чи максимізація прибутку), що формують основу для вибору типу цінової політики. Завдяки взаємодії цих стратегій підприємство може досягти балансу між задоволенням потреб клієнтів та отриманням економічних показників. Без гармонійного поєднання цих компонентів складно досягти тривалих успіхів на ринку.

Маркетингова цінова стратегія – це різновид цінової стратегії, яка визначає встановлення, регулювання та адаптацію цін на товари та послуги з урахуванням поведінки споживачів, маркетингових цілей компанії, позиціонування бренду та особливостей конкурентного середовища. Вона є складовою частиною комплексу маркетингових заходів і має велике значення для досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

Зазначимо основні особливості маркетингової цінової стратегії, що зустрічаються в науковій літературі [3]:

1. Орієнтація на споживача - встановлення цін відбувається з урахуванням очікувань, платоспроможності та психології покупців. Важливо не лише встановити прийнятну ціну, але й обґрунтувати її цінність для споживача.

2. Взаємозв'язок з іншими елементами маркетингової стратегії - ціна повинна відповідати позиціонуванню бренду, якості продукції, каналам дистрибуції та комунікаційним заходам. Наприклад, якщо товар просувається як преміальний, його ціна повинна відповідати цьому іміджу.

3. Гнучкість та адаптивність - цінова політика може змінюватися залежно від змін у конкурентному середовищі, сезонних коливань, економічної ситуації чи маркетингових кампаній.

4. Конкурентний аспект - визначення ціни враховує стратегії конкурентів. Підприємства можуть дотримуватися політики цінового лідерства, слідувати за конкурентами або формувати унікальну цінову пропозицію.

5. Мотиваційна роль ціни - використання спеціальних цінових акцій, знижок, бонусів, диференційованого ціноутворення для різних сегментів ринку допомагає стимулювати продажі та підвищувати лояльність клієнтів.

Формування цінової стратегії є складним процесом, який передбачає глибокий аналіз різних факторів ринкового середовища, поведінки споживачів та конкурентного середовища. Формування цінової стратегії здійснюється поетапно: збирання даних, стратегічний аналіз та формування стратегії (рис.1).

Кожен з етапів формування цінової стратегії має свої маркетингові аспекти, що визначають ефективність майбутньої цінової політики підприємства.

Етап збору даних передбачає отримання необхідної інформації для подальшого аналізу та визначення основних ринкових факторів, які впливають на ціноутворення. Витрати на виробництво товару є фундаментальною основою для визначення мінімально можливої ціни. У маркетинговому контексті витрати можуть включати не лише собівартість продукції, але й витрати на просування,

рекламу, логістику та сервісне обслуговування. Важливим аспектом при цьому є аналіз співвідношення ціни та сприйнятої цінності продукту, що впливає на готовність споживачів платити певну суму. При отриманні інформації щодо покупців здійснюють дослідження купівельної поведінки, виявляючи еластичність попиту та цінову чутливість споживачів.



Рис. 1. Етапи формування цінової стратегії

Важливими маркетинговими підходами є сегментація ринку: за доходами, стилем життя, потребами; це дозволяє ефективніше формувати цінову політику. Одночасно визначають пріоритетність цінових стратегій (преміальна, економічна, конкурентна тощо) залежно від очікувань споживачів. Особливої уваги приділяють збору даних про конкурентів, зокрема здійснюють аналіз цінових стратегій конкурентів, що дозволяє підприємству оцінити свої можливості та визначити конкурентні переваги. В маркетинговому аспекті важливим є не лише рівень цін конкурентів, але й сприйняття бренду, унікальні торговельні пропозиції (USP), бонусні програми та рівень лояльності споживачів. Визначення стратегій конкурентів (демпінгова, преміальна, диференційована тощо) дає можливість підприємству адаптувати власну стратегію ціноутворення.

На етапі стратегічного аналізу здійснюється глибокий аналіз зібраних даних для прийняття обґрунтованих рішень щодо цінової стратегії. Фінансовий аналіз здійснюється через визначення фінансової стійкості підприємства та його можливостей щодо варіювання цін. У маркетинговій практиці фінансовий аналіз дозволяє оцінити ефективність різних цінових стратегій: наприклад, чи варто використовувати знижки, акції, кредитування тощо. Аналіз маржинальності товару та можливості для розширення ринку. На цьому етапі проводиться аналіз сегментів ринку, тобто визначення найбільш перспективних сегментів ринку, для яких буде розроблена індивідуальна цінова стратегія. Використання маркетингових інструментів, таких як SWOT-аналіз, позиціонування товару, виявлення болючих точок споживачів. Сегментація ринку допомагає визначити

доцільність використання стратегій «зняття вершків» (висока ціна для нового унікального товару) або «проникнення на ринок» (низька ціна для залучення покупців). Ретельно підходять до аналізу конкуренції на ринку, визначення ступеня насиченості ринку, аналіз конкурентного середовища та виявлення сильних і слабких сторін конкурентів. У маркетинговому аспекті тут важливими є позиціонування бренду, унікальні конкурентні переваги та рівень диференціації продукції, визначення можливості використання психологічного ціноутворення (ціни зі знижкою, цінові акції, купони та програми лояльності).

Етап формування стратегії, про процесі якого здійснюється вибір оптимальної стратегії ціноутворення. Формування кінцевої цінової політики, яка може бути різною залежно від ринкової ситуації та маркетингової стратегії компанії. Поширення серед суб'єктів ринку набули наступні маркетингові стратегії ціноутворення

1. Стратегія лідерства за витратами – встановлення низьких цін для захоплення ринку (підходить для масового виробництва).
2. Стратегія диференціації – встановлення вищої ціни за рахунок унікальних характеристик продукту (бренд, якість, екологічність).
3. Стратегія преміального ціноутворення – встановлення високої ціни для елітних товарів.
4. Стратегія проникнення – використання знижених цін на етапі виходу нового продукту на ринок.
5. Психологічне ціноутворення – встановлення цін, які створюють ілюзію вигоди (наприклад, 99,99 грн замість 100 грн).

Формування цінової стратегії є багатоступеневим процесом, що включає збір даних, їх аналіз та прийняття стратегічних рішень. Важливу роль відіграє маркетинговий підхід, який дозволяє не лише встановити оптимальну ціну, а й забезпечити відповідність ціни споживчим очікуванням, конкурентним реаліям та фінансовим можливостям підприємства. Використання гнучкої стратегії ціноутворення дозволяє компаніям успішно адаптуватися до змін у ринковому середовищі та досягати максимального прибутку.

У сфері маркетингу підприємства застосовують різноманітні цінові стратегії для досягнення своїх комерційних цілей, враховуючи ринкові умови, поведінку споживачів та конкурентне середовище. Наведемо основні типи маркетингових цінових стратегій, визначимо їх особливості та зазначимо недоліки [5]:

1. Стратегія «зняття вершків» - передбачає встановлення високої початкової ціни на новий продукт з метою максимізації прибутку від сегменту споживачів, готових заплатити більше за новизну або унікальність товару. Особливістю стратегії є застосування для інноваційних або унікальних продуктів, що дозволяє швидко окупити витрати на розробку та виведення продукту на ринок. В подальшому присутнє поступове зниження ціни після насичення первинного сегменту ринку. До недоліків стратегії віднесемо змога приваблення конкурентів, які запропонують аналогічні продукти за нижчою ціною та висока ціна може обмежити обсяг продажів на початковому етапі, що є негативним.

2. Стратегія проникнення на ринок - встановлення низької початкової ціни для швидкого залучення великої кількості споживачів та завоювання значної частки ринку. Стратегія сприяє швидкому збільшенню обсягу продажів, створює бар'єри для входу конкурентів на ринок та доцільна впровадженню для масових продуктів з еластичним попитом. Одночасно можливе недоотримання прибутку на початковому етапі та існує ризик сприйняття продукту як низькоякісного через низьку ціну – що визначимо як недоліки.

3. Стратегія престижних (преміальних) цін - встановлення високих цін що може підкреслити високу якість та ексклюзивність продукту, орієнтуючись на споживачів, які асоціюють ціну з престижем. Підходить для люксових та брендових товарів, підкреслює статусність та унікальність продукту та забезпечує високі маржинальні прибутки. Проте існує ризик обмеження ринку збуту через високу ціну та наявність високих очікувань споживачів щодо якості та сервісу., що повинно бути забезпечено якістю та ексклюзивністю.

4. Стратегія конкурентного ціноутворення - встановлення цін на рівні або нижче, ніж у основних конкурентів, з метою залучення споживачів та збільшення ринкової частки. Характерна для ринків з високою конкуренцією та однорідними продуктами. Вимагає постійного моніторингу цін конкурентів, може включати стратегії «цінових війн». В даній стратегії присутній ризик зниження прибутковості через постійне зниження цін та є можливість погіршення сприйняття якості продукту через низьку ціну.

5. Стратегія психологічного ціноутворення - використання цінових прийомів, які впливають на психологію споживачів, наприклад, встановлення цін типу 9,99 замість 10,00. Створює враження нижчої ціни, що стимулює імпульсивні покупки. Достатньо широко використовується в роздрібній торгівлі. Той час може бути неефективною для раціональних споживачів., оскільки деякі споживачі можуть сприймати такі прийоми як маніпуляцію.

6. Стратегія географічного ціноутворення - встановлення різних цін залежно від географічного розташування споживачів, враховуючи витрати на транспортування та ринкові умови в різних регіонах. Стратегія враховує логістичні витрати та регіональні особливості попиту, дозволяє оптимізувати прибуток у різних регіонах може включати стратегії зонального ціноутворення. Недоліками зазначаємо можливість невдоволення споживачів через різницю в цінах, а також ясніє складність управління та контролю за цінами в різних регіонах.

Висновки. Формування цінової стратегії є ключовим аспектом сталості бізнесу, оскільки вона прямо впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства. Маркетинговий підхід до ціноутворення забезпечує гнучкість та адаптивність до змін ринкового середовища, враховуючи поведінку споживачів, цілі компанії та конкуренцію. Завдяки поетапному процесу збору даних, стратегічного аналізу та формування стратегії, підприємство може знайти баланс між задоволенням потреб клієнтів та досягненням економічних показників. Використання таких стратегій, як «зняття вершків» для інноваційних продуктів або проникнення на ринок для масових

товарів, дозволяє не лише оптимізувати прибуток, а й створювати довгострокові конкурентні переваги, сприяючи загальній сталості та успіху бізнесу.

Список використаних джерел

1. Болтянська Л. О. Особливості інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств України. *Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки і бізнесу*: зб. тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (6 грудня 2023 року, м. Запоріжжя). Запоріжжя: ТДАТУ, 2023. С. 59-61
2. Болтянська Л. О., Лисак О. І. Інтеграція внутрішньої торгівлі та торговельного підприємництва: виклики та перспективи. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика». 2024. № 4 (53). С.146-156.
3. Завербний А., Ніценко, Д.. Цінові стратегії підприємства: сутність, види, проблеми формування. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-2>
4. Лисак О. І., Тебенко В. М., Болтянська Л. О. Креативні стратегії в торгівлі: аналіз сучасних інноваційних підходів *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2024. № 4 (53). С. 157-167 DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-17>
5. Макаренко Н.О., Лищенко М.О. Маркетингове ціноутворення. Теоретичні основи: навч. посіб. Буринь: ПП «Буринська районна друкарня», 2020. 129 с.
6. Особливості формування маркетингової стійкості підприємства в умовах сучасних викликів [Текст] / О. В. Жегус, Е. В. Пахуча, К. Петріянчук, Д. Шиян // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. 2024. Т. 328, № 2. С. 121-125

Сергій Бордюжа, аспірант
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
Керівник: **Наталія Кукіна**, к.е.н., доцент,
завідувачка кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТВАРИННИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність дослідження. Агропродовольча система України перебуває в активній трансформації під впливом глобальних екологічних і соціально-економічних викликів [3]. Особливої актуальності набуває впровадження принципів сталого розвитку в тваринницькому секторі, який має значний вплив на навколишнє середовище через споживання природних ресурсів, викиди парникових газів та утворення відходів. У той же час, тваринництво відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, зайнятості населення та підтримці сільських громад. У таких умовах принципи сталого розвитку повинні бути інтегровані не лише у виробничі процеси, а й у маркетингові стратегії, які формують ставлення споживача до продукції та бренду виробника [2].

Маркетинг у сфері тваринництва традиційно зосереджений на цінovій конкуренції, збутових каналах і якості продукції. Проте сучасний споживач дедалі частіше звертає увагу на етичність виробництва, добробут тварин, вплив на довкілля та прозорість ланцюга постачання. У відповідь на це тваринницькі підприємства мають трансформувати свої маркетингові стратегії у напрямі сталості, формуючи нові підходи до брендингу, комунікацій і логістики.

Впровадження принципів сталого розвитку в маркетингову діяльність тваринницьких підприємств передбачає комплексну трансформацію традиційних підходів до формування цінності продукції, логістики та комунікації з цільовою аудиторією. На відміну від класичних стратегій, орієнтованих переважно на ціну, доступність та обсяг, сталий маркетинг базується на екологічних, соціальних та етичних критеріях (рис. 1), що мають бути інтегровані в усі рівні маркетингової стратегії підприємства – від сегментації ринку до позиціонування бренду та реалізації готової продукції.

Зокрема, екологічний аспект маркетингової стратегії включає просування продуктів, виробництво яких супроводжується мінімальним впливом на навколишнє середовище [2]. Це може бути досягнуто шляхом впровадження технологій переробки органічних відходів, систем утилізації гною, біогазових установок тощо. Важливою складовою є також екологічне пакування: перероблюване або багаторазове. Комунікація цих рішень через маркування, QR-коди та контент у соціальних мережах дозволяє підприємствам сформувати відповідальний імідж та вибудувати довіру споживача.

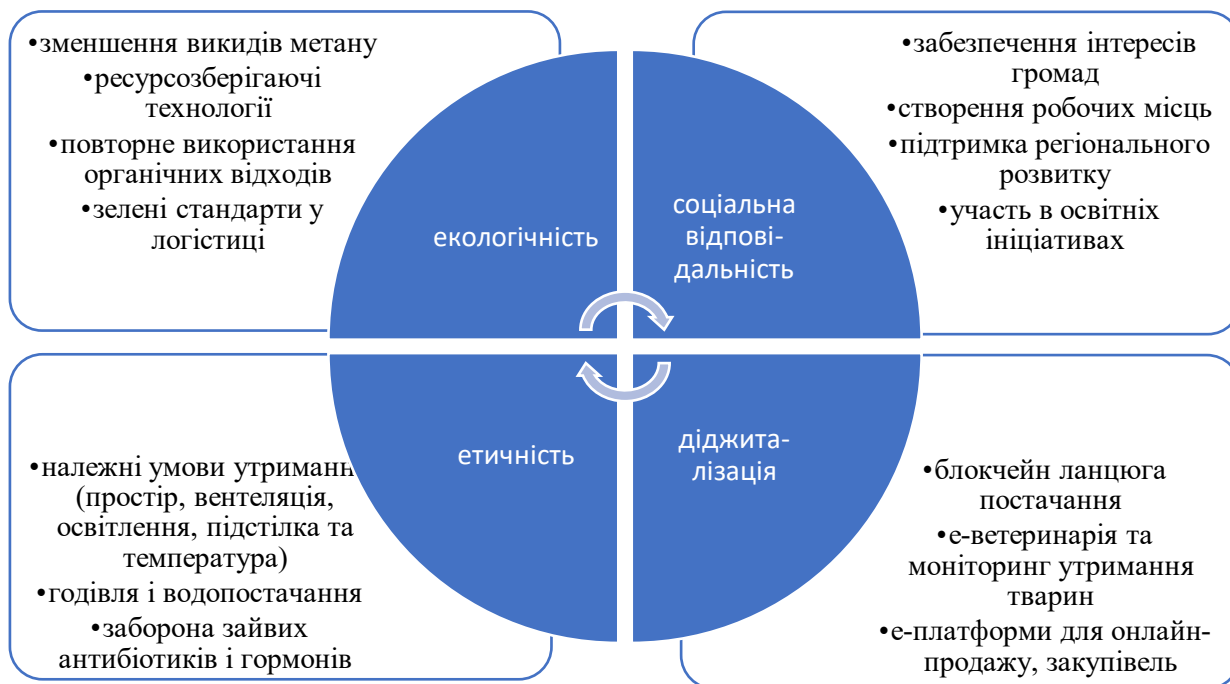


Рис. 1. Складові сталого маркетингу в тваринництві

Соціальна відповідальність підприємств тваринницької галузі проявляється у підтримці місцевих громад, створенні робочих місць у сільській місцевості, розвитку аграрних кластерів, участі в освітніх ініціативах. У рамках маркетингової стратегії це може бути відображено у форматі історій бренду, кейсів соціального впливу, прозорості звітності про досягнення підприємства у сфері сталого розвитку [1]. Так, малі фермерські господарства можуть підкреслювати свою локальність бізнесу, сімейні традиції, відповідальність у підходах до землекористування й тваринництва, що корелює зі зростаючим інтересом до «чесної їжі» та коротких ланцюгів постачання.

Етичний вимір маркетингу у тваринництві передбачає зосередження на добробут тварин, що включає не лише фізичні умови утримання, а й простір і комфорт для природної поведінки. У міжнародній практиці сформовано систему сертифікацій, які підтверджують відповідність стандартам welfare. Для українських підприємств запровадження подібних ініціатив, навіть у спрощеному форматі, може стати додатковою конкурентною перевагою на внутрішньому ринку [3], де споживачі все частіше звертають увагу на етичність виробництва.

В аспекті діджиталізації виробництва продукції тваринництва особливу роль відіграють цифрові інструменти. Платформи з відстеженням походження продукції, інтерактивні етикетки, мобільні додатки, онлайн-тури по фермах – усе це є важливими маркетинговими важелями відкритості, контролю та оцінки [1]. Завдяки цифровим каналам споживачі можуть отримати доступ до інформації про умови утримання тварин, склад кормів тощо. Не менш важливим напрямом у діджиталізації є використання блокчейн-технологій, що забезпечує прозорість та достовірність ланцюга постачання продукції тваринного походження. Блокчейн дозволяє фіксувати кожний етап переміщення продукції (від народження тварини, умов її утримання, годівлі, лікування, переробки,

транспортування до точки продажу) у вигляді незмінного цифрового запису. Це створює високий рівень довіри з боку споживачів, посилює репутацію бренду, знижує ризики фальсифікацій та відповідає вимогам сучасних експортних ринків щодо визначення походження продукції.

Однак, впровадження сталого маркетингу в тваринницькому секторі України потребує подолання наступних бар'єрів:

- існує розрив між технологічними можливостями виробників і очікуванням споживачів: не всі ферми мають змогу інвестувати в сертифікацію, віртуальну реальність, перехід на органічне або етичне виробництво;

- сьогодні рівень споживчої обізнаності населення недостатній для того, щоб сталий маркетинг мав масовий економічний ефект;

- відсутня державна підтримка маркетингу сталого виробництва продукції тваринництва;

- обмеженість доступу до спеціалізованих маркетингологів.

Сьогодні позитивні приклади реалізації сталих маркетингових стратегій в Україні демонструють переважно виробники нішевої продукції – фермерське м'ясо, крафтові сири, органічна молочна продукція тощо. Ці виробники використовують обмежені, але дієві інструменти: активну присутність у соціальних мережах, прозорі бізнес-моделі, розповіді про виробництво у форматі відеоблогів. Такі моделі, за бажанням та фінансовими можливостями, можуть бути масштабовані та адаптовані і для великих тваринницьких підприємств.

Висновок. Інтеграція сталого розвитку в маркетингові стратегії тваринницьких підприємств в Україні є важливим кроком на шляху до формування конкурентоспроможного, соціально відповідального та екологічно орієнтованого аграрного сектору. Такий підхід дозволяє не лише відповідати на сучасні виклики, а й формувати довіру споживачів, підвищувати додану вартість продукції, відкривати доступ до міжнародних ринків.

Таким чином, впровадження принципів сталого розвитку в маркетингові стратегії тваринницьких підприємств – це не лише вимога часу, а й можливість конкурентоспроможності та ефективності діяльності, це довгостроковий соціальний вплив та сприяння екологічній модернізації тваринницької галузі України.

Список використаних джерел

1. Кукіна Н.В., Трусова Н.В., Шквиря Н.О. (2024). Інфлюенс-маркетинг на ринку харчових продуктів і напоїв України: тренди, виклики, можливості. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*, № 3(52), С. 107-116. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-10>
2. Ларіна, Я., Нагорна О. (2024). Сталий маркетинг: сутність та можливості у розвитку ринку органічних добрив в Україні. *Київський економічний науковий журнал*, № 7, С. 83-89. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-12>
3. Трусова, Н., & Кукіна, Н. (2023). Концептуальні положення до трансформації бізнес-моделей аграрного виробництва на засадах зеленої економіки. *Економічний дискурс*, (3-4), С. 73–82. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-2-7>

Ірина Буднікевич, д.е.н., професор
кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
Андрій Павлюк, аспірант
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОВЕДІНКОВИХ МОДЕЛЕЙ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ ПІД ЧАС ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Актуальність проблеми. У період післявоєнного відновлення Україна перебуває в умовах багатовекторних трансформацій, які охоплюють не лише інфраструктурні та інституційні зміни, але й глибокі зрушення в економічній поведінці суб'єктів господарювання. Водночас цифровізація, що значно прискорилась унаслідок глобальних та внутрішніх викликів, формує нову соціально-економічну реальність, у якій традиційні моделі прийняття рішень втрачають свою ефективність. Саме тому вивчення поведінкових моделей економічних суб'єктів у цифровому середовищі набуває ключового значення для розуміння адаптаційних процесів, що відбуваються в українській економіці.

Поведінкова економіка, що інтегрує підходи психології, соціології та економічної теорії, дозволяє виявляти нераціональні аспекти економічної поведінки, які часто ігноруються традиційними моделями. У свою чергу, цифрові інструменти (аналітика великих даних, платформи електронної комерції, цифрові фінанси, алгоритми персоналізації тощо) не лише змінюють середовище функціонування економічних агентів, але й безпосередньо впливають на їхню мотивацію, сприйняття ризику, часові переваги та прийняття рішень.

Актуальність дослідження впливу цифрових технологій на трансформацію поведінкових моделей економічних суб'єктів визначається потребою у створенні науково обґрунтованих підходів до формування стратегії післявоєнного відновлення України, яка враховуватиме не лише макроекономічні показники, але й поведінку суб'єктів у цифровому контексті на мікрорівні. Це, своєю чергою, дозволить підвищити ефективність економічної політики, сприяти сталому розвитку, а також забезпечити соціально-економічну стійкість національної економіки в умовах високої турбулентності та структурної невизначеності.

У період післявоєнного відновлення України особливої ваги набуває вивчення поведінкових особливостей економічних суб'єктів, які функціонують в умовах стрімкої цифрової трансформації. Сучасні цифрові технології (аналітика великих масивів даних, інструменти штучного інтелекту, блокчейн-системи, мобільні додатки, онлайн-платформи для торгівлі та цифрові фінансові сервіси) формують принципово нові умови економічної взаємодії. Вони змінюють не лише канали комунікації між споживачами, бізнесом і державою, а й способи сприйняття інформації, оцінки ризиків, ухвалення рішень і реалізації

економічної поведінки. У такому середовищі спостерігаються зміни у мотиваційних установках, структурі пріоритетів та логіці споживчої й підприємницької активності. Це вимагає глибокого аналізу трансформацій поведінкових моделей та їх урахування в розробці ефективної економічної політики на етапі відновлення країни.

Одним із ключових аспектів є вплив цифрових інструментів на когнітивні процеси, що лежать в основі прийняття економічних рішень. Згідно з дослідженнями Д. Кахнемана, поведінкова економіка демонструє, що «економічні суб'єкти часто діють нераціонально через обмежену раціональність, упередження та емоційні чинники» [5]. Наприклад, «гейміфікація у мобільних додатках та системах онлайн-торгівлі стимулює частіші та імпульсивні рішення, що змінює фінансову поведінку користувачів» [4].

Цифрові платформи також слугують інструментом соціального впливу, «трансформуючи колективні очікування та економічні поведінкові патерни через алгоритми персоналізації контенту і рейтингові системи» [1]. Особливо важливо враховувати вплив цих соціально-психологічних факторів на поведінку в умовах високої невизначеності та економічної турбулентності, що є характерними для періоду післявоєнного відновлення.

Крім того, «цифровізація стимулює сегментацію ринку за поведінковими характеристиками, що дозволяє бізнесу більш ефективно прогнозувати попит і персоналізувати маркетингові стратегії» [3]. Такий підхід «підвищує адаптивність компаній у швидкозмінному середовищі, сприяє формуванню більш стійких бізнес-моделей і підтримує сталий розвиток економіки загалом» [6].

Наукові дослідження також підтверджують, що «цифрові інструменти виступають не лише як технологічні засоби, а й як каталізатори глибинних змін у мотиваціях, ціннісних орієнтаціях та стратегічних поведінкових моделях економічних суб'єктів» [2]. Зокрема, «трансформація економічної поведінки за допомогою цифрових технологій сприяє формуванню нової поведінкової парадигми, що враховує соціальні, психологічні та технологічні чинники одночасно» [2].

У післявоєнний період для України особливого значення набувають наукові дослідження, спрямовані на глибоке розуміння поведінки економічних суб'єктів у цифровому середовищі. Формування ефективних моделей економічної поведінки з урахуванням викликів цифрової трансформації стає ключовим чинником при розробці державної політики, здатної забезпечити макроекономічну стабільність та підтримати розвиток ринкових процесів. Поєднання поведінкових підходів з можливостями цифрових технологій створює передумови для формування адаптивних стратегій управління економікою. Це дозволяє оперативно реагувати на кризові явища, враховувати динаміку змін у споживчій та підприємницькій активності, а також формувати політику, яка відповідає реальним умовам функціонування економіки в умовах невизначеності та структурної нестабільності. Такий міждисциплінарний підхід сприяє створенню гнучких і стійких моделей розвитку, що мають потенціал до

довготривалої реалізації.

Таким чином, інтеграція цифрових технологій та поведінкових економічних моделей відкриває нові можливості для теоретичного осмислення і практичного застосування механізмів сталого розвитку в Україні, що є особливо актуальним у період формування нових економічних реалій після війни.

Особливої ваги в цьому контексті набуває здатність до сегментації споживачів та інших економічних агентів на основі поведінкових ознак. Цифрові інструменти дозволяють виявляти неочевидні патерни, будувати точніші прогнози, створювати персоналізовані продукти й адаптивні маркетингові стратегії. Такі можливості не тільки підвищують конкурентоспроможність компаній, але й дозволяють формувати більш ефективні механізми регулювання з боку держави. Наприклад, поведінкове таргетування може використовуватись для покращення податкової дисципліни, стимулювання заощаджень або підтримки екологічно відповідальної поведінки.

Висновок. У стратегічній перспективі поєднання цифрових технологій з поведінковими підходами формує нову парадигму економічного розвитку, яка ґрунтується на гнучкості, швидкості адаптації, інноваційності та глибокому розумінні реальних мотивацій суб'єктів господарювання. Вона протистоїть застарілим схемам централізованого планування та універсальним ринковим моделям, враховуючи динамічні маркери та нові моделі поведінки економічних суб'єктів при формуванні соціально-економічної політики. Інтеграція поведінкової економіки й цифрових інновацій відкриває нові горизонти у формуванні сучасної економіки України з орієнтацією на гнучкість, інклюзивність, технологічність, адаптивність та стійкість до зовнішніх викликів.

Список використаних джерел

1. Bikhchandani S., Hirshleifer D., Welch I. A Theory of Fads, Fashion, Custom, and Cultural Change as Informational Cascades. *Journal of Political Economy*. 1992. Т. 100, № 5. С. 992–1026.
2. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company, 2014. 320 p.
3. Wedel M., Kamakura W.A. *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*, 2nd edition, Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2000, 382 p.
4. Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work?—A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, 6-9 January 2014, 3025-3034.
5. Kahneman, D. *Thinking, Fast and Slow* Penguin, Farrar, Straus and Giroux, 2013. 512 p.
6. Porter M., Heppelmann J. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*. 2014. URL: https://eclass.aegean.gr/modules/document/file.php/TNEY202/HBR_How-Smart-Connected-Products-Are-Transforming-Competition%20copy.pdf

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Актуальність дослідження. Для успішного впровадження ефективної маркетингової стратегії, спрямованої на створення конкурентних переваг, підприємство має забезпечити високий рівень розвитку управлінської системи. Вона повинна інтегрувати всі аспекти діяльності компанії, орієнтуючись на потреби цільової аудиторії. В умовах військових викликів, нестабільної ринкової ситуації та загострення конкуренції сучасним підприємствам необхідно не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й детально аналізувати зовнішнє середовище, в якому вони функціонують.

Глибоке вивчення ринкових умов дозволяє підприємствам не тільки оцінити макроекономічну ситуацію та динаміку ринку, а й чіткіше ідентифікувати свою аудиторію. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню ринкових позицій та отриманню актуальної інформації про конкурентів. Динамічність зовнішнього середовища, посилення конкурентної боротьби, нові ринкові можливості, зміна запитів споживачів та доступність сучасних технологій суттєво вплинули на актуальність стратегічного підходу до конкурентного позиціонування. Саме тому підприємствам варто активно адаптувати свої стратегії управління, щоб залишатися гнучкими та конкурентоспроможними в умовах сучасних викликів.

Спираючись на дані глобальної аудиторської компанії BDO, було встановлено, що у 2024р. Україна продемонструвала зростання посівних площ під олійні культури на 0,2%, порівняно з 2023р. Такий незначний приріст не перекриває скорочення посівних площ на 17,1% у 2022р., яке відбулось через військову агресію росії. У той же час фахівці зазначають, що, високі показники врожайності створюють сприятливі умови як для розширення експорту, так і для задоволення внутрішнього попиту [4]. Такі показники гарантують не тільки стабільне виробництво, а й конкурентну перевагу завдяки ефективнішому використанню кожного гектара посівів.

Унаслідок збройної агресії, що розпочалася у 2022 році, врожайність олійних культур зменшилася на 6,6%. Однак уже у 2023 році аграрному сектору вдалося відновити попередні показники – врожайність сягнула 2,6 тонни з га. Ця тенденція збереглася й у 2024 році [4]. Важливо підкреслити, що за рівнем врожайності Україна демонструє кращі результати, ніж більшість держав, які спеціалізуються на вирощуванні олійних культур.

Попри ці позитивні тенденції, експерти застерігають: досягнення обсягів виробництва олійно-жирової продукції, що фіксувалися до початку війни, можливе не раніше другої половини 2030-х років. Такий прогноз обумовлений невизначеністю щодо завершення воєнного конфлікту [4].

Варто зауважити, що частка експорту олійних культур у загальному обсязі їх виробництва залишається порівняно невеликою – близько 25%. Це зумовлено стабільно високим внутрішнім попитом на рослинну олію. Згідно з аналітичними матеріалами «АПК-Інформ», за перші сім місяців 2024-2025 маркетингового року (МР) обсяги поставок сої та ріпаку на зовнішні ринки зросли до 909 млн дол. США та 1,452 млрд дол. відповідно. Водночас експорт насіння соняшнику скоротився до 22 млн дол. у період липень-січень поточного МР [1]. Така динаміка – зростання переробки всередині країни та збільшення обсягів зовнішньої торгівлі готовою продукцією – свідчить про стабільний розвиток як внутрішнього, так і зовнішнього ринків, що позитивно впливає на загальний стан галузі.

До основних представників олійних культур, які вирощуються в Україні, належать соняшник, ріпак, соя, гірчиця та льон. Найбільше обсягів виробництва припадає на соняшник, тоді як гірчиця та льон залишаються найменш поширеними.

За твердженням І. Поліщук та Ю. Довгань, маркетингове середовище виробників олійно-жирової продукції формується навколо ланцюга поставок цієї продукції [3, с. 97]. Ключовими елементами ланцюга постачання олійно-жирової продукції за моделлю «постачання-виробництво-збут» виступають виробники насіння олійних культур, підприємства з його переробки, а також торговельні, логістичні й інші профільні структури. Усі учасники цього ланцюга тісно співпрацюють, формуючи споживчу цінність кінцевої продукції. Вони мають спільну економічну мотивацію та, разом із кінцевими споживачами, є основними стейкхолдерами функціонування та розвитку даної системи.

На думку І. Поліщук та Ю. Довгань, на зрілих споживчих ринках харчової продукції значна частина доданої вартості формується не на етапі виробництва, а у сфері маркетингової діяльності, яка створює споживчу цінність товару та визначає його ринкову вартість [3, с. 98]. У випадку з олійно-жировими продуктами ключовими джерелами формування вартості можуть бути як дослідження та інновації (що сприяють появі нових видів продукції та підвищенню ефективності виробництва), так і активності на завершальних етапах ланцюга постачання – зокрема, у сфері дизайну, розробки бренду та маркетингових стратегій просування.

Таким чином, формування ефективної маркетингової стратегії для підприємств олійно-жирової галузі є необхідним в умовах військового стану. Велика кількість загроз та викликів, з якими щоденно стикаються українські агровиробники вимагає наявності чіткої й, в одночас, гнучкої стратегії під час просування продукції.

Як зазначають З. Побережна та М. Юрін, у рамках концепції сталого розвитку сучасні маркетингові підходи базуються на засадах відповідального споживання, етичного ведення бізнесу, прозорості діяльності та орієнтації на довгострокову цінність. Такі стратегії нерідко включають екологічні ініціативи, зокрема оптимізацію використання природних ресурсів, впровадження відновлюваних джерел енергії та скорочення вуглецевих викидів у життєвому

циклі продукції [2, с. 66]. У цьому контексті маркетинг стає інструментом формування екологічно свідомої поведінки споживачів і популяризації товарів та послуг, які сприяють сталому соціальному та екологічному розвитку.

До основних викликів, які стоять сьогодні перед виробниками олійно-жирової продукції можна віднести наступні:

- вплив глобальних економічних криз та політичної нестабільності на діяльність підприємств;
- необхідність впровадження новітніх технологій у виробництві та маркетингу;
- перехід споживачів до більш здорового харчування та екологічно чистих продуктів;
- зростання кількості конкурентів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

З огляду на існуючі виклики, що стоять перед вітчизняними виробниками олійно-жирової продукції, можна сформулювати такі рекомендації щодо формування маркетингової стратегії:

- підприємства повинні бути готовими швидко адаптуватися до змін на ринку;
- необхідність запровадження нових технологій та підходів у виробництві та маркетингу;
- слід постійно вивчати потреби та вподобання споживачів для їх задоволення;
- доцільно налагодити співпрацю з іншими компаніями, науковими установами та експертами для досягнення спільних цілей.

Висновки. Формування ефективної маркетингової стратегії для підприємств олійно-жирової галузі в умовах сучасних викликів є ключовим фактором їхнього успішного розвитку. Сучасні тенденції вимагають від підприємств адаптації до швидкозмінних ринкових умов, інноваційних підходів та орієнтації на потреби споживачів.

Список використаних джерел

1. За перші сім місяців 2024/25 МР експорт з України зернових і олійних культур збільшився на \$1,3 млрд – УЗА. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/main/1546673>
2. Побережна З.М., Юрін М.С. Формування маркетингової стратегії підприємства в контексті сталого розвитку та цифрових трансформацій. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. Вип. 4 (97). С. 64-69.
3. Поліщук І.І., Довгань Ю.В. Маркетингові аспекти управління олійно-жировими підприємствами. *Вісник ХНТУ*. 2020. № 2 (73). С. 93-100.
4. Ринок олії в Україні: аналіз поточного стану й прогнозів від BDO в Україні. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/oil-market-in-ukraine-analysis-of-the-current-situation-and-forecasts-by-bdo-in-ukraine>

Євгеній Владіміров, аспірант,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
Керівник: **Дар'я Лєгеца**, д.е.н., професор,
професор кафедри маркетингу
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕРНОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Актуальність дослідження. Україна посідає провідні позиції серед світових експортерів зерна, однак частка продукції глибокої переробки у структурі національного аграрного експорту визначається як обмежена [6, с. 134]. Незважаючи на високі експортні обсяги, лише 6,5% зібраного зерна зазнає глибокої переробки на території країни. Це свідчить про недовикористаний потенціал створення доданої вартості, зростання конкурентоспроможності галузі та забезпечення продовольчої стійкості. До основних чинників низького рівня переробки було віднесено відсутність інвестицій у модернізацію, обмежена продуктова лінійка та переважання сировинної моделі експорту, яка лише посилює залежність від імпорту готових товарів, зокрема нішевої (органічної, безглютенової) продукції [4, с. 56]. Було визначено, що така ситуація актуалізує необхідність перегляду виробничих і маркетингових стратегій у напрямку інновацій, орієнтованих на довгострокову конкурентоспроможність підприємств зернопереробної галузі.

Досягнення цілей сталого розвитку в агропродовольчій системі неможливе без цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств. На основі аналізу світового досвіду було доведено, що цифрові інструменти дають можливість аграрному бізнесу ефективніше виходити на міжнародні ринки, формувати стійкі канали комунікації з партнерами та споживачами, а також посилювати свою участь у глобальних ланцюгах доданої вартості [7].

Події останніх років, такі як пандемія COVID-19 та війна в Україні, трансформували канали збуту, логістику та споживчу поведінку. За цих умов цифрові платформи стали не лише тимчасовим інструментом адаптації, а й довгостроковою передумовою для збереження експортної активності. Як зазначено у звіті FAO (2022), уряд має зосередитися на розвитку багатостороннього партнерства для просування цифровізації аграрних ланцюгів доданої вартості [1, с. 90]. Втрата фізичного доступу до ринків, обмеження логістичних маршрутів і зміна географії попиту спричинили зростання використання компаніями інструментів онлайн-маркетингу, платформ електронної торгівлі, CRM-систем та аналітики споживчих даних.

Впровадження цифрових інструментів та платформ у маркетингову діяльність підприємств зернопереробної галузі здатне істотно зменшити вплив кризових явищ та сприяти збереженню експортних позицій. Водночас було виявлено, що наявні можливості цифровізації використовуються лише частково.

Попри те, що Україна стабільно утримує вагому частку світового ринку зернових культур, на глобальному ринку продукції з високою доданою вартістю її присутність залишається обмеженою. Це знижує загальну ефективність аграрного сектору та обмежує можливості зміцнення позицій України на міжнародних ринках.

Серед ключових бар'єрів для просування продукції глибокої переробки на міжнародні ринки було визначено недостатню адаптацію до міжнародних стандартів якості та сертифікації, а також обмежені можливості підприємств щодо інвестицій у виробничу модернізацію. Це ускладнює експорт не лише з точки зору логістики, а й через недовіру до продукції з боку високорозвинених споживчих ринків. Водночас зростаючий глобальний попит на спеціалізовану агропродовольчу продукцію – зокрема органічні, безглютенові та функціональні вироби – відкриває нові можливості для українських виробників. Для успішного входження до таких сегментів необхідно змінити виробничу модель та трансформувати маркетингову стратегію з урахуванням сучасних цифрових каналів комунікації, аналітики споживчого попиту та електронної комерції.

На цьому фоні цифрова трансформація маркетингу набуває стратегічного значення. Проте емпіричні дані свідчать про низький рівень цифровізації українського агробізнесу. Досліджено, що у 2022 році власні вебсайти мали лише 34% аграрних підприємств, а використання соціальних мереж для просування продукції не перевищувало 28%. Було встановлено, що більшість вебресурсів аграрних підприємств характеризується низьким рівнем інтеграції з інструментами сучасного цифрового маркетингу [2, с. 1005]. Використання цифрових інструментів наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Використання цифрових інструментів маркетингу агропідприємствами України
(станом на 2022 р.)

Показник	Значення, %
Підприємства агросектору, що мають власний веб-сайт	34,2%
Підприємства агросектору, що використовують соціальні медіа	27,0%
Веб-сайти, що містять інформацію про товари/послуги	33,4%
Веб-сайти з можливістю онлайн-замовлення продукції	9,7%
Веб-сайти з функцією відстеження статусу замовлень	8,6%

На основі наведених показників було зроблено висновок, що цифрова присутність агропідприємств є переважно репрезентативною, а не функціонально інтерактивною. Ускладнена комунікація з клієнтами, відсутність інструментів персоналізації та електронної комерції унеможлиблює формування стійких ціннісних пропозицій на експортно орієнтованих ринках.

Попри означені труднощі, спостерігається поступове зростання усвідомлення важливості цифрового маркетингу серед вітчизняних виробників. Згідно з даними вибіркового дослідження, проведеного під егідою FAO у 2019-2020 роках серед 479 незалежних фермерських господарств та 10 агрохолдингів,

було зафіксовано, що понад 80% великих сільськогосподарських підприємств із земельним банком понад 500 га задекларували зацікавленість у впровадженні технологій точного землеробства [1, с. 37]. Такий рівень інтересу свідчить про наявність запиту на цифровізацію в агросекторі, особливо серед підприємств, які мають потенціал для масштабування цифрових рішень, проте потребують відповідної інституційної підтримки, фінансових механізмів та розвитку людського капіталу.

Вочевидь, лише за умов системної цифровізації маркетингових процесів підприємства зможуть відповідати вимогам сталого розвитку, забезпечуючи екологічність, економічну ефективність і соціальну відповідальність. Використання цифрових технологій у маркетингу дозволяє суттєво знизити витрати на просування, створити автоматизовані канали зворотного зв'язку та забезпечити безпосередню присутність бренду на міжнародних ринках. До таких інструментів належать: реклама в пошукових системах і соціальних мережах, SEO-оптимізація, використання B2B-платформ, email-маркетинг та CRM-системи [5].

Участь у віртуальних торговельних місіях і галузевих онлайн-виставках виступає важливим елементом цифрової маркетингової стратегії. Такі заходи не лише знижують вартість виходу на нові ринки, а й дозволяють формувати довгострокові зв'язки з партнерами, обходячи логістичні та політичні бар'єри.

До негативних факторів запровадження цифрових технологій можна віднести низький рівень цифрових навичок персоналу, консервативність управлінських рішень, нестача фінансування та слабка технічна інфраструктура в регіонах [8]. Окрему загрозу становить дефіцит кадрів із компетенціями в галузі цифрового маркетингу. В умовах цифрової трансформації виникає попит на фахівців, здатних ефективно працювати з інструментами цифрової аналітики, автоматизованими платформами та системами управління взаєминами з клієнтами.

Для подолання зазначених бар'єрів та стимулювання цифрової трансформації аграрного сектору надзвичайно важливою є активна роль держави. Незважаючи на наявність окремих програм компенсації вартості сільськогосподарської техніки (до 25%) та дорадчих послуг (до 90%), ці заходи поки що не охоплюють цифрову складову як системну політику. Зокрема, досі відсутнє спеціалізоване нормативне регулювання або державна програма підтримки технологій точного землеробства та цифрового маркетингу.

Окремі міжнародні ініціативи, такі як «зелені кредитні лінії» ЄБРР та GGF, інструменти IFC, фінансові продукти ЄІБ, формально включають цифрові компоненти в аграрний контекст, проте їхня практична доступність для малого та середнього фермерства залишається обмеженою. Аналіз поточних механізмів підтримки демонструє відсутність цілісної державної політики щодо цифровізації маркетингу в агропродовольчому секторі. Існуючі програми переважно охоплюють капітальні інвестиції (техніка, інфраструктура), в той час як цифрові рішення для маркетингу, трейдингу або логістики не потрапляють до пріоритетів фінансування.

У зв'язку з цим доцільним є перегляд стратегічних підходів. Рекомендується:

- впровадити окрему програму підтримки цифрових технологій в експортному агромаркетингу;
- інтегрувати діджитал-компоненти в програми компенсації вартості техніки, дорадчих послуг та інновацій;
- масштабувати освітні ініціативи з цифрової грамотності для управлінців, трейдерів та маркетологів у аграрному секторі;
- розробити цифрові B2B-платформи, адаптовані під потреби зернопереробних підприємств, зокрема для аналітики ринків, логістики, комунікацій з контрагентами;
- створити регіональні хаби цифрової трансформації агробізнесу на базі університетів, дорадчих центрів або агенцій регіонального розвитку.

Таким чином, цифрова трансформація маркетингу в зернопереробній галузі повинна розглядатися як складова частина комплексної державної політики, спрямованої на зміцнення експортного потенціалу, інклюзивний розвиток та інтеграцію України у глобальні цифрові ринки.

Список використаних джерел

1. Prikhodko D., Sikachyna O., Pedersen E., Sylvester G., Rybchynshyi R. Digital technologies in the grain sector of Ukraine. *Food and Agriculture Organization of the United Nations FAO*. 2022. Т. 10. URL: <https://doi.org/10.4060/cc1600en>.
2. Гуца І., Журба А. Особливості застосування цифрового маркетингу в агробізнесі. *Path of Science: International Electronic Scientific Journal*. 2024. Т. 10, вип. 8. С. 1001–1008. URL: <https://doi.org/10.22178/pos.107-1>.
3. Євтушенко В. Експорт та імпорт зернових культур в умовах сьогодення. *Товарознавчий вісник*. 2021. Т. 14. С. 26–33. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2021-14-3>.
4. Ляховська О. Export of flour and flour-based products in Ukraine: trends and problems. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*. 2020. Т. 90, вип. 3. С. 55–63. URL: <https://doi.org/10.26349/zn.wsb.w.poznaniu.0090.04>.
5. Кузик О. Internet Tools in Marketing Communications of Agribusinesses in Ukraine. *Universal Journal of Agricultural Research*. 2023. Т. 11, вип. 2. С. 217 – 229. URL: <https://doi.org/10.13189/ujar.2023.110201>.
6. Рахман М., Бабенко Н. Аналіз стану та перспектив експортно-імпортних операцій зернових і зернобобових культур в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. Т. 8. С. 134–139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_8_18.
7. Самойленко Д. Особливості застосування цифрових технологій в агробізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. Т. 64. С. 892–899. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-148>.
8. Водянка Л., Юрій Т. Цифровізація та цифрова платформа в економічному розвитку аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2020. Т. 12. С. 67–73. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202012067>.

Вадим Гончар, к.е.н.,
асистент кафедри маркетингу,
інновацій та регіонального розвитку
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

НАПРЯМКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ БРЕНДІВ ВИРОБНИКІВ КРУП В КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОСТІ

Впливаючи на споживчий вибір, бренд є важливим чинником формування кола лояльних споживачів, надає можливість підприємству зміцнити ринкові позиції, забезпечити стійкість грошових потоків, збільшити вартості бізнесу. В сучасних умовах господарювання, коли швидко посилюється диференціація товарів та ринків, формування сильного бренда є ефективним засобом конкурування на локальних, національному та зарубіжних ринках. Сьогодні бренди відіграють важливу роль у забезпеченні пізнаваності товарів формуванні стійкої прихильності з боку споживачів та є важливим нематеріальним активом українських підприємств.

У Harvard Business Review Джеймс Р. Грегорі та Дональд Е. Секстон опублікували дослідження «Приховане багатство в брендах B2B», яке охоплює 450 компаній у 47 галузях за 16 років. Вони виявили, що капітал бренду – їх міра вартості бренду – становить до 7% показників акцій промислових компаній [2]. Бренди формують імідж і репутацію організацій, підвищують ефективність маркетингової діяльності, реклами та паблік рілейшнз, встановлюють емоційний зв'язок зі споживачами, підтримують довгострокову відданість та лояльність, формують можливості досягти впевненої та стійкої диференціації на ринку конкурентних компаній та продуктів.

Маркетингове розуміння бренду пов'язане з його можливостями вирішити ряд важливих маркетингових завдань: налагодити чіткі та ефективні комунікації з цільовими аудиторіями та стейкхолдерами; сформувати довіру до компанії та її продукту з боку ринку (споживачів, постачальників, посередників, конкурентів); налагодити емоційний зв'язок з цільовою аудиторією; мотивувати покупців до покупки; сформувати довгострокові відносини та лояльність споживачів. А. Старостіна зазначає, що бренд «у свідомості споживача асоціюється з певними перевагами чи вигодами, чітко відрізняється від марок конкурентів та характеризується певним рівнем лояльності з боку споживачів [1]. World Organization for Industrial Property (Всесвітня організація інтелектуальної власності) підтримує позицію дослідників щодо стратегічної ролі бренду для бізнесів, які працюють на сучасних висококонкурентних ринках, де «сприйняття бренду відіграє значну роль у виборі бажаного бренду під час прийняття рішення про покупку споживачем. Бренд – це обличчя бізнесу та пропонувані ним продуктів чи послуг. Сприйняття бренду підсумовує те, як клієнти ставляться до бренду, включаючи кожен прямий чи непрямий досвід взаємодії з брендом. Сприйняття бренду побудоване на маркетинговій основі та

зосереджене на тому, як бренд може постійно залишатися сприятливим для клієнтів. Управління брендом – це створення, управління та вдосконалення бренду і є сьогодні найважливіших аспектів бізнес-стратегії» [3].

Найбільші національні учасники ринку круп та круп'яних виробів України (Cereal Ukraine; Терра; Хелсі Україна, ТОВ «Надія»; «Сквирянський комбінат хлібопродуктів», «Альтера Аптека», «Органік Оригінал», ТОВ «БУК ПАК» та ін). Також на українському ринку відзначені наступні великі бренди круп: «Олімп», «Сквирянка», «Art Foods»; «Галекс-Агро»; «Екород»; «Сто пудів»; «Такіда»; «Фуршет»; «Хуторок») зрозуміли значення брендингу як важливого елемента системи маркетингу, як ефективного способу, що дозволяє домагатися бажаного позиціонування бренду у свідомості споживачів і сьогодні вкладають в цей напрямоч значні бюджети. Маркетингова підтримка брендів від компаній включає, як правило, регулярні маркетингові дослідження, що забезпечує визначення та своєчасне реагування на потреби ринку бакалії України, визначення цільової аудиторії, створення психологічної концепції та структури бренду, влучне позиціонування бренду, розробка дизайну та упаковки, формування та оптимізацію асортименту, розробку нових інноваційних видів круп'яних виробів, комплекс маркетингових комунікацій (ATL; BTL, POS-матеріали, участь у спеціалізованих міжнародних виставках, контент в соціальних мережах, івент-маркетинг), застосування інтегрованого логістичного підходу, співпраця з маркетплейсами, власний інтернет-магазин.

Драйвером розвитку брендів локальних компанії може стати вихід на ринок органічних круп та круп'яних виробів, адже українські крупи багаті мікро і макроелементами, а також клітковиною, необхідними для правильного функціонування організму. Сучасний стиль життя змушує покупців постійно перебувати в стані активності, руху і це залишає все менше часу на приготування та вживання їжі в звичному розумінні. Позитивне сприйняття новими поколіннями споживачів концепції сталого розвитку, зорового образу життя, переваги на користь натуральності та локальності продуктів харчування визначають пріоритетність брендів, що пропонують органічні продукти, які зберігають свої основні поживні цінності, безпечні, потребують мінімальних затрат часу і клопоту. Для того щоб конкурувати в сегменті органічних круп виробникам варто не розширювати асортимент, а навпаки – зосередитись на декількох позиціях і максимально працювати над їх якістю та впізнаваністю бренду у споживачів.

На наш погляд локальним компаніям доцільно розробляти нові асортименти лінійки в бренд-концепції «Жива крупа», пропонуючи унікальну колекцію ексклюзивних круп, які містять зерновий зародок. Цільовою аудиторією будуть споживачі, які активно дбають про своє здоров'я; споживачі, які починають замислюватися про плюси здорового харчування, але не знаходять часу для спеціальних дієт; споживачі, які турбуються про здоров'я родини. В якості переваг, на яких може будуватися програма просування «органічного» бренду, доцільно використовувати:

- Виготовлення круп з добірного зерна, вирощеного із сортового

насіннєвого матеріалу в екологічно чистих районах України.

- Ретельний відбір зерна та подальше багатоступеневе очищення та калібрування на сучасному обладнанні.
- Використання тільки дбайливих технологій.
- Кінцевим продуктом є добірна цільозернова крупа з живим зачатком паростка, яка має максимальну користь і життєву енергію.
- Продукт, здатний урізноманітнити повсякденне меню сучасної господині, та збагатити раціон усієї родини безцінними природними вітамінами.
- Живий зародок, який, прокидаючись, запускає активні благотворні перетворення на зерно, розкриває потенціал, закладений у зерно природою.
- Крупа зі значним потенціалом користі, яка на відміну від звичайної, має значний потенціал користі, ступінь розкриття якого кожен може вибрати сам, віддавши перевагу різним способам приготування.

Асортимент нової лінійки, на перших етапах виходу на ринок, повинен містити тільки найбільш затребувані види круп, кожна з них має свою унікальну особливість:

- Жива гречка – це гречана крупа, наготовлена дбайливим способом без обробки парою, що зберегла свій природний колір і користь. Саме така гречка широко використовується у багатьох кухнях світу.
- Жива перловка – це добірні цілісні зерна рідкісної форми ячменю, голозерного ячменю. Має більш високу поживну цінність та ніжний природний смак, біостимулюючі властивості
- Жива вівсянка – це добірні цілісні зерна рідкісної форми вівса з унікальним складом білків, голозерного вівса. Має більш високу поживну цінність та більш насичений природний смак у порівнянні зі звичайним вівсом.
- Жива сочевиця – це цілісні зерна найдавнішої бобової культури. Цінується як джерело заліза, калію та протеїнів. Завдяки високим смаковим якостям та універсальності застосування, набула популярності у багатьох кухнях світу.
- Суміші круп з продаючими та інформативними назвами: «Здоров'я», «Молодість», «Краса». «Енергія», «Активність», «Фітнес», «Баланс», «Імунітет», «Інтелект», «Легкість», «Сила», «Міць», «Стрункість», «Тонус».

Для лінійки круп під брендом «Жива крупа» необхідно розробити якісну упаковку з цікавим незвичним дизайном, який буде виділяти товар на полиці, сприяти збільшенню продажів. Доцільно на упаковці розмістити спеціальне прозоре віконце, яке буде демонструвати споживачеві переваги добірної крупы, а багаторазовий клапан і зручна форма упаковки з плоским дном може зробити процес використання крупы максимально комфортним.

Висновки. Напрями маркетингової підтримки розвитку брендів виробників круп та круп'яних виробів визначаються з сучасними ринковими тенденціями, змінами у культурі споживання продуктів, технологіями, глобалізацією та урбанізацією. Маркетингові кампанії повинні бути спрямовані на руйнування у

споживачів стереотипу крупи тільки як звичного цінного поживного продукт та її нове представлення як джерела здоров'я та постачальника великої кількості свіжих вітамінів, ферментів, антиоксидантів. Ефективний брендинг підвищує конкурентоспроможність підприємства та його продукту, сприяє залученню інвесторів та клієнтів, збільшенню обсягу продажу, полегшує доступ до матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, встановлює ефективну комунікацію зі стейкхолдерами, дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. Під ред. А.О. Старостіної. К.: Ліра, 2024. 484 с.
2. James R. Gregory, Donald E. Sexton Hidden Wealth in B2B Brands. Harvard Business Review. 2007. #85(3)/ URL: https://www.researchgate.net/publication/292823942_Hidden_wealth_in_B2B_brands
3. Kulkarni S. The strategic role of brand management in building brands of engineering smes in pune. 2022. URL: <https://patentscope.wipo.int/search/en/detail.jsf?docId=IN377633038>

Наталя Дугієнко, к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів та
економіки міжнародного туризму
Запорізький національний університет,
Ангеліна Голубченко, здобувачка вищої освіти
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ КАНАЛІВ ВЗАЄМОДІЇ З АУДИТОРІЄЮ

Актуальність дослідження. З початком повномасштабної війни в Україні маркетингові комунікації зазнали глибокої трансформації, що зумовлено руйнуванням традиційної медіаінфраструктури, порушенням логістичних і рекламних ланцюгів, емоційним виснаженням аудиторії та зростанням потреби в оперативному й достовірному інформуванні. У 2022 році, за даними Kantar Ukraine, обсяг ринку телереклами в Україні скоротився на 72%, а витрати на зовнішню рекламу – на понад 80%, що свідчить про радикальне зниження ефективності класичних каналів комунікації. Одночасно значно зросло використання цифрових платформ – зокрема, у звіті IAB Ukraine зазначено, що частка digital-маркетингу у загальному медіабюджеті українських компаній перевищила 60%, що є найвищим показником за останнє десятиліття. Водночас споживачі стали більш чутливими до тону повідомлень і соціального змісту брендової комунікації: за результатами дослідження Gradus Research, 78% українців очікують від бізнесу проявів соціальної відповідальності у воєнний час. У цих умовах актуалізується потреба в науковому переосмисленні ролі маркетингової комунікації як чинника не лише економічної, а й соціальної стабільності [1].

У контексті кризових умов, зокрема війни, маркетингові комунікації трансформуються з інструменту виключно комерційного впливу на засіб формування соціальної солідарності, довіри та підтримки морального духу спільнот. Сучасні підходи до комунікацій у період нестабільності охоплюють концепції crisis communication (антикризова комунікація), value-based marketing (маркетинг, орієнтований на цінності), та empathetic branding (емпатійне брендування), які акцентують на чесності, прозорості, соціальній чутливості повідомлень та гнучкості у зміні риторики бренду. У дослідженнях К. Ulmer і R. Coombs доведено, що ефективна кризова комунікація знижує рівень тривожності, підвищує лояльність до бренду і зберігає репутаційний капітал навіть за умов високої турбулентності. У відповідь на воєнні ризики компанії адаптують класичні моделі комунікації – AIDA (увага, інтерес, бажання, дія), DAGMAR (визначення рекламних цілей за рівнями обізнаності) та модель 5W (Who, What, Where, When, Why) – з урахуванням психоемоційного стану цільової аудиторії, її потреб в інформаційній безпеці та пошуку символічної підтримки. У 2022–2023 роках дослідження Ukrainian Marketing Association підтвердили, що

кампанії, побудовані на емоційній достовірності та ціннісному контексті, мали на 35–47% вищу ефективність за традиційні рекламні звернення [2].

У період повномасштабної війни маркетингові комунікації українських компаній зазнали кардинальних змін, передусім у виборі та ефективності каналів взаємодії з цільовою аудиторією. Традиційні медіа, зокрема телебачення та зовнішня реклама, стрімко втратили позиції через руйнування інфраструктури, релокацію населення та зміщення інформаційних пріоритетів. Згідно з даними Kantar Ukraine, у березні 2022 року обсяги телереклами скоротилися на 72%, що свідчить про зниження довіри та зменшення доступу до традиційних каналів. Натомість ключову роль почали відігравати цифрові платформи. Аналітика IAB Ukraine за 2023 рік демонструє, що частка маркетингових витрат на digital-комунікації зросла до 62% від загального бюджету рекламодавців, що є рекордним показником в історії українського ринку. Серед найбільш охоплюваних платформ – Telegram, Instagram, YouTube, які, за результатами дослідження Factum Group, стали основними джерелами комунікації для понад 70% населення. Компанії масово впроваджують чат-боти, месенджери, push-сповіщення, що дозволяє автоматизувати комунікацію та забезпечити постійний контакт із клієнтами без участі кол-центрів. Так, один із найбільших онлайн-ритейлерів Rozetka запустив Telegram-бот, що забезпечує інформування покупців про статус доставки в режимі реального часу, компенсуючи нестачу традиційного сервісного персоналу [1].

В умовах воєнного стану, коли традиційні засоби комунікації виявляються недоступними або небезпечними, український бізнес та громадський сектор активно впроваджують альтернативні канали зв'язку для підтримки стабільної маркетингової взаємодії. Одним із ключових рішень стало використання системи супутникового інтернету Starlink, що забезпечує безперебійне з'єднання навіть у прифронтових зонах; за даними Міністерства цифрової трансформації України, станом на кінець 2023 року в Україні було розгорнуто понад 25 000 терміналів Starlink, які активно використовуються бізнесом, медіа та органами місцевого самоврядування для дистанційної комунікації. Паралельно зростає значення захищених технологічних рішень: зокрема, український стартап Himera розробив радіостанції G1 Pro, стійкі до засобів радіоелектронної боротьби, що стали важливим інструментом як для військових, так і для приватних підприємств, які здійснюють логістику та координацію в умовах ризику. Крім того, компанії зміщують акценти на цифрову присутність через вебінари, Zoom-конференції, прямі ефіри у TikTok, Instagram та YouTube, які слугують каналами оперативної взаємодії з клієнтами. За дослідженням Gradus Research, 67% українців хоча б раз на місяць долучаються до інтерактивних форматів комунікації з брендами, зокрема у формі стрімів, що дозволяє не лише інформувати, а й формувати довіру та залучення до бренду в режимі реального часу [2].

У період повномасштабної війни маркетингові комунікації набули чітко вираженого психоемоційного й соціального характеру, виходячи далеко за межі традиційної функції просування товарів і послуг. У воєнному контексті бренди все частіше сприймаються не лише як суб'єкти ринку, а як носії суспільної

відповідальності, здатні підтримувати моральний дух населення, формувати відчуття безпеки та єдності. Яскравим прикладом стала всеукраїнська кампанія «Be Brave Like Ukraine», ініційована урядом за підтримки приватного сектору, яка лише за перший місяць охопила понад 1,5 мільйона користувачів у соціальних мережах і була визнана однією з найбільш впливових на міжнародному рівні. Провідні українські компанії, такі як Kyivstar, Nova Poshta, Ukrposhta, впровадили спеціальні комунікаційні ініціативи, які акцентують на турботі про клієнта, підтримці Збройних сил України, а також на створенні відчуття стабільності в умовах невизначеності: безкоштовні послуги зв'язку для військових, адресна доставка гуманітарної допомоги, інформаційні платформи для внутрішньо переміщених осіб. За результатами дослідження Gradus Research, 71% українських споживачів надають перевагу брендам, які демонструють активну соціальну позицію та допомагають армії, що прямо корелює з рівнем довіри до таких компаній [1].

У відповідь на виклики, породжені повномасштабною війною, українські компанії активно впроваджують інноваційні рішення у сфері маркетингових комунікацій, спрямовані не лише на забезпечення ефективної взаємодії з клієнтами, а й на посилення інформаційної безпеки та емоційної стійкості аудиторії. Одним із помітних прикладів є розробка UA Anti Spam Bot компанією Master of Code Global, що дозволяє в автоматизованому режимі виявляти та блокувати шкідливий або фейковий контент у месенджерах і соціальних мережах, що стало особливо важливим на тлі масових інформаційних атак. Паралельно з цим активно впроваджуються алгоритми штучного інтелекту, здатні аналізувати поведінкові патерни користувачів і адаптувати комунікаційні повідомлення до їхнього психоемоційного стану. Компанія Headway, що спеціалізується на освітньому контенті, у 2024 році впровадила AI-інструменти, які дозволили підвищити ефективність персоналізованих маркетингових кампаній на 40%, що підтверджено внутрішньою аналітикою компанії. Також зростає популярність принципу комунікаційного мінімалізму, що полягає у використанні лаконічних, емоційно забарвлених повідомлень, візуально чистих форматів і швидких тригерів взаємодії. Це дає змогу зменшити когнітивне навантаження на споживача, який перебуває у стані стресу, і водночас забезпечити високу швидкість прийняття рішень [2].

У післявоєнний період маркетингові комунікації українського бізнесу зазнають подальшої еволюції, орієнтованої на стійкість, технологічну гнучкість і ціннісну наповненість взаємодії з аудиторією. Одним із ключових векторів стане омніканальність, яка в умовах війни довела свою ефективність як стратегія мінімізації ризиків втрати зв'язку з клієнтом. Згідно з аналітичним звітом McKinsey, понад 70% споживачів в умовах кризи очікують безперебійної присутності бренду в кількох каналах одночасно – соціальні мережі, месенджери, e-mail, мобільні застосунки тощо. Водночас актуалізується потреба в інституціоналізації гуманітарної риторики в комунікаціях: у дослідженні PwC Ukraine зазначено, що довіра до бренду як носія соціальної місії стає одним із вирішальних чинників у формуванні споживчої лояльності. Таким чином,

комунікаційна стратегія має включати теми безпеки, підтримки вразливих груп, прозорості та дотримання етичних стандартів. Крім того, стає відновлення потребуватиме системної державної підтримки інформаційної інфраструктури бізнесу, включаючи впровадження цифрових ваучерів на маркетингові технології, створення платформ безпечного просування українського бізнесу за кордоном, а також надання пільгового хостингу для компаній, які працюють у галузі електронної комерції, освіти, медицини [1].

Висновки. Повномасштабна війна в Україні зумовила докорінний перегляд комунікаційних стратегій вітчизняного бізнесу, трансформувавши маркетингові комунікації з інструменту просування в механізм підтримки соціальної єдності, довіри та стійкості в умовах системної нестабільності. Досвід 2022–2024 років переконливо довів, що виживання, репутаційна цілісність і конкурентоспроможність компаній на пряму залежать від здатності оперативно адаптувати канали та зміст комунікації до змін у зовнішньому середовищі. Ключовими характеристиками ефективної комунікації в умовах війни стали омніканальність, цифровізація, оперативність, емоційна чутливість та заснованість на цінностях, що підтверджується зростанням залученості аудиторій до брендів, які демонструють емпатію, прозорість та соціальну відповідальність (за Gradus Research, 2023, таких брендів підтримує понад 70% респондентів). Водночас спостерігається тенденція до інституціалізації кризової комунікації як окремого на пряму стратегічного управління. З огляду на це, подальші наукові дослідження повинні бути зосереджені на формалізації моделей кризової маркетингової комунікації, вивченні їх ефективності за різних типів ризиків та розробці довготривалих стратегій, релевантних до умов післявоєнного економічного та соціального відновлення України.

Список використаних джерел

1. Пачева Н., Лутай Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. С. 373–379.
2. Opatska S., Johansen W., Gordon A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2023. Vol. 31, No. 1. P. 1–12.

Артем Кириченко, аспірант
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
Керівник: *Оксана Згурська*, д.е.н., доцент,
завідувачка кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

ЦІЛІ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ПЛАТФОРМІЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ ІКТ-СЕКТОРУ

Актуальність дослідження. Цифрова трансформація економіки України набуває прискорених темпів, а інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стають не лише об'єктом, а й суб'єктом цих змін. Платформізація – один із ключових трендів, який трансформує класичні бізнес-моделі у багатосторонні цифрові екосистеми. Цей процес змінює логіку конкуренції, принципи створення вартості та управлінські підходи в ІКТ-секторі. Управління платформізацією вимагає чітко сформульованих цілей, що відповідають як стратегічним, так і операційним завданням підприємства [2].

Метою є визначення та систематизація цілей управління цифровою платформізацією в ІКТ-підприємствах. Основними завданнями є: аналіз теоретичних засад цифрової платформізації, виявлення її управлінських орієнтирів та формування переліку цілей залежно від рівня управління (корпоративного, функціонального, проектного) [4].

Цифрова платформа – це технологічне ядро, яке забезпечує взаємодію між різними категоріями користувачів (постачальниками, споживачами, розробниками, регуляторами). У випадку підприємств ІКТ-сфери, платформи виступають як інфраструктура для масштабування послуг, впровадження інновацій, залучення клієнтів і партнерів [1]. Управління такими системами потребує не лише технічних рішень, а й стратегічного бачення, де пріоритетними є питання прозорості, гнучкості, безпеки та взаємної цінності.

Цілі управління цифровими платформами є багаторівневими. На стратегічному рівні домінують такі орієнтири, як зміцнення конкурентних позицій підприємства в цифровій екосистемі, збільшення частки ринку, інтеграція в міжнародні технологічні ланцюги, а також формування інноваційної привабливості для партнерів і клієнтів. Ці цілі визначають загальний вектор трансформації компанії.

На тактичному рівні фокус зміщується на створення вискоєфективної цифрової інфраструктури, оптимізацію бізнес-процесів, розширення партнерської мережі, підтримку відкритих API, розвиток інструментів аналітики великих даних, а також забезпечення масштабованості цифрових сервісів [3].

На операційному рівні важливо забезпечити безперебійне функціонування платформи, швидке реагування на потреби користувачів, інтеграцію інструментів зворотного зв'язку, автоматизацію технічної підтримки, а також відповідність нормативним вимогам щодо захисту персональних даних.

Водночас платформи ІКТ-компаній дедалі частіше перетворюються на основи формування цифрових суспільств – спільнот користувачів, розробників, інтеграторів. Це передбачає нові цілі – формування довіри, дотримання принципів відкритості, сталості, етичності, а також сприяння цифровій інклюзії [4].

Висновки. Управління цифровою платформізацією підприємств ІКТ-сектору сьогодні виступає не просто як функціональний інструмент цифрової трансформації, а як ключовий стратегічний вектор, що визначає конкурентоздатність компаній в умовах глибокої диджиталізації. Враховуючи зростаючу складність цифрових екосистем, управлінські рішення повинні спиратися на чітко окреслені, ієрархізовані цілі, які забезпечують узгодженість стратегічних, тактичних і операційних дій.

Системний підхід до визначення цілей дозволяє не лише орієнтувати платформізацію на внутрішні потреби компанії, а й враховувати динаміку зовнішнього середовища – технологічні виклики, зміни у споживчій поведінці, регуляторні норми, очікування суспільства та партнерських спільнот. Зокрема, сучасне управління платформами потребує акценту на таких пріоритетах:

- Гнучкість адаптації до цифрових інновацій – це дозволяє ІКТ-підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку та впроваджувати нові сервіси;

- Інституціоналізація цифрових цінностей – формування прозорого, етичного, інклюзивного середовища для користувачів, яке сприяє сталому розвитку цифрового суспільства;

- Підтримка відкритої архітектури – розвиток відкритих API, інтеграція з іншими платформами, співпраця з розробниками й стартапами створюють передумови для масштабування і партнерського зростання;

- Баланс між безпекою і зручністю – ефективна платформа повинна бути водночас технологічно захищеною і простою для користувача, із прозорими механізмами обробки персональних даних.

У ширшому контексті публічного управління, цифрова платформізація підприємств ІКТ-сектору може слугувати інструментом не тільки для економічної модернізації, а й для посилення спроможності громад через партнерства бізнесу і влади, впровадження сервісів «розумного міста», розвиток цифрових послуг у регіонах, а також сприяння цифровій інклюзії вразливих груп населення.

Висновки. Таким чином, ефективне управління цифровою платформізацією має потенціал стати ядром нової цифрової парадигми в Україні – на перетині технологічного прориву, інноваційного розвитку та соціальної відповідальності. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці інтегрованих моделей оцінки ефективності управління платформами, вивченні впливу цифрових екосистем на локальний розвиток громад, а також формуванні практичних рекомендацій для підприємств, органів влади та освітніх інституцій у контексті цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain revolution: How the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world. London: Portfolio, 2016.
2. Павленко А. Ф., Кузьменко О. В. Цифрова економіка: концепції, моделі, стратегія розвитку. Київ: КНЕУ, 2020. 298 с.
3. Zorina I. Platform thinking in ICT management: challenges and strategic perspectives // Journal of Digital Business. 2022. № 8(1). С. 74–82.
4. Чоненко Л. Е. Трансформація бізнес-моделей у контексті цифрової платформізації підприємств // Бізнес Інформ. 2021. № 10. С. 34–40.

Наталія Кукіна, к.е.н., доцент,
завідувачка кафедри маркетингу
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ГЕЙМІФІКОВАНІ МАРКЕТПЛЕЙСИ СТАЛОГО СПОЖИВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА ЕКООСВІТИ

Актуальність дослідження. Ідеї сталого розвитку дедалі активніше впроваджуються у маркетингові стратегії бізнесу, формуючи нові принципи комунікації зі споживачами, просування продукції та створення її цінності. У той же час поширення цифрових технологій, зростання соціальної відповідальності споживачів, популяризація здорового та екологічного способів життя створюють новий попит на інноваційні канали впливу. Одним із перспективних напрямів є створення гейміфікованих цифрових платформ – мобільних додатків, що поєднують функції маркетплейсу, інструменту екоосвіти та механізму трансформації поведінки споживача. Такі платформи можуть стати ефективним рішенням подолання викликів цілей сталого розвитку, сприяючи екологічній свідомості, розвитку споживчої лояльності та підтримці відповідального бізнесу.

Гейміфіковані маркетплейси продукції сталого споживання реалізують декілька важливих сучасних трендів: цифровий і соціально-економічний. Перш за все йдеться про діджиталізацію комунікацій і торгівлі, що дозволяє напяму зв'язувати локальних виробників із кінцевими споживачами, мінімізуючи вплив посередників. Вони дозволяють створювати багаторівневу взаємодію між брендом, товаром і споживачем, що базується на цінностях прозорості, етичності та соціальної значущості. Включення гейміфікованих елементів у функціонал таких додатків створює додаткову мотивацію для споживача не лише здійснювати покупки, а й формувати власну відповідальну поведінку. Такі механізми, як цифрові винагороди за вибір екологічної продукції, екорейтинги, досягнення або соціальні виклики, здатні не лише утримувати увагу користувача, а й формувати довгострокову емоційну прив'язаність до бренду (рис. 1). Це сприяє не лише прибутковості функціонування підприємств, а й екологічній прозорості виробничої діяльності, зменшуючи довжину логістичних ланцюгів.

Мотиваційне навчання екологічній залученості клієнтів реалізується через інтерактивні механізми. Споживачі можуть проходити міні-квести або короткі ігрові завдання, що допомагають зрозуміти екологічний слід продукції, принципи відповідального споживання, важливість добробуту тварин та циркулярної економіки. Це дозволяє не лише інформувати, а й емоційно залучати споживача до проблематики сталого розвитку.

Повторні покупки екологічно сертифікованої або локальної продукції заохочуються нарахуванням балів, які можуть обмінюватися на ексклюзивні пропозиції, знижки або подарунки. У такий спосіб споживач отримує не лише товар, а й підтвердження своєї участі в екологічній відповідальності.

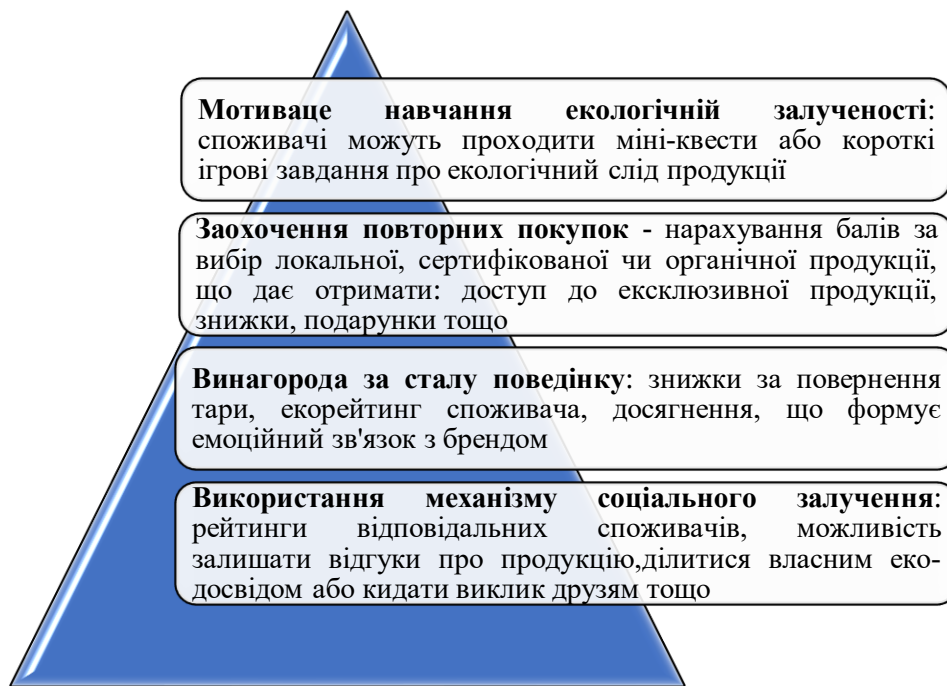


Рис. 1. Гейміфіковані елементи мобільного додатку маркетплейсу сталого споживання

Джерело: розроблено автором

За повернення тари, за уникнення пластику, за вибір відповідальних брендів споживач може отримати підвищення екорейтингу, новий статус або цифрову відзнаку. Вся система винагород формується як емоційний стимул, що закріплює сталі звички на засадах відчуття визнання, успішності та позитивного досвіду.

Механізми соціального залучення створюють ефект спільноти. Рейтинги відповідальних споживачів, можливість залишати публічні відгуки, ділитися еко-досвідом або запрошувати друзів до участі у еко-змаганнях формують цифрову взаємодію з брендом і споживачами. Це посилює відчуття належності до ціннісної системи, робить платформу живим середовищем для формування культури відповідального споживання.

Інтеграція таких платформ з гейміфікацією, освітніми ініціативами та державними програмами підтримки сталого розвитку може поглибити їхній соціальний ефект. Наприклад, надання доступу до навчальних модулів з екологічної грамотності, інтеграція з цифровими е-сервісами поводження з відходами можуть стати дієвими елементами масштабування мобільних додатків маркетплейсів.

Також гейміфіковані додатки дають змогу реалізовувати краудсорсингові підходи: користувачі можуть пропонувати нові функції, оцінювати екологічну доброчесність брендів або долучатися до волонтерських ініціатив [2]. Це дозволяє платформі не лише реагувати на запити, а й постійно оновлюватися та вдосконалюватися.

Успішне функціонування таких додатків залежить також від глибини персоналізації – здатності адаптувати зміст, поради, виклики та винагороди

відповідно до стилю життя користувача. Це забезпечує більш тривалий інтерес до платформи та підвищує ефективність екоосвітніх інструментів.

Перспективною є можливість інтеграції з технологіями блокчей [1]. Наприклад, для фіксації фактів сталого виробництва, підтвердження сертифікації або простежуваності ланцюгів постачання. Це забезпечить підвищення прозорості для кінцевого споживача і зміцнить довіру до екологічних заяв виробників.

Висновки. Інтеграція гейміфікації у мобільні додатки маркетплейсів органічної та еко-продукції є ефективною інноваційною відповіддю на виклики сталого розвитку. Такі рішення поєднують функції просування продукції, освіти й формування спільнот на основі екологічних цінностей. Вони дозволяють активізувати відповідальний попит, залучити молоде покоління споживачів до екологічно орієнтованого споживання та підвищити конкурентоспроможність брендів, що підтримують принципи прозорості та етичності.

Отже, гейміфіковані маркетплейси сталого споживання – це ефективне поєднання маркетингових, освітніх і соціальних функцій у межах єдиної цифрової платформи. Завдяки можливостям мотиваційного навчання, соціальної взаємодії, винагород за сталі дії та використанню сучасних цифрових інструментів, такі додатки можуть сприяти досягненню цілей сталого розвитку, формуванню нових культур споживання та підтримці екосвідомих бізнес-моделей.

Список використаних джерел

1. Деділова Т. В., Сідельникова В. К. Актуальні напрямки маркетингу в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. №30. С. 126-134. DOI: <http://dx.doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.126>.
2. Ліпич Л. Гейміфікація як складова стратегічного управління розвитком людського капіталу. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №3(35). С. 136-142. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-136-142>.

Сергій Лавріненко, аспірант
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
Керівник: **Наталія Кукіна**, к.е.н., доцент,
завідувачка кафедри маркетингу
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ВПЛИВ ЗЕЛЕНОГО МАРКЕТИНГУ НА КУПІВЕЛЬНІ РІШЕННЯ ПОКОЛІННЯ Z У ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

Актуальність дослідження. Загострення глобальної екологічної кризи, зміна клімату та надмірне використання природних ресурсів створюють виклик не лише для державної політики країн, а й для бізнесу та суспільства загалом. У таких умовах принципи сталого розвитку набувають важливого значення, що потребує перегляду маркетингових стратегій взаємодії між виробниками й споживачами [3]. Особливого значення в цьому контексті набуває зелений маркетинг, як комплекс заходів зі створення, позиціонування та просування товарів і послуг [1], що орієнтовані на зменшення негативного впливу на довкілля та задоволення потреб екологічно свідомого споживача.

Впровадження принципів зеленого маркетингу у політику підприємств є не лише етичним обов'язком, а й стратегічною відповіддю на зміну споживчих цінностей, зумовлену трансформацією соціокультурного простору. У зв'язку з цим особливу увагу заслуговує покоління Z – молоді споживачі, народжені після 1996 року, які формують нові тренди споживчої поведінки, що поєднують цифрову обізнаність, екологічну свідомість і вимогу до соціальної відповідальності підприємств. Їхні пріоритети зміщуються від функціональних характеристик товарів до оцінки їх етичної вартості, екологічної чистоти та прозорості походження.

У цьому контексті актуальним є дослідження впливу зеленого маркетингу саме на купівельні рішення представників покоління Z у харчовій промисловості – секторі, де екологічні, соціальні та зберігаючі здоров'я чинники мають безпосередній вплив на вибір споживача. Харчова промисловість активно впроваджує стратегії, що включають використання біорозкладного або вторинного пакування [2], маркування продукції екознаками (organic, vegan, cruelty-free), зменшення застосування синтетичних добавок і агресивної хімії, а також ініціативи щодо зниження вуглецевого сліду.

Для вивчення впливу зеленого маркетингу на споживчу поведінку молоді було проведено анкетування серед представників покоління Z віком від 18 до 27 років. У дослідженні взяли участь 127 респондентів Запорізької, Дніпропетровської та Київської областей. Структура анкети передбачала запитання, що дозволили оцінити значення екологічних чинників при виборі продуктів харчування, рівень готовності до сплати «зеленої премії», довіру до екознаків, а також інформаційні канали, через які формується екологічна обізнаність.

Результати анкетування засвідчили високий рівень зацікавленості у товарах харчової промисловості, виготовлених із дотриманням принципів сталого розвитку. 87,8% опитаних вказали, що екологічність товару є для них важливою або дуже важливою складовою при прийнятті рішення про купівлю. Це свідчить про переоцінку ролі нематеріальних характеристик товару й формування нового підходу до споживання, заснованого на принципі відсутності негативного впливу на довкілля. Молоді споживачі дедалі частіше вбачають у продукті не лише засіб задоволення потреб, а й ознаку цінності виробника.

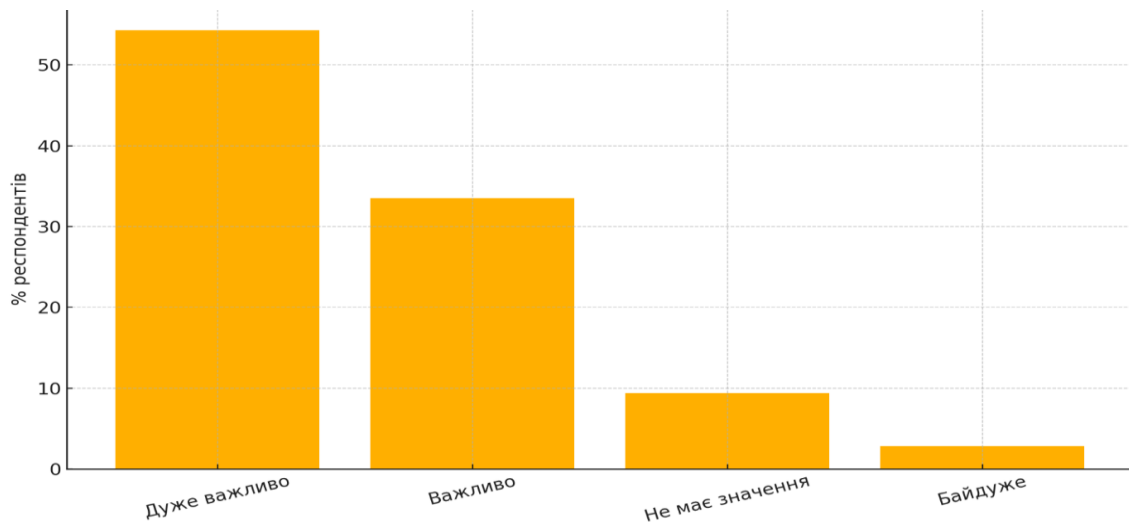


Рис. 1. Розподіл респондентів за значенням екологічних чинників при виборі продуктів харчування

Ще одним важливим результатом стало виявлення високого рівня готовності покоління Z оплачувати надбавку за екологічні характеристики продукту. 76,3% респондентів заявили про згоду платити дорожче за продукцію з безпечним пакуванням або підтвердженням «зеленим» походженням. При цьому більшість респондентів вважає прийнятною надбавку в межах 10-20% до звичайної ціни. Це підтверджує наявність сформованої платоспроможної споживчої ніші, орієнтованої на принципи відповідального споживання.

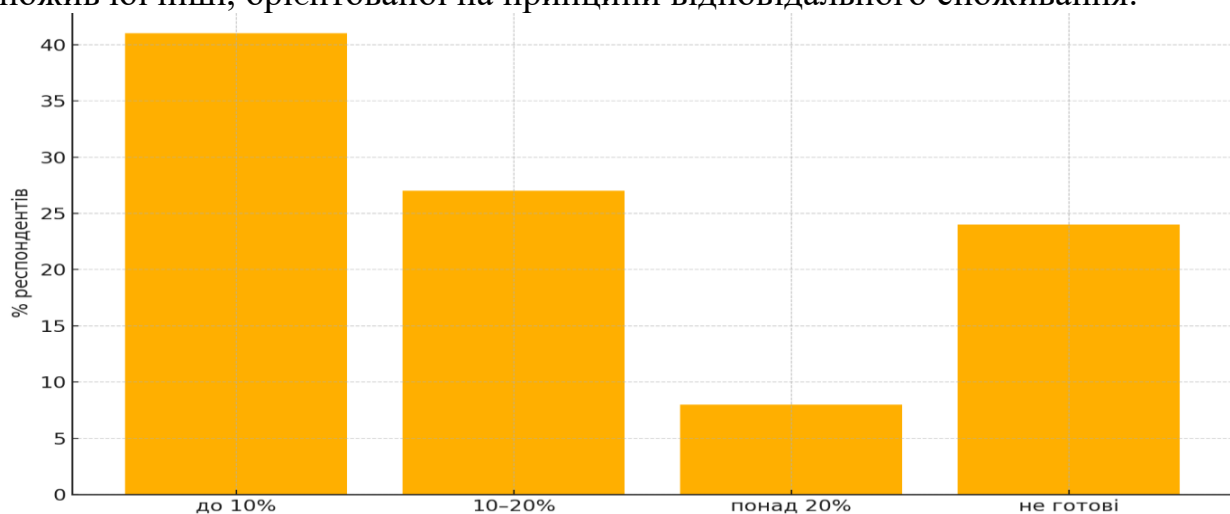


Рис. 2. Розподіл респондентів за рівнем готовності оплачувати «зелену премію»

Також було з'ясовано, що основними каналами отримання інформації про екологічність продукції для молоді є соціальні мережі, зокрема Instagram та TikTok, а також безпосередньо упаковка товару. Саме ці джерела найчастіше впливають на рішення щодо купівлі, оскільки забезпечують доступ до візуального контенту та швидкої перевірки екологічних характеристик продукту. Офіційні сайти підприємств та ЗМІ виявилися менш популярними джерелами, що свідчить про необхідність адаптації маркетингових комунікацій до цифрових звичок молоді.

У той же час отримані результати засвідчили певну обмеженість покоління Z у питанні довіри до екологічного маркування. Лише незначна частка опитаних заявила про повну довіру до написів на кшталт «без ГМО» чи «organic» без додаткового підтвердження. Більшість респондентів очікують документального або цифрового підтвердження екологічності продукції, наприклад у вигляді сертифікатів, QR-кодів або незалежних відгуків лабораторій. Це свідчить про високий рівень критичності споживачів та їх обізнаність про ризики маніпуляцій, коли підприємства декларують екологічність без реального її підтвердження.

Зазначена тенденція формує важливий виклик для харчових підприємств: недостатньо просто заявити про дотримання екологічних стандартів – необхідно послідовно й прозоро демонструвати їхнє впровадження у виробничий цикл. Покоління Z активно реагує на несумлінність у маркетингових повідомленнях, що може спричинити репутаційні ризики та втрату довіри до бренду. Саме тому зростає попит на інтерактивні формати комунікації, зокрема використання QR-кодів для перевірки походження сировини, доступ до інформації про вуглецевий слід продукції або віртуальні тури на виробничі потужності.

Висновок. Таким чином, результати дослідження підтверджують, що зелений маркетинг у харчовій промисловості має значний вплив на купівельну поведінку представників покоління Z. Молоді споживачі демонструють високу екологічну обізнаність, готовність підтримувати відповідальні бренди та формують нові стандарти прозорості й достовірності маркетингових комунікацій. Для підприємств, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність на ринку, інтеграція принципів сталого розвитку у маркетингові стратегії є не лише етичною, а й економічно виправданою необхідністю.

Список використаних джерел

1. Гаврилець, О., Дочинець, Н., & Кампо, Г. (2022). Зелений маркетинг – перспективна концепція ринкового позиціонування як реакція на виклики сьогодення. *Mechanism of an Economic Regulation*, (3-4(97-98), С. 118-123. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.19>
2. Кукіна Н.В., Трусова Н.В., Шквиря Н.О. (2024). Інфлюенс-маркетинг на ринку харчових продуктів і напоїв України: тренди, виклики, можливості. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*, № 3(52), С. 107-116. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-10>
3. Нагієва, А. (2023). Бізнес-орієнтація на зелений маркетинг як інструмент забезпечення сталого розвитку. *Економічний простір*, (184), С. 158-163. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-28>

Микита Лісний, аспірант
Державний торговельно-економічний університет
Керівник: **Маргарита Бойко**, д.е.н., професор,
завідуюча кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

ПРОАКТИВНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СТРАТЕГІЇ ІТ- ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність дослідження. В умовах глибоких трансформаційних процесів, які переживає українська економіка, зокрема внаслідок повномасштабної війни та інтеграції у глобальні ринки, особливого значення набуває пошук стратегій, що забезпечують не лише адаптацію бізнесу до викликів, а й його довгострокову стійкість. Цілі сталого розвитку, визначені ООН, стали не лише політичним і нормативним орієнтиром, а й новим вектором стратегічного мислення для компаній, особливо в секторах, де темпи змін найвищі – таких як ІТ.

У цьому контексті проактивний маркетинг постає як інструмент, що дозволяє підприємствам не просто відповідати на зовнішні впливи, а формувати власні ринкові реальності через випереджувальне планування, цифровізацію взаємодії зі споживачами та ціннісно орієнтований розвиток. Саме в ІТ-сфері проактивні підходи довели свою ефективність у формуванні інклюзивних бізнес-моделей, адаптивних стратегій управління та інноваційних форматів споживчого досвіду.

У контексті цілей сталого розвитку (ЦСР), прийнятих ООН у 2015 році, особливої актуальності набуває питання інтеграції принципів сталості у стратегічні моделі управління бізнесом. Серед ключових векторів трансформації маркетингової діяльності – проактивна стратегія, яка дозволяє не лише адаптуватися до викликів, а й формувати передумови довгострокової сталості через випереджувальні інновації, цифрові технології й соціальну орієнтацію бізнесу. Це особливо критично для ІТ-сфери, що є драйвером діджиталізації та платформної економіки.

Проактивна маркетингова стратегія – це не лише технологічна інновація чи оперативна гнучкість. Вона є стратегічною парадигмою, що виводить підприємства з позиції реагування на позицію ініціативного формування ринку, попиту, стандартів і очікувань споживачів. Саме в цьому контексті проактивність стає не тільки чинником конкурентної переваги, а й засобом реалізації таких ЦСР, як відповідальне споживання (ЦСР 12), інновації та інфраструктура (ЦСР 9), економічне зростання (ЦСР 8) [1, с. 161].

В основі проактивного маркетингу лежить міждисциплінарна система концепцій. По-перше, це підприємницька орієнтація, яка поєднує інноваційність, ризикованість та ініціативність і створює основу для формування нових ринків і

моделей споживання [2, с. 667]. По-друге, теорія динамічних спроможностей розглядає проактивність як здатність до безперервного оновлення ресурсів, рішень і стратегій – ключової умови адаптації до непередбачуваних змін [3, с. 305]. По-третє, ресурсна теорія фірми (RBV) акцентує, що довготривала стійкість базується не лише на технологіях, а на унікальних комбінаціях ресурсів – знаннях, компетенціях, даних і культурі інновацій [4, с. 106].

У практиці це реалізується через цифрові платформи, які забезпечують глибоку персоналізацію маркетингу, підвищення ефективності та передбачення поведінки клієнтів. Наприклад, Salesforce Einstein GPT дозволяє будувати прогнозні моделі CLV, що критично важливо для раціонального використання ресурсів і побудови довготривалих відносин із клієнтами [5, с.1795]. Інструменти цифрового маркетингу та CDP-платформи (Customer Data Platform) забезпечують аналіз клієнтської поведінки в реальному часі, кластеризацію споживачів і персоналізацію сервісу, що сприяє ефективному використанню ресурсів підприємства та формуванню позитивного клієнтського досвіду [6, с.120].

Застосування цифрових платформ в ІТ-секторі сприяє формуванню більш адаптивної та стійкої економіки. Як показано у дослідженні Горячової О.О. (2024), цифрова трансформація є невід’ємною частиною стратегії українських ІТ-компаній, що дозволяє їм підвищити ефективність комунікації, адаптивність до змін і забезпечити розвиток навіть в умовах війни» [7, с. 305].

Окрему увагу варто звернути на ризики, пов’язані з впровадженням проактивних моделей. Зокрема, серед них – помилкові прогнози на основі неякісних даних, надмірна автоматизація, яка знижує людську емпатію бренду, та висока вартість впровадження для МСП. Проте всі ці бар’єри можуть бути подолані через етичне управління, використання модульних платформ і поетапну інтеграцію цифрових рішень [6, с. 128].

Висновки. Проактивний маркетинг перетворюється на потужний інструмент реалізації цілей сталого розвитку, оскільки:

- забезпечує довгострокову ефективність через передбачення ризиків і трендів;
- мінімізує ресурсні витрати через оптимізацію моделі клієнтської взаємодії;
- формує нові поведінкові стандарти, засновані на відповідальності та інноваційності.

Його цінність полягає не лише у здатності реагувати на виклики, а й у формуванні нових економічних та соціальних практик, що відповідають принципам ESG (екологічне, соціальне й управлінське управління). Завдяки використанню даних, аналітики та цифрових технологій, проактивний підхід дозволяє підприємствам прогнозувати очікування споживачів, моделювати поведінкові сценарії, адаптувати ціннісні пропозиції під індивідуальні потреби, що в кінцевому підсумку формує довіру, лояльність і довготривалі відносини. Це особливо важливо в умовах невизначеності, коли стійкість компаній залежить не лише від фінансової стабільності, а й від здатності діяти випереджувально, етично і відповідально.

У стратегічному сенсі він постає не лише як технологічне чи управлінське рішення, а як нова управлінська культура — така, що поєднує гнучкість, дані, етику, інклюзивність та передбачувальність. Він вимагає від компаній не лише інвестувати в інновації, але й трансформувати мислення, відмовившись від короткострокових тактик на користь системного бачення змін. Для українських ІТ-компаній це також вікно можливостей: саме вони можуть виступити агентами змін, демонструючи, як маркетинг може бути не просто реакцією на попит, а механізмом соціально відповідального і стійкого впливу на майбутнє. У контексті повоєнної трансформації економіки України, проактивний маркетинг стає інструментом не лише економічної адаптації, а й відновлення довіри, зміцнення соціального капіталу та формування орієнтованого на сталий розвиток ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Wach K., Maciejewski M., Głodowska A. Inside entrepreneurial orientation: Do risk-taking and innovativeness influence proactiveness? *Economics and Sociology*. 2023. Т. 16, № 1. С. 159–175. URL: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-1/11> (дата звернення: 11.05.2025).
2. Bodlaj M., Coenders G., Zabkar V. Responsive and proactive market orientation and innovation success under market and technological turbulence. *Journal of Business Economics and Management*. 2022. Т. 13, № 4. С. 666–687. URL: <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620143> (дата звернення: 12.05.2025).
3. Zabel C., O'Brien D. Understanding dynamic capabilities in emerging technology markets: antecedents, sequential nature, and impact on innovation performance in the extended reality industry. *European Journal of Innovation Management*. 2024. Vol. 27(9). P. 305–336. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0574> (дата звернення: 12.05.2025).
4. Антонов О.І. Конкурентоспроможність підприємств сфери інформаційних технологій: теорія, методологія, практика: дис. д-ра екон. наук : 08.00.04 / Олександр Ігорович Антонов ; Державний університет “Одеська політехніка”. Одеса, 2023. 478 с. Режим доступу: <https://www.kspu.edu/FileDownload.ashx/Дисертація%20Антонов.pdf?id=2a84ab57-9448-41df-8ac7-5fa71c9666ed> (дата звернення: 17.05.2025).
5. Gołąb-Andrzejak E. AI-powered Customer Relationship Management – Generative AI-based CRM. *Procedia Computer Science*. 2024. Т. 246. С. 1790–1799. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.683> (дата звернення: 17.05.2025).
6. Обруч Г.В. Особливості управління досвідом клієнтів підприємств в умовах цифровізації. *Бізнес, технології та інновації в економіці*. 2023. № 75. С. 119–129. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.75.281375> (дата звернення: 17.05.2025).
7. Горячова О.О., Лавецький М.В. Інноваційні стратегії адаптації бізнес-моделей у невизначених умовах. *Бізнес Інформ*. 2024. № 12. С. 303–309. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-303-309> (дата звернення: 18.05.2025).

Вікторія Малтиз, к.е.н., доцент,
в.о. завідувача кафедри управління персоналом і маркетингу
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах насиченого інформаційного простору та високої конкуренції, на ринку ефективна комунікація між підприємством і споживачем стає вирішальним фактором успішності бізнесу. Комунікаційна маркетингова політика охоплює всі інструменти взаємодії із цільовою аудиторією, включаючи рекламу, PR, Digital-маркетинг, просування та брендинг. Водночас, лише комплексна оцінка її ефективності дозволяє оптимізувати ресурси, підвищити рентабельність бізнесу і досягти стратегічних цілей компанії, це зумовлює актуальність дослідження методів оцінки ефективності маркетингових комунікацій, пошуку інноваційних рішень та адаптації до динаміки поведінки споживачів в час активної цифровізації бізнесу та клієнтів.

Актуальність теми також зумовлена тим, що інтеграція науки і бізнесу є важливим напрямком для отримання ефективних результатів від маркетингових бізнес-процесів, завдяки науковим дослідженням бізнес отримує доступ до інструментів аналітики, прогнозування трендів, поведінкової економіки, нейромаркетингу, Big Data, AI тощо, що дозволяє приймати обґрунтовані маркетингові рішення та підвищувати ефективність комунікацій, а наука отримує практичну реалізацію своїх напрацювань, що сприяє прикладному розвитку маркетингової теорії.

На основі опрацьованого матеріалу з тематики об'єктивної оцінки маркетингових комунікацій, доцільно дійти висновку, що значна кількість існуючих методик носить суто теоретичний характер і не завжди враховує вплив зовнішніх факторів. Відсутність комплексного підходу, формує не об'єктивні заключення, які в результаті, призводять до формування не ефективних маркетингових стратегій. Відтак, відсутність єдиних методичних підходів, обмеженість якісних і кількісних критеріїв оцінки, а також складність вимірювання впливу окремих інструментів комунікації на поведінку споживача створюють труднощі для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Швидкий розвиток цифрових технологій та зміни каналів комунікації потребують постійного перегляду підходів до оцінювання результатів маркетингових зусиль. Це зумовлює необхідність розробки адаптивних, інтегрованих систем, формування вірального контенту, оферних креативів та комплексного підходу до методики оцінки маркетингової комунікаційної політики.

Оцінка маркетингової комунікаційної політики підприємства є важливим етапом для розуміння її ефективності та внесення необхідних корективів. Для

комплексної оцінки маркетингової комунікаційної політики слід враховувати показники охоплення та залучення аудиторії, впливу та впізнаваності бренду, показники ефективності комунікаційних каналів, ефективності контенту. Враховуючи вищесказане, запропоновано комплексну методику оцінки, в табл. 1 наведено перелік ключових показників.

Таблиця 1

Оцінка маркетингової комунікаційної політики [власна розробка]

№	Показник	Формула
<i>I. Показники охоплення та залучення аудиторії</i>		
1	Охоплення (Reach)	<i>Прямий підрахунок у відповідних каналах (кількість унікальних підписників/переглядів/охоплених користувачів)</i>
2	Частота (Frequency)	<i>Загальна кількість показів / Охоплення</i>
3	Залученість (Engagement Rate - ER) (відносно охоплення)	<i>(Кількість лайків + Кількість коментарів + Кількість репостів + Кількість збережень) / Охоплення * 100%</i>
4	Залученість (Engagement Rate - ER) (відносно підписників)	<i>(Кількість лайків + Кількість коментарів + Кількість репостів + Кількість збережень) / Кількість підписників * 100%</i>
5	Коефіцієнт віральності (Virality Rate)	<i>Кількість репостів / Охоплення * 100%</i>
6	Темпи зростання аудиторії (Audience Growth Rate)	<i>((Кількість підписників на кінець періоду - Кількість підписників на початок періоду) / Кількість підписників на початок періоду) * 100%</i>
<i>II. Показники впливу та впізнаваності бренду</i>		
7	Впізнаваність бренду (Brand Awareness)	<i>Прямого універсального розрахунку немає. Оцінюється через згадки бренду, прямий трафік на сайт, результати опитувань.</i>
8	Залученість до бренду (Brand Engagement)	<i>Аналогічно до загальної залученості (ER), але розраховується лише для контенту, що безпосередньо стосується бренду.</i>
9	Тональність згадок про бренд (Sentiment Analysis)	<i>(Кількість позитивних згадок - Кількість негативних згадок) / Загальна кількість згадок</i>
10	Коефіцієнт запам'ятовуваності реклами (Ad Recall Rate)	<i>(Кількість осіб, які згадали рекламу / Загальна кількість осіб, які бачили рекламу) * 100% (Оцінюється через опитування)</i>
<i>III. Показники ефективності комунікаційних каналів</i>		
11	Вартість за клік (Cost Per Click - CPC)	<i>Загальні витрати на рекламу / Кількість кліків</i>
12	Вартість за тисячу показів (Cost Per Mille/Thousand Impressions - CPM)	<i>(Загальні витрати на рекламу / Загальна кількість показів) * 1000</i>
13	Вартість за залучення (Cost Per Acquisition - CPA)	<i>Загальні витрати на рекламу / Кількість цільових дій</i>
14	Коефіцієнт конверсії (Conversion Rate - CR)	<i>(Кількість цільових дій / Загальна кількість взаємодій (кліків, переглядів тощо)) * 100%</i>

15	Рентабельність інвестицій в маркетинг (Return on Marketing Investment - ROMI)	$((\text{Дохід, отриманий завдяки маркетинговим зусиллям} - \text{Витрати на маркетингові зусилля}) / \text{Витрати на маркетингові зусилля}) * 100\%$
IV. Показники ефективності контенту		
16	Рівень дочитування контенту (Content Completion Rate)	$(\text{Кількість користувачів, які завершили перегляд} / \text{Загальна кількість користувачів, які почали перегляд}) * 100\%$ (Залежить від типу контенту)
17	Час, проведений за переглядом контенту (Time Spent on Content)	$\text{Загальний час, витрачений на перегляд контенту} / \text{Кількість переглядів}$
18	Кількість поширень на одного користувача (Shares per Viewer)	$\text{Загальна кількість поширень} / \text{Кількість унікальних переглядачів}$

Слід зазначити, що вибір конкретних показників залежить від цілей комунікаційної маркетингової політики, використовуваних каналів та специфіки бізнесу. Для комплексної оцінки необхідно аналізувати показники в динаміці та порівнювати їх з бенчмарками конкурентів та попередніми періодами. Якісний аналіз (відгуки клієнтів, коментарі, згадки в ЗМІ) також є важливим доповненням до кількісних показників. Для відстеження багатьох цих показників слід використовувати аналітичні інструменти (Google Analytics, Facebook Insights, Instagram Analytics, тощо), які допоможуть сформувати об'єктивні висновки щодо ефективності маркетингових комунікацій, які стануть основою для формування подальших маркетингових комунікаційних стратегій.

Акцентуючи увагу на аспекті інтеграції науки і бізнесу, для практичного застосування маркетологами – розроблено Ментальну карту (Mind Map) комплексної оцінки ефективності комунікаційної діяльності бренду (рис.1).

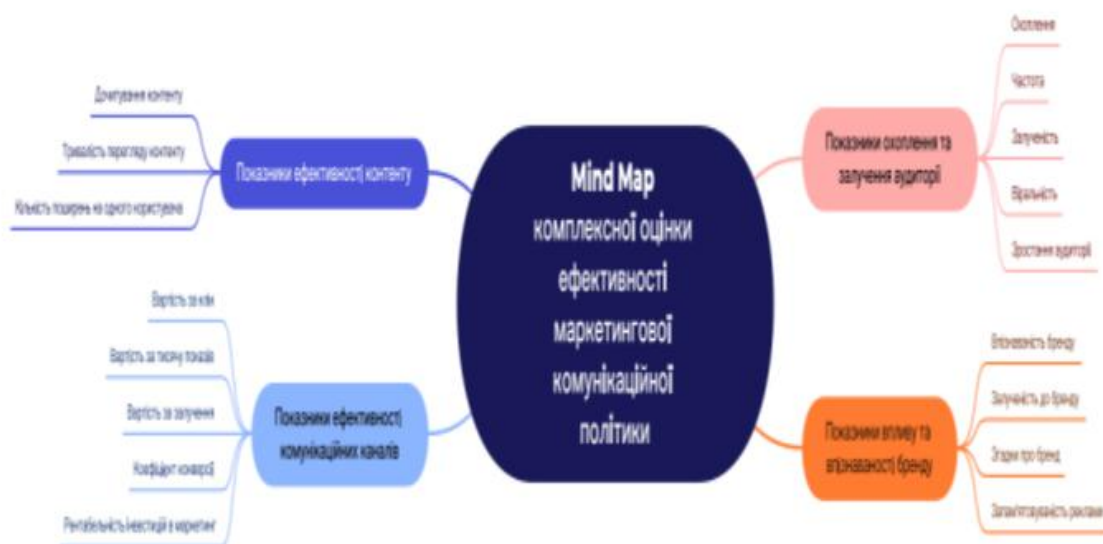


Рис. 1. Mind Map (ментальна карта) комплексної оцінки ефективності маркетингової комунікаційної діяльності бренду

Слід зацентувати увагу, що не зважаючи на значну кількість аналітичних інструментів, функціоналу програмного забезпечення, у сучасних маркетологів є потреба в інструментах, які сприятимуть структуруванню інформації, які є корисними для планування або оцінювання комунікаційної діяльності бренду. Ментальна карта (Mind Map), допомагає глибше зрозуміти проблему і охопити всі можливі рішення (в даному випадку об'єктивно оцінити комунікаційну політику), основні переваги використання ментальних карт включають збільшення продуктивності, поліпшення концентрації, покращення запам'ятовування та стимулювання творчого мислення, що є позитивним для сучасного фахівця.

Висновки. Отже, запропонована методика оцінки ефективності маркетингової комунікаційної бренду дає змогу забезпечити комплексний підхід до оцінки ефективності комунікаційної маркетингової політики та прийняти обґрунтовані рішення щодо її оптимізації. Застосування такої методики дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, зокрема рівень залучення та лояльності споживачів, підвищити рівень інтеграції маркетингових інструментів та забезпечити досягнення стратегічних цілей бренду, що сприятиме формуванню стабільного іміджу та конкурентних переваг на ринку.

Список використаних джерел

1. Зубченко, В., Герасименко, І., Осипенко, Н. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. *Економіка та суспільство*, (60). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20> (дата звернення: 27.04.2025)
2. Луханіна, К. Глобальні тренди інтернет-маркетингу: сучасний вимір та майбутні трансформації. *Економіка та суспільство*, (60). 2024 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-34> (дата звернення: 1.05.2025)
3. Танасійчук А.М., Сіренко С.О., Пневський В.В. Формування стратегії просування бренду засобами цифрового маркетингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. No1 (24). 2020. С. 161-167. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-23> (дата звернення: 1.05.2025)

Марія Обіход, здобувачка вищої освіти
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
Дар'я Легеза, д.е.н., професор,
професор кафедри маркетингу
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ

Актуальність теми. Вихід на зовнішні ринку, зокрема країн європейського союзу, є суттєвими викликами для українських підприємств. Невизначеність щодо моделі виходу на ринок, необізнаність у бізнес культурі та потенційних можливостях експорту продукції обумовлює формування неякісних маркетингових стратегій та, внаслідок, втрати фінансових потоків від експорту продукції. Підприємства, що не мають досвід роботи на експортних ринках, зазвичай починають з пошуку клієнтів в загальних базах даних, при цьому не звертаючи увагу на вплив економічних та технологічних факторів в експортних країнах. Дослідження поведінки споживачів, аналіз еластичності ціни, адаптація товарів до вимог ринку мають стати основними напрямки стратегії виходу на ринок будь якого підприємства. Ситуація ускладнюється тим, що при виході на європейський ринок посередники та покупці значну увагу приділяють товарам, що вироблені за вимог сталого виробництва. У борошномельній галузі основним напрямом маркетингової стратегії сталого розвитку є формування системи відповідального споживання. Така стратегія формується на основі підходів диверсифікації продукції за рахунок визначення споживчих запитів різних сегментів. У вітчизняних наукових дослідженнях, практика запровадження цілей сталого розвитку в маркетингову стратегію підприємство, особливо з вектором виходу на європейський ринок, ще не є системним, що робить дослідження практично значущим.

Метою дослідження є обґрунтування практичних аспектів інтеграції цілей сталого розвитку у маркетингову діяльність підприємства з умов диверсифікації продукції. Предметом дослідження є прикладні питання диверсифікації продукції на ринках Європи. Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємств борошномельної галузі України. При визначенні мети були поставлені такі наукові завдання як дослідити основні теоретичні аспекти диверсифікації продукції на зовнішніх ринках, визначити особливості споживчих запитів на прикладі ринку Великої Британії, а також обґрунтувати стратегічні напрямки диверсифікації продукції при виході на ринок Великої Британії.

Маркетингові аспекти виходу на європейські ринки розкривались у публікаціях Куліш Т., Легези Д., Сокіл Я. Теоретичні та практичні аспекти маркетингової діяльності підприємств борошномельної галузі були розглядалися у роботах Жарікова О., Жофан І., Мардар М., Пащенко О. Залишається не

визначеними питання адаптації маркетингової стратегії підприємств борошномельної галузі щодо виходу на експортні ринки.

При виході на європейські ринки вітчизняні підприємства стикаються з проблемою відповідності товарів до вимог ринку та потребами клієнтів і споживачів. Необхідно зазначити, що борошно має різний попит за видами сировини, ступенем обробки та функціональними властивостями у каналах торгових мереж, HoReCa та маркетплейсах. Особливості розвитку маркетингової стратегії у такому випадку формується на підставі глибокого дослідження цільових сегментів та готовності адаптації продуктів. Сьогодні, британські споживачів орієнтовані на екологічні та натуральні продукти, в той час як в Україні виробляють борошна із традиційних видів зерна м'яких сортів. Для того, щоб представити вітчизняні види борошна на ринку Великої Британії необхідно адаптувати профіль товару відповідно до очікувань британських споживачів в еко-борошні. Так, Doves Farm є прикладом запровадження стратегії виробництва еко-продукції на Великобританії. Компанія пропонує на ринку безглютенові види борошна із нута та кукурудзи та використовує окремі сертифіковані млини для виробництва органічної продукції. Екологічний напрям стратегії дозволив сформувати додану вартість товару та вийти на ринок преміум сегмента.

Недостатні знання про умови роботи на ринку та вимоги держави звужують можливості виходу українських виробників на ринок Великої Британії. Британське законодавство має жорсткі вимоги до безпечності та сертифікації продукції, особливо продуктів харчування. Незнання вимог законодавства унеможливорює діяльність українських підприємств на даного ринку. Прикладом відповідності різних сортів борошна та сталого виробництва до вимог британського законодавства є результати компанії Allied Mills. З метою роботи в B2B сегменті та підтвердження безпечності товарів Allied Mills отримала сертифікати BRC Global Standard for Food Safety, FEMAS, ISO 14001 та OHSAS 18001.

Для збільшення можливостей виходу на ринок Великої Британії українським виробникам борошна варто зробити напрям диверсифікації продукції, що базується на принципах сталого розвитку, а сам відповідального виробництва та здорового харчування. Зокрема, підприємствам слід інвестувати у розробку технологій виробництва сумішей із гречки, вівсянки, сочевиці, тощо. Саме крафтові види борошна сьогодні користуються попитом на локальних ринках та маркетплейсах. Наприклад, Hodmedod`s виробляє борошно із сочевиці, нута, вафа та кіної, які були вирощені регіональними фермерами. У своїй маркетинговій кампанії Hodmedod`s підкреслює місцеве походження сировини та наголошує на прозорості виробництва.

Немаловажним фактором є налагодження партнерських відносин із дистриб'юторами, які здатні сприяти сегментованому ефективному постачанні продукції на роздрібний ринок. Співпраця з локальними заводами з виробництва хлібопродуктів та мережами кондитерських обумовить постачання продукції оптовими партіями. Наприклад, Shipton Mill пропонує борошно із кіноа та

каштанів для кондитерських крафтових компаній, що надає можливість їм вийти на масове виробництво крафтових товарів.

Висновки. Зважаючи на вимоги ринку Великої Британії до якості, безпечності та сталості продуктів, українським виробникам доцільно переосмислити маркетингову стратегію шляхом диверсифікації асортименту борошна. Рекомендовано акцентувати увагу на екологічних та безглютенових видах продукції, адаптованих до потреб HoReCa, роздрібного сегмента та маркетплейсів. Доцільним є впровадження технологій виробництва борошна з альтернативних культур, що забезпечить додану вартість і відповідність трендам здорового харчування. Обов'язковою умовою виходу на британський ринок є проходження міжнародної сертифікації (BRC, ISO 14001, FEMAS) та побудова партнерств із місцевими дистриб'юторами.

Список використаних джерел

1. Куліш Т. В. Маркетингові дослідження як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. Наука та інновації – стратегічні пріоритети розвитку економіки держави: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (Дулат Окулари 2015). Спецвип. «Економіка та менеджмент». Кастанай, Казахстан. 2015. С. 229-233.
2. Legeza D., Kulish T. Export potential of Ukrainian buckwheat to European union countries. Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи [Електронне видання]: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 14-15 березня 2024 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С.17-19
3. Legeza D. G., Kulish T. V. Marketing approaches to solving current obstacles of grain export to EU countries. Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності: Збірник матеріалів Всеукраїнської наук.-практ. конференції, м. Львів, 21-22 березня 2024 року [Електронне видання]. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2024. С. 324-327
4. Legeza D., Esengazieva S. Digitalization of the economy as a factor of sustainable development. Materials of International scientific-practical conference (Mariupol, May 25-26, 2021 y.). SHEI PSTU. Mariupol. 2021, pp. 207-212.
5. Legeza D., Wei Feng, Yessengaziyeva C.E, Sokil D. Outlook of digitalization of supply chain management at the belt and road initiative. Digital Business transformation: challenges and opportunities for partnership: Materials of International scientific-practical conference (Melitopol, September 9-10, 2021) / editorial board D.Legeza, Y. Sokil [et al.] / TSATU. Melitopol : LLC COLOR PRINT, 2021. С. 78-80.
6. Жофан І., Пашенко О., Жарікова О. Розвиток маркетингової стратегії підприємств аграрного сектору на зернових ринках України та КНР. *Economics and business management*. 2023. Т. 4, № 1. С. 54–75.
7. Modern technology of production and strategy of promotion of new cereal products on ukrainian consumer market / M. Mardar et al. *Food science and technology*. 2018. Vol. 12, no. 2.

Юрій Прус, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки і бізнесу,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

РОЛЬ МАРКЕТИНГУ РИНКУ ЗЕМЕЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Актуальність дослідження. Тісний зв'язок сталого розвитку та ринку землі обумовлюється тим, що земельні ресурси є основою для багатьох економічних та соціальних аспектів сталого розвитку. Для забезпечення сталого розвитку ринок землі має функціонувати прозоро, справедливо та з урахуванням екологічних і соціальних факторів. Тому проведення оцінки розвитку ринку земель за допомогою маркетингових методів досліджень дозволить визначити стан та тенденції ринку, можливості для інвестицій, потреби та преференції покупців і продавців землі, а також розробити ефективні стратегії для купівлі-продажу земельних активів.

Текст. Маркетинг земельного ринку виступає це не лише інструментом продажу, а представляє собою також стратегічний механізм впливу на економічну, соціальну та екологічну складові сталого розвитку.

Щодо економічної складової сталого розвитку роль маркетингу земельного ринку полягає у розвитку інвестиційного клімату за рахунок демонстрації потенціалу землі для сталого агровиробництва та приваблення інвесторів. Також маркетинг земельного ринку сприяє формуванню реальної ринкової вартості шляхом надання прозорості і справедливої інформації про ціну, якість та місцезнаходження ділянок, що запобігає спекуляціям і стимулює ефективне використання ресурсів.

Соціальна складова сталого розвитку реалізовується через певну освітню функцію маркетингу – поширення знань про права громадян та юридичних осіб, про доступ до землі, про правові механізми укладання угод. Також велику роль відіграє посилення участі громад через брендинг територій, презентацію сільських громад як місць з високим потенціалом для життя й бізнесу, що має зацікавити інвесторів. З соціальної точки зору також важливою є рівність доступу всіх груп населення до маркетингової інформації щодо ринку землі.

Екологічна складова сталого розвитку реалізовується через підтримку біоземлеробства, агроекотуризму, органічного виробництва, формування сталих земельних практик.

Головними елементами маркетингової стратегії земельного ринку в цьому контексті мають виступати:

- сегментація земельного ринку за цільовими групами – домогосподарства, фермери, агропідприємства, агрохолдинги, інвестори, громади;
- позиціонування – земельний ринок позиціонується як інструмент сталого розвитку територій, громад, аграрного бізнесу, домогосподарств;

• цінова стратегія має враховувати не лише ринкову ціну, а й екологічну вартість землі, що в умовах негативних наслідків бойових дій має чи не першочергове значення;

• комунікація передбачає поширення інформації про сталі практики землеробства через освітні та медійні кампанії.

Аналіз показує, що в Україні у земельну політику, в тому числі і щодо ринку землі, інтегруються наступні ЦСР:

- ЦСР 2: Подолання голоду – шляхом підвищення ефективності сільського господарства;
- ЦСР 12: Раціональне споживання і виробництво – через підтримку екологічно безпечного землекористування;
- ЦСР 15: Захист екосистем суші – через запобігання деградації ґрунтів.

Активному досягненню вказаних цілей сприяють децентралізація (з 2014 року) за рахунок посилення ролі громад у регулюванні ринку землі, третій етап земельної реформи (з 2021 року), який відкрив нові можливості, але потребує прозорого контролю, та європейський вектор розвитку, який сприяє впровадженню стандартів сталості (ESG, сертифікація, аудит).

Ринок землі відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання, сприяючи ефективному використанню земельних ресурсів в сільському господарстві, промисловості, будівництві та інших галузях. Також ринок землі сприяє залученню інвестиції в проекти, пов'язані зі сталим розвитком, наприклад, у відновлювані джерела енергії або екологічно чисті технології. У той же час, ринок землі має забезпечувати захист довкілля, запобігаючи надмірному забудовуванню та перетворення земель, а також враховувати вплив земельних проектів на довкілля.

У цьому відношенні важливою є прозорість ринку землі, яку ми визначаємо як сукупність умов, за яких усі учасники ринку мають рівний доступ до достовірної, повної та своєчасної інформації про земельні ресурси, їх правовий статус, ціну, умови обігу, а також процедури купівлі-продажу, оренди та управління.

Слід розуміти, що прозорий ринок землі є не лише економічним інструментом, а й індикатором розвитку конкурентоспроможної та ефективної економіки. Значення прозорості ринку полягає у підвищенні довіри до інституцій, зменшенні корупції, активізації інвестицій в аграрний сектор, соціальній справедливості та правовій визначеності.

Справедливість ринку землі є принципом, за яким усі учасники мають рівні права, можливості та умови для доступу, володіння, розпорядження та користування земельними ресурсами. Йдеться не лише про юридичну рівність, а й про економічну, соціальну та екологічну збалансованість. Зрозуміло, що в реальному економічному житті завжди буде існувати асиметричність інформації. Це відбувається, одна сторона ринку має більше інформації, ніж інша, що може призвести до неоптимальних рішень. Існування асиметричності інформації означає, що не дотримується умова рівних можливостей. Така ринкова

реальність може мати негативні наслідки, але вона може бути компенсована механізмами страхування та гарантій.

На нашу думку, маркетингові дослідження ринку земель - це комплекс заходів спрямованих на виявлення й установлення тенденцій і закономірностей розвитку ринку, з метою зниження ступеня невизначеності й підвищення якості прийнятих управлінських рішень. Тобто, такі дослідження допомагають прогнозувати майбутні тенденції, визначати ризики та приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у ринок землі.

Висновки. Маркетинг ринку земель – це каталізатор сталих трансформацій у сільському господарстві. , який формує культуру її відповідального використання. Земель.

Отже, аналіз ринку земель вимагає всебічного вивчення сукупності факторів, що дозволяють у сучасних умовах становлення цього ринку, нестабільності попиту і пропозиції, ризиків та низькому рівні безпеки землекористування зорієнтувати господарюючі суб'єкти на ухвалення найбільш економічно ефективних рішень. Маркетингові дослідження ринку сільськогосподарських земель виконують функцію зниження ризиків по управлінським рішенням, що зачіпають розвиток господарюючих суб'єктів в цілому і вдосконалення розвитку ринку сільськогосподарських земель зокрема.

Таким чином, можна стверджувати, що проведення маркетингових досліджень ринку земель необхідне для забезпечення стабільної і ефективної роботи вітчизняних підприємств та забезпеченні сталого розвитку економіки країни.

Список використаних джерел

1. Soloviy, I.; Kuryltsiv, R.; Hernik, J.; Kryshenyk, N.; Kuleshnyk, T. Integrating Ecosystem Services Valuation into Land Use Planning: Case of the Ukrainian Agricultural Landscapes. *Forests* 2021, 12, 1465. <https://doi.org/10.3390/f121114652>.
2. Прус Ю.О. Стан та ефективність ринку земель в Україні. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики та напрями вдосконалення в економічній та технічній наукових сферах» (5-6 грудня 2023 р., м. Запоріжжя) / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2023, 392 с., С139-141..
3. Trusova, N.V., Svytnous, I.V., Prus, Y.O., Havryk, O.Y., Ivanovskiy, A.V. Assessment of agricultural lands as the basis of Ukraine's food supply. *International Journal of Environmental Studies*, 2023, 80(2), pp. 334-347. Published online 08 Dec 2022. <https://doi.org/10.1080/00207233.2022.2147709>

Анастасія Семенова, здобувачка вищої освіти,
Запорізький національний університет,
Ігор Прокоф'єв, аспірант,
Запорізький національний університет,
Керівник: *Андрій Линенко*, к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління персоналом і маркетингу,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ АНАЛІТИКИ ДАНИХ У ПРОЦЕС ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ

Актуальність дослідження. В сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій аналітика даних стає все більш актуальною в системі підтримки маркетингових рішень. З огляду на зростання обсягів доступної інформації, сучасні компанії стикаються з необхідністю не лише накопичення даних, але й їх осмислення для підвищення ефективності своїх маркетингових стратегій. У цьому контексті інтеграція аналітики даних у процес оцінювання маркетингових рішень стає не просто конкурентною перевагою, але й обов'язковим елементом ефективного управління бізнесом.

Результати дослідження. Цифрові трансформації вже не зупинити, тому вони впливають на всі сфери життя людства. Директ-маркетинг звісно бере на озброєння сучасні цифрові рішення, що вже були тут охарактеризовані. За допомогою сучасних інформаційних технологій можливо забезпечити інтерактивність спілкування з клієнтами, вивчення ними інформації про товари, послуги й бізнес у цілому. Більшими стають масиви даних, які опрацьовуються. Хоча загрози також є.

Першочергово аналітика даних забезпечує об'єктивність процесу оцінювання маркетингових рішень, мінімізуючи суб'єктивні чинники їх ухвалення. Завдяки використанню кількісних методів, таких як аналіз великих даних (Big Data), предиктивна аналітика та машинне навчання, маркетологи отримують можливість не лише описувати поточний стан ринку, але й прогнозувати майбутні тенденції його розвитку. Це дає змогу будувати довгострокові стратегії, засновані на реальних паттернах поведінки споживачів.

Важливо підкреслити, що аналітика даних сприяє формуванню персоналізованих маркетингових рішень. Сегментація аудиторії на основі глибокої обробки даних про демографічні характеристики, поведінкові патерни та вподобання дає змогу створювати релевантні комунікаційні стратегії, що значно підвищують рівень залучення та лояльності споживачів. Інтеграція цих механізмів у процес оцінювання маркетингових рішень дає можливість оперативно виявляти ефективність окремих тактик та вносити необхідні корективи у режимі реального часу.

Більшість практиків у сфері маркетингової діяльності схилиються до думки, що придбати бази даних було б дуже просто. Не існує простих відповідей на

складні питання. Чи все ж існує? Риторичне питання. Ці бази даних формуються безпосередньо в процесі маркетингу й завдяки йому. Прямі контакти з клієнтами, безпосередні постійні комунікації з ними (ненабридливі) якраз і дають змогу формувати та періодично актуалізувати бази даних. Бо хто володіє інформацією, той володіє світом. Особливої уваги заслуговує питання побудови системи ключових показників ефективності (KPI), що базується на результатах аналітичної обробки даних. Чітке визначення метрик успішності маркетингових кампаній забезпечує не тільки прозорість оцінки, але й уможливлює порівняння результатів різних стратегій бізнесу в динаміці. Застосування інтегрованих інформаційних систем, таких як CRM-платформи з аналітичними модулями, оптимізує процес збору, обробки та аналізу даних, створюючи необхідні умови для безперервного вдосконалення маркетингової діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Варіанти аналітичних показників у маркетингу

Категорія даних	Приклад метрик	Значення для оцінки маркетингових рішень
Поведінкові дані в маркетингу	CTR, середній час на сайті, Bounce Rate	Визначення привабливості контенту й ефективності каналів
Демографічні характеристики	Вік, стать, регіон	Адаптація рекламних кампаній до цільових сегментів
Продажі та конверсії бізнесу	Conversion Rate, CAC (вартість залучення клієнта)	Оцінка рентабельності маркетингових витрат
Активність у соціальних мережах	Engagement Rate, кількість згадок	Вимірювання ефективності бренд-комунікацій
Показники задоволеності клієнтів	NPS, CSAT	Оцінка рівня лояльності та якості обслуговування

Висновки. Ефективна інтеграція аналітики даних у процес оцінювання маркетингових рішень потребує розвитку аналітичної культури в бізнесі. Йдеться не лише про впровадження сучасних технологічних рішень, але й про формування середовища, де ухвалення рішень ґрунтується на емпіричних доказах та системному аналізі. Лише за таких умов аналітика даних зможе повністю розкрити свій потенціал, сприяючи сталому розвитку компанії та зміцненню її конкурентних позицій на ринку.

Список використаних джерел

1. Шевченко О. В. Аналітика даних у маркетинговій діяльності підприємств: методичні підходи та інструменти. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Вип. 3. С. 45–58.
2. Ковальчук Г. І. Використання великих даних у маркетинговій аналітиці: тренди та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 48. С. 90–95.
3. Паламарчук Л. П. Персоналізація маркетингових стратегій на основі аналітики даних. *Економіка та держава*. 2023. Вип. 7. С. 72–76.
4. Сердюк Н. П. Методи оцінки ефективності маркетингових кампаній за допомогою даних аналітики. *Збірник наукових праць НУК*. 2021. № 4. С. 134–139.

Яна Сокіл, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

СОЦІАЛЬНА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У ЦИФРОВОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Стрімкий розвиток цифрового підприємництва зумовлює переосмислення підходів до корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) бізнесу. У сучасну епоху цифровізації, яку характеризує масове використання інтернету, великих даних, штучного інтелекту та інших технологій, корпоративна соціальна відповідальність набула нових форм і стала фундаментальною складовою корпоративної ідентичності. Цифрове середовище створює безпрецедентну взаємопов'язаність та відкритість: соцмережі і онлайн-платформи надали споживачам, інвесторам та активістам потужні інструменти для моніторингу й впливу на поведінку компаній, підвищуючи їхню публічну підзвітність. У результаті зросла відповідальність бізнесу за етичні та екологічні наслідки діяльності, адже технології можуть бути використані як на благо суспільства, так і з потенційною шкодою для нього. В цих умовах КСВ перестає бути периферійною альтруїстичною активністю і перетворюється на необхідний елемент стратегії і управління сучасного цифрового бізнесу [1].

Водночас постають нові нерозв'язані питання у сфері КСВ, зумовлені специфікою цифрового середовища. Масове збирання та аналіз даних ставлять проблему забезпечення приватності та кібербезпеки: витоки даних і порушення конфіденційності здатні суттєво підірвати довіру до компанії. Використання алгоритмів і штучного інтелекту породжує етичні дилеми щодо упередженості та справедливості автоматизованих рішень – як забезпечити прозорість і недискримінаційність алгоритмів залишається відкритим питанням. Технологічна індустрія пов'язана зі зростаючим обсягом електронних відходів (e-waste) і значним споживанням енергії; мінімізація екологічних наслідків цифровізації, зокрема шляхом «озеленення» дата-центрів та утилізації пристроїв, стає значущим викликом для КСВ. Окремо актуальною є проблема цифрової нерівності: не всі верстви населення мають рівний доступ до переваг цифрової економіки, тому *digital inclusion* (цифрова інклюзія) визначається як важливе завдання КСВ – забезпечити, щоб цифрова трансформація була справедливою і не залишала осторонь вразливі групи. Багато з цих питань ще не мають однозначних рішень та потребують спільних зусиль бізнесу, держави й суспільства.

За останні п'ять років помітно зросла увага дослідників до тематики КСВ у контексті цифрової трансформації бізнесу. Якщо раніше КСВ розглядалася переважно в аспекті класичних галузей (промисловість, видобування, ритейл тощо), то нині все більше робіт присвячено тому, як цифрові технології змінюють природу корпоративної відповідальності. Згідно з оглядовими

дослідженнями 2020–2024 рр., цифровізація фактично *революціонує* CSR, висуваючи на перший план нові аспекти: етичну відповідальність при використанні штучного інтелекту, справедливе поводження з даними, прозорість алгоритмів, вплив IT-інфраструктури на довкілля тощо. Так, Хванг у своєму міждисциплінарному огляді підкреслює, що прогрес цифрових технологій висуває бізнесу нові етичні вимоги – від захисту даних користувачів до “свідомості” штучного інтелекту та справедливого використання алгоритмів. Одночасно цифрові інструменти розширюють можливості компаній у сфері сталого розвитку, наприклад, сприяють кращій підзвітності через онлайн-розкриття інформації та залучення зацікавлених сторін у реальному часі [1].

Вчені також відзначають, що цифрова ера генерує і нові перспективи, і нові труднощі для КСВ. З одного боку, технології дозволяють бізнесу ефективніше впроваджувати соціальні й екологічні ініціативи (скажімо, використання *big data* для оптимізації споживання ресурсів чи онлайн-платформ для благодійності). З іншого боку, з’являються «цифрові» ризики, раніше не притаманні традиційному бізнесу. Дослідження Saeed та ін. (2020) наголошує, що бізнес-сектор нині мусить терміново реагувати на складні виклики, зокрема кібербезпеку, захист даних, етичні аспекти AI та соціально-екологічні ефекти диджиталізації. Ці проблеми вийшли за межі суто теоретичних дискусій – вони вже впливають на регуляторні вимоги, громадську думку та управлінські рішення у реальному бізнесі. Шмітц М. та Сіл П. [2] у своїй роботі узагальнюють, що для виконання корпоративної відповідальності у цифровому світі компанії мають зосередитися на чотирьох критичних аспектах: гарантуванні приватності даних, підтриманні етичності алгоритмів, зменшенні екологічного впливу технологій та дотриманні вимог регуляторів. Саме ці напрямки визначають порядок денний КСВ останніх років.

Однією з помітних тенденцій є поява концепції *корпоративної цифрової відповідальності* (КЦВ, англ. Corporate Digital Responsibility, CDR). Ця концепція розвинулася в Європі як продовження і доповнення традиційної КСВ, акцентуючи відповідальність компаній за наслідки своєї цифрової діяльності. Згідно з визначенням проекту CDR Europe, корпоративна цифрова відповідальність – це сукупність практик і поведінкових норм, що допомагають організації використовувати дані та цифрові технології соціально, економічно, технологічно та екологічно відповідальним чином [3]. Іншими словами, CDR охоплює такі питання, як етика даних і конфіденційність, кібербезпека, цифрова інклюзія, вплив IT на довкілля, доброчесність у цифровому середовищі тощо. На практиці впровадження CDR виявилось нелегким, особливо для малого і середнього бізнесу, через брак експертизи та ресурсів. У відповідь на це в ЄС започатковуються програми підтримки: згаданий проект CDR Europe (2023–2027) об’єднав партнерів з 9 країн для обміну досвідом та напрацювання політик, які допоможуть навіть найменшим МСП стати «цифрово відповідальними». Це свідчить, що на рівні регіональної політики Європи формується розуміння важливості інтеграції КСВ у цифрову економіку і створюються умови для її поширення.

Аналіз показав, що соціальна корпоративна відповідальність у цифровому підприємстві є багатовимірною і динамічною сферою, значення якої неухильно зростає. Цифрова трансформація бізнесу не лише накладає на компанії нові зобов'язання, а й відкриває перед ними нові шляхи для створення спільної цінності – для себе і суспільства. Підтверджено актуальність теми: цифрові підприємства зараз перебувають у центрі уваги стейкхолдерів щодо етичності, прозорості та сталості. Класичні аспекти КСВ (такі як права працівників, філантропія, екологія) переплітаються з новими (конфіденційність даних, алгоритмічна справедливість, кіберетика), формуючи комплексний порядок денний. Нерозв'язані питання – від запобігання дискримінації штучним інтелектом до подолання цифрової нерівності – потребують подальших досліджень і колективних зусиль, адже однозначних відповідей поки немає. Останні роки принесли і значний прогрес: з'явилися концептуальні рамки на кшталт корпоративної цифрової відповідальності, напрацьовано чимало рекомендацій та кейсів впровадження КСВ у ІТ-компаніях, розроблено міжнародні стандарти (від ISO з інформаційної безпеки до керівництв OECD з цифрових прав людини).

На завершення, соціальна корпоративна відповідальність у цифровому підприємстві постає як необхідна умова гармонійного розвитку цифрової економіки в XXI столітті. Вона допомагає знайти баланс між прибутковістю інновацій та суспільним благом, мінімізувати негативні наслідки технологічного прогресу і максимізувати позитивний вклад бізнесу у вирішення соціальних проблем. Цифрові компанії, що приймають цей виклик і можливість, формують новий еталон успішності – коли успіх вимірюється не лише фінансовими метриками, а й тим, який світ вони створюють навколо себе. З огляду на швидкі зміни та невизначеність майбутнього технологій, принцип “*dare to care*” (“наважся піклуватися”) стає лейтмотивом для відповідального підприємництва у цифрову добу, і його актуальність лише зростатиме надалі.

Список використаних джерел

1. Hwang, J. (2024). Corporate social responsibility (CSR) in the digital age: Investigating the challenges and future insights. *GSC Advanced Research and Reviews*, 21(1), 503–518. <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.21.1.0383>
2. Schultz, M. D., & Seele, P. (2020). Conceptualizing data-deliberation: The starry sky beetle, environmental systemrisk, and Habermasian CSR in the digital age. *Business Ethics: A European Review*, 29(2), 303-313.
3. CDREUROPE. (2025). Corporate Digital Responsibility in Europe. <https://www.interregeurope.eu/cdreurope#:~:text=up%20to%20many%20risks,energy%20use%20with%20big%20data>.

Владислав Стародубцев, здобувач вищої освіти
Запорізький національний університет,
Андрій Линенко, к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління персоналом та маркетингу
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ПРОБЛЕМАТИКА ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГУ

Актуальність дослідження. Одним з основних напрямків розвитку у маркетингу, беззаперечно, є впровадження технологій штучного інтелекту. Від охопив усі сфери: маркетингове планування, управління товарною та цінової політиками підприємства, ринкова аналітика, створення контенту, дослідження портрету споживача тощо. Разом з цим виникає чимало питань щодо ефективності, етичності використання нейромереж, можливих недоліків та загроз. Особливо це актуально для сфери директ-маркетингу, де штучний інтелект напряду контактує зі споживачем.

Виклад основного змісту. Перед дослідження власне проблем використання ШІ є доречним надати визначення директ-маркетингу. Узагальнюючи, директ-маркетинг (або також прямий маркетинг) – це інструмент маркетингу, що передбачає безпосередній контакт компанії з існуючим або потенційним споживачем [1]. Він передбачає саме пряму комунікацію, без залучення до цього третіх осіб: email-маркетинг, телемаркетинг, маркетинг соціальних мереж та месенджерів, прямий продаж тощо.

У сфері прямого маркетингу також спостерігається поступове впровадження штучного інтелекту. Умовно використання ШІ у даній сфері можна розділити на два основні напрямки: збір та аналіз даних про окремих споживачів для створення персоналізованих портретів клієнтів, а також для прямого контакту з клієнтами (використання чат-ботів, автовідповідачів, згенерованих за допомогою ШІ листів та повідомлень тощо).

Використання даних інструментів має ряд переваг для компанії:

1. Штучний інтелект може аналізувати усі нюанси поведінки споживача для створення його максимально точного портрету та робити на основі цього персоналізовані продажі.

2. Використання ШІ допомагає компанії оброблювати значно більше контактів та знижує навантаження на працівників.

Проте, як зазначалося раніше, використання інструментів штучного інтелекту компанією (у тому числі у прямому маркетингу) породжує низку проблемних питань.

Дана проблема на сьогодні є актуальною та широко досліджуваною: за останні два роки з'явилося чимало тематичних публікацій українських та зарубіжних маркетологів (І. Кудрянь, Е. Kilulu тощо) та агентств (Webpromo,

Cabbai Blog, DigitalWell та ін.). До висвітлення теми також приєдналося Міністерство цифрової трансформації України, опублікувавши такі матеріали, як «Біла книга з регулювання ШІ в Україні: бачення Мінцифри» та «Рекомендації з відповідального використання штучного інтелекту у сфері реклами та маркетингових комунікацій».

Основними питаннями, які висвітлені в українських та зарубіжних дослідженнях, є проблема захисту конфіденційних даних, можлива упередженість ШІ до співрозмовника чи певних груп людей та питання відповідальності за згенерований штучним інтелектом продукт.

Проте недостатньо дослідженим залишається вплив від використання штучного інтелекту на репутацію компанії та її взаємовідносини з клієнтами.

У сучасному ринковому середовищі, що характеризується значною турбулентністю та високою конкуренцією, актуальною залишається концепція маркетингу відносин, у центрі ваги якої – розбудова довгострокових відносин з партнерами, у тому числі зі споживачами, та формування таким чином аудиторії лояльних клієнтів.

Здебільшого основою для побудови клієнтської спільноти навколо фірми стають не тільки товари, їх ціна та якість, а й цінності та ідеї. Вони закладаються у бренд компанії при його формуванні, транслиуються через логотип, упаковку, фірмові кольори, задають тон усім маркетинговим комунікаціям. Для донесення головних цінностей бренду аудиторії є доцільним використання інструментів прямого маркетингу. Наприклад, для споживача може бути переконливим безпосередній контакт з представником фірми, який притримується корпоративної культури, цінностей бренду та транслює їх під час бесіди. Іншим прикладом може слугувати маркетинг соціальних мереж, де побудова активної спільноти на сторінці неможлива без безпосередньої участі у цьому представника компанії.

Тобто, у маркетингу відносин інструменти директ-маркетингу мають вирішальне значення. Проте, у разі використання у цій сфері ШІ, споживач замість безпосереднього спілкування зі співробітником отримує відповіді від нейромережі (наприклад, через чат-бот). Тобто компанія, яка намагається бути ближче через споживачів, знеособлюється та віддаляється від них.

Це може мати негативні репутаційні наслідки та повинно враховуватись при впровадженні інструментів штучного інтелекту. Рішеннями, які б нівелювали ці загрози, можуть бути такі заходи, як маркування повідомлень, що надходять від штучного інтелекту та використання його лише як тимчасового посередника між клієнтом та співробітником компанії. Дане питання ще не є достатньо вивченим, тому, можна припустити, у ході наступних досліджень будуть розроблені нові шляхи вирішення проблеми.

Висновок. Отже, використання інструментів ШІ у прямому маркетингу має ряд переваг, але разом з цим несе і ризики, серед яких знеособлення та послаблення відносин з клієнтом через відсутність «живого» спілкування.

Список використаних джерел

1. Белік О. Що таке директ-маркетинг – як використовувати прямі адресні розсилки в бізнесі. Netpeak Journal. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/shcho-take-direkt-marketing-yak-vikoristovuvati-pryami-adresni-rozsilki-v-biznesi/> (дата звернення: 25.05.2025).
2. Гайдак О. Комплексне використання ІІІ у маркетингу як асистента для розв'язання маркетингових задач. Webpromo. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/marketing/kompleksne-vikoristannya-shi-u-marketingu/> (дата звернення: 26.05.2025).
3. Кудрянь І. Етичні аспекти використання штучного інтелекту в маркетингу. ANT Media. URL: <https://www.theantmedia.com/post/etichni-aspekti-vikoristannya-shtuchnogo-intelektu-v-marketingu> (дата звернення: 25.05.2025).
4. М-во цифрової трансформації України. Як використовувати ІІІ у рекламі та маркетингу: рекомендації для креативників і бізнесів. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yak-vykorystovuvaty-shi-u-reklami-ta-marketynhu-rekomendatsii-dlia-kreatyvnykiv-i-biznesiv> (дата звернення: 25.05.2025).
5. AI and business communications: 4 ethical considerations. DigitalWell. URL: <https://digitalwell.com/blogs/ai-and-business-comms-ethical-considerations/> (date of access: 25.05.2025).
6. Ethical considerations in ai-driven customer support. Cobbai Blog. URL: <https://cobbai.com/blog/ethical-considerations-ai-driven-customer-support> (date of access: 25.05.2025).
7. Kilulu E. Ethical considerations in ai-powered communication. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/ethical-considerations-ai-powered-communication-lizz-lull-b5hxf> (date of access: 25.05.2025).

Максим Тесленко, аспірант
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
Керівник: **Наталія Шквиря**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ОЦІНКА СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Конкурентоспроможність підприємств молочної галузі значною мірою визначається правильно обраною стратегією розвитку. Наразі сучасні українські підприємства накопичили значний досвід у застосуванні таких стратегій на практиці. Найчастіше використовуються стратегії глибокого проникнення на ринок [3].

Молокопереробним підприємствам, щоб створювати стійкі конкурентні переваги та зміцнювати свої позиції, необхідно використовувати концепцію брендингу, випускати не лише традиційну, а й унікальну продукцію. Як унікальну продукцію підприємства можуть виробляти національні продукти конкретного регіону. Найкращою стратегією для середніх гравців є виробництво вузькоспеціалізованої продукції, орієнтованої на певну цільову аудиторію.

Згідно з експертними спостереженнями, брендингом власної продукції займається дуже незначна частина переробників через обмежені фінансові можливості. Використовувати власні та позичені ресурси можуть лише ті переробники, у яких налагоджено збут високорентабельної продукції, оскільки саме вони мають більше шансів залучити інвестиційні ресурси. Станом на сьогодні в харчовій промисловості спостерігається активізація диференційованої стратегії. Для галузі характерні стратегії вертикальної, горизонтальної та змішаної інтеграції, а також диференціація бізнесу підприємств у суміжні сфери продовольчого комплексу.

Останнім часом перспективною стає стратегія пошуку нових, незайнятих ринкових ніш. Для багатьох підприємств найкращою стратегією є виробництво високорентабельної продукції, орієнтованої на певну аудиторію. Наприклад, виробництво продукції з козячого молока. Собівартість такої продукції є вищою, ніж у класичного продукту, тому основними ринками збуту виступають міста з високим рівнем доходів населення [1].

Наступна досить поширена стратегія полягає у створенні товарів різних категорій під одним брендом. Проаналізувавши поведінку вітчизняних товаровиробників на продовольчому ринку, можна переконатися, що аналогічні моделі починають вибудовуватись на багатьох українських підприємствах.

За сучасного рівня розвитку суспільства проблема виживання підприємств у середньостроковій перспективі зобов'язує замислюватися над створенням ефективної торговельної марки, яка символізуватиме діяльність компанії в майбутньому. Розробка бренду – один із найважливіших кроків у формуванні

власної аудиторії майбутнього продукту. Основна перевага такої стратегії полягає в тому, що при випуску продукції під відомим брендом на просування нового товару під тією ж маркою потрібно значно менше коштів, ніж на запуск нового, незалежного бренду.

Молокопереробні підприємства впроваджують стратегії довгострокового планування й розвитку з метою кардинальної перебудови сформованого типу виробництва, розробки та впровадження не лише окремих виробничих технологій, а й формування нових моделей поведінки на певному сегменті продовольчого ринку. У періоди активізації технологічних змін стратегії, спрямовані на інноваційний розвиток, повинні мати системоутворюючий ефект [5].

Для забезпечення успішного функціонування підприємству необхідно вміти оновлювати свої ключові стратегії, інакше воно втратить конкурентні переваги. Зниження конкурентних позицій підприємства свідчить про його нездатність встигати за змінами, що відбуваються в галузі. Галузь трансформується швидше, ніж вище керівництво встигає переглянути свої базові переконання й уявлення про те, які ринки та яких клієнтів обслуговувати, які технології освоювати та як досягати найкращих результатів. Найважливішою сьогодні є здатність товаровиробника створювати продукти з унікальним набором цінностей, що дозволяє йому освоювати нові сегменти ринку й створювати бар'єри для потенційних конкурентів. Товаровиробники мають володіти стратегічним передбаченням: завтрашні конкурентні переваги повинні відрізнятися від сьогоднішніх. Імітація зразків нерідко стає випереджальною стратегією для конкурентів із більш розвиненою уявою. Головне завдання вищого керівництва - створення нових галузей і нових стратегій.

У реальності набір ефективних стратегій є вкрай обмеженим і залежить від кон'юнктури ринку, цілей та можливостей фірми. Існує щонайменше чотири основні типи стратегій.

Перший тип – (силова) віолентна стратегія. Характерна для фірм, які виробляють стандартизований, якісний, масовий продукт з низьким рівнем витрат або за помірно високою ціною, що стає джерелом конкурентних переваг для фірми-віолента.

Другий тип – патієнтна (нішова) стратегія, характерна для підприємств, що випускають високоспеціалізовану та слабо стандартизовану продукцію для певної групи споживачів. Виробник прагне контролювати невелику частку ринку, поступово завойовуючи максимальну долю відповідної ринкової ніші. Подібні стратегії реалізують підприємства, що спеціалізуються на одному з сегментів ринку, наприклад, на здоровому харчуванні.

Третій тип стратегії конкуренції - комутантна (приспосувальна) стратегія. Підприємства, що реалізують цю стратегію, виробляють неспеціалізовану продукцію для невеликих специфічних ніш з метою задоволення короткострокових потреб конкретного споживача. Підвищення споживчої цінності відбувається за рахунок індивідуалізації послуги. Такий тип стратегії властивий багатьом регіональним молокопереробним підприємствам. Однак на

сучасному етапі у застосуванні цієї стратегії існують певні особливості та специфічні відмінності.

Традиційно підприємства харчової промисловості дотримуються стратегії зниження витрат, однак ця стратегія дозволяє досягти лише короткострокового ефекту. Загострення цінової конкуренції негативно впливає на якість виробленої продукції. У разі скасування торговельних бар'єрів на український ринок почне надходити продукція харчових компаній із країн з розвинутою ринковою економікою [4]. Якщо вона матиме вищу якість і одночасно нижчу ціну, це дозволить західним компаніям виграти цінову конкуренцію та захопити більшу частину ринку, незважаючи на короткострокові збитки. Без сумніву, вітчизняним харчовим підприємствам необхідно використовувати не лише стратегію низьких витрат і цін. Причина застосування такої стратегії пов'язана з нестабільністю сировинних ринків та залежністю від постачальників сировини і їх цін.

Четвертий тип стратегії - це експлерентна (піонерна) стратегія, пов'язана з радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Підприємства, які застосовують таку тактику, ведуть бізнес у пошуках революційних рішень.

Висновок. У статті розглядаються основні типи стратегій розвитку молокопереробних підприємств України, їх переваги та виклики в сучасних умовах ринку. Аналіз показує, що для досягнення стійкого зростання і підвищення конкурентоспроможності підприємствам необхідно впроваджувати комплексні підходи, поєднуючи традиційні стратегії з інноваційними рішеннями. Особливу увагу слід приділяти адаптації до змін ринкової кон'юнктури, розвитку унікальних продуктів і брендів, а також ефективному управлінню ресурсами. Результати дослідження можуть слугувати основою для формування більш дієвих стратегічних планів у молочній галузі України.

Список використаних джерел

1. Шквиря Н. О. Створення системи інформаційно-методичного забезпечення стратегічного планування. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2017. № 3(35). С. 123 - 130.
2. Шквиря Н.О., Сокіл Я.С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 2 (42). С. 214-219.
3. Шквиря Н.О., Тесленко М.В. Маркетингові дослідження поведінки споживачів на ринку молока та молочних продуктів. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг: IV Міжнародна науково-практична конференція, 23-24 лютого 2024 р. : [тези доп.]*. Рівне : О. Зень, 2024. С.65-69.
4. Шквиря Н.О. Застосування методу портфельного аналізу в стратегічному маркетингу підприємства. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 16-18 жовт. 2019 р. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 421.424.
5. Шквиря Н.О., Лещук Д.В. Роль цифрового маркетингу в діяльності підприємств. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022. Харків, 2022. С.334-335.

Анастасія Фіріч, здобувачка вищої освіти
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
Вікторія Нехай, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

АКТУАЛІЗАЦІЯ СТОРІТЕЛІНГУ У ПРОСУВАННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Актуальність дослідження. У сучасному світі, де споживачі товарів все більше і більше орієнтуються не тільки на рівень якості виготовленої продукції, а й на цінності, які налічує бренд, сторітелінг набуває особливої значущості. У контексті просування та висвітленні цілей сталого розвитку такий інструмент маркетингу вважається ще й певним засобом комунікацій організації з суспільством. До того ж, зростає все більше запит на відповідальне ведення бізнесу, особливу підтримку екологічних ініціатив та загальної соціальної справедливості. Таким чином, актуальність дослідження є необхідною мірою в освітленні ефективності використання.

В цілому, сторітелінг – це новітня технологія, що містить в собі елементи розповіді певної інформації, яка у свою чергу направлена на залучення аудиторії для компанії, при цьому впливаючи на когнітивну, емоційну та мотиваційні сфери. Метою стає сформувати ефективну мотивацію до конкретного суб'єкта дії. Тому, такий інструмент активно використовують у маркетингу, соціальних мережах та рекламі. В сфері маркетингу сторітелінг практикують при розробці відео-роліків, рекламних статей, що спрямовані на оригінальний продаж того чи іншого продукту, донесення інформації про діяльність підприємства, представників компанії та бренду в загальності.

Такий вид інструменту відкриває досить широкі можливості для подальшої взаємодії з аудиторією, до яких можна віднести:

- залучення споживачів до цільових дій;
- переробка чистих фактів у більш яскраві, оригінальні та цікаві історії;
- не потребує великих фінансових вкладень у розробку;
- залучення широкої аудиторії добровільно базуючись на рекламу, яку вони переглянули;
- вірусне та достатньо швидке поширення інформації [1].

Провідний сенс історій повинен переконувати споживачів товару. Потенційні покупці, які читають інформацію мають вірити в її суть. І в такому разі, читачі зроблять основні висновки та зможуть перенести історію автора своєю. А отже, ключова задача сторітелінгу виконана. Зазвичай, виокремлюють такі типи історії, що застосовують за допомогою цього інструменту в маркетингові:

- історія, де міститься інформація про заснування компанії та її перші кроки. Здебільшого, цей тип є найпопулярнішим з усіх і його використовують на практиці такі корпорації як Facebook, Adidas, Nike та Lamborghini;

- історія, що розповідає про логотип та назву свого бренду. Ключовою задачею стає подача під стилем «бренду-легенди». Прикладом стали Apple, Amazon, Samsung;

- історія про традиції та цінності підприємства. В основі лежить інформація про правила та принципи, що несуть вплив на корпоративну культуру, при цьому, формуючи ціле розуміння про те, що є прийнятим саме для цієї організації;

- благодійні історії. Даний тип містить ціль передати якомога яскравіше інформацію про особисту трагедію засновника або ж про благодійні внески. Таким чином, споживачів об'єднують спільні відчуття та емоції, які залишаються у пам'яті багатьох людей;

- історія про виникнення конкретного продукту. В сучасності, такий тип набирає все більших обертів в масах. Розповідаючи про створення товару, бренд відкриває таємниці та якісь певні особливості про саме виробництво. Оригінальна подача закріплює у споживачів досить гарний образ продукції і виникає бажання його придбати [2].

Вітчизняний ринок має свої певні особливості, що спираються на культуру держави. Тому, маркетологи застосовують сторітелінг, який відповідає цінностям та інтересам місцевих. А отже, виокремлюють такі актуальні тенденції вітчизняного ринку, як підтримка певних локальних підприємств, прозорість та чесність від авторів історій, високий рівень соціальної відповідальності компаній [3].

Отже, сторітелінг є достатньо потужним інструментом для просування цілей сталого розвитку, оскільки, він дозволяє відомим брендам не лише доносити місію та цінності, а й залучати аудиторію за допомогою емоційних факторів. Завдяки таким історіям, компанії стають все ближчими та відкритими до споживачів, а також будують довготривалі відносини. Вітчизняний простір адаптує сторітелінг досить активно згідно з локальними запитами ринку.

Список використаних джерел

1. Мунтян І.В., Мільчева В.В., Донець Л.Я. Сторітелінг як інструмент просування бренду. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_10_2023 (дата звернення: 22.05.2025).
2. Ущаповська І.В., Зубкова Ю.В. Бренд-сторітелінг: до визначення структурно-семантичної організації та типів історій бренду. *Закарпатські філологічні студії*. 2021. №19 (2). С. 42 – 45.
3. Сторітелінг у маркетингу: Як створити сильний бренд та залучити клієнтів URL: <https://business-broker.com.ua/blog/storitelinh-dlia-biznesu-iak-vykorystovuvaty-tsej-potuzhnyj-instrument-dlia-prosuvannia/> (дата звернення: 22.05.2025).

Наталя Христофорова, здобувачка вищої освіти
Запорізький національний університет,
Ірина Слободяник, старший викладач
кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів і
економічної теорії
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ОСНОВНІ МОДЕЛІ ОФШОРИНГУ ТА ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Офшоринг – це стратегія ведення бізнесу, яка передбачає перенесення окремих бізнес-процесів, функцій або структур у іноземні юрисдикції. Основною метою такої практики є досягнення економічних вигод, зниження податкового навантаження, підвищення гнучкості управління та доступ до спеціальних режимів і ресурсів. В умовах глобалізації та інтенсифікації міжнародної конкуренції офшоринг став одним із ключових інструментів корпоративної стратегії для багатьох компаній.

Існує кілька ключових моделей офшорингу, кожна з яких має свої особливості, переваги та ризики. Вони відрізняються за галузевою спрямованістю, об'єктами перенесення і стратегічними цілями. Детально проаналізуємо основні моделі офшорингу, їх характеристики та сфери застосування.

1. Модель офшорінгу виробничих процесів

Ця модель передбачає перенесення виробничих або складальних ліній у країни з низькими витратами праці та сприятливими умовами для масштабного виробництва. Вона є однією з найдавніших форм офшорингу, яка з'явилася ще у 1960-х роках і з часом отримала широке поширення у світовій промисловості (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристики моделі офшорінгу виробничих процесів

Локація:	країни з низькою заробітною платою, високим рівнем інвестицій у інфраструктуру і сприятливими адмініструваннями для виробництва (наприклад, Китай, В'єтнам, Індія, Мексика, Бангладеш).
Об'єкти перенесення:	фабрики, заводи, складські комплекси, логістичні центри.
Основна мета:	зменшення собівартості одиниці продукції, підвищення конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках.
Переваги:	- Значне зниження витрат на працю і матеріали. - Можливість масштабування виробництва без значних додаткових капіталовкладень. - Доступ до нових ринків збуту через локальні виробничі майданчики. - Можливість уникнення певних торговельних обмежень і мит.
Ризики:	- Контроль якості продукції та відповідність стандартам. - Логістичні труднощі та високі витрати на транспортування. - Політична нестабільність, зміни законодавства. - Можливі проблеми з інтелектуальною власністю (копіювання технологій, патентні порушення). - Етичні питання щодо умов праці та навколишнього середовища.

2. Модель офшорінгу бізнес-послуг (офшоринг сервісів)

Ця модель зосереджена на перенесенні функцій та операцій, що мають обслуговуючий характер, у країни з низькою вартістю робочої сили. Вона включає аутсорсинг клієнтської підтримки, ІТ-послуг, бухгалтерського, юридичного, фінансового та адміністративного обслуговування (табл.2).

Таблиця 2

Характеристики моделі офшорінгу бізнес-послуг

Об'єкти:	call-центри, центри підтримки клієнтів, ІТ-підтримка, бухгалтерські та аудиторські служби, HR-процеси.
Основна мета:	зниження операційних витрат, підвищення швидкості обробки запитів, доступ до висококваліфікованих фахівців.
Переваги:	Значне зменшення витрат на оплату праці та інфраструктуру. - Підвищення гнучкості у масштабуванні послуг. - Можливість залучення спеціалістів із вузькою експертизою. - Полегшення фокусування на стратегічних цілях компанії.
Ризики:	- Контроль якості обслуговування та рівня сервісу. - Мовний і культурний бар'єр, що може впливати на взаєморозуміння. - Відставання у часових поясах, що ускладнює оперативний менеджмент. - Загроза витоку або крадіжки даних. - Можливі проблеми з відповідністю законодавству у сфері захисту даних (GDPR, HIPAA тощо).

3. Модель офшорінгу фінансових та податкових послуг

Ця модель базується на створенні офшорних структур для мінімізації податкових зобов'язань і підвищення фінансової гнучкості. Вона широко застосовується міжнародними корпораціями, холдингами, індивідуальними інвесторами та фінансовими інституціями (табл. 3).

Таблиця 3

Характеристики моделі офшорінгу фінансових та податкових послуг

Об'єкти:	офшорні компанії, трасти, холдингові компанії, фінансові інструменти.
Основна мета:	мінімізація податків, оптимізація структури капіталу, забезпечення конфіденційності.
Переваги:	- Зниження податкового навантаження через використання юрисдикцій із сприятливим податковим режимом. - Гнучкість у фінансовому плануванні і реінвестиціях. - Конфіденційність операцій і власності. - Можливість захисту активів від зовнішніх ризиків і претензій.
Ризики:	- Репутаційні ризики, пов'язані з використанням офшорних схем. - Зміни у законодавстві, що можуть ускладнити або зробити незаконним використання таких структур. - Можливі питання з прозорістю і відповідністю міжнародним стандартам боротьби з відмиванням грошей (AML), фінансуванням тероризму. - Юридичні ризики у випадку податкових перевірок або санкцій.

4. Модель офшорінгу досліджень і розробок (R&D)

Ця модель передбачає перенесення дослідницьких центрів і інноваційних лабораторій за кордон для зменшення витрат і доступу до висококваліфікованих

фахівців і технологій. Вона стає дедалі популярнішою в індустріях високих технологій, фармацевтиці, автомобілебудуванні та інших галузях, що мають високий рівень інновацій (табл. 4).

Таблиця 4

Характеристики моделі офшорінгу досліджень і розробок (R&D)

Об'єкти:	R&D-центри, інноваційні лабораторії, технологічні хаби.
Основна мета:	зниження витрат на дослідження і розробки, швидкий доступ до нових знань і талантів.
Переваги:	- Зменшення витрат на висококваліфіковану працю і обладнання. - Доступ до вузькоспеціалізованих дослідників і інноваційних екосистем. - Створення сприятливого середовища для інновацій та патентування.
Ризики:	- Захист інтелектуальної власності, зокрема ризик крадіжки або неправомірного використання. - Управління міжнародними командами, мовний і культурний бар'єр. - Регуляторні виклики, особливо в сферах, пов'язаних з безпекою або здоров'ям. - Можливі труднощі у координації досліджень з центральним офісом.

Моделі офшорінгу мають різноманітні форми й застосовуються залежно від цілей компанії, галузі, у якій вона працює, та правового режиму обраної юрисдикції. Вони дозволяють досягти значних економічних вигод, оптимізувати управління ресурсами і розширити можливості для інновацій. Проте разом із перевагами слід враховувати потенційні ризики — репутаційні, правові, етичні та управлінські.

Висновки. Вибір конкретної моделі офшорінгу вимагає ретельного аналізу стратегічних цілей, особливостей бізнесу і нормативного середовища. Важливо дотримуватись законодавства і етичних стандартів, щоб уникнути негативних наслідків для репутації та довгострокової стабільності компанії. Правильне застосування моделей офшорінгу може стати потужним інструментом розвитку бізнесу, але потребує відповідальної і обґрунтованої стратегії.

Список використаних джерел

1. Козак В. В., Мельник А. І. Міжнародний офшоринг: концепції, моделі, ризики. Київ: Наукова думка, 2018. С. 45–78
2. Петров В. В., Гончаренко А. О. Моделі аутсорсингу та офшорингу бізнес-послуг. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. С. 89–104
3. Мельник Ю. О. Глобальні тенденції у сфері офшорних структур. Журнал міжнародних економічних відносин, № 3, 2019. С. 56–72
4. Бондаренко С. П. Моделі офшорингу у сфері досліджень і розробок (R&D), 2021. С. 134–150
5. Міністерство фінансів України. Глобальні стандарти оподаткування та офшорні зони, 2022. С. 23–40

Олена Чмир, д.е.н., професор,
завідувач відділу формування академічних ресурсів
Державна наукова установа «Український інститут
науково-технічної експертизи та інформації»,
м. Київ, Україна

СИНЕРГІЯ РЕСУРСІВ НАУКИ ТА БІЗНЕСУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Актуальність дослідження. Цілі сталого розвитку (ЦСР / Sustainable Development Goals) є універсальною стратегією, затвердженою ООН у вересні 2015 року в рамках резолюції «Перетворимо наш світ: порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року» [1]. Вони включають 17 цілей та 169 завдань, спрямованих на забезпечення балансу між економічним зростанням, соціальною справедливістю та охороною навколишнього природного середовища. Цілі мають всеосяжний і взаємопов'язаний характер, охоплюючи дуже різнопланові питання - від ліквідації голоду та подолання бідності до стійких міст, збереження клімату та біорізноманіття.

Основні положення. ЦСР створюють загальну рамку для координації дій усіх міжнародних організацій, держав, бізнесу, науки, освіти, громадянського суспільства. Вони одночасно є стратегічною та операційною основою для формування економічної, соціальної, екологічної політики, визначення інноваційних пріоритетів і забезпечення їх максимально ефективної взаємоув'язки.

Оцінка прогресу у досягненні ЦСР здійснюється в рамках спеціального моніторингу, який використовує систему багаторівневих індикаторів. Ключовими механізмами моніторингу є щорічні доповіді ООН про досягнення ЦСР (SDG Progress Reports), національні добровільні огляди (Voluntary National Reviews), регіональні та національні платформи (Євростат, Держстат України) [2]. Цифровізація економічних та соціальних процесів, яка дозволяє формувати величезні масиви даних, відкриває нові можливості для підвищення ефективності моніторингу ЦСР. Так, аналіз супутникових знімків допомагає відстежувати стан лісів, урбанізацію; соціальні мережі, мобільні дані та електронні опитування дають можливість фіксувати зміни у рівні життя населення, підтримки ЦСР та залученості до їх виконання, доступу до освіти, охорони здоров'я тощо. Не усі країни здатні забезпечити однаковий рівень реалізації ЦСР та проведення моніторингу. Україна, як відомо, включила ЦСР до своїх стратегічних документів, щоб зробити свою державну політику частиною глобальної мережі сталого розвитку. Вона адаптувала ЦСР до національного контексту й розробила 86 власних індикаторів, які ураховують специфіку національної статистики.

ЦСР реалізуються на державному рівні завдяки комплексу законодавчих, фінансових та інституційних механізмів, що передбачають вбудованість цілей сталого розвитку в національне стратегічне планування. Їх реалізація неможлива

без відповідного узгодження політик на всіх рівнях – від місцевого до центрального. Основними інструментами державного управління в рамках реалізації ЦСР є національні стратегії сталого розвитку (наприклад, «Зелений курс» ЄС або «Національна економічна стратегія України до 2030 року») [3-4], секторальні політики, адаптовані під ЦСР (в освіті, охороні здоров'я, соціальному захисті, екології, енергетиці та ін.), формування нормативної бази для сталих практик (декарбонізація, циркулярна економіка), бюджетування з урахуванням ЦСР (контроль за тим, щоб державні витрати сприяли досягненню вказаних цілей), державно-приватне партнерство (співпраця держави та бізнесу, що дозволяє здійснювати реалізацію суспільно значущих проєктів) тощо.

Наука та інновації є рушійною силою сталого розвитку. Наука забезпечує точну діагностику проблем і відповідне розроблення ефективних рішень на основі міждисциплінарних підходів та новітньої методології. Це практично реалізується завдяки проведенню фундаментальних досліджень, які дають більш глибоке розуміння природи кліматичних змін, соціальної мобільності, біорізноманіття, економічного зростання, а також прикладних досліджень, що дозволяють розробляти конкретні практичні рішення та наукові рекомендації з їх упровадження. Роль технологічних інновацій також складно переоцінити: вони є каталізатором стійких змін в агросекторі (виведення стійких сортів, цифрові платформи для фермерів), енергетиці (відновлювані джерела, інтелектуальні мережі та накопичувачі енергії), охороні здоров'я (телемедицина, діагностика за допомогою ШІ, біоінженерія), освіті (онлайн-курси, інклюзивні середовища, персоналізоване навчання). Соціальні інновації відіграють значну роль, створюючи нові форми організації, взаємодії, розподілу ресурсів. Отже, наука та інновації є невід'ємними складовими процесу переходу до сталого майбутнього.

Бізнес-сектор виступає не лише об'єктом впливу ЦСР, але й одним з ключових його драйверів. Реалізація цілей сталого розвитку неможлива без активного включення транснаціональних корпорацій, компаній середнього та малого бізнесу, які впливають на усі сфери життя через сферу зайнятості, інвестиції, виробництво, формування ланцюжків постачання, інновації та маркетинг. Інтеграція ЦСР у корпоративні стратегії відбувається завдяки формуванню внутрішніх політик та програм, змістовно пов'язаних з однією чи декількома цілями сталого розвитку. Бізнес все частіше спрямовує власні та залучені кошти на соціальне підприємництво, «зелені» технології, стійку інфраструктуру. Поступово ESG-звітність стає обов'язковим стандартом для компаній, що працюють на міжнародних ринках, демонструючи тим самим фактичний внесок бізнесу у сталий розвиток. Крім того, приватні компанії беруть участь у спільних проєктах з університетами, громадськими /неурядовими організаціями та державою, створюючи партнерства задля прогресу щодо ЦСР. Таким чином, бізнес використовує цілі сталого розвитку як рамку корпоративної відповідальності та основу власних інвестиційних, інноваційних дій та формування стійких бізнес-моделей.

У просуванні ЦСР величезну роль відіграє маркетинг, який є потужним

інструментом формування суспільних норм та споживчої поведінки. Через маркетинг бізнес доносить до широкої аудиторії свої цінності, демонструє цільові настанови та кращі практики. Останнім часом компанії все більш активно включають до своїх маркетингових стратегій компоненти сталого розвитку, орієнтуючись на принципи етичності, екологічності, соціальної відповідальності та прозорості. Стійкий маркетинг передбачає не лише просування товару, а й формування довгострокових цінностей для споживача і суспільства в цілому. Він спрямований на скорочення негативного впливу на довкілля, підтримку локальних ініціатив, просвітницьку діяльність і, як результат, – посилення довіри до бренду. Прикладами відповідних маркетингових практик, пов'язаних з ЦСР, можуть слугувати комунікації про соціальну місію (просування ідей екологічної відповідальності, повторної переробки, захисту дикої природи), прозорість ланцюжків поставок (публікація даних про походження сировини), маркетинг, заснований на дослідженнях і даних (вивчення поведінки споживачів).

Разом із тим, існує небезпека профанації дружнього до ЦСР маркетингу через застосування недобросовісних практик, які отримали «парасолькову» назву greenwashing [5]. Це коли компанія заявляє про підтримку цілей сталого розвитку, але фактично нічого не робить для цього. Задля протидії таким практикам використовуються незалежна сертифікація, ESG-метрики, GRI-стандарти, перехід від B2C-маркетингу до B2S. У разі доброчесної діяльності реалізація ЦСР стає не лише конкурентною перевагою для фірми, а й основою формування її позитивної бізнес-репутації, на якій, у свою чергу, будується довгострокова успішність бізнесу.

Наукові знання є основою для прийняття ефективних, обґрунтованих рішень щодо реалізації цілей сталого розвитку, для чого вони мають бути широко доступними – оперативно і без обмежень. В умовах зростаючої складності глобальних викликів (зміна клімату, продовольча безпека, нерівність, втрата біорізноманіття тощо) відкрита наукова інформація стає просто необхідною. Сучасними джерелами наукових даних, цінних для реалізації ЦСР, є репозиторії, що належать міжнародним організаціям, окремим державам, інституціям; платформи даних відкритого доступу; спеціалізовані інформаційні бази у різних галузях знань і сферах діяльності. Незважаючи на всеохоплюючу цифровізацію, навіть зараз існують бар'єри для доступу до наукової інформації, спричинені обмеженістю фінансових можливостей, мовним розмаїттям, неспівпадінням методології, фрагментацією даних тощо. Їх подоланню сприятиме політика відкритої науки, спрямована на зняття бар'єрів у доступі до наукової інформації та підтримку глобальної наукової кооперації. Відкритий доступ особливо важливий для реалізації ЦСР у країнах, де академічне та бізнес-середовище відчуває дефіцит актуальних перевірених знань.

Інститути державного управління та бізнес потребують як первинних «сирих» даних, так і якісної аналітики на їх основі, ефективних інструментів інтерпретації та адаптації наукових результатів задля досягнення практичних результатів, пов'язаних з ЦСР. Це передбачає трансляцію наукових знань, яка перетворює наукові знання на прикладні рекомендації, ефективні практики та

бізнес-моделі. Таким чином, доступ до наукової інформації важливий не лише для академічної сфери, а й виступає передумовою об'єднання зусиль науки, держави, суспільства та бізнесу для реалізації ЦСР: чим швидше і легше ці знання передаються у прикладну площину, тим вищим буде потенціал сталого розвитку.

Україна офіційно взяла на себе зобов'язання щодо досягнення ряду ЦСР, адаптувавши глобальні цілі до національної специфіки. Активно проводяться дослідження у сфері енергетичної стійкості та декарбонізації, стійкого сільського господарства, ведеться розробка та впровадження цифрових платформ і технологій, включно з проектами дистанційного навчання, цифровізації управління та надання адміністративних послуг. Вітчизняні вчені активно залучені до міжнародних дослідницьких консорціумів. Українські компанії у низці секторів (зокрема, в аграрному та ІТ) ставлять цілі сталого розвитку в основу своєї діяльності.

Безумовно, є проблеми, пов'язані з недостатністю координації зусиль науки, бізнесу та влади, обмеженим фінансуванням наукових досліджень у галузі ЦСР, слабкістю механізмів масштабування успішних практик, недостатньою популяризацією ЦСР на регіональному рівні. Україна потребує ефективних рішень, які дозволять подолати ці труднощі. Одним із них може стати практичне повномасштабне впровадження політики відкритої науки та розвиток у рамках цього процесу відкритої дослідницької інфраструктури.

В Україні починаючи з 2019 року функціонує відкрита платформа наукових досліджень – Національний репозитарій академічних текстів (НРАТ) [6-9]. Вона вміщує матеріали фундаментальних і прикладних досліджень і розробок, здатних підтримати реалізацію ЦСР з широкого спектру дисциплін - від природничих наук до соціальних, економічних та гуманітарних. А саме: екологія та природні науки (вивчення зміни клімату, біорізноманіття, екосистемних послуг), інженерні науки та технології (розробки у галузі відновлювальної енергетики, сталих матеріалів, цифрових технологій), медичні та біологічні науки (покращення охорони здоров'я, боротьба з епідеміями, розвиток біотехнологій), економіка та управління (сталій розвиток бізнесу, соціальне підприємництво, економіка замкненого циклу), соціальні науки (питання нерівності, освіти, прав людини). Нацрепозитарій на сьогодні – це вмістище 299,7 тис. повних електронних версій академічних текстів (у т.ч. 137,8 тис. наукових звітів та 161,9 тис. дисертацій у комплекті з авторефератами та анотаціями), з якими можна ознайомитись без будь-яких обмежень. Крім того, відповідно до поточного плану заходів «Партнерство «Відкритий Уряд»» [10] до пошукового сервісу НРАТ у 2024 році було додано можливість працювати з реєстраційними картками НДР, загальна кількість яких наразі становить у базі даних НРАТ близько 203 тис. одиниць [11] (табл.1). Пошук матеріалів, маркованих самими авторами словосполученням «стійкий розвиток» та «ЦСР», дає нам вибірку з глобальної бази даних НРАТ обсягом 10'370 найменувань наукових звітів та 25'215 дисертацій, що є у центральному репозитарії НРАТ. Цей результат не відображає повної картини, оскільки наразі обмежений

можливостями нинішньої пошукової системи Нацрепозитарію. Користувач поки що не зможе зробити більш точний пошук даних, використовуючи також інформацію облікових карток зареєстрованих звітів та дисертацій і набори ключових слів, визначених авторами, а також виконавши пошук за реєстраційними картами відповідно до пріоритетів наукової та інноваційної діяльності. Подальший розвиток НРАТ за рахунок додавання повного вмісту реєстраційних та облікових карток разом із модернізацією пошукової системи дозволить отримати доступ до більш повної картини нинішнього наукового ландшафту України в частині досліджень, пов'язаних із реалізацією цілей сталого розвитку.

Таблиця 1

Інформація про вміст бази даних академічних текстів ЦР НРАТ

Вид ресурсу та характеристика доступних даних	Звіти про наукові дослідження і розробки		Дисертаційні дослідження на здобуття наукового ступеня		Реєстраційні картки НДР
	метадані	повні тексти	метадані	повні тексти	
станом на 01.04.2025	181 742	137 960	173 333	162 470	203 158

Джерело: складено автором за даними панелі адміністратора НРАТ

Висновки. Вітчизняна наука має достатній науковий потенціал для підтримки політики сталого розвитку та реалізації ЦСР, обраних Україною в якості власних довгострокових завдань. Існує належна практика нормативно-правових, стратегічних і практичних кроків, спрямованих на підтримку сталого розвитку з боку держави, також є достатньо прикладів відповідальної діяльності бізнесу, зокрема – у рамках промоції ЦСР у маркетингових стратегіях великих, середніх та малих підприємств. Бізнес і влада безумовно потребують відкритого доступу до результатів наукових досліджень, що забезпечує Національний репозитарій академічних текстів. Але його можливості потрібно прискореними темпами розвивати задля утвердження національної політики відкритої науки, валоризації результатів НДР та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, що спрямовуються у наукову та освітню сферу України. Для цього пропонується найближчим часом забезпечити розроблення низки аналітичних інструментів НРАТ, які дозволять проводити аналіз наукового ландшафту та здійснювати консолідацію даних щодо вітчизняних досліджень (наукові результати, обсяги та джерела фінансування, грантодавці, фактичне упровадження отриманих результатів, перспективи їх просування на внутрішньому і зовнішньому ринках тощо). Пропонуємо створити сервіс, який дозволить в комплексі аналізувати усю базу даних ЦР НРАТ за максимально широким спектром характеристик. Також слід забезпечити повний доступ до даних облікових карток НДР і дисертацій, здійснивши кардинальну модернізацію пошукового сервісу НРАТ. Це може стати амбітним завданням на найближчі декілька років у рамках реалізації Національного плану заходів з

відкритої науки [12] та Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд»» [13].

Список використаних джерел

1. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. N 70/1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf
2. 17 цілей, щоб змінити наш світ URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/>
3. A European Green Deal. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
4. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
5. Qayyum, A., Jamil, R.A., Sehar, A. Impact of green marketing, greenwashing and green confusion on green brand equity. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 2023. Vol. 27 No. 3, pp. 286-305. <https://doi.org/10.1108/SJME-03-2022-0032>
6. Національний репозитарій академічних текстів. Офіційний вебпортал. Головна сторінка. URL: <https://nrat.ukrintei.ua>
7. Чмир О.С. Розвиток в Україні ресурсів, заснованих на знаннях. *Наука, технології, інновації*. 2021. №4. С. 35-49. URL: http://nti.ukrintei.ua/?page_id=4030&lang=en
8. Чмир О.С. Доступність даних досліджень – `must-have` сучасної науки. *Університетські наукові записки*. 2022. №1-2 (85-86). С.206-221. URL: https://unz.univer.km.ua/article/view/85-86_206-221
9. Чмир О.С. Розвиток відкритого рецензування у парадигмі відкритої науки. *Університетські наукові записки*. 2024. №5 (101). С.76-97. URL: https://unz.univer.km.ua/article/view/101_76-97/426
10. План дій із впровадження Ініціативи “Партнерство “Відкритий Уряд” у 2023-2025 роках. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2023-%D1%80#Text>
11. Національний репозитарій академічних текстів у першому кварталі 2025 року. URL: <https://nrat.ukrintei.ua/nacjonalnyj-repozytarij-akademichnyh-tekstiv-u-pershomu-kvartali-2025-roku/>
12. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження національного плану щодо відкритої науки» від 8 жовтня 2022 р. № 892-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/892-2022-%D1%80#Text>
13. Продовжуємо спільнотворення плану дій із впровадження Ініціативи “Партнерство “Відкритий Уряд” в Україні у 2026–2027 роках. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/prodovzhuemo-spilnotvorennia-planu-dii-iz-vprovadzhenia-initsiatyvy-partnerstvo-vidkrytyi-uriad-v-ukraini-u-20262027-rokakh>

Наталя Шквиря, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

РОЗВИТОК ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Актуальність дослідження. З розвитком маркетингу в ринкових відносинах у бізнесу виникають нові проблеми та завдання. Роботодавці стикаються з проблемою утримання кадрів, формуванням ефективної системи мотивації, текучістю персоналу, внутрішніми конфліктами, пов'язаними зі змінами на підприємствах. Рішенням цих питань може бути впровадження системи внутрішньоорганізаційного маркетингу на підприємстві [4]. Багато підприємств не задумуються про користь цієї системи і цінність персоналу. В сучасному світі особливо актуально приділяти увагу людським ресурсам, бачити їх потенціал для росту та розвитку підприємства, оскільки внутрішнє середовище фірми може стати джерелом конкурентних переваг. Маркетинг займає одну з провідних позицій серед функцій стратегічного управління. Можна зазначити, що для України способами підвищення вартості компанії можуть стати не тільки об'єднання та інтеграція, розміщення акцій на біржах та забезпечення інформаційної відкритості, але й грамотне корпоративне управління. В тому числі і внутрішній маркетинг, як один із сучасних аспектів менеджменту. Метою стратегії внутрішньоорганізаційного маркетингу є підвищення лояльності та зацікавленості співробітників у діяльності підприємства, щоб покращити ефективність та якість їх роботи і підприємства в цілому.

Внутрішньоорганізаційний маркетинг - це процес оптимізації маркетингової діяльності підприємства, спрямований на стимулювання, координацію та інтеграцію клієнтоорієнтованого персоналу з метою підвищення ефективності підприємства. Американський маркетинголог Майкл Данмор виділив взаємопов'язані елементи, які можуть слугувати основним рушієм зростання ефективності підприємства: бачення, місія, цінності, позиціонування та призначення, корпоративна стратегія, процеси, стандарти обслуговування та вимірювання якості обслуговування, управління знаннями, внутрішні комунікації, кадрова стратегія, інтеграція внутрішнього, зовнішнього маркетингу та маркетингу взаємодії [2].

Впровадження внутрішньоорганізаційного маркетингу складається з таких етапів: дослідження потреб персоналу, їх оцінка та аналіз; розробка місії, позиціонування, стандартів обслуговування. Далі проводиться презентація програми внутрішнього маркетингу для працівників, впровадження розробленої системи, закріплення результатів і систематичний аудит та розвиток [3].

Перший етап передбачає такі завдання: формування системи показників для виявлення задоволеності персоналу, їх аналіз та оцінка, визначення центрів

відповідальності, розробка стандартів обслуговування, розробка комплексної системи навчання, підбір методів контролю, створення системи мотивації.

Для виявлення рівня задоволеності персоналу використовується індекс eEPS (Employee Net Promoter Score). За допомогою цього методу можна якісно виміряти лояльність співробітників, зрозуміти, що їм подобається в компанії, а що ні, які в них є зауваження. Для цього ставляться два запитання: яка ймовірність того, що ви порекомендуєте роботу в нашій компанії своїм друзям і знайомим? Та чому ви дали саме таку відповідь?

За результатами опитування працівників поділяють на три категорії: прихильники, нейтральні та критики. Кількість критиків віднімається від кількості прихильників. Потім результати аналізуються. Якщо індекс є від'ємним, це означає, що критиків більше, і слід приділити увагу покращенню комунікації з персоналом, з'ясувати причини їхнього невдоволення.

Важливою частиною дослідження сучасного внутрішнього маркетингу є побудова EJM (Employee Journey Map) - карти шляху співробітника. EJM - це карта, на якій зображено точки взаємодії працівника з підприємством: від знайомства з брендом до звільнення. Карта шляху кандидата дозволяє проаналізувати весь досвід взаємодії працівника з підприємством, виявити «больові точки» та покращити їх. Такий підхід допомагає зрозуміти, де очікування співробітників не відповідають реальності, а також визначити розриви у їхньому досвіді [1].

На другому етапі завдання полягають у наступному: презентація програми внутрішнього маркетингу персоналу та пояснення мети поліпшення якості обслуговування на підприємстві. Якщо працівники не будуть розуміти сенс змін, то існує ймовірність того, що вони не бажають брати участь у змінах і будуть чинити опір новим підходам. Необхідно донести до персоналу план запровадження стандартів обслуговування клієнтів, який включає навчання та оцінку знань та навичок виконання стандартів, роз'яснити, обговорити позиціонування та місію фірми. Повідомити методику контролю виконання співробітниками стандартів на робочих місцях. До працівників необхідно донести, що контроль є необхідним як зворотний зв'язок для них самих - для розуміння своїх сильних сторін в обслуговуванні клієнтів і виявлення зон, які потребують розвитку. Детально роз'яснити нову систему мотивації. Система оплати праці завжди є точкою особливої уваги персоналу, та суттєва зміна підходу до виплат руйнує відчуття безпеки, створить тривогу, страх нестабільності. Тільки детальна презентація з прикладами може знизити описані негативні явища.

Впровадження стандартів обслуговування включає навчання персоналу та оцінювання результатів цього навчання. Навчання може здійснюватися як за рахунок внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів. Під внутрішніми ресурсами мається на увазі проведення семінарів, інструктажів та тренінгів тренінг-менеджерами підприємства у сфері послуг.

Головне завдання четвертого етапу - зберегти досягнутий рівень обслуговування та сформувати на підприємстві середовище, орієнтоване на

клієнта. Досягти цього можливо лише за умови успішного проходження всіх попередніх етапів, а також регулярного й чіткого виконання всіх процесів - навчання персоналу, оцінювання та контроль, мотивація.

Зміст останнього етапу полягає в регулярному аудиті наявних стандартів, системи навчання та мотивації. Протягом усього періоду необхідно накопичувати пропозиції щодо вдосконалення кожного компонента програми внутрішнього маркетингу, щоб наприкінці оцінити потребу у змінах та вдосконаленнях системи й внести відповідні корективи.

Висновок. Завдяки застосуванню стратегії внутрішньоорганізаційного маркетингу, орієнтованої на довгострокову перспективу, будь-яке підприємство може підвищити результативність своїх працівників та ефективність своєї діяльності. Використовуючи інструменти внутрішнього маркетингу, можна сприяти розвитку людського потенціалу, впроваджувати нематеріальні цінності в повсякденне життя й, у підсумку, зміцнювати добробут споживачів і суспільства загалом. Підсумовуючи, можна сказати, що внутрішній маркетинг - це процес оптимізації маркетингової діяльності підприємства, спрямований на стимулювання, координацію та інтеграцію клієнтоорієнтованого персоналу з метою підвищення ефективності підприємства.

Список використаних джерел

1. Крюкова О.М. Концептуальні засади внутрішнього маркетингу. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 276-283
2. Шквиря Н. О. Створення системи інформаційно-методичного забезпечення стратегічного планування. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2017. № 3(35). С. 123 - 130.
3. Шквиря Н. О., Сокіл Я. С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 2 (42). С. 214-219.
4. Шквиря Н.О. Інформаційне забезпечення інноваційних рішень на засадах маркетингу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(22). С. 288-294.

Тетяна Юрій, к.е.н.,
асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

UGC У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ЯК ДРАЙВЕР МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Актуальність дослідження. Соціальні мережі стали основною платформою для взаємодії брендів із аудиторією, а контент, створений користувачами (UGC), відіграє ключову роль у формуванні ефективних маркетингових стратегій. UGC у соціальних мережах не лише підвищує автентичність бренду, але й підсилює залучення, довіру та вірусний потенціал кампаній. За результатами дослідження 93% маркетологів вказують на ефективність цього формату, адже оголошення з UGC отримують на 400% кліків, ніж звичайна реклама [1].

Користувацький контент (UGC) – це оригінальний контент, який створюється аудиторією бренду і таким контентом можуть бути: відгуки, коментарі, фото- та відеоролики. Компанії часто використовують цей контент у маркетингових цілях: на сайті, лендингах, у соціальних мережах та друкованій рекламі, навіть на пакуванні. Використання UGC вигідне як компанії, так і користувачам продукту, оскільки завдяки UGC компанія-замовник отримує унікальні ідеї та новий контент. Водночас користувач, створюючи контент для бренду, отримує не лише можливість для творчого самовираження, але й вигідні знижки, винагороди. Для споживачів співпраця з улюбленим брендом також має велике значення [2].

Принцип користувацького контенту побудований на принципі прихильності за Р. Чалдіні. Яким би емоційно сильним бренд не був, людина все одно більше довіряє людині на підсвідомому рівні. Зокрема про це свідчать результати опитування, проведеного Lithium Technologies у 2014 році [3].

Використовуючи контент користувачів на власних сторінках у соцмережах, бренди отримують низку переваг:

1. Автентичність як основа маркетингової стратегії. UGC у соціальних мережах сприймається як щирі рекомендації, що викликають довіру в аудиторії. На відміну від традиційної реклами, контент від користувачів виглядає як дружня порада, що мотивує до покупки. Дослідження Nielsen показує, що 92% споживачів довіряють рекомендаціям близьких, а 70% покладаються на онлайн-відгуки [4]. Маркетингова стратегія, побудована на UGC, використовує принцип соціального доказу, підвищуючи лояльність і конверсію.

2. Формування спільноти через двосторонню взаємодію. UGC сприяє прямій комунікації між брендом і аудиторією, а також стимулює діалог між самими користувачами. Відгуки, коментарі та пости клієнтів допомагають брендам краще зрозуміти потреби й больові точки аудиторії. Маркетингова стратегія, що інтегрує UGC, дозволяє вдосконалювати продукти чи послуги на основі зворотного зв'язку, зміцнюючи ком'юніті. Важливо уникати платних

публікацій без позначки «реклама», щоб зберегти автентичність і уникнути репутаційних ризиків.

3. Економічна ефективність просування. UGC є бюджетним рішенням для маркетингових стратегій, оскільки часто не потребує значних витрат. Якісний продукт чи креативна упаковка можуть спонукати клієнтів ділитися контентом без додаткових стимулів. У деяких випадках достатньо мінімальних бонусів, як-от знижки чи подарунки, щоб мотивувати аудиторію. Такий підхід дозволяє брендам оптимізувати витрати, отримуючи цінний контент для просування в соціальних мережах.

4. Збільшення охоплення та залучення. UGC у соціальних мережах значно підвищує охоплення завдяки органічному поширенню. Пости та історії користувачів мають вищий рівень довіри, ніж таргетована реклама, що підтверджується показником CTR, який у 4 рази перевищує середні значення для оголошень із UGC. Маркетингова стратегія, орієнтована на залучення клієнтів до створення контенту, може генерувати більшу кількість активних користувачів порівняно з традиційною рекламою, особливо за обмеженого бюджету.

5. Сарафанне радіо як довгостроковий ефект. UGC підсилює ефект рекомендаційного маркетингу, відомого як сарафанне радіо. Позитивні відгуки чи історії користувачів у соціальних мережах створюють ланцюгову реакцію, що може тривати місяцями. Такий контент сприймається як неупереджений, що підвищує довіру аудиторії. Маркетингова стратегія, яка використовує UGC, перетворює клієнтів на амбасадорів бренду, забезпечуючи стійке зростання впізнаваності.

UGC особливо ефективним є для міленіалів, ключової демографічної групи, які вважають, що UGC на 35% краще запам'ятовується, ніж контент, створений через традиційні медіа-канали. А 70% представників покоління Z вважають користувацький контент дуже корисним частиною процесу прийняття рішення про покупку.

Для активної генерації UGC брендам необхідно враховувати ключові аспекти, які мотивують клієнтів створювати та поширювати контент, наприклад якість продукту. Якщо товар чи послуга не вирізняються унікальними характеристиками тоді аудиторія не матиме мотивації ділитися враженнями, в таких випадках брендам краще зосередитись на яскравій рекламі чи креативному дизайні. Важливим принципом також є упаковка та візуальна привабливість товару продукту, оскільки викладка товарів, продуманий дизайн фізичних закладів та приваблива упаковку спонукають клієнтів створювати контент. Наприклад стильний інтер'єр, креативні інсталяції чи атмосферне освітлення мотивують аудиторію фотографувати та ділитися знімками в соціальних мережах, підсилюючи маркетингову стратегію бренду.

Для підтримання інтересу до створення UGC брендам необхідно активно взаємодіяти з аудиторією. Відсутність реакції на контент користувачів у соціальних мережах знижує ймовірність повторних публікацій. Маркетингова стратегія має включати оперативне реагування на UGC – коментарі, лайки чи репости, - щоб користувачі відчували зв'язок із брендом і бажання продовжувати

створювати контент. Важливим принципом є також проведення конкурсів, знижок, бонусів чи подарунків, які можуть стимулювати створення UGC, оскільки мотивація клієнтів збільшує кількість тих, хто не лише купує продукт, але й ділиться враженнями в соціальних мережах, саме тому такий підхід підвищує ефективність маркетингової стратегії.

Висновки. Нині UGC є актуальним способом просування бренду в соціальних мережах. Адже аудиторія схильна довіряти контенту користувача більше, ніж іншим формам медіареклами, що підтверджено численними маркетинговими дослідженнями. Стимулювання UGC у соціальних мережах є ключовим елементом маркетингової стратегії, що допомагає брендам будувати автентичні зв'язки з аудиторією. Якісний продукт, приваблива упаковка, активна взаємодія та продумана мотивація створюють умови для органічного поширення контенту, що підсилює впізнаваність і довіру до бренду.

Список використаних джерел

1. Klaudija Januzyte. 42 surprising UGC statistics you can't afford to ignore // Billo/ 2025. URL: <https://billo.app/blog/ugc-statistics/>
2. Шалімова Дар'я. UGS – як мотивувати підписників створювати контент і як зробити клієнтів більш лояльними // Brander. 2021. URL: <https://brander.ua/blog/ugc-yak-motivuvati-pidpisnikiv-stvoryuvati-kontent-i-yak-zrobiti-klientiv-bilsh-loyalnimi>
3. Tadena N. Advertising-Wary Consumers Still Turn to Word-of-Mouth Marketing // The Wall Street Journal. 2014. URL: <https://www.wsj.com/articles/BL-269B-1800>
4. Consumer Trust in Online, Social and Mobile Advertising Grows // Nielsen. 2012. URL: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2012/consumer-trust-in-online-social-and-mobile-advertising-grows/>



СЕКЦІЯ 4

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК СПРОМОЖНИХ ГРОМАД

Olena Zaika, PhD Management and Public Administration,
Associate Professor at the Department of Public Administration
and Social Work
Zaporizhzhia National University,
Zaporizhzhia, Ukraine

PROFESSIONAL EXPECTATIONS OF CIVIL SERVANTS AS A FACTOR OF ADAPTATION AND DEVELOPMENT OF CAPABLE COMMUNITIES IN WARTIME CONDITIONS

Relevance of the research. Under the current conditions of full-scale war, civil service in Ukraine plays a crucial role in ensuring the continuity of public governance, supporting the vitality of communities, and maintaining the institutional resilience of the state. The quality of government functioning directly depends on the professionalism, personal resilience, and motivation of civil servants who find themselves at the forefront of administrative, humanitarian, and security challenges.

One of the key tasks today is the implementation of modern social management technologies aimed at developing the personal and professional potential of public service employees. Such technologies should be focused on strengthening internal motivation, supporting value orientations, adapting to crisis situations, and forming competencies necessary for effective performance under martial law.

The use of modern social technologies in personnel management significantly accelerates the adaptation process of a civil servant within a team, which, in turn, ensures their rapid integration into the performance of professional duties, especially under the increased workload during wartime. In such conditions, studying the phenomenon of professional expectations as a factor of effective integration into the team and the formation of a stable professional identity becomes increasingly relevant.

There is an urgent need to create a comprehensive methodological framework for the development of human resource management in the civil service system, with an emphasis on continuous professional development of civil servants as a strategic resource for institutional growth.

Building an effective system for studying and managing the personal development of civil servants opens new opportunities for rethinking the conceptual foundations,

tasks, and functions of organizational management. This allows not only the identification of objective problems in the functioning of civil service under conditions of instability but also the determination of sources for its further development based on resilience, innovation, and human potential.

Professional expectations refer to an individual's perception of the outcomes they seek to achieve through the choice of a particular profession. They include expectations of career growth, social recognition, positive interpersonal relationships within the team, and the realization of personal potential. In the field of civil service, professional expectations hold particular significance as they serve as indicators of professional awareness among future civil servants and as factors that can both stimulate personal development and complicate the process of professional adaptation.

These expectations are especially significant under martial law, when civil servants operate under constant psychological pressure, heightened responsibility, uncertainty, and resource constraints. Newly appointed civil servants, entering a team, attempt to realize their professional expectations. If these align with the actual conditions of service, it facilitates quicker adaptation, fosters stable motivation, and aligns individuals with professional goals and conscious self-determination.

The structure of professional expectations of a civil servant includes the following components:

1. Realization of one's abilities and talents; aspiration for self-affirmation.
2. Perception of career growth and opportunities for professional advancement.
3. Social recognition and the prestige of the profession in a crisis society.
4. Comfortable working conditions, including social guarantees, which are currently highly limited.
5. Material factors – stable salary, bonuses, compensation for stress and job-related risks.
6. Participation in decision-making affecting regional security, development, and citizens' quality of life.

At the same time, adaptation within the civil service system takes place under challenging conditions. Unlike other fields, professional activities and interpersonal relations are strictly regulated by legal norms. This creates a high level of formalization, where the civil servant's behavior is constantly monitored by colleagues, leadership, and even the public, especially during information warfare.

Civil servants are expected to comply with ethical and professional standards, maintain a formal style of communication, appearance, and conduct, and be mindful of their social media presence. This atmosphere of constant self-control, compounded by the pressure of wartime, complicates the adaptation process and demands significant internal resources.

Under these circumstances, the role of professional expectations becomes significantly more important: understanding the motives for entering civil service and the reality of future professional activities becomes key to psychological resilience and effective adaptation.

The specifics of professional adaptation of a civil servant are determined by the complexity, intensity, and multi-factor nature of government bodies' operations. This is manifested in:

1. a longer adaptation period;
2. the necessity for active involvement of leadership in supporting newly appointed employees;
3. increased demands for independence and stress resistance from new staff;
4. the need for in-depth knowledge of legislation, particularly in public administration, anti-corruption, and administrative procedures.

International and domestic experience confirms that professional expectations are a critical factor in successful adaptation. If they are met in the early stages of civil service, this fosters satisfaction, internal engagement, and a sense of the social significance of the work-something that takes on particular importance during wartime.

In the course of our research, we conducted interviews with civil servants whose length of service does not exceed one year. Based on the respondents' answers, we identified several personality types of newly appointed civil servants according to their professional expectations:

1. Goal-oriented pragmatists. Confident, composed, intellectually developed individuals with clearly defined professional expectations. They prioritize gaining unique experience, developing professional competencies, accumulating social capital, and building a career.

2. Motivated idealists. Creative, energetic individuals, mostly with a humanitarian background. They strive for change, are meaning-oriented, but encounter difficulties due to the highly regulated nature of the system.

3. Stability-oriented individuals. Reserved, moderately proactive individuals who value social guarantees, stability, and a comfortable environment. Their motivation is mainly external, yet they demonstrate loyalty to the system.

Conclusions. Thus, the professional expectations of newly appointed civil servants serve as an important indicator of their readiness for adaptation, level of internal motivation, and potential for effective performance. In wartime, when communities operate under difficult and uncertain conditions, it is the human capital of the civil service – resilient, conscious, and motivated personnel, that becomes the driving force for the development of capability and institutional endurance.

References

1. Konyefa Dickson, Rachel & Stephan Isaiah, Oyeinkorikiye. (2024). An Exploration Of Effective Onboarding On Employee Engagement And Retention In Work Organizations. 9. 1-20.
2. Where Government Agencies Fail in New Hire Onboarding. *Springbrook*. URL: <https://springbrooksoftware.com/where-government-agencies-fail-in-new-hire-onboarding/> (дата звернення: 20.05.2025).

Євген Берладинюк, здобувач вищої освіти
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
Василь Остап'як, д.політ.н., доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК ТА ТРАНСФОРМАЦІЮ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Актуальність дослідження. У сучасному цифровому середовищі інформаційні технології (ІТ) виступають ключовим двигуном економічного та соціального розвитку, що значно змінює характеристики й вимоги до людського капіталу. Розвиток і поширення цифрових платформ, віддаленої роботи та онлайн-освіти створюють нові можливості для здобуття знань і навичок, одночасно стимулюючи безперервне професійне зростання та адаптацію до технологічних викликів [1].

Інформаційні технології (ІТ) – це різноманітний набір технологічних інструментів і ресурсів, що включає апаратне забезпечення, програмні рішення та телекомунікаційні мережі, які дозволяють передавати, зберігати, обробляти й обмінюватися інформацією у цифровому вигляді [3].

Основні переваги застосування ІТ у розвитку людського капіталу включають розширення доступу до якісної освіти через онлайн-платформи та віртуальні лабораторії, персоналізацію навчальних траєкторій на основі аналітики даних, сприяння професійному розвитку через цифрові симуляції та спільні платформи обміну досвідом, а також оптимізацію управління талантами й оцінки компетенцій із використанням алгоритмічних систем [1].

Конкретні приклади трансформації людського капіталу за допомогою ІТ охоплюють програми UNESCO з підвищення цифрових навичок серед освітян і спільнот у Південній Азії, що передбачають тренінги та воркшопи з ефективного використання ІТ у навчанні та розвитку, а також впровадження інформаційних систем у медичному секторі Нігерії, які продемонстрували покращення доступності та якості медичних послуг завдяки поєднанню ІТ та інвестицій у людський капітал [2, 4].

Проте використання інформаційних технологій супроводжується низкою викликів. Серед них – нерівний доступ до цифрової інфраструктури, що поглиблює «цифровий розрив» між різними регіонами та соціальними групами, ризики зловживань із персональними даними та потреба в захисті приватності, а також невідповідність темпів розвитку цифрових навичок серед працівників і швидкості впровадження нових технологій [2].

У відповідь на ці виклики розроблено низку політичних та організаційних рекомендацій. Серед основних – інвестування в модернізацію цифрової інфраструктури, створення програм підвищення цифрової грамотності та безперервного навчання для різних категорій фахівців, а також встановлення

етичних стандартів і нормативно-правових механізмів контролю алгоритмічних рішень та захисту даних [2].

Висновки. Надалі розвиток інформаційних технологій сприятиме подальшій персоналізації та автоматизації освітніх і професійних процесів, дозволяючи адаптувати навчальні траєкторії до індивідуальних потреб і підвищувати продуктивність праці. Однак успіх цих процесів залежить від забезпечення інклюзивного доступу до технологій, постійного моніторингу етичних аспектів та розвитку політик, які гарантують, що цифрова трансформація служить нарощенню людського капіталу і розширенню можливостей для всіх верств суспільства.

Список використаних джерел

1. OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en> (дата звернення: 18.05.2025).
2. Digital Policies and Digital Transformation. UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/digital-policies-and-digital-transformation> (дата звернення: 18.05.2025).
3. Information and communication technologies (ICT) | UNESCO UIS. UNESCO UIS. URL: <https://uis.unesco.org/en/glossary-term/information-and-communication-technologies-ict> (дата звернення: 18.05.2025).
4. Erhijakpor A. E. Information Communication and Technology, Human Capital Development and the Health Sector of Nigeria. *IIARD International Journal of Banking and Finance Research*. 2024. Vol. 10, no. 10.

Володимир Ведмедєв, аспірант
Запорізький національний університет
Керівник: **Олена Заїка**, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри філософії, публічного управління та
соціальної роботи
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

АЛГОРИТМІЧНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОТРЕБ ГРОМАД: КЕЙС ВИКОРИСТАННЯ ШІ-РІШЕНЬ ДЛЯ ПЛАНУВАННЯ ВІДБУДОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Актуальність дослідження. Після широкомасштабного вторгнення РФ у 2022 році територіальні громади України зазнали значних руйнувань соціальної інфраструктури – медичних закладів, навчальних установ, адміністративних центрів, житла. За даними Світового банку, загальні потреби на відновлення лише освітніх та медичних об’єктів перевищують 10 млрд доларів США, а понад 70 % громад потребують оновлення ключових елементів інфраструктури вже найближчим часом [8]. В умовах обмежених ресурсів, високої динаміки міграційних процесів (зокрема переміщення ВПО) та нестабільної безпекової ситуації постає завдання забезпечити максимально точне, обґрунтоване та пріоритетне планування відбудови.

Традиційна модель публічного управління, заснована на статистичних оцінках і запізнілих опитуваннях потреб, виявляється малоефективною в сучасних умовах. Натомість цифрова трансформація відкриває нові інструменти управління – зокрема, використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування потреб громад, розподілу ресурсів та оцінки соціального ефекту інвестицій. На рівні держави вже сформовано стратегічні документи, які передбачають впровадження інструментів штучного інтелекту у публічне управління, включаючи Білу книгу з регулювання ШІ, розроблену Міністерством цифрової трансформації України [4], а також цифрові дорожні карти відбудови у рамках RDNA3 і Плану відновлення України [7][8].

Актуальність теми також обумовлюється тим, що Україна є унікальним світовим прикладом одночасної реалізації відбудови у реальному часі та масштабної цифровізації публічних послуг. У цьому контексті постає необхідність вивчення механізмів впровадження ШІ для проактивного прогнозування потреб громад – тобто виявлення та моделювання майбутніх потреб до того, як вони виявляться через традиційні канали комунікації з громадянами.

Крім того, з огляду на вступ у дію Акту про штучний інтелект ЄС (AI Act) з 1 серпня 2024 року [5], актуальним стає і питання правового регулювання алгоритмічного управління на місцевому рівні. Громади, які впроваджуватимуть високоризикові системи ШІ (наприклад, у соціальних чи адміністративних процесах), повинні враховувати етичні вимоги, принципи прозорості та механізми алгоритмічного аудиту.

Таким чином, дослідження можливостей використання ШІ для прогнозування потреб громад не лише відповідає стратегічним викликам післявоєнного відновлення України, але й сприяє впровадженню сучасних, ефективних та відповідальних моделей публічного управління.

Зростання складності управлінських процесів у громадах, особливо в умовах війни та обмежених ресурсів, вимагає переходу до передбачуваного, адаптивного та проактивного публічного управління. Саме тут на перший план виходять можливості застосування алгоритмів штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування потреб громад. На відміну від традиційних експертних або статистичних методів, сучасні алгоритми машинного навчання можуть виявляти закономірності у великих масивах різномірних даних (open data, супутникові знімки, демографічні показники, звернення громадян) та формувати обґрунтовані прогнози щодо майбутніх запитів на соціальні послуги, обсяги міграції, або необхідність відновлення інфраструктурних об'єктів.

У 2025 році в Україні посилюється наукова та експертна дискусія щодо впровадження проактивних моделей управління. Так, у роботі В. Арутюняна зазначається, що ефективне публічне управління в умовах повоєнної відбудови неможливе без застосування систем ШІ, які здатні прогнозувати потреби населення на основі реального часу – аналізуючи зміни у демографії, рівні безробіття, доходах, потребі в соціальних послугах [1]. Автор підкреслює, що моделі прогнозування можуть автоматично виявляти домогосподарства, які найбільше потребують допомоги, ще до того, як ці люди звернуться до органів влади. Це дозволяє переходити від моделі «реакції» до моделі превентивної дії – однієї з ключових ознак Smart Governance.

Схожі підходи підтримують міжнародні дослідники. Згідно з аналітичними оглядами ОЕСР, передові країни дедалі більше інтегрують ШІ у сфери охорони здоров'я, освіти, інфраструктури та бюджетного планування [3]. Використання ШІ дозволяє здійснювати багатофакторну оцінку, наприклад: «яка громада з високою часткою ВПО, дефіцитом амбулаторій та поганою транспортною логістикою має пріоритет для реконструкції медпункту?» Відповіді на такі запити формуються не вручну, а алгоритмічно, що зменшує суб'єктивізм і пришвидшує ухвалення рішень.

В Україні вже реалізуються проекти, що демонструють потенціал подібних систем. Один з найпоказовіших кейсів – аналітична платформа Clarity Hromada, яка акумулює відкриті дані з бюджетів, закупівель, демографії та показників економічного розвитку громад. Інтерфейс дозволяє керівництву ОМС порівнювати динаміку розвитку, аналізувати слабкі місця і прогнозувати потреби у ресурсах та інвестиціях. Хоча наразі ця платформа не є повноцінним ШІ-рішенням, її модульність та відкритість дає змогу інтегрувати алгоритми машинного навчання для прогнозування попиту на послуги чи обґрунтування реконструкції об'єктів [6].

Окрему увагу заслуговує ініціатива Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури щодо створення єдиної геоінформаційної системи (ГІС), яка акумулює інформацію про обсяг руйнувань, стан інфраструктури та заплановані відбудовчі заходи. Ця система фактично формує передумови для

побудови цифрового близнюка території громади, в межах якого ШІ може здійснювати пріоритизацію проектів за критеріями: соціальний ефект, вартість, ступінь ризику, доступність логістики тощо [7].

Технічно впровадження подібних систем можливе вже сьогодні завдяки бібліотекам прогнозування часових рядів (Facebook Prophet, ForecastML), фреймворкам для побудови моделей класифікації та кластеризації (scikit-learn, XGBoost) та API-інтеграції з відкритими державними сервісами (наприклад, openbudget.gov.ua, data.prozorro.org, geoinfo.minregion.gov.ua). Університетські та муніципальні аналітичні центри можуть використовувати ці інструменти для оцінки змін у потребах громад – наприклад, прогнозування кількості учнів в початковій школі громади з урахуванням переселення сімей з деокупованих територій.

Разом з тим, впровадження ШІ в управлінські процеси громад передбачає етичні та правові виклики, особливо після набуття чинності AI Act Європейського Союзу. Згідно з цим нормативом, будь-які рішення, що впливають на доступ громадян до соціальних послуг, кваліфікуються як «високоризикові» і потребують забезпечення прозорості, пояснюваності та недискримінаційності. Це означає, що громади, які використовують ШІ для прогнозування потреб і пріоритизації відбудови, мають впроваджувати також механізми алгоритмічного аудиту, системи відстеження помилок та канали зворотного зв'язку з громадськістю [5].

Таким чином, поєднання інструментів штучного інтелекту з відкритими даними, геоінформаційними платформами та цифровими реєстрами дає змогу перейти від інерційного управління до прогнозно-аналітичного, що суттєво підвищує якість стратегічного планування, знижує втрати ресурсів та сприяє соціальній справедливості в розподілі допомоги. Такі підходи не лише відповідають міжнародним стандартам цифрового врядування, але й дають українським громадам унікальний шанс стати лідерами у впровадженні новітніх моделей Smart Recovery.

Висновки. Алгоритмічне прогнозування потреб громад із використанням штучного інтелекту є ключовим напрямом модернізації публічного управління в умовах післявоєнного відновлення України. Такий підхід дозволяє формувати управлінські рішення на основі аналізу великих масивів даних у режимі реального часу, що значно підвищує точність та ефективність розподілу ресурсів.

Сучасні українські ініціативи, зокрема платформа Clarity Hromada та ГІС Мінрегіону, вже закладають фундамент для впровадження моделей прогнозного планування в громадах. Інтеграція моделей машинного навчання в ці системи створює умови для побудови цифрових профілів громад і пріоритизації інфраструктурних проектів на основі даних.

Впровадження таких рішень потребує етичного супроводу і відповідності міжнародним нормам, зокрема AI Act Європейського Союзу, що визначає використання ШІ у публічних послугах як високоризикове. У зв'язку з цим громадам необхідно розробляти локальні політики прозорості алгоритмів, аудиту даних і механізмів зворотного зв'язку з мешканцями.

Список використаних джерел

1. Арутюнян В. Е. Впровадження проактивної системи публічного управління на основі ші в Україні, для використання у післявоєнній відбудові: перспективи та проблеми подальшого розвитку. *Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток"*. 2025. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.22> (дата звернення: 10.05.2025).
2. OECD. Governing with Artificial Intelligence: Are Governments Ready?. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence/26324bc2-en.html>.
3. Міністерство цифрової трансформації України. Регулювання штучного інтелекту в Україні: презентуємо Білу книгу. – 26.06.2024. – URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regulyuvannya-shtuchnogo-intelektu-v-ukraini-prezentuemo-bilu-knigu> (дата звернення: 10.05.2025).
4. Council of the European Union. Artificial intelligence (AI) act: Council gives final green light to the first worldwide rules on AI: [прес-реліз] – 21.05.2024. – URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/05/21/artificial-intelligence-ai-act-council-gives-final-green-light-to-the-first-worldwide-rules-on-ai/> (дата звернення: 10.05.2025).
5. Kyiv School of Economics. Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine (as of January 2024). – April 2024. – 39 с. – URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Eng_01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 11.05.2025).
6. Clarity Project. Clarity Hromada – аналітична платформа громад / Clarity Project. – 2024. – URL: <https://clarity-project.info/hromada> (дата звернення: 11.05.2025).
7. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Створення геоінформаційної системи планування відновлення територій. – 2023. – URL: <https://mtu.gov.ua/news/35401.html> (дата звернення: 11.05.2025).
8. Government of Ukraine; European Commission; World Bank; UN. Ukraine: Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3), February 2022–December 2023. – Washington, DC: World Bank, 2024. – URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/pdf/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).

Олена Величко, здобувачка вищої освіти,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
Світлана Плотніченко, к.е.н., доцент,
завідувачка кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІД ЧАС КРИЗ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність дослідження. Комунікація в публічному управлінні набуває критичного значення під час кризових ситуацій, коли від якості та своєчасності інформування населення залежать людські життя та стабільність суспільства. Повномасштабна російська агресія проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, створила унікальні виклики для системи публічних комунікацій, змусивши органи місцевої влади кардинально переосмислити підходи до взаємодії з громадянами.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю систематизації досвіду кризової комунікації в умовах воєнного стану та вироблення рекомендацій для підвищення ефективності інформаційної взаємодії між владою та населенням. Українська практика управління комунікаціями під час війни може стати цінним досвідом для інших країн, що стикаються з кризовими ситуаціями різного характеру.

Кризова комунікація як окрема галузь публічного управління сформувалася в другій половині ХХ століття під впливом техногенних катастроф та природних лих. Тімоті Кумбс визначає кризову комунікацію як "збирання, обробку та поширення інформації, необхідної для реагування на кризову ситуацію" [2, с. 15].

Ключовими принципами ефективної кризової комунікації є:

- швидкість реагування - інформація має надходити до громадян якнайшвидше;
- достовірність та точність - недостовірна інформація може призвести до паніки;
- зрозумілість - повідомлення мають бути доступними для різних груп населення;
- послідовність - уникнення суперечливих повідомлень з різних джерел;
- емпатія - врахування емоційного стану населення [4].

Війна як тип кризи має унікальні характеристики, що відрізняють її від природних катастроф чи техногенних аварій. За словами Девіда Александра, воєнні конфлікти характеризуються "навмисністю загроз, тривалістю та непередбачуваністю розвитку подій" [1]. Це створює особливі вимоги до системи публічної комунікації:

1. Інформаційна безпека - необхідність балансування між відкритістю та захистом стратегічної інформації.
2. Протидія дезінформації - боротьба з ворожими інформаційними впливами.
3. Психологічна підтримка - підтримання морального духу населення.

4. Координація з військовими структурами - узгодження цивільних та військових комунікацій [5].

Проведемо аналіз комунікативних практик українських органів місцевої влади. У перші дні війни відбувався хаос, а потім почалась адаптація. Початок повномасштабної агресії 24 лютого 2022 року застав більшість органів місцевої влади України неготовими до ведення комунікації в умовах активних бойових дій. Аналіз перших днів конфлікту виявляє як серйозні недоліки, так і швидку адаптацію до нових умов.

До неефективних практик початкового періоду можна віднести наступні:

Відсутність єдиної комунікативної стратегії. Багато міст та областей в перші дні війни не мали чіткого плану інформування населення, що призводило до суперечливих повідомлень та плутанини серед громадян.

Технічні збої в комунікаційних системах. Традиційні канали зв'язку (телебачення, радіо, офіційні сайти) виявилися вразливими до кібератак та фізичного знищення інфраструктури.

Недостатня підготовка персоналу. Співробітники прес-служб не були готові до роботи в умовах постійного стресу та необхідності цілодобового інформування населення.

При цьому приймалися і успішні адаптаційні рішення:

- перехід на соціальні мережі. Швидке переорієнтування на Telegram, Facebook та Instagram дозволило підтримувати зв'язок з населенням навіть при пошкодженні традиційної інфраструктури;

- персоналізація комунікації. Мери та керівники ОВА почали особисто звертатися до громадян через відеозвернення, що підвищило довіру та ефективність повідомлень.

Одним з найскладніших викликів стало балансування між потребою інформувати населення та необхідністю не розголошувати стратегічно важливу інформацію. Органи місцевої влади мусили виробити нові підходи до класифікації інформації:

1. Принцип "потреби знати". Розголошення лише тієї інформації, яка необхідна громадянам для забезпечення власної безпеки.

2. Узгодження з військовими. Обов'язкове узгодження повідомлень про ситуацію в зоні бойових дій з військовим командуванням.

3. Самоцензура ЗМІ. Розвиток культури відповідального журналізму, коли медіа самостійно утримуються від публікації потенційно небезпечної інформації.

Російська дезінформаційна кампанія створила додаткові виклики для органів місцевої влади, а саме:

- швидкість спростування. Необхідність миттєвого реагування на фейкові новини для запобігання їх поширенню;

- верифікація джерел. Підвищені вимоги до перевірки достовірності інформації перед її оприлюдненням;

- медіаграмотність населення. Освітня робота з громадянами щодо розпізнавання та неподілення дезінформації.

Тривалий стрес війни вплинув на сприйняття інформації населенням. Це проявилось у появі таких психологічних процесів:

- інформаційна втома. Зниження уваги до офіційних повідомлень через їх

надмірну кількість;

- тривожність та паніка. Необхідність врахування психологічного стану громадян при формулюванні повідомлень;

- потреба в підтримці. Інтеграція елементів психологічної підтримки в офіційні комунікації.

Успішними практиками та інноваціями, які успішно використовувались в публічному управлінні під час військового стану, можна вважати наступні: створення єдиної мобільної платформи для оповіщення про повітряні тривоги стало прикладом успішної координації між центральною та місцевою владою; використання Telegram-каналів як офіційних джерел. Трансформація соціальних мереж в офіційні канали комунікації дозволила подолати обмеження традиційних медіа; застосування інтерактивних карт та сервісів. Розробка онлайн-платформ з актуальною інформацією про стан інфраструктури, місця допомоги та безпечні маршрути.

Українська практика кризової комунікації в умовах війни привернула увагу міжнародної спільноти: участь українських фахівців у міжнародних конференціях з кризової комунікації; підтримка міжнародних організацій у розвитку комунікаційних систем; швидке впровадження апробованих в інших країнах рішень з адаптацією до українських умов.

Висновки. Аналіз досвіду української кризової комунікації в умовах воєнного стану дозволяє сформулювати ключові висновки. Органи влади, які швидше адаптувалися до нових умов та освоїли цифрові канали комунікації, демонстрували вищу ефективність у взаємодії з населенням. Пряме звернення керівників до громадян через відео звернення значно підвищувало довіру та ефективність комунікації порівняно з формальними повідомленнями. Використання множини комунікаційних каналів одночасно забезпечувало стабільність інформування навіть при пошкодженні окремих елементів інфраструктури. Двостороння комунікація через чат-боти, гарячі лінії та соціальні мережі дозволяла не лише інформувати, але й отримувати важливу інформацію від громадян.

Список використаних джерел

1. Alexander, D. (2020). *Disaster and Emergency Planning for Preparedness, Response, and Recovery*. Oxford University Press.
2. Coombs, W. T. (2019). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (5th ed.). SAGE Publications.
3. Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. (2016). *Narratives of crisis: Telling stories of ruin and renewal*. Stanford University Press.
4. Кличко В. Київ у війні: досвід управління містом в умовах російської агресії. *Публічне управління*. 2022. № 3(28). С. 45-52.
5. Резніченко В. Цифрова трансформація публічних комунікацій під час кризи. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. № 2(87). С. 78-85.
6. Синьов О. М. Інформаційна безпека в системі кризового управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2023. № 1. С. 234-241.
7. Центр досліджень армії, конверсії та роззброєння. (2023). *Звіт про стан комунікаційних систем в умовах воєнного стану*. Київ: ЦДАКР.
8. Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова. (2023). Громадська думка про ефективність кризової комунікації органів влади. *Національна безпека і оборона*, 1-2, 67-89.

Олександр Волянський, аспірант
Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика
Керівник: **Дмитро Вітер**, д. філос. н., с.н.с.,
професор кафедри публічного управління, адміністрування та
соціальної роботи
Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика,
м. Київ, Україна

ПАСПОРТ ЗДОРОВ'Я ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СТІЙКОСТІ ДО ЗАГРОЗ І ВИКЛИКІВ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Актуальність дослідження. Конституційні засади охорони здоров'я в Україні визначені ст. 3 Основного Закону, яка встановлює пріоритетність прав і свобод людини як визначального чинника державної політики, зобов'язуючи державу до відповідальності за результати своєї діяльності. Відповідно ст. 49 Конституції конкретизує ці положення, гарантуючи громадянам право на охорону здоров'я, медичну допомогу та участь у системі медичного страхування, що реалізується через державне фінансування соціально-економічних, медико-санітарних та оздоровчо-профілактичних програм.

Держава зобов'язана забезпечувати доступність та ефективність медичного обслуговування, зокрема шляхом надання безоплатної допомоги в державних і комунальних медичних установах, збереження їх мережі, а також сприяння розвитку закладів охорони здоров'я різних форм власності.

Наразі в Україні створюється інтегрована система медичних послуг за екстериторіальним принципом без прив'язки до меж певної адміністративно-територіальної одиниці, що передбачає тісну взаємодію між рівнями медичної допомоги, громадами, обласними радами та великими містами, які володіють спеціалізованими лікарнями. Особливо важливою за цих обставин є координація логістики, маршрутів руху пацієнтів і взаємодії між закладами критично важлива для забезпечення рівного доступу до якісної допомоги. Тобто має підвищитися суб'єктність органів місцевого самоврядування (ОМС) у сфері управління здоров'ям громад.

Згідно з положеннями ст. 13, 41 та 44 Закону України «Про систему громадського здоров'я» [1] повноваження ОМС у сфері громадського здоров'я містять рішення стосовно міжсекторальної взаємодії на відповідних територіях у системі громадського здоров'я та забезпечення медико-санітарних заходів у населених пунктах і рекреаційних зонах, локалізацію та ліквідацію спалахів інфекційних хвороб. Також ОМС реалізують завдання щодо обліку та аналізу показників здоров'я населення, беруть участь у ліквідації надзвичайних ситуацій медико-біологічного характеру та фінансують програми громадського здоров'я, а також співпрацюють з центрами контролю і профілактики хвороб на відповідних територіях та регулюють медико-санітарні заходи.

Визначено, що сфера охорони здоров'я є надзвичайно складною системою державних і громадських заходів інституційного, організаційного, фінансово-

економічного, нормативно-правового, соціально-культурного та наукового характеру. За умов обмеження ресурсів різних видів та трансформації самої сфери охорони здоров'я виникла нагальна потреба раціоналізації процесів управління за рахунок впровадження методології адаптивного управління з елементами оптимізації оперування ресурсами різних форм власності, що спричинило певний інтерес наукової спільноти до проблематики створення єдиного медичного простору та триваючу дискусію щодо визначення такого організаційно-функціонального явища.

Наразі із 1469 територіальних громад України понад 80% мають населення менше 30 тис. осіб, при цьому чисельність жителів у громадах коливається від 1,800 тис. осіб до 1 млн осіб. Відповідно попри схожість делегованих повноважень та відповідальності за здоров'я громад наявна значна різниця впливає на організаційну та фінансову спроможність ОМС, їх кадровий потенціал і компетенції.

Нормами Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [2] передбачено запровадження особливого правового режиму, який дозволяє органам державної влади вживати надзвичайних заходів для забезпечення національної безпеки та оборони, охорони життя, здоров'я і прав громадян. У сфері громадського здоров'я це може включати обмеження пересування, тимчасову евакуацію населення, запровадження карантину та інші заходи. Отже, у сфері громадського здоров'я за умов правового режиму воєнного стану основними завданнями є: організація надання медичної допомоги населенню, що включає розгортання профільного ліжкофонду із відповідним забезпеченням медичним персоналом і медичним майном, створення та оснащення команд медицини катастроф, а також забезпечення доступності медичних послуг для різних категорій громадян; реалізація санітарно-протиепідемічних заходів, що включають запровадження карантинних обмежень, організація моніторингу епідеміологічної ситуації, проведення дезінфекційних робіт, вакцинація населення тощо.

У сучасних умовах соціальний контекст громадського здоров'я є надзвичайно важливим для глобальної системи суспільного розвитку. Для сучасної України вона найбільш актуальна в зв'язку з необхідністю для неї вибору власної ефективної стратегії розвитку в умовах набуття статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу, а також пошуку шляхів вирішення внутрішніх і зовнішніх проблем, обумовлених російською агресією та її жахливими наслідками. В умовах критичних негативних впливів на стан здоров'я, а також значної шкоди медичній інфраструктурі населення в Україні, які спричинила війна, постає критичне питання щодо активізації процесу відновлення у сфері охорони громадського здоров'я.

У сучасних умовах воєнних дій спостерігається комплексний негативний вплив на здоров'я та життєдіяльність населення України, який проявляється як безпосередньо, так і опосередковано. Опосередкований вплив пов'язаний із низкою факторів, зокрема: руйнуванням медичної та соціальної інфраструктури; порушенням логістичних процесів усередині країни; зміною звичного ритму життя громадян.

Триваюча реформа системи громадського здоров'я, зосереджена на посиленні інститутів громадського здоров'я, систем епідеміологічного нагляду та біобезпеки, наразі концентрує свої зусилля на розвитку мережі регіональних центрів контролю та профілактики хвороб та посилення координаційної ролі головної експертної установи у сфері громадського здоров'я.

Через бомбардування та системні атаки РФ було пошкоджено 1619 об'єктів медичних закладів та ще 214 зруйновано повністю без можливості відновлення. Найбільше постраждали медичні заклади Харківщини, Донеччини, Миколаївщини, Київщини, Чернігівщини, Дніпропетровщини, Херсонщини та Запоріжжя. Зараз отримати дані щодо ступеня руйнування лікарень на тимчасово окупованих територіях неможливо. Також пошкоджено 175 автівок екстреної медичної допомоги, знищили 261 та ще 125 захопили. В умовах війни, що триває, роботи з відновлення українських лікарень тривають для того, щоб кожен українець був забезпечений доступом до необхідної та якісної медичної допомоги. МОЗ України разом з партнерами працюють над відбудовою та реконструкцією медичних закладів. Наразі вже повністю відновлено 524 об'єкти медичних закладів та ще 358 відновлені частково. Йдеться про відбудову лікарень на деокупованих територіях, а також тих, які зазнали невеликих ушкоджень: вибиття вікон, знищення покрівлі, пошкодження фасаду тощо. Найбільше об'єктів відновлено в Миколаївській, Дніпропетровській, Київській, Харківській та Чернігівській областях. Роботи з відновлення триватимуть й надалі [3].

Гострота проблеми зумовлена також суттєвою міграцією серед населення та медичних працівників, а також необхідністю впровадження ситуативних рішень, спрямованих на забезпечення універсального доступу до медичних послуг та захисту населення, що ускладнює збір та використання об'єктивних даних в умовах воєнного стану задля прийняття управлінських рішень [4, с. 331; 5, с. 27].

Отже, забезпечення здоров'я територіальної громади полягає в тісній взаємодії на рівні первинної охорони здоров'я, соціальної підтримки та громадського здоров'я. Саме тому орієнтована на потреби людей охорона здоров'я є комплексним підходом задля зміцненні здоров'я та профілактики захворювань, що реагує на потреби та цінності пацієнтів та споживачів медичних послуг. Для цього потрібно забезпечити підтримку ОМС для закладів охорони здоров'я і мешканцям громади щодо забезпечення рівного доступу до медичних послуг, ресурсів для поліпшення стану здоров'я громади в цілому, впровадження сучасних медичних технологій і принципів доказової медицини. Участь ОМС потрібна для того забезпечення наступних принципів надання медичних послуг як-то: своєчасність, безперервність, наступність, якість, безпечність, орієнтація на потреби населення. Особливе значення даний вид діяльності територіальних громад має у воєнний та повоєнний період, для яких характерні значні рівні зростання захворюваності, інвалідності і смертності.

Іноді, незважаючи на законодавчо визначені повноваження, ОМС залишаються відстороненими від стратегічного управління охороною здоров'я через брак ресурсів, хаотичну комунікацію та недостатню кількість кваліфікованих кадрів. Тобто ОМС не тільки є власниками закладів охорони

здоров'я, а також стають партнерами держави в управлінні здоров'ям населення для забезпечення рівного доступу всіх громадян до якісної медичної допомоги, незалежно від місця проживання. Особливо важливою є співпраця ОМС для покращення механізмів фінансування медичних закладів в умовах воєнного стану.

Тобто управління системою охорони здоров'я на рівні територіальної громади формує її здатність реагувати на різноманітні виклики сьогодення, зокрема: демографічні зміни, включаючи старіння, міграцію та зміну гендерних ролей; такі загрози біологічного характеру як зростання хронічних та неінфекційних захворювань, а також постійна загроза спалахів інфекційних захворювань.

Саме тому при визначенні цілей і завдань стратегічного розвитку територіальної громади чільне місце має посідати діяльність із збереження та зміцнення здоров'я мешканців громади. Інструментом оцінки даної діяльності є моніторинг, спрямований на застосування диференційованого підходу до вирішення питань збереження та зміцнення здоров'я населення, що є додатковим інформаційним підґрунтям для прийняття своєчасних управлінських рішень щодо вдосконалення організації медичної допомоги мешканцям територіальної громади. Моніторинг та рейтингова оцінка територіальної громади проводиться за наведеними індикаторами, за умови щорічного розрахунку вагового коефіцієнту кожного індикатора та оптимального значення. Підставою для внесення кожного значення в розрахункові таблиці є паспорт здоров'я територіальної громади [6], підписаний керівником громади чи його заступником, які несуть відповідальність за достовірність представлених даних. Паспорт здоров'я є вихідними даними для обліку та аналізу стану медико-демографічної ситуації на рівні територіальної громади, умов для збереження і зміцнення здоров'я мешканців територіальної громади та планування діяльності із забезпечення рівного доступу до медичних послуг та забезпечення здоров'язберігаючого середовища.

Висновки. Органи місцевого самоврядування зможуть зрозуміти прогалини у доступі до основних видів медичної допомоги різних груп мешканців територіальної громади з урахуванням їх потреб у медичній та профілактичній допомозі, проводити періодичну оцінку (самооцінку) та порівнювати результати за відповідними індексами з іншими громадами, що зможе стати значним стимулом для підвищення компетенцій ОМС у сфері охорони здоров'я та визнання пріоритетності збереження життя та здоров'я мешканців громади.

Список використаних джерел

1. Про систему громадського здоров'я : Закон України від 06.09.2022 № 2573-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text> (дата звернення: 13.05.2025).
2. Про правовий режим надзвичайного стану : Закон України від 16.03.2000 № 1550-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14#Text> (дата звернення: 13.05.2025).

3. Втрати медичної системи за понад два роки війни: 1833 об'єкти закладів охорони здоров'я пошкоджені або зруйновані вщент. <https://moz.gov.ua/uk/vtrati-medichnoyi-sistemi-za-ponad-dva-roki-vijni-1833-ob-yekti-medzakladiv-poshkodzheni-abo-zrujnovani-vshent> (дата звернення 13.05.2025).
4. Максимович М.І., Литвин Н.А. Актуальні проблеми доступу до медицини під час воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. електр. наук. фах. вид. 2022. № 9. С. 330-332.
5. Лопаткіна О. Політика публічного управління у сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану. *Публічне управління і політика*. електр. наук. фах. вид. 2024. № 2. С. 21-28.
6. Паспорт здоров'я територіальної громади. МОЗ України. Проблемна комісія НАМН України та МОЗ України за спеціальністю «Соціальна медицина». Протокол від 20.06.2024 №4. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/64265/1/%D0%9F%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%20%D0%B7%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%8F%20%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D0%B8.pdf> (дата звернення: 13.05.2025).

Юлія Вороніна, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Актуальність дослідження. Служіння суспільству публічною владою полягає у забезпеченні поваги до людської гідності, ефективному дотриманні законів і виконанні державних функцій у публічній сфері. Адміністративна спроможність публічної адміністрації залежить від політики, яка визнає права і свободи людини найвищою цінністю, визначаючи зміст і напрямок діяльності органів державної влади. На основі цього надання адміністративних послуг виступає ключовим напрямом діяльності публічної адміністрації, адже саме через ці послуги стає можливим забезпечення прав, свобод і законних інтересів приватних осіб.

Загалом слід зауважити, що «адміністративні послуги» як інститут адміністративного права мають потрібну юридичну природу: по-перше, вони є ключовим елементом предмета адміністративного права; по-друге, виступають як різновид публічних послуг; по-третє, служать основним інструментом у функціонуванні публічної адміністрації [1].

Аналіз загальних і специфічних характеристик адміністративних послуг дозволяє виділити їхню ключову рису – публічно-владний характер. Ця особливість визначається поєднанням понять «публічний» (який означає суспільний, відкритий, доступний) і «владний» (що асоціюється з такими поняттями, як уповноваженість, функції держави, державне управління, органи влади, а також особи з адміністративними повноваженнями) [2].

Діяльність, яка визначає взаємодію між владою і громадянами в різних державах, описується за допомогою різної термінології. Наприклад, у США, Великій Британії, Канаді та інших економічно розвинених країнах використовується концепція публічних послуг. У країнах Західної Європи послуги, що надаються органами державної влади юридичним і фізичним особам, частіше називають «державними послугами». Подекуди також використовуються терміни «управлінські» або «виконавчі» послуги.

Варто зазначити, що проаналізувавши різні наукові праці, ми дійшли висновка: поняття «адміністративна послуга» та «публічна послуга» не вважаються тотожними. Термін «публічна послуга» має ширший зміст, оскільки такі послуги можуть надаватися як державними, так і недержавними установами. Їх спільною рисою є те, що суспільство зацікавлене в їх отриманні. Поняття «публічна послуга» охоплює різні сфери суспільних відносин, що регулюються як цивільним, так і адміністративним правом.

Таким чином, публічні послуги – це послуги, які надаються органами державної чи місцевої влади або іншими суб'єктами (підприємствами, установами, організаціями) за рахунок публічних коштів і під відповідальність публічної влади.

Публічні послуги можна розподілити на державні та муніципальні залежно від суб'єкта, який їх надає. Важливою складовою обох категорій є адміністративні послуги.

Адміністративна послуга вважається державною, якщо її надають органи державної влади або органи місцевого самоврядування в межах виконання делегованих державою повноважень, фінансованих із державного бюджету. Водночас адміністративна послуга є муніципальною, коли її забезпечують органи місцевого самоврядування за кошти місцевого бюджету [3].

Адміністративні послуги надаються виключно обмеженим колом суб'єктів, і, на відміну від приватних або інших публічних послуг, отримати їх можливо лише в конкретному органі, уповноваженому на це.

Кожна особа, незалежно від її бажання, періодично звертається до органів виконавчої влади або місцевого самоврядування для отримання адміністративних послуг. Наприклад, оформлення паспорта, отримання субсидії, реєстрація підприємницької діяльності, а також видача дозволів, ліцензій чи свідоцтв є типовими випадками такої взаємодії, як для приватних осіб, так і для підприємців. По суті, це адміністративні послуги, які здійснюються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування шляхом реалізації наданих їм владних повноважень.

Фізичних осіб можна класифікувати за різними ознаками, зокрема за громадянством (громадяни, іноземці, особи без громадянства), віковим критерієм (повнолітні, неповнолітні) та іншими характеристиками. Юридичних осіб, у свою чергу, можна розділити на юридичних осіб приватного права та публічного права.

Згідно закону України «Про адміністративні послуги»: «суб'єкти звернення мають право на безоплатне отримання інформації про адміністративні послуги та порядок їх надання, що забезпечується шляхом надання їм безоплатного доступу до Єдиного державного веб-порталу електронних послуг, функціонування телефонної довідки та інформування таких суб'єктів через засоби масової інформації» [4].

Висновки. Можна стверджувати, що адміністративні послуги надаються громадянам виключно державними органами відповідно до законодавства, з метою задоволення їхніх потреб.

Адміністративні послуги є різновидом публічних послуг, які надають органи виконавчої влади та місцевого самоврядування (адміністративні органи) у межах реалізації своїх владних повноважень. Прикметник «адміністративні» акцентує увагу на суб'єкті надання цих послуг – адміністративних органах – та на владному характері діяльності, яка пов'язана з їхньою реалізацією.

Список використаних джерел

1. Вороніна Ю.Є. Кадрове забезпечення системи державної служби в Україні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)* за ред. Л.В.Синяєвої. – Мелітополь: Люкс, 2022. – Вип.1 - С.17 – 23. http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/16901/1/Zbirnik_%E2%84%9645_economika_7-16.pdf
2. Грабар Н.С. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 1. С. 33-39. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_1_6
3. Даньшина Ю.В. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 4. С. 467-475. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2011_4_68
4. Єдині вимоги (стандарт) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг / Андрєєв О., Каменчук О. та ін. Київ: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. – 40 с.

Ірина Динник, к.держ.упр.,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ

Актуальність дослідження. Процес децентралізації в Україні, розпочатий у 2014 році, заклав основи для посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Створення об'єднаних територіальних громад (далі - ОТГ) дало змогу наблизити послуги до громадян, зміцнити фінансову автономію та активізувати місцеву демократію. Однак широкомасштабна військова агресія росії проти України, що триває з лютого 2022 року, суттєво змінила контекст функціонування громад, поставивши під загрозу результати реформ та вимагаючи нових підходів до управління в умовах кризи.

Мета дослідження – проаналізувати стан інституційної спроможності громад в умовах воєнного стану, виявити ключові виклики та окреслити можливі напрями посилення ефективності публічного управління на місцевому рівні.

Під інституційною спроможністю громади розуміють здатність місцевих органів влади формувати та реалізовувати ефективну політику розвитку, забезпечувати якісне надання послуг, управляти ресурсами та взаємодіяти з громадянами [1]. Вона охоплює управлінські, кадрові, фінансові, нормативні та комунікаційні компоненти.

До 2022 року значна частина громад досягла базового рівня інституційної спроможності, однак її якість залишалася нерівномірною [2]. Вторгнення РФ активізувало проблеми, які раніше залишалися латентними: кадрову нестачу, відсутність резервних планів, залежність від трансфертів з держбюджету тощо.

Основними викликами воєнного часу для громад стали :

1) Руйнування інфраструктури. За оцінками Міністерства розвитку громад та територій України, понад 500 територіальних громад зазнали часткового або повного знищення інфраструктури, що унеможливило надання базових послуг [2].

2) Міграційні процеси. Переміщення населення спричинило перенавантаження в одних громадах та демографічне спустошення в інших, що ускладнило планування та виконання місцевих бюджетів [4].

3) Зниження бюджетних надходжень. Суттєве падіння місцевих доходів у прифронтових регіонах призвело до залежності від державних дотацій, знижуючи автономність громад [5].

4) Кадровий дефіцит. Мобілізація та міграція кваліфікованих кадрів, а також вигорання серед публічних службовців знизили ефективність управлінських процесів [6].

Попри кризу, чимало громад змогли адаптувати свої управлінські практики.

✓ Використання цифрових технологій. Онлайн-інструменти (наприклад, «Дія», «ВзаємоДія») стали каналом комунікації з жителями та інструментом надання адміністративних послуг.

✓ Гуманітарне самоврядування. Громади, зокрема в тилу, стали логістичними центрами для ВПО, волонтерських ініціатив та територіальної

оборони [6].

✓ Кооперація громад. Утворення міжмуніципальних партнерств (наприклад, «Добровольчі об'єднання громад») сприяло оптимізації ресурсів та підвищенню стійкості.

Повномасштабна війна в Україні стала тестом на життєздатність для системи місцевого самоврядування, зокрема – інституційної спроможності громад. Якщо раніше основними критеріями оцінки ефективності територіальних громад були фінансова стабільність, управлінська компетентність та якість надання послуг, то нині важливим фактором виступає здатність до кризової адаптації в умовах небезпеки.

У деяких регіонах, зокрема прифронтових, активізувалося використання цифрових інструментів управління – таких як е-документообіг, електронні запити громадян та платформи дистанційної участі. Це не лише забезпечує безперервність роботи органів місцевого самоврядування, а й підвищує рівень прозорості та довіри з боку жителів (4).

Водночас, виклики залишаються серйозними. Ризики втрати кадрів через мобілізацію, руйнування інфраструктури, нестача ресурсів та внутрішнє переміщення населення створюють багатовекторні навантаження на інституції. На цьому тлі особливо важливо посилювати міжмуніципальну співпрацю, забезпечувати навчання місцевих управлінців, а також інтегрувати підходи до управління безпекою в стратегічне планування громад.

Напрямами посилення інституційної спроможності є :

1. Розвиток управлінського резерву – формування системи підготовки кадрів для органів місцевого самоврядування з урахуванням умов криз.
2. Фінансова децентралізація – впровадження гнучких механізмів перерозподілу ресурсів між громадами.
3. Розбудова кризостійких систем управління – наявність планів Б (business continuity plans), ризик-менеджмент.
4. Інституціоналізація участі громадян – інструменти електронної демократії, дорадчі органи при радах.

Висновки. Інституційна спроможність громад в умовах воєнного стану зазнає потужних викликів, однак водночас проходить етап трансформації. Подальше зміцнення місцевого самоврядування потребує скоординованої політики держави, підтримки міжнародних партнерів та внутрішньої мобілізації громад. Саме на цьому рівні закладається фундамент післявоєнного відновлення країни.

Список використаних джерел

1. U-LEAD з Європою. *Що робить громади стійкими – перші уроки після 24 лютого*. 2023. URL : <https://u-lead.org.ua/news/70>
2. Офіційний вебсайт Міністерства розвитку громад та територій України. *Ресурси для громад*. 2025. URL : <https://mindev.gov.ua/diialnist/resursy-dlia-hromad>
3. UNHCR Global Focus. *Ukraine situation - Global Report 2023*. URL : <https://reporting.unhcr.org/ukraine-situation-global-report-2023>
4. Офіційний вебсайт Центру спільних дій. 2025. URL : <https://centreu.org/>
5. Офіційний вебсайт Програми USAID DOBRE. 2025. URL : <https://decentralization.ua/donors/dobre>
6. Офіційний вебсайт Асоціації міст України. 2025. URL : <https://auc.org.ua/>

Людмила Єфіменко, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У ФОРМУВАННІ СТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ

Актуальність дослідження. У сучасному світі інноваційний розвиток відіграє ключову роль у формуванні стійкої економіки. Особливе значення набувають соціальні інновації – рішення, які спрямовані не лише на економічний розвиток, але й на покращення якості життя суспільства. У цій статті ми розглянемо вплив технологічних інновацій на соціальну політику, значення стартапів, що вирішують соціальні проблеми, а також державні програми підтримки таких ініціатив.

Вчені активно досліджують вплив соціальних інновацій на економічний розвиток та добробут населення. Так, Ф. Мюррей та С. Мулліган (Murray & Mulgan, 2010) наголошують, що соціальні інновації сприяють подоланню соціальних викликів та створенню більш справедливого суспільства. Дослідження Дж. Ховелса (Howells, 2005) вказує на важливість співпраці державного та приватного секторів у розробці інноваційних рішень. Також К. Філіпс (Phillips et al., 2015) зазначає, що інноваційні підходи в соціальній політиці можуть значно підвищити ефективність управління соціальними ресурсами.

Технологічний прогрес трансформує підходи до соціальної політики, надаючи ефективні рішення в освіті, медицині, екології та соціальному забезпеченні. А саме цифровізація державних послуг – електронні платформи та мобільні додатки спрощують доступ до соціальної допомоги; штучний інтелект у соціальному забезпеченні – алгоритми аналізують великі набори даних, щоб ідентифікувати громадян, які потребують допомоги; великі дані в міському плануванні – аналітика великих даних допомагає розумно планувати міську інфраструктуру, тим самим покращуючи рівень життя людей.

У сучасному світі соціальні ініціативи перестають бути лише справою громадських організацій — дедалі частіше саме молоді підприємці стають каталізаторами змін, пропонуючи рішення для найгостріших викликів суспільства. Багато інноваційних підприємств активно впроваджують рішення, що допомагають у розв'язанні важливих соціальних питань, ключовими напрямками з яких є:

- EdTech (освітні технології) – платформи онлайн-навчання, які забезпечують доступ до якісної освіти незалежно від місця проживання (Coursera, Khan Academy).

- MedTech (медичні технології) – застосунки для дистанційного моніторингу здоров'я, штучний інтелект у діагностиці захворювань (Babylon Health, Ada Health).

- GreenTech (зелені технології) – рішення для сталого розвитку, енергоефективні технології, переробка відходів (Tesla, Impossible Foods).

Державні програми підтримки інноваційного бізнесу з соціальним ефектом

є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку та соціальної стабільності. Удосконалення цих програм шляхом комплексного підходу та міжсекторальної взаємодії сприятиме розвитку економіки та підвищенню добробуту населення. Інноваційний бізнес з соціальним ефектом, або соціальне підприємництво, дедалі частіше виступає як каталізатор сталого розвитку та підвищення якості життя населення. Водночас державні програми підтримки відіграють ключову роль у стимулюванні таких ініціатив.

Соціальні інновації – це нові рішення для задоволення суспільних потреб, які сприяють створенню цінності для суспільства. У цьому контексті інноваційний бізнес з соціальним ефектом поєднує економічні інтереси з соціальною відповідальністю. Державна підтримка може здійснюватися через: фінансові механізми (гранти, пільгові кредити, субсидії); організаційно-інституційні інструменти (інкубатори, акселератори, освітні програми); нормативно-правове середовище (спрощення процедур реєстрації, податкові пільги тощо).

В Україні діють декілька програм, спрямованих на розвиток інноваційного бізнесу з соціальним ефектом: Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) – підтримує проекти, що сприяють розвитку соціальної інфраструктури; програми GIZ та ЄС (наприклад, COSME) – надають фінансову, експертну та освітню підтримку стартапам із соціальною складовою; Програми розвитку підприємництва у сфері зелених технологій та циркулярної економіки, які мають потужний соціально-економічний ефект.

Водночас існують виклики – зокрема, недостатній рівень взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством, а також потреба у більш гнучкому фінансуванні проєктів.

Серед найбільш успішних кейсів впровадження соціальних інновацій у світі є:

- Solar Sister (Африка) – компанія, що навчає жінок розповсюджувати сонячні ліхтарі, забезпечуючи доступ до електроенергії у віддалених регіонах;
- BetterPlace (Індія) – платформа, що допомагає людям з низьким рівнем доходу знайти роботу, використовуючи технології аналізу даних;
- BioLite (США) – розробка енергоефективних печей, що використовують мінімальну кількість палива та зменшують шкідливі викиди.

Висновки. Соціальні інновації відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку суспільства та економіки. Вони сприяють розв'язанню глобальних проблем, підвищенню рівня життя та створенню нових можливостей для людей у всьому світі. Важливо, щоб уряди, підприємці та інвестори працювали разом, щоб розвивати соціальні технології та інтегрувати їх у повсякденне життя.

Список використаних джерел

1. Murray, R., & Mulgan, G. (2010). The Open Book of Social Innovation. NESTA. 224pp.
2. Howells, J. (2005). The Management of Innovation and Technology. Oxford University Press. 290pp.
3. Phillips, K., Lee, H., & James, R. (2015). Social Innovation and Policy Integration. Journal of Social Policy, 44(2), 231-249.

Михайло Камардін, здобувач вищої освіти
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
Олександр Межуєв, здобувач вищої освіти
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ,
Вікторія Оглобліна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ,
м. Запоріжжя, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ ТА МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ

Актуальність дослідження. Сучасний період соціально-економічного розвитку України характеризується найзначнішими комплексами ризиків і загроз за весь період її існування. За таких складних суспільно-політичних умов надзвичайного значення набувають усі аспекти діяльності держави щодо забезпечення подолання негативних зовнішніх і внутрішніх впливів, тенденцій до зниження економічного розвитку. Реалізація реформи децентралізації, спрямована на здійснення нових підходів щодо регіональної політики. 25.03.2014 року Асоціацією міст України та 1.04.2014 року Урядом України була схвалена Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні та затверджено План заходів з її реалізації. Фактично Україна цими рішеннями заявила, що приступає до імплементації Європейської Хартії місцевого самоврядування в українське законодавство. Відповідно до цього плану було внесено зміни до Бюджетного та Податкового кодексів України, якими здійснено перший етап бюджетної децентралізації [1].

Бюджетна політика є однією з найважливіших складових фінансової політики держави, вона визначає довгострокові тенденції розвитку економіки, ефективність фінансового механізму, фінансову безпеку тощо. Бюджетна система – це складна система відносин, яка охоплює всі аспекти формування і використання бюджетних ресурсів органів державної влади та місцевого самоврядування.

29.12.2021 року Уряд України прийняв розпорядження № 1805-р «Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації». Стратегія передбачає подальше удосконалення системи управління публічними фінансами як на державному, так і на місцевому рівні.

Метою Стратегії є побудова сучасної, стійкої та ефективної системи управління державними фінансами, спрямованої на збереження фінансової стабільності держави та створення умов для сталого зростання соціально-інклюзивної економіки через підвищення результативності мобілізації та витрачання державних коштів.

Результатом реалізації Стратегії повинна стати більш ефективна система управління державними фінансами, яка сприятиме сталому соціально-

економічному розвитку держави, конкурентоспроможності економіки та динамічній інтеграції України в міжнародні ринки, зокрема в спільний ринок держав-членів ЄС [2].

Пріоритетними завданнями бюджетної системи України є: удосконалення міжбюджетних відносин для забезпечення збалансованого розвитку регіонів та ефективного використання бюджетних коштів; забезпечення виконання бюджетів усіх рівнів для гарантування фінансової стабільності та реалізації запланованих програм; впровадження дієвого фінансового контролю для запобігання неефективному використанню бюджетних коштів та корупції; підвищення стійкості бюджетної системи до зовнішніх та внутрішніх викликів [3].

В частині управління місцевими фінансами Стратегією передбачається:

- створення правової та методологічної бази для запровадження управління фіскальними ризиками місцевих бюджетів;
- розроблення заходів для підвищення спроможності органів місцевого самоврядування в умовах розширення їх фінансових повноважень;
- формування ресурсної бази органів місцевого самоврядування відповідно до закріплених повноважень за принципом субсидіарності;
- розроблення підходів щодо проведення оцінки фінансової спроможності територіальних громад;
- підвищення спроможності органів місцевого самоврядування у сфері управління боргом;
- удосконалення механізму здійснення контролю за місцевими запозиченнями та гарантіями;
- подальший розвиток середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні;
- створення системи моніторингу прогнозів місцевих бюджетів шляхом автоматизації основних процесів, організації систем зв'язку та передачі даних;
- удосконалення програмно-цільового методу на місцевому рівні;
- оптимізація Типової програмної класифікації видатків та кредитування місцевого бюджету;
- удосконалення Правил складання паспортів бюджетних програм місцевих бюджетів та звітів про їх виконання;
- внесення зміни до системи бюджетного вирівнювання з урахуванням оновлених повноважень органів місцевого самоврядування;
- проведення аналізу можливих варіантів зміни підходів до зарахування податку на доходи фізичних осіб – найманих працівників;
- подальше налагодження обміну інформацією між органами місцевого самоврядування та податковими органами;
- перегляд та затвердження оновлених соціальних стандартів і нормативів надання гарантованих державою послуг в описовому та вартісному вигляді за кожним з делегованих повноважень;
- розроблення додаткових заходів для посилення спроможності щодо управління інвестиційними проектами на місцевому рівні;

- удосконалення розкриття в бухгалтерському обліку інформації про виконання державного і місцевих бюджетів;
- проведення уніфікації та стандартизації шляхів та заходів оприлюднення інформації, що міститься в паспортах бюджетних програм місцевих бюджетів, звітах про їх виконання, бюджетних запитах головних розпорядників коштів місцевих бюджетів, у рішеннях про місцеві бюджети та прогнозах місцевих бюджетів;
- перегляд повноважень органів, уповноважених на здійснення контролю за дотриманням бюджетного законодавства на рівні місцевих бюджетів;
- проведення моніторингу виконання договорів, укладених місцевими органами виконавчої влади на засадах державно-приватного партнерства;
- удосконалення підходів до фінансування проектів регіонального розвитку за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку та ін. [4].

Висновки. Зважаючи на складну фіскальну ситуацію в Україні, побудова ефективної та дієвої бюджетної системи має першочергове теоретичне і практичне значення. Тільки комплексний, послідовний та прозорий підхід до реформування бюджетної системи може забезпечити її ефективність та стійкість. Важливо підкреслити, що ефективна бюджетна система є запорукою сталого економічного зростання, соціального прогресу та добробуту українського суспільства.

Список використаних джерел

1. Скиба Г.І., Очкас М.П. Бюджетна система України: проблемні питання. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2023. № 5 (72). С.57-62.
2. Стратегія реформування системи управління державними фінансами. URL: <https://mof.gov.ua/uk/strategija-reformuvannja-sistemi-upravlinnja-derzhavnimi-finansami-sudf> (дата звернення : 15.05.2025).
3. Метеленко Н.Г., Оглобліна В.О., Дятлова Ю.В. Цифровізація та модернізація управління державними фінансами як складовою публічного управління. Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку: монографія [Електронне видання] / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. – 659с. С.102-110
4. Глущевський В.В., Сіліна І.В., Оглобліна В.О. Інноваційність сучасних підходів до формування програм відновлення територіальних громад програмно-цільовим методом. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія [Електронне видання] / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С.109-119.

Микита Кисельов, аспірант
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Керівник: **Оксана Євсюкова**, д.держ.упр., доцент,
професор кафедри публічного управління,
менеджменту інноваційної діяльності і дорадництва
Національний університет біоресурсів і природокористування України
м. Київ, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Актуальність дослідження. У процесі реалізації реформи децентралізації особливого значення набуває розвиток спроможності територіальних громад, адже саме від рівня інституційного потенціалу залежить якість публічних послуг, ефективність управлінських рішень і здатність до самостійного розвитку. У нових умовах, коли громади отримали широкі повноваження та ресурси, ключовим викликом стає їхня здатність ефективно реалізовувати ці повноваження. Одним із важливих інструментів зміцнення такої спроможності виступає цифрова трансформація.

Цифровізація дає змогу громадам модернізувати управлінські процеси, підвищити прозорість, забезпечити зворотний зв'язок із громадянами, оптимізувати використання ресурсів. Водночас цей процес потребує не лише технологій, а й глибокої трансформації організаційної культури, управлінських практик і механізмів прийняття рішень. У цьому контексті цифрова трансформація розглядається як складова інституційного розвитку громад.

Інституційна спроможність територіальних громад охоплює кілька ключових компонентів: управлінську, фінансову, кадрову, правову та технологічну. Цифрова трансформація потенційно здатна посилити кожен із цих компонентів:

1. Управлінська спроможність посилюється завдяки автоматизації процесів (електронний документообіг, управління бюджетом, електронні звернення), що зменшує адміністративне навантаження та сприяє оперативності ухвалення рішень.

2. Фінансова спроможність громад виграє завдяки використанню електронних систем фінансового моніторингу, аналітики, закупівель (зокрема Prozorro), що підвищує ефективність та прозорість витрачання коштів.

3. Кадрова спроможність зміцнюється через впровадження систем навчання посадовців цифровим компетенціям, а також через формування нових посад (СІО – керівників цифрового розвитку, адміністраторів електронних сервісів тощо).

4. Правова спроможність громад розвивається через впровадження відкритих даних, електронного урядування, доступу до нормативно-правових баз та реєстрів у цифровій формі.

5. Технологічна спроможність – фундаментальна: без неї цифрова трансформація неможлива. Йдеться про технічне забезпечення, підключення до інтернету, кібербезпеку, обслуговування інформаційних систем.

Досвід провідних українських громад засвідчує, що цифрова трансформація може стати каталізатором змін не лише у внутрішній організації органів місцевого самоврядування, а й у загальному рівні розвитку громади. Наприклад, платформи на кшталт «Smart Community», системи електронного голосування за проекти бюджету участі, використання мобільних додатків для комунікації з мешканцями – усе це свідчить про поступове формування цифрової культури врядування.

Разом із тим існують і серйозні перешкоди. Частина громад – особливо в сільській місцевості – не має елементарної технічної інфраструктури. Часто посадові особи мають низький рівень цифрової грамотності або опір до змін. Відсутність нормативного забезпечення на національному рівні (або його надмірна фрагментарність) гальмує інтеграцію цифрових інструментів.

Також важливим чинником є відкрите урядування. Публікація інформації на порталах громад, прозоре ведення реєстрів, використання відкритих даних для прийняття управлінських рішень сприяє підвищенню довіри громадян та залученості до процесів управління. У цьому аспекті цифровізація стає не лише інструментом, а й засобом формування нової моделі відносин «влада – громада».

Варто зазначити, що цифрова трансформація є не разовим проєктом, а довгостроковою стратегією розвитку, яка має будуватися на принципах:

- інклюзивності (урахування потреб усіх груп населення);
- сталості (забезпечення підтримки та оновлення систем);
- співучасті (залучення громадськості до розробки цифрових рішень);
- адаптивності (готовність до технологічних змін та ризиків).

Висновки. Отже, цифрова трансформація є одним із ключових факторів інституційного зміцнення територіальних громад. Вона створює можливості для підвищення ефективності управління, прозорості, залучення громадян до прийняття рішень, оптимізації ресурсів. Проте для реалізації її потенціалу потрібні узгоджені дії на рівні державної політики, міжмуніципального співробітництва, залучення міжнародної технічної допомоги, а також підвищення цифрової культури.

Побудова спроможної громади у XXI столітті неможлива без цифрової компоненти. Тому цифрова трансформація має стати не додатком до загального розвитку, а його органічною частиною, інтегрованою в усі сфери публічного управління.

Список використаних джерел

1. Євсюкова О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2084> (дата звернення: 10.05.2025). DOI: [10.32702/2307-2156-2021.6.1](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.6.1)
2. Кравченко С. О. Перспективи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Т. 32 (71), № 4, с. 54–55.
3. Мельник М. Проблеми та перспективи розвитку електронних адміністративних послуг в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Правознавство*. 2020. Т. 25, вип. 1, с. 46–47.

Сергій Крамський, к.т.н., доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
м. Одеса, Україна

ІННОВАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Актуальність дослідження. Наразі, наша країна функціонує в умовах воєнного стану, і система цифрових інновацій, яку було запущено в Україні до початку війни, піддається значним змінам. Сталий економічний поступ в умовах війни, як у зовнішньому, так і у внутрішньому бізнесовому середовищі, а також в органах публічної влади України - як центральних, так і місцевих - перебуває на вкрай низькій позначці. Прогнози на 2025 рік вказують на глобальну нестабільність в економічній сфері тарифів та відсоткових ставок, посилення світової кризи та невизначеність щодо повоєнного відновлення України та забезпечення її сталого економічного розвитку. Наступ росії зумовив масштабні зміни не тільки на території України, що спричинило евакуацію населення із зон бойових дій, а й до міграції за кордон держави. Ці сфери вказують на критичні публічні вимоги українського державного управління, і мають потенціал значно прискорити розширення та вдосконалення системи електронного урядування [1]. Це можливо, якщо політичне керівництво сприйматиме його як ефективний, універсальний інструмент для впровадження важливих реформ та досягнення визначених цілей. Ці цифрові зміни виявляють критичні стратегічні вимоги для українського державного управління, і можуть значно прискорити розвиток та розширення електронного урядування, якщо політичні лідери сприйматимуть його як ефективний та універсальний засіб реалізації ключових реформ та досягнення поставлених цілей [2].

Технології комп'ютерного зору вже широко використовуються в логістиці, допомагаючи визначати кількість товарів на складі, відстежувати рух транспортних засобів, виявляти порожні палети тощо. Основною задачею комп'ютерного зору є розпізнавання, класифікація та аналіз зображень та відео за допомогою алгоритмів машинного навчання. Крім того, найближчим часом відкриваються перспективи для значного прогресу, потрібно лише організувати відкритий онлайн-доступ до всієї урядової інформації та комунікаційних каналів, налаштовуючи простий двосторонній онлайн-обмін інформацією між державними установами та громадянами [3].

Автоматизована взаємодія блокчейну та штучного інтелекту докорінно трансформує процес прийняття рішень у логістичних мережах. Штучний інтелект відстежує та перевіряє достовірність кожного товару в реальному часі. Водночас блокчейн гарантує захищене збереження інформації та забезпечує її незмінність. Така інтеграція дає змогу розв'язувати складні публічні проблеми шляхом: аналізу незмінних даних про фінансові операції; передбачення ймовірних перешкод на основі попередніх зразків; автоматичного коригування ланцюгів постачання. Смарт-контракти, засновані на блокчейні, можуть

виконуватися автоматично згідно з встановленими правилами. Штучний інтелект вдосконалює ці контракти, автоматизуючи завдання на основі аналізу даних в реальному часі. Така взаємодія зменшує потребу в посередниках, збільшує продуктивність і гарантує розумніше та динамічніше виконання умов контрактів. Скажімо, смарт-контракти автоматизують фінансові операції, оптимізуючи процес оплати. Це сприяє підвищенню відповідальності, що є вкрай важливим для публічної влади, які прагнуть збільшити бюджети від надання послуг та покращити управлінські процеси регіональних громад [4].

Висновки. Одночасно, пристрої Інтернету речей (IoT), що використовують штучний інтелект, відстежують стан, місцезнаходження та продуктивність транспортного парку в режимі реального часу. Перш за все, відкритий реєстр на блокчейні, у парі зі здатністю обробляти інформацію за допомогою штучного інтелекту, оптимізує бізнес-процеси. Прискорити цей процес можна через визначення ключових політичних і соціально значущих пріоритетів, формуючи ефективні тактичні підходи. Це призводить до збільшення продуктивності, скорочення операційних витрат та прискорення прийняття рішень [5]. Без сумніву, застосування таких сучасних технологій потребує значних фінансових інвестицій у розширення технічної інфраструктури та забезпечення кіберзахисту. Разом з тим, уніфікація процедур і відповідність міжнародним стандартам критично важливі для успішного входження України у світовий публічний простір і сталий економічний поступ.

Список використаних джерел

1. Ширяєва Н.Ю. Концептуальна модель управління змістом програм розвитку проектно-орієнтованих організацій. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Одеса: ОНУ імені І.І. Мечникова, 2021. 3(49). С.214-231.
2. Крамський С.О., Гуцалюк О.М., Аблязова Н.Р., Мальцев М.М. Використання проектного менеджменту як інноваційно-енвайронментального підходу в системі підготовки фахівців з економіки та управління науково-технічною сферою. *Економічний вісник Донбасу*. Київ. 2023. №3 (73). С.88-96.
3. Kramskyi S., Kolodinskyi S., & Zakharchenko O. Conceptual model for managing the phases of implementation of infrastructure projects and programmes in the post-war period. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. "Economics"*, 2023. 10(3), 33-40. doi: 10.52566/msu-econ3.2023.33.
4. Лайко О.І. Організаційно-економічні механізми розвитку внутрішнього водного транспорту під час військового впливу в Україні. *Науковий журнал Бізнес-аналітика*. Херсон: «Гельветика». №2(74). 2024. С.163-168.
5. Циналевська І.А. Організаційно-економічні механізми трансформації внутрішнього водного транспорту в умовах впливу активних бойових дій на території України. *Сталий розвиток економіки*. Хмельницький: УЕіП, «Гельветика». 2024. С.275-281.

Наталія Курило, к.пед.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Полтава, Україна

ЯКІСТЬ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Актуальність дослідження. Сьогодні в умовах реформування державного управління, проведення реформи щодо децентралізації, впровадженні цифрових технологій, важливим показником ефективності держави є рівень якості надання адміністративних послуг. Для пересічного громадянина взаємодія з органами влади найчастіше зводиться саме до отримання певної послуги: видачі документів, дозволів, довідок тощо. Саме тому в очах суспільства якість адміністративних сервісів є одним із ключових критеріїв оцінки діяльності органів державного управління.

Згідно із законодавством України адміністративна послуга – результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону [2]. Отже, адміністративні послуги – це результат управлінської діяльності органів виконавчої влади або органів місцевого самоврядування, що спрямована на задоволення прав та інтересів фізичних і юридичних осіб. Вони охоплюють широкий спектр: реєстрація бізнесу, оформлення паспорта громадянина, дозволів на будівництво, реєстрація місця проживання, отримання субсидій тощо.

Нормативна регламентація надання адміністративних послуг була запроваджена у 1998 році Концепцією адміністративної реформи. З того часу українськими законотворцями напрацьований потужний нормативний матеріал для регламентації та якості надання адміністративних послуг. Так, серед нормативних документів варто назвати Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, яка ввела в обіг поняття адміністративної послуги, Закон України «Про адміністративні послуги», яким нормативно врегульовані поняття та процедури надання адміністративних послуг, Постанову Кабінету Міністрів України № 588 від 01.08.2013, якою затверджено Примірний регламент центру надання адміністративних послуг. Документ регулює важливі питання діяльності та організації роботи Центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП).

ЦНАП стали осередками якісного обслуговування громадян. Основними принципами їх роботи є «єдине вікно», зручність, швидкість, недискримінаційність. За умов ефективного функціонування ЦНАПів забезпечується: зниження навантаження на державні органи; економія часу для громадян і бізнесу; підвищення довіри до влади; зменшення можливостей для корупції.

Надання адміністративних послуг прийнято оцінювати за показниками якості, серед яких виокремлюють:

1. Доступність. Адміністративні послуги повинні бути доступними всім категоріям громадян, незалежно від їхнього місця проживання, фізичного стану

чи рівня доходів. Це включає фізичну доступність (наявність ЦНАПів у кожному регіоні), інформаційну (доступ до чітких інструкцій) та фінансову (відсутність надмірних витрат для отримання послуги).

2. Оперативність. Час – один із найцінніших ресурсів. Мінімізація строків надання послуг є важливою умовою їх якісного надання.

3. Прозорість і законність. Кожна адміністративна процедура повинна бути чітко регламентована законодавчо. Заявник повинен мати змогу вільно ознайомитися з процедурою, переліком документів, строками, підставами для відмови. Це запобігає зловживанням і знижує ризики корупції.

4. Професіоналізм персоналу. Рівень кваліфікації, ввічливість та готовність допомогти – визначальні фактори у сприйнятті послуги.

5. Цифровізація. Запровадження електронних сервісів, таких як «Дія», значно спрощує отримання багатьох послуг без необхідності відвідування установ.

6. Повага до особи. Повага до особи під час відвідування ЦНАПу проявляється у ввічливому, уважному ставленні до кожного відвідувача – це невід’ємна частина корпоративної культури та сучасного підходу до надання адміністративних послуг. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу державних органів як установ, що цінують і поважають кожну людину.

Попри значні позитивні зміни у сфері надання адміністративних послуг, існують нагальні проблеми, які потребують комплексного вирішення. Серед таких проблем варто зазначити нерівномірний розвиток ЦНАПів в різних територіальних громадах, що обмежує громадян в можливості отримання послуг. Також варто звернути увагу на низький рівень цифрової грамотності населення, особливо серед літніх громадян України. Це суттєво обмежує доступ до адміністративних послуг, ускладнює або навіть унеможлиблює використання електронних сервісів. Ще однією проблемою є проблема недостатнього кадрового забезпечення, що призводить до перевантаження працівників та зниження якості обслуговування. Часто відсутність кваліфікованих спеціалістів ускладнює ефективне надання послуг громадянам [1, 3].

Висновки. Якість надання адміністративних послуг – це не лише питання комфорту, а й стратегічне завдання державного управління на шляху інформатизації та входження в єдиний Європейський простір. Чим доступнішими, швидшими та зручнішими стають послуги, тим ближчою та відкритішою стає держава для людей. Успішна реформа цієї сфери – це крок до ефективної, прозорої та орієнтованої на громадянина держави.

Список використаних джерел

1. Гончарук Н., С. Прокопенко Сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні: проблеми та шляхи вдосконалення. *Наукові перспективи*. 6 (48). 2024. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/12747/12809>
2. Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 № 5203-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
3. Кравченко С.О. Перспективи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 32 (71) № 4 2021.* URL : https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/4_2021/11.pdf

Ірина Лазебна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ: ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА МІСЦЕВЕ УПРАВЛІННЯ

Актуальність дослідження. З початком широкомасштабної збройної агресії російської федерації питання забезпечення соціальних і громадянських прав набуло особливої актуальності. Україна постала перед масштабними викликами соціально-гуманітарного характеру. Мільйони громадян були змушені примусово покинути домівки, організовувати евакуацію, втратили житло, майно, місце роботи та засоби до існування, що негативно позначилося на фізичному, психологічному та психоемоційному здоров'ї.

У цих умовах система соціального захисту України зіштовхнулася з необхідністю оперативного виконання своїх функцій щодо забезпечення належного рівня правової соціальної допомоги та соціальних послуг, зокрема для внутрішньо переміщених осіб та осіб, які постраждали внаслідок бойових дій. У відповідь на ці виклики були успішно та швидко впроваджені зміни до національного законодавства, і соціальні виплати, допомоги та пільги, які були передбачені раніше, продовжують виплачуватися, а термін дії деяких медичних довідок було продовжено, в тому числі за погодженням з організаціями осіб з інвалідністю.

Варто також відзначити зусилля Уряду України щодо координації розподілу міжнародної гуманітарної допомоги постраждалому населенню, охопивши якомога більше вразливих груп населення в усіх регіонах і зменшивши можливість отримання допомоги від однієї організації системи ООН. Така координація була досягнута вперше, попри дублювання та неузгодженість критеріїв і категорій бенефіціарів [1].

На початку повномасштабної російської окупації України, в рамках реформи місцевого самоврядування, багато повноважень у соціальній сфері було передано до компетенції місцевих органів влади та майже всі повноваження та відповідальність за організацію надання соціальних послуг були покладені на місцеві органи влади, через що в системі соціальних послуг відсутній єдиний підхід до надання соціальних послуг на місцевому рівні. Відповідно до Закону України «Про соціальні послуги» [2], для здійснення повноважень у сфері соціальних послуг на місцевому рівні необхідно створити відповідні підрозділи соціального захисту в муніципальній структурі. З цією метою законодавство зобов'язує кожен муніципалітет надавати базові соціальні послуги згідно з відповідними соціальними стандартами, затвердженими Міністерством соціальної політики. Однак, як показує досвід, положення Закону «Про соціальні послуги» ніколи не реалізовувалися достатньо ефективно на практиці. Це пов'язано з тим, що муніципалітети по-різному організовують систему надання соціальних послуг, що призводить до плутанини серед отримувачів послуг при

визначенні цілей і процедур надання послуг.

Метою реалізації політики децентралізації у сфері соціальних послуг є забезпечення доступності послуг, адресності та прозорості процесу надання послуг, а також захист прав отримувачів послуг, удосконалення управління системою та оптимізація витрат в умовах децентралізації, сприяння створенню умов для надання соціальних послуг, вироблення узгодженого підходу до управління системою та підтримка НУО.

Перш за все, важливо забезпечити узгоджений підхід до системи соціальних послуг у громаді, що передбачає конкретні заходи (рис. 1).

Алгоритм забезпечення єдиного підходу до системи соціальних послуг у громаді	запровадження єдиної термінології та усунення правових суперечностей у чинному законодавстві (внесення відповідних змін до законодавства про соціальну роботу, реабілітацію, людей похилого віку, внутрішньо переміщених осіб тощо)
	визначення основних напрямів державної політики та принципів функціонування інституцій (актуальність потреб та соціальних послуг, профілактика, безперервність, послідовність, рівність прав, обов'язків та відповідальності)
	забезпечення участі всіх зацікавлених сторін на всіх етапах підготовки та надання соціальних послуг
	створення єдиного алгоритму надання послуг, так званого «кейс-менеджменту»
	підвищення професійної компетентності персоналу надавачів соціальних послуг
	формат «єдиного вікна» при наданні соціальних та адміністративних послуг
	супервізія персоналу, що надає соціальні послуги
	професійний супровід

Рис. 1. Алгоритм забезпечення єдиного підходу до системи соціальних послуг у громаді

Розвиток системи соціального захисту та підтримка населення у подоланні наслідків збройної агресії російської федерації проти України є одним із пріоритетних напрямів діяльності держави, органів місцевого самоврядування та громадських організацій.

Законодавче забезпечення вищезазначених заходів поступово розвивається. Міністерство соціальної політики України проявляє активність, зокрема, шляхом прийняття у 2023 р. «Методичних рекомендацій з розроблення положень про структурні підрозділи з питань соціального захисту населення місцевих державних адміністрацій та організації діяльності територіальної громади у сферах соціального захисту населення та захисту прав дітей» [3], Постанови Кабінету Міністрів України від 07.03.2022 № 214 «Деякі питання надання державної соціальної допомоги та пільг на період введення воєнного стану» [4], Постанови Кабінету Міністрів України від 07.03.2022 № 215 «Про особливості

нарахування та виплати грошових допомог, пільг та житлових субсидій на період дії воєнного стану» [5], Постанови Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 № 332 «Деякі питання виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам» [6] та ін. Внаслідок масової збройної окупації вплив цих законів на систему надання соціальних послуг наразі важко оцінити відповідним операторам, а багато громад не мають змоги надавати послуги безпосередньо.

Міністерство соціальної політики України вбачає одним зі своїх головних завдань надання своєчасної, доступної та якісної допомоги цивільному населенню в умовах війни, а також створення системи соціальних послуг та соціальної роботи, наближеної до кращих європейських практик.

У кризових ситуаціях громадяни потребують швидкої допомоги, яка враховує конкретну ситуацію та соціальне становище окремих отримувачів послуг. Мінсоцполітики надало рекомендації місцевим органам влади щодо організації роботи соціальних служб в умовах воєнного стану для забезпечення надання соціальних послуг в умовах надзвичайної (кризової) ситуації, зокрема громадянам, які проживають у зонах конфлікту, та внутрішньо переміщеним особам. За такої оперативної структури рішення про надання соціальних послуг можуть прийматися швидко, протягом одного дня [7]. Місцеві органи влади мають можливість, за потреби, делегувати рішення про надання соціальних послуг безпосередньо надавачам послуг, щоб скоротити час, необхідний для надання допомоги. 18 квітня 2022 року Міністерство соціальної політики прийняло наказ № 135 «Про затвердження форми акта про надання повнолітній особі соціальних послуг екстрено (кризово)» [8]. Він запровадив механізм надання соціальних послуг у надзвичайних (кризових) ситуаціях. Відповідно до цього механізму, в умовах надзвичайної ситуації може надаватися низка соціальних послуг, зокрема догляд вдома та в стаціонарі, забезпечення житлом, консультування, соціальна допомога сім'ям з дітьми та послуги в натуральній формі.

Кабінет Міністрів України спростив процедуру прийняття рішення про надання соціальних послуг у стаціонарних відділеннях установ соціального захисту, територіальних центрах соціального обслуговування (надання соціальних послуг) або центрах соціального обслуговування (надання соціальних послуг). Відтепер рішення приймається на підставі одноразової заяви громадянина після його влаштування до установи. Персонал закладу може надати допомогу в переоформленні документів, що посвідчують особу, та інших питаннях.

Оцінка ефективності управління та якості надання соціальних послуг у сфері соціального захисту у період воєнного стану дозволяє виділити низку характерних особливостей:

- 1) місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування та об'єднані територіальні громади отримують право самостійно визначати порядок організації надання соціальних послуг у межах своїх адміністративно-територіальних одиниць;

- 2) органи соціального захисту на місцях уповноважені приймати рішення щодо екстреного (кризового) надання соціальних послуг суб'єктами, що надають

такі послуги особам і сім'ям, що опинилися в критичних життєвих обставинах унаслідок катастроф, бойових дій чи інших надзвичайних ситуацій;

3) у кризових обставинах дозволено надавати соціальні послуги (такі як притулок, догляд, консультування, допомога в натуральній формі, транспортування тощо) без додаткових процедур, якщо існує загроза життю чи здоров'ю особи;

4) у випадках шкоди внаслідок війни чи надзвичайних подій соціальні послуги надаються безкоштовно, незалежно від рівня доходу постраждалої особи;

5) у разі відсутності в особи належних документів під час дії надзвичайного чи воєнного стану, допомога може бути призначена на підставі лише її письмової заяви;

6) у зазначених екстрених умовах кейс-менеджмент як форма адміністрування послуг тимчасово не застосовується;

Висновки. Поточна ситуація в Україні свідчить про високу адаптивність державних органів влади, органів місцевого самоврядування та громадянського сектору до умов надзвичайної ситуації. Разом з тим, система соціального захисту, яка виявила свою ефективність у мирний час, нині потребує оновлення й уніфікації підходів до надання послуг в умовах надзвичайного навантаження.

Список використаних джерел

1. Соціальні права в Україні під час війни. Звіт про оцінку потреб / М. Смуш-Кулеша, А. Федорова, Б. Мойса. 2022. URL: <https://rm.coe.int/needs-assessment-ua-2/1680a9b408>
2. Про соціальні послуги: Закон України від 20.09.2024 №2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
3. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення положень про структурні підрозділи з питань соціального захисту населення місцевих державних адміністрацій та організації діяльності територіальної громади у сферах соціального захисту населення та захисту прав дітей: Наказ Міністерства соціальної політики від 31.07.2023 № 263-Н. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0263739-23#Text>
4. Деякі питання надання державної соціальної допомоги та пільг на період введення воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.03.2022 № 214. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2022-%D0%BF#Text>
5. Про особливості нарахування та виплати грошових допомог, пільг та житлових субсидій на період дії воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.03.2022 № 215. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/215-2022-%D0%BF#Text>
6. Деякі питання виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 № 332. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-2022-%D0%BF#Text>
7. Соціальні послуги в умовах війни: нові зміни та виклики. 2023. URL: <https://decentralization.ua/news/18015>
8. Про затвердження форми акта про надання повнолітній особі соціальних послуг екстрено (кризово): Наказ Міністерства соціальної політики від 18.04.2022 № 135. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0512-22#Text>

Неля Лєсовець, к. філол. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

КОМУНІКАТИВНО-ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Актуальність дослідження. Інтеграція України до європейського співтовариства потребує значних змін у суспільно-політичній і соціально-економічній сфері відповідно до європейських норм: боротьба з корупцією, реформування судової системи й публічної влади, а отже, й удосконалення культури публічного управління. Євроінтеграційний вибір, закріплений Угодою про Асоціацію між Україною і Європейським Союзом, визначив стратегічний напрям розвитку країни на майбутнє. Сучасне суспільство, яке сьогодні вже традиційно називають інформаційним, повинно керуватися загальнолюдськими та нормативно-правовими цінностями, що сприяє формуванню та розвитку як загальної культури управлінців, так і культури публічного управління в цілому.

Термін «публічне управління» (англ. *public management*) уперше використав англійський державний службовець Десмонд Кілінг у 1972 р. «Публічне управління – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики» [5, с. 15].

Дж. Кейден вважає, що якість управління вимірюється як кількісними, так і якісними характеристиками, які визначаються вимогами адміністративної системи, її ресурсами, ступенем задоволеності клієнтури досягнутими результатами та кількістю витрат і дисфункцій, породжених її діяльністю. Як відзначає Дж. Кейден, нерідко погане управління зводило нанівець прогрес, досягнутий у сфері політики, технології, соціальних ідей і культури. А підвищення рівня і якості управління, на його думку, передбачає усунення перешкод для діяльності управлінського апарату з боку середовища, здійснення структурних змін, зміни в індивідуальних або групових настановах [3, с. 25].

Безумовно, що шляхом взаємодії (безпосередньої чи з допомогою електронних засобів) між службовцями та громадянами формуються усі складові культури публічного управління. Серед основних складових можна виокремити такі:

- нормативно-ціннісна;
- комунікативно-інформаційна;
- етико-естетична;
- соціально-психологічна;
- семіотико-семантична [1].

На нашу думку, найбільш значущою у процесі публічного управління є комунікативно-інформаційна складова. Безперечним є факт, що інформація перетворюється у комунікацію в результаті взаємодії та взаємовідносин двох або більше людей, що супроводжується обміном інформації. При цьому варто

зазначити, що мовний інформаційний контент є суто специфічним для будь-якої організації чи установи. Він відображає рівень культури й характеризує процес комунікації у двох площинах – змісту і зв'язків (стосунків). У контексті вивчення ролі культури публічного управління особливу увагу звертаємо на останню. Ця площина є психологічною складовою процесу комунікації, що характеризується емоційним забарвленням (симпатія, антипатія, ненависть тощо). У процесі ділової взаємодії необхідно уникати цих почуттів, оскільки головна мета комунікації – досягнення взаєморозуміння. З цього приводу дослідник Ф. Хміль зауважує, що комунікація в менеджменті полягає в обміні інформацією, унаслідок чого керівник одержує необхідні для ухвалення ефективних рішень відомості і доводить до підлеглих теж у формі інформації. У свою чергу, незадовільно налагоджені комунікації породжують помилкові рішення, нерозуміння підлеглими вимог керівництва, погіршення стосунків між людьми. Від ефективності комунікацій залежать якість рішень та їх реалізація [4, с. 13].

С. Гайдученко вказує, що за рахунок скорочення шляху проходження інформації неофіційні (неформальні) комунікації частіше за все випереджають офіційні (формальні) і бувають, як показав вітчизняний політичний досвід, набагато результативнішими за офіційні. До того ж, дієвість інформації визначається її оперативністю, своєчасністю, регулярністю надходження, достатністю та об'єктивністю. Саме вміло зроблений аналіз і дібрані факти дають можливість упереджувати негативні процеси та явища, ухвалювати правильні рішення [1].

Знання психології, етики, сучасних інформаційно-документаційних процесів і технологій, володіння диджитал-компетентностями, медіаграмотність, досконале знання державної та іноземної (іноземних) мов формують підґрунтя для забезпечення ефективної комунікації фахівцями державних органів виконавчої влади всіх ієрархічних рівнів, органів місцевого самоврядування, комерційних структур, консалтингових компаній, інформаційних агентств та установ, інформаційно-аналітичних центрів, організацій, установ, підприємств різного профілю й різних форм власності, соціальних служб, політичних партій та громадських об'єднань та ін. Робота з інформацією, спрямована на задоволення потреб громадян, набуває значущості, зокрема у формуванні ефективної моделі щодо комунікативної взаємодії, зокрема й із допомогою засобів електронного зв'язку.

Дотримання культури публічного управління також багато в чому залежить від обраного керівником лідерського стилю як чинника, що забезпечує ефективність діяльності, продуктивність способів взаємовідносин між керівником і підлеглими, і визначає здатність знаходити оригінальне вирішення нетипових завдань у нестандартних ситуаціях. Уміння мислити творчо й діяти не за шаблоном для здійснення важкодосяжною мети є одночасно й ефективним механізмом самовалідації співробітниками рівня власного професіоналізму.

Тому доцільно враховувати сучасні підходи до визначення стилів лідерства та враховувати їх у діяльності керівників органів публічної влади. Якість лідерства є фундаментом для подальшого успіху [2, с. 125].

Безумовно, що одним із ключових показників культури публічного управління є подальший розвиток партнерства органів державної влади та місцевого самоврядування з населенням. Така взаємодія постає гарантією вирішення найбільш актуальних питань, які хвилюють мешканців територіальної громади. Реформування повинно виходити з мети, яка визначена провідними європейськими державами – надання громадянам якісних адміністративних послуг, зокрема й шляхом електронного урядування.

Висновки. Культура публічного управління в Україні повинна постійно вдосконалюватися. При цьому повинен враховуватися досвід провідних європейських держав у політичній та соціально-економічній сфері.

Список використаних джерел

1. Гайдученко С. О. Роль громадянського суспільства у процесах формування та розвитку організаційної культури публічного управління. URL: http://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/the_role_of_civil_society_in_the_processes_of_forming_and_development.pdf (дата звернення: 19.05.2025).
2. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі : К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
3. Методологія публічного управління : навчальний посібник / уклад. І. В. Шпекторенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 113 с.
4. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Академвидав, 2004. 280 с.
5. Keeling D. Management in Government. London : Allen & Unwin, 1972. 210 p.

Ганна Ортіна, д.держ.упр., професор,
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ У ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД

Актуальність дослідження. Децентралізація та євроінтеграція висувають нові вимоги до якості управління місцевими громадами. Підвищення спроможності громад України тісно пов'язане з імплементацією передових управлінських практик та стандартів. Зокрема, урядова стратегія розвитку до 2030 року та цілі сталого розвитку (ЦСР) України ставлять за мету «забезпечити баланс між економічними, соціальними й екологічними аспектами» розвитку країни. Тобто політика держави офіційно включає принципи ESG (Environmental, Social, Governance), що робить їх частиною нормативної рамки. Інтеграція цих підходів у публічну адміністрацію на рівні громад дозволяє не лише виконувати національні зобов'язання щодо сталого розвитку, але й запроваджувати міжнародно визнані моделі управління для підвищення ефективності та прозорості публічних послуг [1].

У європейській практиці стандарти управління поєднують підходи якості, інноваційності та участі громадян. Важливим прикладом є Common Assessment Framework (CAF) – «унікальний інструмент для поліпшення якості роботи державних організацій» під егідою мережі публічного управління Європи (EUPAN). CAF спонукає органи публічного сектору до самооцінки за єдиною моделлю, де оцінюються лідерство, стратегія, персонал, партнерства та процеси, а також результати для громадян, працівників і суспільства. Як показано в дослідженні, CAF «сприяє належному врядуванню, забезпеченню якості публічних послуг та підвищенню задоволеності клієнтів – громадян і місцевого бізнесу» [3]. Окрім того, використання CAF дозволяє місцевій владі демонструвати надійність та сталий розвиток території [4]. Таким чином, CAF надає громадам систему та методологію для постійного вдосконалення внутрішніх процесів і послуг.

ISO-стандарти. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) розробила низку стандартів менеджменту якості, придатних і для місцевих органів влади. Наприклад, ISO 9001:2015 фокусується на процесному підході та постійному поліпшенні системи управління якістю. Його спеціальне доповнення для місцевої влади – ISO 18091:2019 – адаптує ці принципи до контексту муніципального управління [2]. Цей стандарт допомагає «зберігати високий рівень надання послуг, одночасно підвищуючи стійкість» функціонування органів місцевого самоврядування [4]. ISO 18091 передбачає діагностичні інструменти для оцінювання зрілості процесів у громаді, а також способи поєднання управління якістю з цілями сталого розвитку ООН [2]. Так, включені

додатки дають змогу оцінити прогрес громади щодо всіх 17 ЦСР і тим самим краще інтегрувати ESG-принципи в управлінську практику [1].

Принципи ESG. Концепція ESG у контексті місцевого розвитку означає зважену політику за трьома напрямками: екологія, соціальна справедливість та належне врядування. Українська легіслатива підкреслює, що ЦСР-2030 містять індикатори, які «відображають усі три напрями концепції ESG» на рівні державної політики. Отже, інтеграція ESG-орієнтованих заходів у громадах (наприклад, проєктів із енергоефективності, прозорого використання бюджетних ресурсів, інклюзивних громадських послуг тощо) є частиною європейських стандартів. Водночас самі ESG-критерії заохочують громади урахувувати не лише економічні потреби, а й екологічні та соціальні пріоритети (наприклад, боротьба зі зміною клімату, підвищення добробуту вразливих груп, підзвітність органів влади). Таким чином, ESG-компонент формує новий «компас» для планування стратегії розвитку громад згідно з міжнародними зобов'язаннями.

Основні характеристики європейських стандартів:

- ISO 9001/ISO 18091 – впровадження системного менеджменту якості: орієнтація на потреби мешканців («клієнтів»), управлінський процес (PDCA-цикл), відповідальність керівництва, документація процедур і постійне поліпшення. ISO 18091 адаптує ці принципи до публічного сектора, додаючи інструменти оцінки відповідності ЦСР[3].

- CAF – модель самодіагностики та стратегічного планування: задає критерії лідерства, стратегії, персоналу, партнерств, процесів та результатів. Результатом є визначення сильних сторін і сфер розвитку організації. Практика ЄС показує, що застосування CAF «покрощує ефективність організацій» та «внесок у реформи публічного управління». Українські дослідники зазначають, що CAF дає змогу громадам демонструвати надійність управління і сталий розвиток території[2].

- ESG/сталий розвиток – фокус на довгострокову стійкість: екологічну та соціальну відповідальність, прозорість і підзвітність владних рішень. Упровадження ESG-підходів у політику громади означає, що рішення враховують екологічні обмеження та соціальні потреби (як це передбачено українськими ЦСР). При цьому принципи «зеленої» економіки чи соціальної справедливості стають невід'ємною складовою місцевих стратегій розвитку.

Хоча в Україні практику впровадження формальних стандартів у місцевому управлінні ще не поширено, з'являються поодинокі ініціативи та проєкти. Дослідження показують, що «перші кроки» з використання моделі CAF в Україні зроблені в державних органах, тоді як у Європі вона більше використовувалася саме на рівні місцевого самоврядування[2]. У деяких обласних центрах запроваджують стандарти якості роботи адміністрацій, а також учасницькі платформи для залучення громадян у прийняття рішень – що відповідає духу ISO/CAF.

Наприклад, міські ради Києва та Львова активно впроваджують електронні сервіси та інструменти зворотного зв'язку, що відповідає вимогам ISO щодо клієнтоорієнтованості послуг. Львівська міська рада розробила План сталого розвитку з урахуванням екологічних та соціальних критеріїв (частина ESG-

стандартів). Також у низці спроможних ОТГ (об'єднаних територіальних громад) з'явилися проекти з енергоефективності та «розумного міста» – ініціативи, які вважаються складовими ESG-підходів. Європейські донори та програми (наприклад, EU LIFE чи U-LEAD) підтримують ці ініціативи: зокрема, проєкт “Zero Waste Cities” фінансував навчання та інструменти для громад з нульового сортування відходів, що є екологічною складовою ESG. Багато міст долучилися до цієї програми, демонструючи відповідність європейським екостандартам.

Нижче подано узагальнену оцінку рівня впровадження ISO, CAF та ESG-підходів у різних типах громад України. Таблиця носить демонстраційний характер і ілюструє тенденції: великі міста та обласні центри мають більше ресурсів для адаптації стандартів, тоді як невеликі сільські ОТГ тільки починають цей шлях.

Таблиця 1

Оцінка рівня впровадження

Громада	ISO 9001 / ISO 18091	CAF	ESG / стійкість
Київ (місто-мільйонник)	Середній (частково впроваджено)	Високий (проведені оцінки)	Високий (кілька програм)
Львів (обласний центр)	Високий (система менеджменту)	Середній (започатковані процеси)	Високий (екопроєкти, smart-city)
Івано-Франківськ (малий центр)	Середній (окремі підрозділи)	Середній/низький (перші кроки)	Середній (локальні ініціативи)
Бузька ОТГ (сільська)	Низький (мінімальні можливості)	Низький (усунуті критичні питання)	Середній (агроекологія)
Хмельницький (міськрада)	Високий (ISO в управлінні персоналом)	Високий (системний підхід)	Середній (плани розвитку)

У таблиці зазначено приблизний «рівень» впровадження стандартів: низький – лише поодинокі проєкти або їхня відсутність, середній – планування та окремі впровадження, високий – системна робота та програмні заходи. Такі оцінки підтверджують, що саме найбільші громади почали активно імплементувати європейські підходи, тоді як менші лише розвивають цю спроможність.

Висновки. Інтеграція європейських стандартів у публічне управління громад посилює їхню адміністративну спроможність. Стандарти ISO та CAF надають чітку методологію для організації процесів (лідерство, планування, оцінка результатів тощо) і створюють культурні рамки для безперервного вдосконалення. Так, згідно з дослідженнями ЄК та ЕІРА, застосування CAF «покращує роботу організацій та сприяє реформам публічної адміністрації». Використання ISO-менеджменту, зокрема ISO 18091, допомагає громадам адаптувати свої процеси до очікувань мешканців та міжнародних норм якості З іншого боку, ESG-підхід забезпечує, що розвиток громади базується не лише на економічних показниках, а враховує довгострокову екологічну та соціальну стійкість, відповідаючи ЗСГ України та Європейським цілям сталого розвитку.

Таким чином, європейські стандарти стають потужним чинником підвищення спроможності громад. Вони сприяють формалізації найкращих практик управління, підвищенню довіри громадян завдяки прозорості процесів та орієнтації на якість послуг. Застосування міжнародних принципів (як-от CAF) «дозволяє органам місцевого самоврядування демонструвати надійність та забезпечувати сталість розвитку» своєї території [5] Використання ISO- та ESG-підходів додає інструментів для планування бюджету, управління ризиками, роботи з екологічними та соціальними ризиками. Комплексне впровадження цих стандартів створює умови для сталого соціально-економічного розвитку громад і наближає українські ОМС до рівня кращих європейських практик.

Список використаних джерел

1. Маматова Т., Бортник О. *Вдосконалення місцевого самоврядування України на основі моделі самооцінки CAF*. «Аспекти публічного управління», 2020, №4 [pdfs.semanticscholar.orgpdfs.semanticscholar.org](https://pdfs.semanticscholar.org/8d4d/8d4d8d4d8d4d8d4d8d4d8d4d8d4d8d4d.pdf).
2. European Business Association. *The concept of sustainable development and ESG in the Ukrainian regulatory framework* (09.02.2025).
3. International Organization for Standardization. *ISO 18091:2019 – Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001 in local government*.
4. Alraida A. *International Standard ISO 18091 achieves sustainable development of local government*. TRQMS News (24.06.2020) trqms.lytrqms.ly.
5. EIPA – European Institute of Public Administration. *CAF – The Reference Model for Quality in Public Sector Organisations* (семінарна програма, 2019).

Валерія Осадча, аспірант
Запорізький національний університет
Керівник: **Тарас Бутченко**, д.філос.н., професор,
професор кафедри філософії, публічного управління
та соціальної роботи,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

АНАЛІЗ ПОТРЕБ МОЛОДІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ (ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОПИТУВАННЯ U-REPORT)

Актуальність дослідження. У сучасних умовах повномасштабної війни молодь відіграє ключову роль у збереженні соціальної єдності, відновленні країни та формуванні майбутнього демократичного суспільства. Ефективна реалізація молодіжної політики на регіональному рівні вимагає глибокого розуміння реальних потреб, очікувань та пріоритетів молодих людей, зокрема в регіонах, що зазнали суттєвого впливу збройного конфлікту. Запорізька область, як прифронтовий регіон, потребує особливої уваги у контексті підтримки молодого покоління.

Дослідження, засноване на результатах опитування молоді за допомогою платформи U-Report, дозволяє отримати достовірну, актуальну та репрезентативну інформацію про життєві потреби молоді, рівень її обізнаності про можливості участі в молодіжних програмах, запити щодо освіти, працевлаштування, психоемоційного стану та безпеки. Такий підхід дає змогу не лише ідентифікувати проблемні зони, а й забезпечити основи для розробки дієвих управлінських рішень і стратегій у сфері молодіжної політики.

Також актуальність дослідження зумовлена потребою у формуванні ефективного механізму залучення молоді до процесів прийняття рішень на місцевому рівні, розвитку молодіжної інфраструктури, підвищення рівня громадянської активності та реалізації потенціалу молодих людей у відбудові регіону.

Нами проаналізовано результати соціологічного опитування молоді Запорізької області, проведеного у вересні 2024 року. Метою дослідження було виявлення актуальних потреб молодих людей та оцінка ефективності реалізації молодіжної політики на регіональному рівні. На основі отриманих результатів нами розроблено аналітичні висновки й запропоновано рекомендації, спрямовані на вдосконалення інструментів публічного управління в молодіжній сфері, а також проведено огляд чинних державних програм, таких як «Молодь України» [1].

Аналіз результатів дослідження за визначеними сферами:

1. Освітні потреби та кар'єрне самовизначення. Близько 54% опитаних вказали на недостатню кількість доступних можливостей для отримання додаткової освіти або підвищення кваліфікації в Запорізькій області. 38% молодих людей виявили інтерес до курсів з фінансової грамотності, 27% – до

програм розвитку лідерських навичок, а 22% – до цифрової освіти. 41% учасників опитування зазначили, що їм бракує інформації про можливості неформальної освіти.

Це вказує на потребу розробки регіональної стратегії розвитку освіти протягом усього життя, а також на необхідність залучення громадських організацій до реалізації навчальних програм через молодіжні простори.

2. Працевлаштування та самореалізація. Отже, 28% респондентів повідомили про труднощі з працевлаштуванням за спеціальністю, ще 19% стикаються з відсутністю можливостей для стажування. Лише 15% молодих людей мають досвід проходження оплачуваного стажування або практики. Основними бар'єрами вони назвали відсутність практичного досвіду (47%), низьку конкурентну заробітну плату (35%) та відсутність вакансій у місцевих громадах (29%).

Рекомендуємо створити регіональний портал молодіжного працевлаштування з інформацією про стажування, наставництво, гранти на стартапи та освітні програми. Також доцільно активізувати роботу центрів кар'єри в закладах освіти.

3. Психоемоційний стан, добробут та безпека. Згідно з результатами опитування, 45% молоді відчувають постійне емоційне виснаження, а 36% повідомили про тривожні розлади, зумовлені загальною нестабільністю та воєнними подіями. 21% учасників висловили потребу у кваліфікованій психологічній допомозі, але лише 8% скористались відповідними сервісами. Основною причиною відмови від звернення за допомогою стала або недовіра до фахівців, або відсутність інформації про доступні послуги.

Рекомендуємо створити обласну програму психоемоційної підтримки молоді із залученням громадських психологів, шкільних та університетських консультантів, а також цифрових платформ для анонімних консультацій.

4. Громадянська активність та участь у прийнятті рішень. Лише 11% молодих людей брали участь у молодіжних громадських ініціативах протягом останнього року, а лише 6% мають досвід участі у громадських слуханнях або стратегічних сесіях у громадах. Водночас 52% висловили бажання брати участь у розвитку своєї громади, якщо матимуть відповідні знання та підтримку. Це демонструє значний нереалізований потенціал молодіжної участі.

Доцільно розробити механізми залучення молоді до процесів прийняття рішень, зокрема через цифрові інструменти електронної демократії, шкільні та студентські парламенти, молодіжні дорадчі органи при ОМС.

Щодо огляду діючих державних програм у сфері молодіжної політики, заслуговує на увагу державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2021–2025 роки [1]. Програма визначає пріоритети державної політики щодо молоді, зокрема:

- розвиток підприємницького потенціалу молоді;
- сприяння зайнятості молодих людей;
- залучення до волонтерської діяльності та розвитку громадянської відповідальності;

– підтримка молодіжних центрів, хабів та просторів.

Однак результати опитування свідчать про низький рівень поінформованості молоді про наявні інструменти підтримки. Наприклад, лише 12% опитаних чули про програму «Молодь України», і менше 4% брали участь у заходах, організованих у її межах.

Вважаємо, що це потребує переосмислення механізмів комунікації між державою та молоддю, а також локалізації програм на рівні територіальних громад із урахуванням специфіки регіону.

Отже, щодо публічно-управлінських рекомендацій, вважаємо доцільним:

1. Розробити обласну цільову програму підтримки молоді із чіткими індикаторами ефективності та системою моніторингу;
2. Створити платформу «Молодь Запорізького регіону» як інформаційний портал для освітніх, кар'єрних, ментальних та громадянських ініціатив;
3. Запровадити систему молодіжного бюджету участі на рівні громад для практичного розвитку навичок самоврядування;
4. Забезпечити підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування у сфері молодіжної політики та партисипативного управління;
5. Проводити щорічний регіональний моніторинг потреб і очікувань молоді з публікацією відкритих звітів;
6. Забезпечити інтеграцію регіональних ініціатив у межах програм «Молодь України» через створення місцевих координаційних рад із представників молодіжних організацій, органів місцевого самоврядування, бізнесу та освіти.

Висновки. Результати опитування молоді Запорізької області свідчать про необхідність системного реформування підходів до реалізації регіональної молодіжної політики. Молодь має високий потенціал, але стикається з обмеженим доступом до якісної освіти, кар'єрних можливостей та ментальної підтримки. Діючі державні програми, зокрема «Молодь України», мають значний потенціал, однак їхнє впровадження потребує адаптації до локальних реалій та активного залучення молоді до процесу формування та реалізації політик. Рекомендовано реалізацію комплексного публічно-управлінського підходу, що базується на міжвідомчій координації, залученні молоді до управління та посиленні ресурсної підтримки молодіжних ініціатив. У перспективі це дозволить зміцнити довіру до інституцій, активізувати молодіжну участь та сприяти сталому розвитку регіону.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021-2025 роки та внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 02.06.2021 № 579 : станом на 18 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2021-п#Text> (дата звернення: 18.05.2025).

Світлана Плотніченко, к.е.н., доцент,
завідувачка кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський держаний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
Альона Семенюк, здобувачка вищої освіти,
Таврійський держаний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
Запоріжжя, Україна

ПУБЛІЧНІ ТА ПОЛІТИЧНІ КОМУНІКАЦІЇ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК І ВІДМІННОСТІ

Актуальність дослідження. Дискусії щодо сутності та взаємозв'язку політичних і публічних комунікацій тривають уже багато років серед науковців, політичних аналітиків та державних діячів. Представники політичних комунікацій часто сприймають свою діяльність як публічну, тоді як активні учасники публічних комунікацій позиціонують себе як суб'єкти політичних процесів.

Семантична база терміна «публічний» в українській мові, що часто асоціюється з англійським “public”, містить певні відмінності, що спричиняє неоднозначність у вживанні словосполучень із поняттями «публічний» та «суспільний». Саме ця невизначеність стала поштовхом до запозичення англійського терміну «publicrelations» (PR), який в українській практиці інтерпретується як «зв'язки з громадськістю», а не як «зв'язки з публікою» [2].

Структурно публічні комунікації можна охарактеризувати як впорядковану систему, що включає комунікаторів, реципієнтів, інформаційні повідомлення, канали комунікації та інституції, які забезпечують функціонування цього процесу. Згідно з концепцією А. Шинкарука, публічна комунікація є невід'ємною частиною культурного простору, оскільки вона сприяє передачі суспільних смислів у соціальному та часовому вимірах. Застосування соціально-феноменологічного підходу до дослідження публічності дозволяє виділити декілька ключових аспектів цього явища: забезпечення комунікативної взаємодії між соціальними групами, що проявляється у феноменах громадської думки (public opinion) та громадських справ (public affairs).

Спрямованість на спільні суспільні інтереси, що відображається у поняттях публічної діяльності (public activity), публічного права (public law) та суспільного інтересу (public interest). Персоніфікація, відкритість та популярність, що демонструється через такі терміни, як публічна особа (a public person) або публічна фігура (a public figure).

Громадськість, як сукупність індивідів та соціальних груп, функціонує у сфері суспільного життя, маючи спільні інтереси та цінності, що набувають публічного статусу. Водночас, PR-стратегії сприяють формуванню позитивного іміджу урядових, громадських та інших інституцій, адже жанри комунікації (прес-конференції, презентації, ток-шоу, офіційні коментарі) виконують подвійну функцію: інформують суспільство та впливають на його ставлення до певних явищ чи осіб [3]. У контексті зв'язків із громадськістю важливе місце займає поняття соціальної комунікації, що передбачає налагодження ефективних взаємозв'язків між людьми, обмін інформацією, узгодження спільних дій та забезпечення взаєморозуміння. Як дисципліна, PR охоплює процес професійного управління комунікацією між організаціями та їхніми цільовими аудиторіями

задля досягнення взаємної довіри та розуміння.

Соціальні комунікації виступають важливим компонентом як публічних, так і політичних комунікацій. Їх завдання полягає у поширенні суспільно значущої інформації та наданні їй публічного статусу, оскільки кожне повідомлення, що потрапляє у сферу публічних комунікацій, набуває нового рівня впливу, стаючи частиною громадського дискурсу[4].

У сучасному світі зростає значення як традиційних, так і новітніх форм публічного монологу, особливо в галузі політичної та соціальної комунікації. Це зумовлено необхідністю встановлення контактів і громадськими спільнотами, впливу на суспільну думку та формування стійких наративів. Наприклад, під час виборчих кампаній, соціальної реклами чи політичного PR стратегічна комунікація набуває вирішального значення.

Протягом ХХ століття відбувся розвиток спеціалізованих професій, орієнтованих на управління суспільною свідомістю, серед яких PR-менеджери, іміджмейкери, спічрайтери та спеціалісти з кризових комунікацій. Ці професіонали забезпечують ефективну комунікацію між різними соціальними групами, впливаючи на формування громадської думки, що є основою сучасних зв'язків із громадськістю[1].

Однак, розвиток інформаційних технологій супроводжується зростанням загрози маніпулятивного впливу на масову свідомість. Зокрема, до процесу політичних і соціальних комунікацій активно долучилися спеціалісти з дезінформації, маніпуляції та пропаганди, що особливо яскраво проявилось під час гібридної війни, розв'язаної росією проти України, де засоби інформаційної війни стали ключовими інструментами впливу на суспільну свідомість [3].

Висновок. Отже, хоча публічні та політичні комунікації мають певні точки перетину, їх функціональні завдання суттєво відрізняються. Політична комунікація зосереджена на забезпеченні ефективної взаємодії в політичній сфері, тоді як публічна комунікація охоплює ширший спектр суспільних відносин, спрямованих на відкритий і прозорий обмін інформацією. Еволюція цих понять та сучасні виклики, що постають перед ними, потребують подальшого наукового осмислення та розробки нових підходів до комунікативних процесів.

Список використаних джерел

1. Liashenko O., Plotnichenko S. Educational management in universities: war, security, ethics. *International Conference on economics, accounting and finance-2024*. 2024. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF-2024/paper/viewPaper/800>
2. Плотніченко С. Р., Вороніна, Ю. Є. Комунікативна діяльність та ділове спілкування у роботі публічної служби. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2021. № 1(43). С. 88-93.
3. Плотніченко, С. Р., Шевчук, О. Ю. Особливості корпоративного іміджу та його використання у PR. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2021. № 1(43). С. 94-99.
4. Плотніченко С.Р., Максименко А.Г., Вороніна Ю.Є. Формування позитивної ділової репутації організації через сучасні інструменти паблік рилейшнз. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Управління та адміністрування»)*. 2025. № 5(15). С. 1396.

Олександр Савченко, аспірант
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка
Керівник: **Андрій Колосов**, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Полтава, Україна

УПРАВЛІННЯ СПРОМОЖНІСТЮ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ І СЕЛИЩНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПРОЦЕСІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Актуальність дослідження. Воєнні полії в Україні призвели до величезних втрат у сільськогосподарській галузі країни. Руйнівних наслідків зазнало сільськогосподарське виробництво у сільських і селищних територіальних громадах, з яких:

- а) частка громад залишається окупованими;
- б) інша частка громад знаходяться поблизу лінії активних воєнних дій;
- в) багато громад усередині України отримали руйнування внаслідок ракетних та інших вражень;

г) по всій території України значна кількість громад понесла чутливі втрати внаслідок міграції їх населення, особливо, працівників, тоді як у той же час значна кількість громад отримала значний притік переселенців із східних регіонів України, які або не є працівниками сільськогосподарської галузі, або є непрацездатними особами взагалі.

У процесі післявоєнної відбудови України має бути запущений механізм відновлення сільських і селищних територіальних громад не тільки у попередньому стані, а й з наданням ним спроможності розвитку з метою максимального використання своїх потенційних можливостей зростання.

Це потребує нового підходу до самого управління спроможністю розвитку громад у процесі їх післявоєнного відновлення. Усталеною практикою управління розвитком громад передбачається планування їх діяльності і формування бюджету на майбутній період встановленням певних показників, що відображають черговий крок в їхньому розвитку.

Уявлення про розвиток громади дає порівняння показників отриманого доходу, прибутку, вартості прийнятих до експлуатації нових об'єктів, освоєння капітальних вкладень, вдосконалення технологічних процесів у всіх галузях господарства, рівня доходів громадян та ін. Але при цьому, як правило, не приймаються до уваги властиві сільським і селищним громадам деякі внутрішні об'єктивні чинники, що впливають на їх спроможність розвитку, які закладені самою структурою або співвідношенням загальних параметрів громади та показників її діяльності. При цьому мають місце як позитивні чинники зростання спроможності розвитку громади, які пропонуємо вважати маркерами спроможності, так і негативні, що діють на зменшення здатності громади до розвитку. Так, наявність резервів необроблювальних земель на території громади об'єктивно надає можливості розвитку громади за рахунок їх залучення до виробничого обороту. Але відсутність додаткової кількості робочої сили для освоєння нових земель є негативним чинником, що перешкоджає зростанню

громади за вказаним напрямком. Отже, необхідно формування чіткої залежності показників освоєння нових площ і наявності резервів зростання кількості робочої сили.

Отже, під маркерами спроможності розвитку громади слід розуміти певні співвідношення показників діяльності громад, які об'єктивно і безумовно сприяють підвищенню спроможності їх розвитку, визначаючи збільшення якогось показника розвитку. Демонстрацію маркеру спроможності розвитку громади здійснимо у вигляді графіку на рисунку, який показує наявність тренду збільшення суми власних доходів бюджету громади у розрахунку на 1 мешканця (показаних ординатою на рисунку) у залежності від площі земельних угідь у гектарах на 1 особу (показано абсцисою на рисунку) у різних громадах.

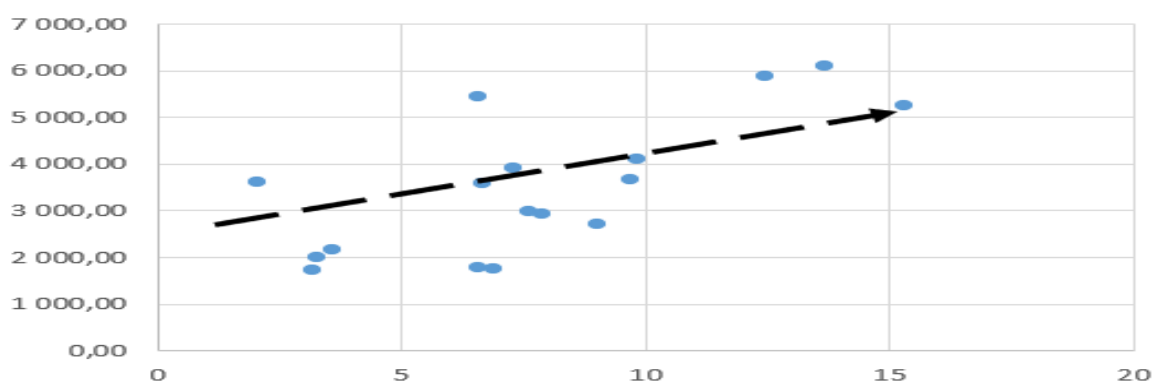


Рис.1. Тренд збільшення власних доходів громади у розрахунку на 1 мешканця (ордината) у залежності від площі землі у гектарах на 1 особу (абсциса)

Проведені дослідження [1] дозволяють запропонувати наступний комплекс маркерів спроможності розвитку громад, приведений в таблиці, який необхідно запроваджувати у процесі планування й управління діяльністю громад.

Таблиця 1

Комплекс маркерів спроможності розвитку і показників розвитку сільських і селищних територіальних громад (ТГ)

Маркер спроможності розвитку ТГ	Вираз	Показники розвитку
1. Маркер-1. Зростання показника відносних власних доходів у розрахунку на 1 мешканця громади (I_{in}) темпами, не меншими ніж зростання показника відносної площі території громади у розрахунку на 1 особу (I_{ar})	$I_{in} > I_{ar}$	Власні доходи бюджету громади
2. Маркер-2. Зростання частки активного (працевлаштованого) населення (I_{act}) у загальній його кількості із швидкістю, більшою, чим зростання загальної чисельності мешканців громади (I_{pop})	$I_{act} > I_{pop}$	Власні доходи бюджету громади
3. Маркер-3. Зростання власних доходів бюджету громади (I_{in}) темпами, не меншими за зростання загальних доходів бюджету із трансфертами з центрального бюджету країни (I_{bud})	$I_{in} > I_{bud}$	Власні доходи бюджету громади
4. Маркер-4. Зростання масштабів малого підприємництва (за кількістю фізичних осіб підприємців) – (I_{bsn}) із швидкістю, не меншою за зростання відносної земельної забезпеченості мешканців громади (I_{land})	$I_{bsn} > I_{land}$	Надходження єдиного податку, плати за землю

5. Маркер-5. При зростанні площі користування землею одним мешканцем громади (I_{land}) необхідно забезпечити зростання капітальних витрат на освоєння земель у розрахунку на одного мешканця ($I_{cap.land}$) не гірше показника минулого року	$If\ I_{land} > 1,$ $I_{cap.land} > or = 1$	Капітальні ви-трати у бюджеті громади
6. Маркер-6. При зростанні площі користування землею одним мешканцем громади (I_{land}) необхідно забезпечити зростання сума видатків загального фонду у розрахунку на одну людину (I_{exp}) не менше показника минулого року	$If\ I_{land} > 1,$ $I_{exp} > or = 1$	Видатки загального фонду громади
7. Маркер-7. Відносні у розрахунку на 1 мешканця видатки на утримання апарату управління ($Exp.ad$) у разі зростання чисельності мешканців громади (Pop) мають зменшуватися згідно з трендом, визначеним рівнянням лінійної регресії даних для групи подібних громад	$Exp.ad = a + b * Pop,$ where a and b – equation parameters	Залишок коштів бюджету за вирахуванням адміністративних витрат
8. Маркер-8. Означає необхідність забезпечити щорічне зменшення частки видатків на утримання апарату управління (I_{ad}) у загальному фонді бюджету громади	$I_{ad} < 1$	Залишок коштів бюджету за вирахуванням адміністративних витрат
9. Маркер-9. Означає необхідність зменшення частки заробітної плати у складі всіх витрат загального фонду бюджету громади ($I_{sal/bud}$), що збільшувало би залишок загального фонду бюджету для розвитку всієї громади	$I_{sal/bud} < 1$	Залишок коштів загального фонду за вирахуванням оплати праці
10. Маркер-10 визначає вимогу створення й розширення торговельних закладів (магазинів, автозаправних станцій) за кількістю залучених працівників (I_{mark}) метою збільшення надходжень єдиного податку від суб'єктів торговельної діяльності, податків та частки акцизів	$I_{mark} > 1$	Надходження єдиного податку та акцизів до бюджету громади
11. Маркер-11 щодо переведення місць праці мешканців громади з інших громад до власної – за кількістю працівників (I_{tax}) з метою збільшення відрахування податків до бюджету громади	$I_{tax} > 1$	Надходження податків до бюджету громади
12. Маркер-12 полягає в стимулюванні мешканців громади збільшувати суми споживання (I_{comp}) в торговельних, навчальних, медичних закладах у власній громаді з метою збільшення всіх видів надходжень до бюджету своєї громади	$I_{comp} > 1$	Всі види надходжень до бюджету громади

Висновки. Виявлення об'єктивних чинників сприяння або опору зростанню спроможності розвитку громади має бути враховано при плануванні її діяльності і розробці бюджетів громад на майбутній плановий період.

Список використаних джерел

1. Колосов А., Глінковська-Краузе Б., Чеботарьов Є., Савченко О., Чеботарьов В. Формування спроможності сільських та селищних об'єднаних територіальних громад в Україні: використання досвіду Польщі. *Agricultural and Resource Economics*. Том 6. № 4. С. 118-143. (Web of Science). URL: : http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2020_6_4_9

Свистун Олександр,
викладач кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський держаний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ЩО ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОМПАНІЇ ЧЕКАЮТЬ ВІД МУНІЦИПАЛІТЕТІВ

Актуальність дослідження. ТНК є потужними гравцями на глобальній арені, їхня діяльність має значний вплив на економіку, культуру та екологію країн, де вони присутні. Водночас, муніципалітети відіграють ключову роль у місцевому управлінні та розвитку, створюючи умови для комфортної та ефективної роботи бізнесу на своїх територіях. Розуміння очікувань ТНК від муніципалітетів є критично важливим для забезпечення сталого розвитку як бізнесу, так і місцевих громад.

Успішне залучення бізнес-інвестицій до муніципалітету починається з розуміння сильних сторін громади та здатності розповісти про них переконливу історію. П'ять ключових підходів — це створення середовища, привабливого для молоді; ефективна візуалізація даних, які показують потенціал громади; позиціонування себе як частини глобального контексту; призначення лідерів з візією майбутнього; а також виявлення унікальної переваги, яка робить вашу громаду неповторною. Ці кроки дозволяють не лише зацікавити інвестора, а й утримати його надовго.

Інфраструктура та доступ до ресурсів є фундаментом успішної діяльності будь-якої компанії, особливо такої масштабної, як ТНК. Вони очікують на сучасну та добре розвинену інфраструктурну підтримку: якісні дороги, аеропорти, залізничне сполучення, надійні енергетичні та водопостачальні системи. Це є необхідністю для ефективної логістики, транспортування товарів та безперебійної комунікації. Не менш важливим є безперебійне підключення до ключових мереж: електроенергії, водопостачання, газопостачання та телекомунікацій, особливо для високотехнологічних та виробничих підприємств. Ефективні системи мобільності та транспорту також є пріоритетом для ТНК, оскільки забезпечують швидку доставку товарів і послуг, а також зручне переміщення працівників, клієнтів та партнерів[3].

У сфері регулювання та податкового середовища ТНК насамперед цінують підтримку стабільності. Прозорість і передбачуваність правових та фіскальних систем є основою їхньої впевненості у веденні діяльності. Різкі зміни в податковому законодавстві створюють значні ризики, тому муніципалітетам необхідно забезпечувати стійкі умови для довгострокового планування. Крім того, ТНК уважно вивчають розмір місцевих податків і зборів, прагнучи мінімізувати свої витрати. Муніципалітетам варто розглядати можливість запровадження вигідних податкових режимів та пільг для залучення інвестицій. Нарешті, прозоре регулювання бізнесу у питаннях ліцензування, дозвільних процедур, санітарних та екологічних норм є важливим фактором, що сприяє швидкій адаптації бізнесу до місцевих умов.

Кадрове забезпечення та освіта є ключовим елементом для успішної діяльності ТНК, які потребують доступу до висококваліфікованих кадрів. Муніципалітетам слід активно інвестувати в розвиток місцевої освіти та професійної підготовки. ТНК зацікавлені у підтримці створення навчальних закладів, професійних курсів та університетів, які готуватимуть фахівців для високотехнологічних галузей. Програми співпраці між бізнесом та університетами можуть стати потужним драйвером інновацій. Не слід забувати і про доступність житла для залучення кваліфікованих працівників, тому розвиток відповідної інфраструктури є важливим завданням для муніципалітетів[2].

В епоху зростаючої екологічної свідомості, екологічні та соціальні аспекти набувають особливої ваги. ТНК все більше акцентують на підтримці сталого розвитку та очікують від муніципалітетів сприяння в розробці та реалізації екологічних ініціатив, спрямованих на зниження викидів, покращення якості води та повітря, а також підвищення енергоефективності. Соціальна відповідальність бізнесу також є важливим аспектом, тому муніципалітетам необхідно створювати умови для розвитку соціальних програм та добробуту місцевих жителів. Залучення громадськості до соціальних проєктів, ініційованих ТНК, сприяє формуванню позитивного іміджу та лояльності серед населення.

Для забезпечення довгострокової конкурентоздатності, ТНК зацікавлені в інноваціях та технологіях. Вони очікують від муніципалітетів підтримки у створенні технологічних кластерів, інноваційних парків та стартап-центрів, які сприятимуть розвитку новітніх технологій. Залучення інвестицій у нові технології та створення сприятливого середовища для інноваційних бізнесів є важливим внеском муніципалітетів у розвиток місцевої економіки.

Створення сприятливого бізнес-середовища є одним з ключових очікувань ТНК. Вони шукають легкості ведення бізнесу, що передбачає прості та прозорі процедури для відкриття та ведення діяльності на місцевому рівні. Муніципалітетам необхідно працювати над покращенням адміністративних процедур, зменшенням бюрократії та забезпеченням зручних умов для компаній. Гнучкість у взаємодії з місцевими органами влади, здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов та враховувати специфіку бізнесу є також важливими факторами[1].

Нарешті, ТНК розглядають муніципалітети як потенційних партнерів для розвитку. Вони очікують активної участі місцевих органів влади у вирішенні проблем місцевого розвитку, підтримки бізнес-ініціатив та розвитку інфраструктури. Співпраця з місцевими підприємцями, створення локальних ланцюгів постачання, підтримка малого та середнього бізнесу через надання пільг та субсидій є важливими напрямками взаємодії.

Висновки. Підсумовуючи, можемо стверджувати, що транснаціональні компанії, працюючи на місцевому рівні, висувують широкий спектр вимог до муніципалітетів. Їхні очікування охоплюють стабільність регулювання, розвинену інфраструктуру, кваліфіковані кадри, підтримку сталого розвитку та інновацій, а також сприятливе бізнес-середовище та готовність до партнерства. Взаємодія між ТНК та муніципалітетами є ключовою умовою для забезпечення сталого економічного зростання, підвищення якості життя місцевих жителів та

створення привабливого середовища для ведення бізнесу. Лише через конструктивний діалог та взаємну співпрацю ми зможемо досягти спільного процвітання.

Інвестор приходить туди, де відчуває розвиток, стабільність і перспективу. Важливо створити такі умови, де бізнес відчуває підтримку, бачить прозору інформацію та розуміє — саме тут є майбутнє.

Список використаних джерел

1. Плотніченко С., Лук'янов О., Хлапонін Д. Антикорупційна політика в Україні: огляд поточних механізмів, проблем та пропозицій удосконалення. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Державне управління»*. 2024. № 12(30). С. 399-412.

2. Плотніченко С. Р. Етика в сучасному менеджменті. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2015. № 1. С. 116-118.

3. Плотніченко С. Р., Гаврилюк І. І. (2014). Роль стратегічного планування при виході аграрних підприємств на зовнішній ринок. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 4. С. 148-150.

Олена Славкова, д.е.н.,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Сумський національний аграрний університет,
провідний фахівець відділу забезпечення діяльності
Сумського науково-дослідного експертно-криміналістичного центру
МВС України,
м. Суми, Україна

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Актуальність теми. Розвиток нашої держави, повернення суспільства до принципів гуманності та справедливості, пошук шляху його демократичного розвитку передбачають застосування основних принципів норм і положень системи, що забезпечують безпеку держави та наповнюють її справжнім демократичним змістом. Оскільки ця система є ключовим елементом механізму забезпечення цивільного порядку та по суті визначає його зміст, важливо знати, на якій основі така система має формуватися та функціонувати, тобто який зміст нормативно-правових засад її організації та діяльності [1].

Захист національної безпеки – це не лише національне питання, а й соціально-політичне. Отже, норми та положення права, що забезпечують національну безпеку, не дозволяють досягти бажаних результатів без збалансованої національної політики, спрямованої на захист основ демократії та, відповідно, національної та громадської безпеки [2].

Вихідною інформацією та законами на основі яких функціонує система національної безпеки є Конституція України [3], а також закони та законодавчі акти, що визначають функції та завдання державних та недержавних суб'єктів сил забезпечення національної безпеки, як загалом, так і зокрема в їхній діяльності, підсистемах та рівнях управління.

Сили національної безпеки не лише застосовують ці законодавчі акти, а й приймають участь у формуванні нормативно-правових актів в межах своєї компетенції на основі та для виконання чинних законів, указів та доручень Президента, а також постанов та розпоряджень Ради Міністрів України.

Регуляторна діяльність національних сил безпеки являє собою специфічну форму управління відповідними системами. Це не лише заповнення прогалів у правовій базі держави, що виникли внаслідок недостатнього впровадження законодавчої спроможності. Така діяльність ґрунтується, перш за все, на свідомому бажанні уповноваженого органу врегулювати певні відносини у сфері національної безпеки, які цього потребують.

Під системою нормативно-правового забезпечення національної безпеки необхідно розуміти сукупність законів та законодавчих актів, що створюють нормативно-правову базу для функціонування системи національної безпеки та виконання її цілей [4]. Це стосується Конституції України [3], Закону України «Про національну безпеку України» [5], законів України, указів та розпоряджень Президента України, міжнародно-правових актів, пов'язаних із забезпеченням

національної, регіональної та міжнародної безпеки, постанов та розпоряджень Ради Міністрів України, які визначають повноваження організацій, що беруть участь у системі національної безпеки, а також обов'язків Міністра національної безпеки. система. інструкції, укази, постанови, закони, положення та інструкції.

Так Закону України «Про національну безпеку України» визначають та обмежують повноваження державних органів у сфері національної безпеки та оборони, закладають основу для інтеграції політики та процедур державних органів влади, інших державних органів з функціями, пов'язаними з національною безпекою та обороною, сил безпеки та сил оборони, визначають систему командування, управління та координації сил безпеки та операцій сил оборони, запроваджують комплексний підхід до планування у сфері управління національною безпекою та обороною, таким чином. сектор безпеки та оборони [5].

Серед вищезгаданих законодавчих актів важливе місце посідають також Кримінальний кодекс, Кодекс цивільної оборони України, Кримінально-процесуальний кодекс, Цивільний кодекс, Митний кодекс, Цивільно-процесуальний кодекс, Бюджетний та Господарський кодекси і Адміністративний кодекс України, які регулюють суспільні відносини в системі забезпечення державної безпеки країни [4].

Висновки. Незважаючи на те, що в 2018 році був прийнятий Закон України «Про національну безпеку України» є окремі проблеми в формуванні законодавства, враховуючи сучасний військовий стан та бажання України інтегруватись до розвинутих європейських країн. Тому перед українською державою постала необхідність прийняття відповідної низки нормативно-правових актів, що відповідають нормативам ЄС за досить обмежений проміжок часу.

Список використаних джерел

1. Копанчук В. О. Нормативно-правове забезпечення державної політики національної безпеки та громадського порядку України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1610> (дата звернення 20.05.2025).
2. Поняття та зміст нормативно-правового забезпечення національної безпеки/ URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-8262.html> (дата звернення 21.05.2025).
3. Конституція України: від 28 червня 1996 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 12.05.2025).
4. Гуменна Н. В., Калинюк Н. М., Сопіга М. О. Нормативно-правове забезпечення національної безпеки України. *Продовольча та екологічна безпека в умовах війни та повоєнної відбудови: виклики для України та світу*: мат. Міжн. наук.-практ. конф., секція 4: Якість освіти та гуманітарна наука в умовах війни та глобальних викликів (м. Київ, 25 трав. 2023 р.). Київ, 2023. С.109-111.
5. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#n355> (дата звернення 10.05.2025).

Єлизавета Яременко, здобувачка вищої освіти
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
Юлія Вороніна, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

АНАЛІЗ ГОЛОВНИХ НАПРЯМІВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження. Реформа децентралізації в Україні є ключовим етапом модернізації системи управління, що спрямована на посилення ролі місцевого самоврядування, підвищення якості надання публічних послуг і забезпечення сталого розвитку громад. В умовах змінної економічної ситуації, військових викликів та потреби у швидкій адаптації адміністративних процесів до локальних реалій, дослідження напрямів та ефективності децентралізації є вкрай важливим для визначення подальших стратегій розвитку країни.

Реформа децентралізації спрямована на створення ефективної системи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, забезпечення комфортних умов життя для громадян, доступності та якості публічних послуг, реалізацію принципу народовладдя, а також узгодженням інтересів держави й територіальних громад.

Децентралізація – процес передачі повноважень і бюджетних надходжень від державних органів до органів місцевого самоврядування [1].

Вона має два загальні напрями: адміністративний та фінансово-економічний. У європейському контексті децентралізація є фундаментальним принципом демократії, закріпленим у Європейській хартії місцевого самоврядування, до якої приєдналася і Україна. Основна ідея – наблизити владу до людей для більш ефективного та прозорого управління.

Адміністративна децентралізація спрямована на делегування владних повноважень стосовно процесу розробки і прийняття рішень, ресурсів і повноважень для надання державних послуг у визначених сферах з центрального до нижчих рівнів влади.

Фінансова децентралізація – це делегування фінансових ресурсів та повноважень, формування дохідної частини бюджету. Вона передає місцевим органам влади, приватним підприємствам фінансові засоби, повноваження збирати місцеві податки, а також право визначати видатки місцевих бюджетів з метою виконання ними децентралізованих функцій [2].

До основних досягнень за напрямками можна віднести фінансову автономію громад. Станом на 2024 рік завдяки реформі децентралізації всі 1 438 активних громад отримали рівні права на прямі міжбюджетні відносини. Їх бюджети отримали 60% ПДФО (тимчасово 64%), що дозволило підвищити фінансову самостійність [3].

Щодо адміністративного напрямку, то до досягнень можна віднести те, що реформа децентралізації стала одним з головних рушіїв для становлення ефективного та максимально наближеного до громадян інституту влади – місцевого самоврядування.

Об'єднання територіальних громад надало новоутвореним органам місцевого самоврядування відповідні ресурси та повноваження, які раніше мали тільки міста обласного значення. Органи місцевого самоврядування отримали

більшу автономію у формуванні стратегії розвитку своїх громад, що дозволило враховувати локальні потреби й пріоритети. Водночас це сприяло зростанню прозорості ухвалення рішень і залученню громадськості до обговорення важливих питань, що зміцнило довіру між владою та населенням і підвищило ефективність на місцях. Громади отримали повноваження в галузях освіти, медицини, житлово-комунального господарства, культури, соціального захисту, а також управління комунальним майном і місцевою інфраструктурою.

За результатами удосконалення адміністративно-територіального устрою України, здійсненого в рамках реалізації реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, у 2020 році в Україні було визначено адміністративні центри та затверджено території 1 469 територіальних громад, утворено 136 та ліквідовано 490 районів [4].

Не менш важливим є те, що у період воєнного стану в Україні було створено 194 військові адміністрації. Водночас значна частина органів місцевого самоврядування продовжує виконувати свої функції навіть у надзвичайно складних умовах. Незважаючи на виклики, вони забезпечують надання публічних послуг населенню.

Висновки. Отже, можна дійти висновку, що реформа децентралізації стала потужним стимулом для формування дієздатних органів місцевого самоврядування, які тепер мають ширші повноваження і фінансову автономію. В результаті впровадження адміністративної децентралізації громади отримали змогу краще враховувати локальні потреби, забезпечувати прозорість прийняття рішень і активніше залучати громадськість до управління. Фінансова децентралізація зміцнила бюджети громад, що підвищило їхню спроможність надавати якісні публічні послуги та покращувати життя жителів громад. Незважаючи на виклики воєнного стану, органи місцевого самоврядування продовжують ефективно виконувати свої функції, що підтверджує важливість і результативність проведеної реформи для сталого розвитку територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Децентралізація в Україні: досягнення, надії і побоювання. Український незалежний центр політичних досліджень. 2017. 52 с. URL: <https://www.international-alert.org/app/uploads/2021/08/Ukraine-Decentralisation-UK-2017.pdf>.
2. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. Київ, 2017. 110 с.
3. Київська школа економіки. Центр аналізу публічних фінансів та публічного управління. Local Governments' Legal, Institutional, and Financial Landscape in Ukraine: Final Report. Київ: KSE Institute, 2024. 132 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/12/KSE_for_BGK_Final_Report.pdf
4. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення законодавчого регулювання». Київ, 2023. URL: https://mtu.gov.ua/files/Пояснювальна_записка.0612pdf.pdf
5. Вороніна Ю.Є. Кадрове забезпечення системи державної служби в Україні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)* за ред. Л.В.Синяєвої. – Мелітополь: Люкс, 2022. – Вип.1- С.17 – 23. http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/16901/1/Zbirnik_%E2%84%9645_economika_7-16.pdf



СЕКЦІЯ 5

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ І РЕГІОНІВ
УКРАЇНИ**

Василь Боркович, аспірант
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
Керівник: **Володимир Цап**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
м. Запоріжжя, Україна

**АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СВІТОВОЇ
ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Актуальність дослідження. Аграрний сектор України, зокрема виробництво сільськогосподарської продукції, є однією з ключових складових економіки країни. В останні десятиліття Україна зарекомендувала себе як важливий гравець на світовому ринку продовольства, зокрема завдяки значним обсягам виробництва зернових, олійних культур, а також м'яса та молока. Однак аграрний сектор України стикається з цілим рядом викликів, що впливають на продовольчу безпеку не тільки країни, а й світу в цілому. Аналіз цих проблем та можливостей для розвитку дає змогу побачити перспективи для аграрної галузі України в контексті глобальних тенденцій продовольчої безпеки.

Питання аграрної та продовольчої безпеки стали предметом досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких можна відзначити таких авторів, як Лазарева О. В. [1], Андросук І. О., Рябоволик Т. Ф., Рябоволик Ю. В. [2], Бойко В. О., Бойко Л. О. [3], Конохов С. В. [4], Хаєцька О. П. [5], Гончарук І. В. [6–7] та інших. В багатьох наукових працях розглядаються аспекти еволюції продовольчої безпеки, її значення та вплив на формування національної стратегії розвитку. Зокрема, наголошується на важливості аграрного сектору для забезпечення продовольчої безпеки та на тому, як воєнний конфлікт впливає на різні галузі економіки, зокрема на забезпечення безпеки країни. Незважаючи на великий обсяг існуючих досліджень з цієї тематики, актуальність і значущість аграрного сектора в контексті продовольчої безпеки України в сучасних умовах вимагає ще глибшого аналізу.

Аграрний сектор економіки має вирішальне значення для забезпечення продовольчої безпеки України. Продовольча безпека означає наявність стабільного доступу населення до достатньої кількості продуктів харчування, які задовольняють їхні харчові потреби та відповідають дієтичним вимогам. У процесі дослідження було визначено ключові аспекти ролі аграрного сектору у забезпеченні продовольчої безпеки України, серед яких:

– виробництво продуктів харчування, де аграрний сектор є основним джерелом постачання таких продуктів, як зернові, м'ясо, молоко, овочі та фрукти. Підтримка стабільності та зростання виробництва в аграрному секторі є критично важливою для забезпечення необхідної кількості продовольства.

– зайнятість населення, оскільки значна частина українців працює в аграрному секторі, особливо в сільському господарстві. Забезпечення стійких умов для розвитку сільських територій та агробізнесу сприяє зниженню рівня безробіття та підтримці економічного розвитку на селі.

– експорт і економічний розвиток, де Україна є однією з провідних країн світу з виробництва та експорту зернових, соняшникової олії, яєць та інших сільськогосподарських товарів. Експорт аграрної продукції сприяє залученню інвестицій, збільшенню доходів від експорту та стабільності економіки.

– розвиток сільських територій, оскільки зростання аграрного сектору стимулює розвиток інфраструктури, освіти та медичних послуг у сільських громадах, що має важливе значення для підвищення якості життя мешканців села [6].

Узагальнюючи, аграрний сектор є ключовим гравцем у забезпеченні продовольчої безпеки України, впливаючи на економічний, соціальний та екологічний аспекти країни. Посилення його стійкості та ефективності є важливим завданням для забезпечення сталого розвитку нації.

Під час аналізу рівня продовольчої безпеки в Україні для оцінки серйозності поточної ситуації в глобальному контексті важливо звернути увагу на світову статистику продовольчої безпеки, яка почала погіршуватися ще з 2020 року, на початку пандемії COVID-19. Російське вторгнення в 2022 році ще більше загострило цю проблему. Порушення поставок сільськогосподарської продукції призвело до виникнення продовольчої кризи та підвищення цін на пшеницю, кукурудзу, паливо та добрива [8]. Отже, труднощі, що виникли в Україні, мають суттєвий вплив на глобальний рівень.

Однією з найбільших проблем стали труднощі з експортом української сільськогосподарської продукції, оскільки Росія активно заблокувала українські порти. У відповідь на це міжнародна спільнота вжила важливих заходів для стабілізації глобальної економічної ситуації. У липні 2022 року Україна уклала угоду з Туреччиною та ООН про транспортування українського зерна через "зерновий коридор" вздовж Чорного моря. Аналогічну угоду було підписано між Туреччиною, ООН та Росією. За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН, завдяки цьому коридору вдалося транспортувати близько 33 мільйонів тонн зерна, що призвело до зниження світових цін на продовольство приблизно на 20% [9].

Наша країна володіє великими площами сільськогосподарських земель високої якості, які активно використовуються в аграрному секторі та мають потенціал генерувати значну додану вартість.

Забезпечення продовольчої безпеки в Україні потребує комплексного підходу та застосування сучасних стратегій. Нами представлені деякі ключові напрямки, які включають:

– сприяння розвитку аграрного сектору, де підтримка та стимулювання

сільського господарства, зокрема використання інноваційних технологій, агроінновацій, оптимізація виробничих процесів та підвищення ефективності, мають важливе значення для забезпечення продовольчої безпеки. Інвестиції в сільське господарство та підтримка сільських господарств сприяють зростанню виробництва та накопиченню продовольчих резервів;

- розвиток агропромислового комплексу та ланцюгів постачання, де сучасні моделі агроіндустрії, включаючи створення ефективних систем збору, зберігання, переробки та розподілу сільськогосподарської продукції, допомагають забезпечити стабільність поставок харчових продуктів на ринок;

- впровадження сучасних технологій, що включає застосування інноваційних методів у сільському господарстві, таких як новітні способи обробітку землі, сучасні сорти рослин, автоматизація виробничих процесів, що дозволяє підвищити ефективність і продуктивність галузі;

- сталий підхід до використання природних ресурсів, що передбачає збереження та раціональне використання земельних, водних та інших природних ресурсів для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору;

- загальна політика безпеки харчових продуктів, тобто, удосконалення системи контролю якості та безпеки харчових продуктів, впровадження сучасних стандартів та нормативів є важливим для захисту здоров'я населення та забезпечення високої якості продуктів.

Ці підходи мають на меті створення стійкої та конкурентоспроможної системи продовольчої безпеки, яка враховує сучасні виклики та можливості.

Гарантія глобальної продовольчої безпеки стане реальною лише після припинення агресії з боку Російської Федерації проти України та повернення захоплених територій. Для цього необхідно виконати такі кроки:

1. Забезпечення міжнародною спільнотою безпеки та територіальної цілісності України.

2. Надання глобальної допомоги у розмінуванні та відновленні родючих земель на звільнених територіях.

3. Забезпечення аграріїв пільговими кредитами для відновлення пошкодженої або знищеної техніки та виробничих потужностей через наслідки конфлікту.

4. Привертання іноземних інвесторів шляхом надання пільгових кредитів для відбудови інфраструктури зберігання, транспортування та переробки сільськогосподарської продукції в рослинництві та тваринництві.

5. Впровадження інноваційних технологій для вирощування та обробки сільськогосподарської продукції, що дозволить збільшити експорт продукції з високою доданою вартістю, зокрема в м'ясо-молочній галузі та серед виробників крафтових товарів.

6. Модернізація логістичних шляхів, включаючи приведення ширини української залізничної колії до європейських стандартів за участю іноземного капіталу.

7. Створення умов для безперебійного та безпечного експорту сільськогосподарської продукції морським шляхом з підтримкою міжнародної спільноти та запобігання блокуванню портів агресивними країнами.

Висновки. Аграрний сектор України відіграє ключову роль у формуванні як національної, так і глобальної продовольчої безпеки. В умовах сучасних геополітичних викликів, зокрема повномасштабної воєнної агресії, значення сільськогосподарського виробництва України зросло в контексті стабілізації світових продовольчих ринків. Результати дослідження свідчать, що ефективне функціонування аграрного сектору не лише забезпечує внутрішню потребу країни в основних харчових ресурсах, але й сприяє підтримці економічної стійкості через експортну діяльність.

Водночас, для забезпечення продовольчої безпеки необхідним є комплексний підхід, що включає інвестиції в агротехнології, розвиток інфраструктури, підтримку аграрного бізнесу, удосконалення системи логістики та контроль якості продукції. Також важливим є врахування екологічного аспекту сталого використання природних ресурсів.

З огляду на стратегічний потенціал українського аграрного сектору, його підтримка та розвиток мають стати пріоритетом державної політики та міжнародного співробітництва в контексті досягнення цілей сталого розвитку та забезпечення глобальної продовольчої стабільності.

Список використаних джерел

1. Лазарева О. В. Роль аграрного сектора економіки у формуванні продовольчої безпеки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 722–727
2. Андрощук І. О., Рябоволик Т. Ф., Рябоволик Ю.В. Роль аграрного сектору економіки в забезпеченні продовольчої безпеки України та світу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 45. С. 10–14
3. Бойко В. О., Бойко Л. О. Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27>
4. Конохов С.В. Конкурентні переваги аграрного сектору України у системі глобальної продовольчої безпеки. *Бізнесінформ*. 2018. № 8. С. 82–87.
5. Томашук І.В., Хаєцька О.П. Вплив аграрного сектору економіки на сталий розвиток сільських територій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-1>
6. Гончарук І. В., Томашук І. В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 4 (62). С. 7–24. URL: 10.37128/2411-4413-2022-4-1
7. Гончарук І. В., Томашук І. В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1. (63). С. 30–47. URL: 10.37128/2411-4413-2023-1-3
8. Metych M. Global food security | Description & Components. Encyclopedia Britannica. URL: <https://www.britannica.com/topic/global-food-security>
9. How is Ukraine exporting its grain now the Black Sea deal is over? BBC News. URL: <https://www.bbc.com/news/world-61759692>

Ірина Буднікевич д.е.н., професор,
завідувач кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
Дмитро Ковальов, здобувач вищої освіти
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці, Україна

НАПРЯМИ ОНОВЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

Актуальність дослідження. У сучасному глобальному контексті, що характеризується зростаючою нестабільністю, складністю та швидкими змінами, розвиток територій потребує принципово нового типу мислення. Міста, регіони, громади – постають як суб'єкти глобальної конкуренції, які змагаються за ресурси, населення, інвестиції та культурну увагу. Традиційне стратегування, орієнтоване на довгострокову передбачуваність і лінійність, виявляється недостатнім в умовах так званого BANI-середовища (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) [3]. У цьому контексті стратегічне управління територіями має ґрунтуватися на поєднанні класичних теорій з гнучкими, емерджентними та інтегральними підходами. Одним із ключових постулатів є необхідність адаптації до змін шляхом аналізу середовища, постановки цілей, формування стратегічного бачення, реалізації стратегічних ініціатив та відслідковування їх результатів.

Ми акцентуємо увагу на здатності організацій успішно функціонувати в умовах невизначеності, що виглядає надзвичайно важливим в умовах зростання ентропії в глобальному середовищі і, безумовно, має бути враховано під час розробки стратегії території. Територія як система має існувати і оперувати в умовах постійної зміни параметрів: від політичної ситуації до демографічних і кліматичних викликів. Це вимагає застосування адаптивного стратегування – підходу, в якому не лише прогнозуються майбутні сценарії, але й створюється інституційна спроможність швидко змінюватись.

Стратегія розвитку території постає як конструкт, який дозволяє узгодити економічні, соціальні, екологічні й культурні вектори змін у рамках єдиного цілісного підходу. Таке стратегування не може обмежуватися класичними технократичними схемами – воно має бути доповнене філософією територіального маркетингу, елементами емерджентного мислення та інтегральними моделями розвитку.

І. Буднікевич [1] обґрунтовала доцільність переходу від ситуативного управління до стратегічно орієнтованого маркетингового планування в муніципальному управлінні. Такий підхід дозволяє ефективно інтегрувати потенціал території, враховуючи потреби, очікування і поведінку різних цільових аудиторій – мешканців, бізнесу, інвесторів, туристів тощо. Логіка послідовності етапів має наступний вигляд: Етап 1 «Ініціація стратегічного процесу, побудованого на принципах партнерства, прозорості та маркетинговій орієнтації»; Етап 2 «Діагностика поточного стану території»; Етап 3 «Оцінка стратегічних альтернатив»; Етап 4 «Формування стратегії розвитку з урахуванням унікальності та іміджевої капіталізації території»; Етап 5

«Визначення цілей і програм дій з акцентом на брендингу, конкурентних перевагах та залученні інвестицій через маркетингову привабливість», Етап 6 «Комунікація стратегії та її ухвалення»; Етап 7 «Реалізація, моніторинг і оновлення».

Описану методику ми пропонуємо доповнити інтегральним підходом, який популяризують, зокрема, К. Уїлбер [5], М. Хемілтон, [4] і який радикально розширює уявлення про місто як живий організм. «Інтегральна метасистема координат» об'єднує дані з географії, соціології, екології, урбаністики, антропології та управлінських наук, дозволяє бачити місто в багатовимірній мережі взаємозв'язків і формує підґрунтя для еволюційного стратегічного управління. В якості ключових принципів, які мають бути враховані в процесі стратегування громад, можна розглядати наступні:

- Місто це жива система, яка має складну адаптивну структуру з властивостями самоорганізації, голографічності й емерджентності.
- Місто це інтелектуальна система, тому стратегічний розвиток має базуватись на чотирьох інтелектах – стратегічному (управлінське бачення), структурному (інфраструктура), соціальному (громадянське суспільство) та сенсотворчому (ідентичність і цінності).
- Місто це мультидисциплінарна система, в якій поєднуються інструменти маркетингу, урбаністики, соціальної динаміки та екології.
- Місто це геоекологічна система, тому стратегія розвитку має бути прив'язана до наявних природних умов екорегіону та його обмежень.
- Місто це адаптивна система, тому стратегія повинна бути динамічною, бути здатною швидко реагувати на зміни та передбачати можливість самооновлення.

Інтегруючи класичний та інтегральний підхід, виходячи із значених принципів методику розробки стратегії території доцільно розширити і представити у наступному вигляді (табл.1).

Таблиця 1

Модифікована етапність процесу розробки стратегії території

Етапи	Кроки реалізації
Етап 1. Ініціювання стратегічного процесу	Формування ініціативної групи (місцева влада, громада, бізнес, експерти).
	Визначення масштабу стратегування (місто, громада, регіон).
	Затвердження принципів (партисипація, прозорість, сталий розвиток, інтегральність).
	Вибір аналітичної та методологічної бази (SWOT, PEST, інтегральні карти).
Етап 2. Діагностика території	Аналіз чинників зовнішнього середовища.
	Формування профілю території.
	Інтегральна діагностика: використання чотирьох секторів (я/ми/воно/вони) за Уїлбером для виявлення структурного, соціального, сенсотворчого та стратегічного інтелектів (за Хемілтон).
	Геоекологічна відповідність – аналіз екорегіону, обмежень і потенціалів.
Етап 3. Оцінка стратегічних альтернатив	Вибір моделі (індустріальна, туристична, інноваційна, тощо).
	Вибір стратегічних сценаріїв (економічний, культурний, екологічний баланс тощо) з урахуванням цінностей і потреб кожного цільового сегменту міста.
	Оцінка альтернатив та вибір найкращої з можливих.
	Розробка стратегічного ядра: місії, бачення, цінностей.
Етап 4. Формування стратегії розвитку	Визначення стратегічних напрямів розвитку.
	Визначення пріоритетів на основі наявного потенціалу з урахування можливостей та викликів.
	Визначення унікальної торгової пропозиції (УТП) території.
	Узгодження бачення з цільовими аудиторіями (громада, бізнес, інвестори, туристи тощо).
Етап 5. Визначення цілей і програм	Формування пакетів цільових програм (інфраструктура, люди, бренд, інновації).
	Визначення індикаторів вітальних ознак (за Хемілтон): здоров'я, екологія, соціальні зв'язки, енергія, культура.

дій	Оцінка ризиків.
	Розробка програм, проєктів, планів дій з ресурсним забезпеченням.
	Побудова карти стейкхолдерів, механізмів взаємодії та співпраці.
Етап 6. Комунікація та затвердження стратегії	Публічне обговорення проєкту стратегії.
	Участь громади у прийнятті рішень (консультації, форуми).
	Затвердження стратегії органами місцевого самоврядування.
	Формування «контракту розвитку» між владою, бізнесом і громадянами.
Етап 7. Реалізація і управління	Створення відповідального органу (агенція розвитку, стратегічна рада).
	Розгортання програм і проєктів відповідно до дорожньої карти.
	Застосування принципів адаптивного управління (гнучкі бюджети, швидке реагування).
	Побудова системи лідерства нового типу (еволюційні лідери за Хемілтон)
Етап 8. Моніторинг, оцінка та оновлення	Впровадження інтегрального моніторингу життєвих показників.
	Регулярна оцінка ефективності реалізації стратегії.
	Актуалізація цілей в умовах зміни зовнішніх умов або візії громади.
	Публічне звітування перед громадою та партнерами.

Джерело: сформовано автором

Дана методика не лише визначає напрям розвитку, а й формує нову якість взаємодії в просторі, де територія постає як живий організм, який розвивається в діалозі з мешканцями, природою, історією і майбутнім. Це відкриває можливості для побудови міст, що не тільки ефективні, а й життєздатні, справедливі та гідні довіри. Методика може бути адаптована під конкретну громаду або тип території (наприклад, туристичний кластер, місто-промисловий центр, місто-університет, транскордонна громада тощо).

Така етапність розробки стратегії розвитку території значною мірою спирається на сучасні інтегральні погляди в урбаністиці які, в свою чергу, акцентують увагу на важливість врахування ідентичності міста як складного культурно-смыслового феномена, що формує довготривалий соціальний капітал, визначає імідж, згуртовує громаду та задає напрям розвитку. Ідентичність не є лише компонентом брендування чи маркетингу – вона виконує функцію інтегратора минулого, теперішнього та візії майбутнього, водночас будучи джерелом сенсів, етичних орієнтирів та почуття приналежності.

Висновок. Сучасний інтегральний підхід до розвитку територій пропонує розглядати всі міста, незалежно від їх розміру, як цілісні живі системи які наповнені контекстами (політичними, релігійно-духовними тощо). Кожна така жива система пов'язана з певним природним середовищем, кліматом та екологією. Інтегральні міста вважаються динамічними і адаптивними до змін внутрішнього та зовнішнього контексту, вони оперують як складні адаптивні екосистеми. Таке бачення значно розширює погляди на розвиток територій і є сучасною відповіддю на глобальні виклики, яка дозволить мати технологічно розвинені сучасні міста зі збереженням їх унікальної ідентичності.

Список використаних джерел

1. Буднікевич І.М. Муніципальний маркетинг: теорія, методологія, практика. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2012. 646 с.
2. Савчук В.П., Ковальов Д.Г. Стратегування в умовах невизначеності. К. : Лабораторія 2024. 304 с.
3. Cascio J. Facing the Age of Chaos. Medium. 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
4. Hamilton M. Integral City: Evolutionary Intelligences for the Human Hive. Amaranth Press. 2019. 382 p.
5. Wilber K. *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*. Shambhala. 2001. 189 p.

ЕНЕРГЕТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ

Актуальність дослідження. Після масштабних руйнувань, завданих війною, енергетична інфраструктура України постала не лише як основа функціонування критичних сфер життя (охорона здоров'я, водопостачання, транспорт, зв'язок), але й як визначальний чинник соціально-економічного відновлення країни. Виклики сьогодення вимагають переосмислення традиційних підходів до енергозабезпечення – з фокусом на децентралізацію, стійкість до криз та інтеграцію відновлюваних джерел енергії.

В умовах постійних загроз енергетичній безпеці, зокрема внаслідок цілеспрямованих атак на об'єкти енергетики, вивчення стратегічного значення енергетичної інфраструктури стає надзвичайно актуальним. Саме вона є основою швидкої стабілізації регіонів, забезпечення роботи підприємств, повернення населення та запуску економіки.

Крім того, Україна прагне до євроінтеграції, що передбачає синхронізацію енергетичних політик із європейськими нормами, розвиток «зеленої» енергетики та поступовий перехід до енергетичної стійкості. У цьому контексті енергетична інфраструктура стає не лише інженерною, а геополітичною та стратегічною складовою відбудови держави. Таким чином, дослідження цієї теми має вагоме наукове, практичне та національне значення.

Метою даного дослідження є комплексний аналіз ролі та значення енергетичної інфраструктури у процесі відновлення посткризових територій України, визначення ключових напрямів модернізації енергетичних систем із урахуванням принципів сталого розвитку, енергоефективності та енергетичної безпеки. Особлива увага приділяється обґрунтуванню стратегічних рішень щодо впровадження відновлюваних джерел енергії, децентралізації енергетичних потужностей та інтеграції новітніх технологій у сферу енергопостачання як передумови ефективного соціально-економічного відновлення регіонів, що постраждали внаслідок воєнних дій або техногенних катастроф. Також мета передбачає окреслення міжгалузевих зв'язків, що забезпечують стійкість енергетичної системи в умовах криз та трансформацій.

Виявленні ролі, значення та потенціалу енергетичної інфраструктури у процесах повоєнного відновлення України, а також у формуванні стратегічних підходів до її модернізації, децентралізації та стійкого розвитку на основі інновацій та використання відновлюваних джерел енергії.

Ця мета передбачає:

- аналіз сучасного стану енергетичної інфраструктури;

- вивчення міжнародного досвіду її відновлення в умовах криз;
- оцінку викликів та ризиків;
- обґрунтування ефективних механізмів інтеграції енергетичної політики у стратегічне планування регіонального розвитку.

Енергетична інфраструктура є фундаментальним чинником життєздатності будь-якої держави, а в умовах відновлення після збройних конфліктів або надзвичайних ситуацій її роль набуває ще більшої ваги. У випадку України, яка переживає значні руйнування енергетичних об'єктів внаслідок воєнних дій, питання модернізації та стабілізації енергетичної системи стало національним пріоритетом.

1. Аналіз поточного стану енергетичної інфраструктури.

Станом на 2023–2024 роки Україна зазнала масованих руйнувань об'єктів генерації, трансформації та розподілу енергії, зокрема теплових електростанцій, підстанцій, ліній електропередач. Значні пошкодження спостерігаються у східних та південних регіонах країни. Водночас криза загострила необхідність переходу до децентралізованої моделі енергопостачання, орієнтованої на гнучкість, автономність та стійкість.

2. Перспективи розвитку відновлюваної енергетики.

Інтеграція відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) – таких як сонячна, вітрова, біоенергетика – в енергетичну систему країни є не лише екологічно доцільною, а й критично важливою для підвищення енергетичної незалежності. У відновлюваній енергетиці головний акцент робиться на локальні джерела постачання, що зменшує вразливість перед централізованими ударами по інфраструктурі.

3. Цифровізація та інтелектуальні мережі (Smart Grid).

Впровадження сучасних цифрових технологій, таких як «розумні мережі», дозволяє більш ефективно управляти споживанням, розподілом та зберіганням енергії. Вони також полегшують інтеграцію ВДЕ, забезпечують стабільність енергосистеми навіть у випадку пошкодження окремих її сегментів, сприяють енергоефективності.

4. Децентралізація та енергетичні кооперативи.

Досвід європейських країн підтверджує, що децентралізовані моделі енергозабезпечення – включно з енергетичними кооперативами – здатні не лише забезпечити потреби локальних громад, але й стимулювати місцеву економіку. У післякризовий період саме такі підходи можуть стати основою енергетичної стабільності на рівні регіонів.

5. Міжнародна підтримка та інвестиційні програми.

Фінансування енергетичного відновлення відбувається завдяки підтримці міжнародних інституцій, таких як Світовий банк, ЄБРР, USAID, а також у рамках ініціатив Green Recovery і RePower Ukraine. Одним з головних викликів є забезпечення прозорості використання коштів і стратегічне планування реконструкції з орієнтацією на довгострокову ефективність.

6. Регуляторна політика та правове середовище.

Важливим фактором є створення сприятливого нормативно-правового поля для реалізації енергетичних проєктів. Зокрема, необхідне спрощення процедур підключення до мереж, стимулювання приватних інвестицій у ВДЕ, розвиток механізмів «зелених» тарифів та енергосервісних контрактів.

7. Кадровий потенціал та наукове забезпечення.

Для ефективного впровадження інноваційних рішень потрібні висококваліфіковані фахівці. Необхідне оновлення освітніх програм, підтримка технічних університетів, наукових досліджень у сфері енергетики, а також державне стимулювання інженерно-технічної творчості серед молоді.

Ці матеріали формують основу для розробки цілісної стратегії енергетичної безпеки та стійкості України в умовах післявоєнної трансформації.

Висновок. Енергетична інфраструктура відіграє критично важливу роль у процесі відновлення територій та регіонів України після масштабних руйнувань, спричинених війною. Її відновлення та модернізація є не лише технічним завданням, а стратегічним кроком до забезпечення національної безпеки, енергетичної незалежності та сталого розвитку.

Інтеграція відновлюваних джерел енергії, впровадження децентралізованих та «розумних» енергетичних систем, а також врахування світового досвіду та залучення міжнародної підтримки дозволять створити сучасну, гнучку й ефективну енергетичну інфраструктуру. Це стане основою для економічного зростання, відновлення громад і соціальної стабільності в повоєнний період.

Таким чином, енергетична інфраструктура є не лише об'єктом відбудови, а й ключовим фактором відновлення держави в цілому.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про ринок електричної енергії» від 13.04.2017 № 2019-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19>.
2. Стратегія розвитку енергетики України до 2035 року: «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» / Міненерговугілля України. – К., 2017. – 68 с.
3. Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2050 [Електронний ресурс]. – Міненерго України. – Режим доступу: <https://mev.gov.ua/energystrategy2050>.
4. Кармазіна М. В. Відновлення енергетичної інфраструктури: сучасні виклики та перспективи / М. В. Кармазіна // Економіка та держава. – 2023. – № 5. – С. 45–49.
5. International Energy Agency. Ukraine 2022: Energy Policy Review. – Paris: IEA Publications, 2022. – 112 p. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iea.org/reports/ukraine-2022>.

Катерина Савченко, здобувачка вищої освіти
Запорізький національний університет,
Наталя Дугієнко, к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів та
економіки міжнародного туризму
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

АГРАРНИЙ СЕКТОР ЯК РУШІЙ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ЕКОНОМІЧНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

Актуальність дослідження. Аграрний сектор завжди був важливою складовою економічної стабільності України. Однак у контексті післявоєнного відновлення його значення набуває нового рівня. Після значних руйнувань, викликаних бойовими діями, аграрна сфера перетворюється на ключову ланку, яка забезпечує не лише продовольчу безпеку, але й сприяє відродженню громад, створенню робочих місць та пожвавленню внутрішнього ринку. Сільське господарство може стати тією основою, що забезпечить поступовий і стабільний розвиток багатьох регіонів країни.

Аграрний сектор України зберігає свій економічний потенціал навіть у складних умовах, спричинених війною, що призвела до втрати територій, мінування сільськогосподарських земель та руйнування критично важливої інфраструктури. Попри все, Україна продовжує утримувати позиції провідного світового експортера зернових, олійних культур та іншої агропродукції.

Одним із головних викликів стане відновлення експортного потенціалу, адже саме валютні надходження відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності й інвестицій у стратегічні напрямки відбудови. Модернізація аграрної інфраструктури має стати пріоритетом [1]. Значні пошкодження елеваторів, складів, логістичних вузлів та систем іригації ускладнюють ведення сільського господарства у багатьох областях.

Держава повинна активно стимулювати відновлювальні процеси та запроваджувати технічне переоснащення цих об'єктів. Це стане можливим завдяки залученню державних коштів, міжнародної допомоги та інвесторів, зацікавлених у довгостроковому розвитку галузі.

Аграрна реформа в післявоєнний період має враховувати не лише економічну вигоду, а й екологічну стійкість. Серйозною загрозою залишаються деградація ґрунтів, забруднення пестицидами, залишки боєприпасів та зміни водного балансу внаслідок військових дій. Запровадження систем екологічного моніторингу, відновлення родючості ґрунтів і підтримка органічного землеробства стануть визначальними для створення збалансованого аграрного виробництва.

Розмінування сільськогосподарських земель є критично важливою умовою повернення до повноцінного агровиробництва. За підрахунками міжнародних фахівців, сотні тисяч гектарів земель в Україні потребують очищення від

вибухонебезпечних предметів. Для цього необхідна координація зусиль державних органів, військових структур, міжнародних організацій і місцевих громад. Успішне розмінування гарантує безпеку та створює умови для повернення фермерів до роботи.

Особливий акцент варто зробити на підтримці кооперативного руху та розвитку малого й середнього агробізнесу. Пошкодження великих агрохолдингів через війну створює умови для локалізації виробництва [2]. Дрібні фермерські господарства, за належної підтримки, можуть сприяти створенню нових робочих місць, забезпеченню продовольчої безпеки на регіональному рівні та зменшенню соціальної напруги в сільських громадах.

Інтеграція цифрових технологій в аграрний сектор також є важливим складником його модернізації. Використання сучасних рішень, таких як автоматизований моніторинг полів дронами, технології Smart-фертилізації чи автоматизація збору врожаю, дозволить суттєво підвищити ефективність виробництва й одночасно зменшити рівень негативного впливу на довкілля. У післявоєнний період цифрова трансформація українського сільського господарства стане вагомим конкурентним перевагою на світовому ринку.

Нарешті, економічне відновлення через аграрний сектор потребує реформ у сфері земельних відносин. Належне функціонування ринку землі із забезпеченням прозорості угод і захистом прав власників повинно стати основою нової моделі розвитку галузі. Важливими завданнями залишаються ефективно регулювання оренди землі, стимулювання довгострокових інвестицій та недопущення монополізації ресурсів — все це сприятиме стабільному зростанню аграрної економіки країни.

Післявоєнне відновлення аграрного сектору потребує активної участі міжнародних організацій. Уже сьогодні відчутна підтримка з боку таких структур, як FAO, ЄС та Світовий банк. Їх допомога включає не лише гуманітарну складову, але й інвестиційні ініціативи, спрямовані на відновлення систем зрошення, створення логістичних хабів та підвищення кваліфікації працівників агросектору. Така взаємодія має стати ключем до стійкого розвитку галузі.

Особливої уваги заслуговує розвиток логістичної інфраструктури для експорту. Руїнування портів та блокада торговельних маршрутів серйозно ускладнили вивезення української продукції. Державна та міжнародна підтримка альтернативних рішень, таких як дунайські порти або сухопутні шляхи через Європу, повинна бути стратегічним пріоритетом. Відновлення логістики виходить за рамки економіки, адже вона є частиною національної безпеки.

Не менш важливим напрямком є екологічна трансформація сільського господарства. Перехід до виробництва із низьким вуглецевим слідом, мінімізація використання хімікатів та підтримка біорізноманіття дозволять досягти відповідності стандартам ЄС, що розширить доступ українських виробників до міжнародних ринків. Водночас орієнтація на екологічні підходи сприятиме зменшенню негативного впливу на довкілля та здоров'я населення.

Окремий акцент варто зробити на освіті та наукових дослідженнях у сфері аграрної науки. Університети та дослідні інститути мають отримати належне фінансування й модернізацію. Формування інноваційних кластерів і наукових центрів допоможе розробляти новітні підходи до вирощування сільськогосподарських культур, управління шкідниками та раціонального використання природних ресурсів.

Соціальна складова аграрного сектору не менш значуща. Агросфера може стати осередком повернення внутрішньо переміщених осіб, адаптації ветеранів та відновлення місцевих громад. Тож, обов'язком держави є стимулювання цих процесів через пільгове кредитування, створення соціальних підприємств у сільській місцевості та активну інтеграцію жінок у виробничі процеси [3]. Економічний ефект від відновлення аграрної галузі матиме широкий вплив: окрім зростання ВВП, це сприятиме пожвавленню внутрішнього ринку.

Розвиток переробної промисловості, агротуризму та логістики створить мультиплікативний ефект для економіки в цілому. Окрема увага має бути приділена стимулюванню внутрішнього споживання через забезпечення стабільності цін, доступності продукції та зростання рівня доходів у сільській місцевості.

Висновки. Отже, аграрний сектор у післявоєнний період стає не лише основою економічного відродження, але й інструментом екологічної рівноваги, соціальної інтеграції та зміцнення зв'язків із європейською спільнотою. Його значення для формування стійкої моделі майбутньої України важко переоцінити. Комплексна підтримка цієї галузі має стати одним із наріжних каменів державної політики після війни.

Список використаних джерел

1. Солошенко Р. Напрями відновлення аграрного сектору України у післявоєнний період. *Право та державне управління*. № 2, 2023. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2023/78.pdf (дата звернення: 03.05.2025).
2. Павлова Г. Особливості аграрного сектора в національній економіці. *Ефективна економіка*. № 2, 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2729> (дата звернення: 03.05.2025).
3. Макалюк І., Кашпуренко Т., Баранніков М. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. № 49, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2280> (дата звернення: 03.05.2025).



СЕКЦІЯ 6

ІНСТИТУЦІЙНИЙ РОЗВИТОК І МОДЕРНІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Олександр Салюк – Кравченко, к.е.н.,
доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»;
старший науковий співробітник сектору вищої освіти
відділу освітньої статистики і аналітики
ДНУ «Інститут освітньої аналітики»,
м. Київ, Україна

КОНЦЕПТУАЛЬНА ВІЗІЯ РОЗБУДОВИ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ

Актуальність дослідження. Отримані результати зазначеного дослідження надають можливість поглибити вітчизняну управлінську науку в розширенні власних методів ефективного керівництва публічних органів влади, які формують та реалізують державну політику в паливно-енергетичному комплексі України. Окремо, у відповідному вивченні, підкреслюється необхідність у виконанні завдання, яке постане на майбутньому етапі післявоєнної енергетичної розбудови перед вітчизняними публічними органами влади у поетапно та ефективно реалізованій стратегії трансформації вітчизняних механізмів публічного управління у сфері енергетики на основі новітніх технологічних систем цифрового розвитку й можливостей штучного інтелекту. Також, розглядаються найбільш розвинені світові види механізмів публічного управління через розгляд й аналіз закордонних типів управлінських систем, моделей та форм управління, які доречні до використання в енергетичній сфері України.

Державна політика щодо модернізації механізмів публічного управління в енергетичній галузі України повинна розроблятися з огляду на довгочасну перспективу й не повинна містити короткостроковий ефект реалізації. Реалізація відповідного можлива шляхом налагодження процесів взаємодії з передовими країнами у питаннях обміну досвідом щодо новітніх перспектив механізмів публічного управління в енергетиці. Потенційним детермінантом постійних змін функціонування механізмів управління енергетикою держави є певне коло елементів чи частин процесів, які мають властиву їм природу до постійного

оновлення, що є ймовірним через різні чинники, які існують поза системою управління та мають власний вплив на роботу управлінської системи енергетичної галузі. Підтвердженням відповідного є змістовне твердження того, що реконструктивна відбудова України має не лише забезпечити належний рівень соціально-економічного розвитку країни, а передусім національну безпеку та трансформацію усіх сфер життя українського суспільства, впровадження цінностей та практик розвинених демократичних країн світу в межах євроінтеграції України, засади, на яких проводитиметься відбудова, та цілі окремих програм плану визначатимуть напрями розвитку нашої України не лише в середньостроковій перспективі, а й на покоління вперед [1].

Відтак для вивчення було обрано наступні два типи управлінських систем, які поєднують в собі такі методи впровадження форм правління як децентралізація державної організаційної моделі (більш поширено в Європі) й цифрове урядування в функціонуванні державних інституцій (знайшли своє відображення в країнах Азії і Європи).

Метод децентралізації для України не є новим й був розпочатий як реформа місцевого самоврядування у 2014 році. Але разом з тим, для енергетичної галузі держави він почав своє інтенсивне впровадження майже через десять років опісля, а саме після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, що було викликане через пошуки нових моделей новітньо-прикладних механізмів публічного управління в забезпеченні енергетичної безпеки держави.

Відповідна основа децентралізаційного типу енергетичного управління дозволяє забезпечити повноцінне функціонування повністю енергетично автономних суб'єктів місцевого самоврядування у власному енергетичному забезпеченні у проявах енергетичної незалежності, що відповідає новій парадигмі енергетичної безпеки держави, задекларованої у 2024 році в енергетичній державній політиці органами публічної влади.

Водночас метод публічного управління, який використовує повною мірою базис цифрового урядування в Україні теж має значні успіхи в різних сферах суспільної діяльності держави, особливо це стосується сфери надання адміністративних послуг, що дозволяє створювати тісний зв'язок держави та суспільства через цифровий інструмент технічної взаємодії.

В енергетичній сфері України цифрова трансформація присутня через різні методи впровадження, до прикладу технічна система управління як «розумні мережі». Можливо акцентувати, що сукупність цифрових інструментів управління загалом стосується технічного управління паливно-енергетичним комплексом держави й побудови нових архітектонік енергетичних систем країни. А отже, існує необмежена можливість для державних інституцій залучити провідних представників приватного ринку цифрових компаній до розроблення власних управлінських цифрових продуктів управління, які дозволять функціонувати вітчизняній енергетичній галузі за сучасними стандартами міжнародного енергетичного ринку й забезпечити енергетичний захист адаптивно-динамічного типу функціонування енергетики держави.

Окремим елементом управління, який можливий для поєднання з методом цифрового урядування в питаннях управління енергетичною безпекою держави є цифровий інструмент штучного інтелекту. Наразі науковці й практики оцінюють енергетичну галузь як одну з найскладніших для застосування відповідного інструменту цифрового управління, що ще раз підкреслює його важливість у використанні в майбутніх міжнародних системах енергетики світу.

Однак, за умов додержання безпекових алгоритмів контролю безпечного функціонування, інструменти цифрового методу штучного інтелекту в змозі повною мірою стати механізмом технічно-цифрового майданчика забезпечення енергетичної безпеки системи енергетичного управління держави. Відповідні безпекові алгоритми мінімізують час прийняття управлінських рішень у надзвичайних безпекових ситуаціях й допоможуть швидко ідентифікувати небезпеку й стан потенційної енергетичної загрози, зрештою, людська похибка в частині підготовки проаналізованої інформації до прийняття зазначеного рішення зводиться до мінімального відсотка вірогідності.

Виходячи з вищенаведеного, можливо стверджувати, що проілюстровані особливості й специфіки застосування міжнародних й провідних типів (методів) систем публічного управління, які можливі для застосування в енергетичній галузі України й мають своє практичне значення для використання публічними органами влади держави у розробленні й впровадженні в ефективній моделі управління новітньою післявоєнною енергетичною системою України.

Висновки. Узагальнюючи зазначимо, що отриманні результати досліджень міжнародних тенденції та перспектив модернізації механізмів публічного управління в енергетичній галузі держави показали свою практичну спроможність до реалізації в новітньо-прикладному механізмі публічного управління в забезпеченні енергетичної безпеки України. Особливим чинником для можливого застосування відповідних управлінських інструментаріїв стане саме етап їх впровадження у новітній післявоєнний період енергетичної розбудови паливно-енергетичного комплексу України.

У подальших дослідженнях вбачається приділення уваги вивченню перспектив забезпечення національної енергетичної безпеки через призму питань реформування механізмів публічного управління та адміністрування України в сучасних умовах. Додатковим аспектом майбутніх досліджень є місце та роль штучного інтелекту як інструменту забезпечення енергетичної безпеки в прояві механізмів публічного управління в енергетичній галузі держави.

Список використаних джерел

1. Трещов М. Модернізація енергетичного сектору як пріоритетний напрям повоєнного відновлення України. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 1 (15) (2024). С. 28 – 45. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-28-45](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-28-45) URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/350> (дата звернення: 12.05.2025).



СЕКЦІЯ 7

ПРАВОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ОНОВЛЕННЯ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Наталя Горбова, к.п.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ПРАВОВІ НАСЛІДКИ СКАСУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Актуальність дослідження. Прийняття Закону України №4196-IX від 9 січня 2025 року, що передбачає повне скасування Господарського кодексу України, стало знаковою подією у правовій системі держави та ініціювало глибоку трансформацію законодавчого поля регулювання підприємницької діяльності. В умовах євроінтеграційних процесів, економічної нестабільності та війни постає нагальна потреба у створенні гармонізованого, ефективного та передбачуваного нормативного середовища для бізнесу.

Водночас такі зміни несуть не лише потенційні переваги у вигляді спрощення регулювання та усунення дублювання норм, а й численні виклики: правову невизначеність, ризики втрати унікальних правових механізмів та додаткове навантаження на підприємства. Це зумовлює необхідність всебічного аналізу нових підходів до правового статусу суб'єктів господарювання, трансформації державних підприємств і запровадження класифікації бізнесу за європейськими критеріями.

Таким чином, дослідження правових наслідків ліквідації Господарського кодексу є надзвичайно актуальним і спрямоване на пошук оптимальних моделей правового регулювання господарських відносин у нових реаліях.

У результаті цього нормативного нововведення відбулися істотні зміни у визначенні підприємницької діяльності. Закон запроваджує чітке розмежування між комерційною (прибутковою) та некомерційною (неприбутковою) діяльністю. Це, зокрема, дозволяє точніше ідентифікувати статус суб'єкта господарювання, встановлюючи критерії його правового регулювання.

Новелами є і зміни у класифікації суб'єктів господарювання за розміром: до мікропідприємництва віднесено юридичних або фізичних осіб, у яких працює не більше 10 осіб і річний дохід не перевищує 2 млн євро; до малого підприємництва – до 50 працівників і дохід до 10 млн євро; до середнього – до 250 працівників із доходом до 50 млн євро; до великого – понад 250 працівників і дохід понад 50 млн євро.

Таке структуроване групування дає змогу точніше визначити правила оподаткування, звітності та регуляторного нагляду, відповідно до розміру

підприємства.

Окрему увагу приділено питанню реорганізації та трансформації державних і комунальних підприємств. Закон передбачає можливість їх ліквідації або перетворення в товариства з обмеженою відповідальністю чи акціонерні товариства. 100% корпоративних прав новоутворених компаній належатимуть відповідно державі або органам місцевого самоврядування. Зазначене положення створює передумови для більш прозорого управління активами, зменшення корупційних ризиків та ефективнішого функціонування публічного сектору.

Ще одним важливим інститутом, який детально врегульовано новим законом, є об'єднання юридичних осіб. Закон дозволяє створення асоціацій, корпорацій, консорціумів і концернів із метою координації діяльності, впровадження інновацій і реалізації спільних проєктів. Такі об'єднання надають підприємствам гнучкість у стратегічному плануванні, дозволяючи їм реагувати на виклики ринку консолідовано.

Однак повне скасування Господарського кодексу несе і ризики, зокрема:

- правову невизначеність, оскільки деякі унікальні норми ГКУ не дублюються в інших актах (наприклад, стаття 232 щодо строку нарахування штрафних санкцій);

- потребу у зміні організаційно-правової форми для низки підприємств, що передбачає додаткові витрати та часові ресурси;

- загрозу правової нестабільності в умовах війни, коли господарська система держави й так зазнає сильного навантаження.

Наслідком змін має стати спрощення ведення підприємницької діяльності, підвищення ефективності державного управління та створення єдиного правового поля для бізнесу.

Висновки. Незважаючи на ризики, реформа демонструє системний підхід до оновлення правового середовища господарювання в Україні. Вона має потенціал для створення більш конкурентного бізнес-клімату, прозорої моделі державної власності та вдосконаленої системи господарського права.

Список використаних джерел

1. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 20 груд. 2023 р. № 4196-IX // *Відомості Верховної Ради України*. – 2024. – № 3. – Ст. 12.
2. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV // *Відомості Верховної Ради України*. – 2003. – № 18–22. – Ст. 144.
3. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16 січ. 2003 р. № 435-IV // *Відомості Верховної Ради України*. – 2003. – № 40–44. – Ст. 356.
4. Мінекономіки: Що зміниться для бізнесу з набуттям чинності Закону № 4196-IX? [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=f8c8a03e-5cd0-4e10-9fdd-e6b9be66e6c3>
5. Висоцький В. Перехід до єдиного кодексу: що означає скасування ГКУ для бізнесу // *Юридична практика*. – 2024. – № 6. – С. 5–9.
6. Горбова Н., Костів І., Кузьменко О. Договірне право: укладання, виконання та припинення цивільних договорів // *Актуальні питання у сучасній науці*. – 2024. – С. 495–508.

*Дмитро Єрмоленко, д.ю.н., професор,
завідувач кафедри цивільного права
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна*

РЕФОРМА СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НЕЗАЛЕЖНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАВОСУДДЯ

Актуальність дослідження. Реформування судової системи України є однією з ключових умов успішної євроінтеграції та стратегічним пріоритетом державної політики. Інтеграція України до Європейського Союзу передбачає приведення національної правової системи у відповідність до європейських стандартів, зокрема, забезпечення незалежності судової влади, підвищення ефективності правосуддя та відновлення довіри громадян до судів. Визначальним кроком у цьому напрямі стало надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС у червні 2022 року та подальше відкриття переговорів про вступ у 2023 році, що актуалізувало потребу в прискоренні судової реформи відповідно до рекомендацій Європейської Комісії та Венеціанської комісії.

Судова реформа є багатоаспектним процесом, що включає інституційні, законодавчі та функціональні зміни, спрямовані на утвердження верховенства права та забезпечення права на справедливий суд відповідно до ст. 6 Європейської конвенції про захист прав людини і основоположних свобод. Попри певні досягнення в реформуванні судової системи України протягом останніх років, залишаються невирішеними проблеми, пов'язані з корупцією в судах, політичним втручанням у судову владу, недосконалістю процедур добору та оцінювання суддів, а також низьким рівнем довіри суспільства до судової системи.

Особливої актуальності питання судової реформи набуває у контексті воєнного стану та післявоєнного відновлення України, коли ефективна судова система має стати гарантом захисту прав і свобод громадян, сприяти залученню інвестицій та забезпечувати притягнення до відповідальності за воєнні злочини. Таким чином, дослідження проблематики реформування судової системи України в контексті євроінтеграції є не лише теоретично значущим, але й має практичну цінність для розробки та впровадження ефективних механізмів забезпечення незалежності та ефективності правосуддя.

Концепція незалежності судової влади ґрунтується на низці міжнародних документів, що встановлюють універсальні стандарти здійснення правосуддя. Ключовими серед них є Основні принципи незалежності судових органів, схвалені резолюціями Генеральної Асамблеї ООН, Бангалорські принципи поведінки суддів, а також Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи щодо незалежності, ефективності та ролі суддів. Ці документи визначають фундаментальні принципи забезпечення незалежності судової влади, зокрема: інституційну та індивідуальну незалежність суддів, їх незмінюваність,

матеріальне забезпечення, соціальні гарантії та імунітет, а також прозорі механізми призначення, просування по службі та дисциплінарної відповідальності суддів.

Угода про асоціацію між Україною та ЄС, ратифікована Законом України від 16.09.2014 р. № 1678-VII, визначає зобов'язання України щодо реформування судової системи. Зокрема, стаття 14 Угоди передбачає співробітництво у сфері юстиції, свободи та безпеки з метою зміцнення судової влади, підвищення її ефективності, гарантування її незалежності та неупередженості [1]. Аналізуючи цей документ, варто зазначити, що євроінтеграційні зобов'язання України у сфері правосуддя мають трансформаційний характер і передбачають системні зміни не лише в нормативно-правовій базі, але й у правовій культурі та практиці судочинства.

План дій «Україна – ЄС» у сфері юстиції, свободи та безпеки конкретизує заходи, спрямовані на реформування судової системи, включаючи підвищення професіоналізму суддівського корпусу, забезпечення прозорості та ефективності судових процедур, боротьбу з корупцією в судах, а також впровадження європейських стандартів у сфері виконання судових рішень [2].

Реформування судової системи України відбувається в кілька етапів, кожен з яких характеризується прийняттям важливих законодавчих актів та інституційними змінами. Судова реформа в Україні має циклічний характер, що зумовлено політичними чинниками та зміною влади, що часто призводить до непослідовності та фрагментарності реформаційних процесів.

Конституційні зміни 2016 року у частині правосуддя, внесені Законом України «Про внесення змін до Конституції України (щодо правосуддя)» від 02.06.2016 р. № 1401-VIII, стали фундаментальною основою для подальшого реформування судової системи [3]. Ці зміни передбачили деполітизацію та посилення незалежності судової влади через ліквідацію інституту «призначення суддів на 5 років», запровадження конкурсних процедур добору суддів, створення нового органу суддівського врядування – Вищої ради правосуддя, а також підвищення вимог до професійного рівня та доброчесності суддів.

Законом України «Про судоустрій і статус суддів» від 02.06.2016 р. № 1402-VIII було започатковано новий етап судової реформи, який передбачав трирівневу систему судів, створення нового Верховного Суду та вищих спеціалізованих судів, а також впровадження прозорих механізмів добору суддів [4]. Реорганізація судової системи мала на меті не лише структурні зміни, але й оновлення суддівського корпусу на принципах доброчесності та професіоналізму.

Закон України «Про Вищу раду правосуддя» від 21.12.2016 р. № 1798-VIII визначив статус, повноваження та порядок формування Вищої ради правосуддя як ключового органу в системі суддівського врядування [5]. Відповідно до міжнародних стандартів, зокрема Рекомендації CM/Rec(2010)12 Комітету Міністрів Ради Європи, Вища рада правосуддя має забезпечувати незалежність суддів та судової влади в цілому.

Незважаючи на значні законодавчі зміни, реформування судової системи України стикається з низкою проблем, які потребують системного вирішення. Однією з ключових проблем є фрагментарність і непослідовність реформаційних процесів, що зумовлено як політичними факторами, так і відсутністю системного бачення розвитку судової влади.

Корупція в судовій системі залишається суттєвою перешкодою для забезпечення незалежності та ефективності правосуддя. Як зазначається у Звіті Європейської Комісії щодо верховенства права в країнах-кандидатах на вступ до ЄС, «корупція в судах підриває довіру громадян до правосуддя та нівелює результати реформаційних заходів» [6]. Питання доброчесності суддів та протидії корупції в судовій системі є предметом особливої уваги з боку міжнародних партнерів України, зокрема, у рамках моніторингу виконання Плану дій щодо лібералізації візового режиму та Угоди про асоціацію з ЄС.

Проблема політичного тиску на суддів та втручання в діяльність судів залишається актуальною, незважаючи на законодавчі гарантії незалежності судової влади. Аналізуючи цю проблему, Хотинська-Нор О.З. зазначає, що «відсутність ефективних механізмів захисту суддів від неправомірного впливу створює ризики для незалежності судової влади та становить загрозу для верховенства права» [7, с. 56].

Особливого значення набуває проблема забезпечення належного рівня виконання судових рішень, оскільки, за даними Європейського суду з прав людини, Україна є одним із лідерів за кількістю звернень громадян саме через невиконання рішень національних судів. Невиконання судових рішень є системною проблемою, яка підриває авторитет судової влади та становить порушення права на справедливий суд згідно зі статтею 6 Європейської конвенції з прав людини.

В умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення України перспективними напрямками реформування судової системи є:

- Удосконалення процедур добору та оцінювання суддів з метою забезпечення доброчесності та професіоналізму суддівського корпусу. Запровадження прозорих механізмів конкурсного добору суддів та регулярного оцінювання їх діяльності є необхідною умовою для відновлення довіри до судової влади».

- Зміцнення інституційної спроможності органів суддівського врядування, зокрема Вищої ради правосуддя та Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, з урахуванням рекомендацій Венеціанської комісії та Групи держав проти корупції (GRECO).

- Впровадження електронного правосуддя та цифровізація судових процедур, що відповідає загальноєвропейським тенденціям розвитку судових систем і сприяє підвищенню ефективності судочинства. Згідно з дослідженням Європейської комісії з питань ефективності правосуддя (CEPEJ), «використання інформаційно-комунікаційних технологій у судочинстві забезпечує більш швидкий та ефективний доступ до правосуддя, а також сприяє прозорості судових процедур» [8].

– Удосконалення механізмів виконання судових рішень, що є невід'ємною складовою права на справедливий суд та важливим аспектом євроінтеграційних процесів. Закон України «Про виконавче провадження» від 02.06.2016 р. № 1404-VIII запровадив змішану систему виконання судових рішень, однак ефективність цієї системи потребує подальшого вдосконалення, зокрема, в частині відповідальності за невиконання судових рішень та створення єдиного реєстру боржників.

– Розробка та впровадження механізмів перехідного правосуддя в контексті післявоєнного відновлення України, що передбачає створення спеціалізованих судів для розгляду справ, пов'язаних з воєнними злочинами, відшкодуванням збитків, завданих військовими діями, а також реінтеграцією тимчасово окупованих територій. Перехідне правосуддя має забезпечити баланс між притягненням до відповідальності за серйозні порушення прав людини та необхідністю розбудови сталого миру та примирення у суспільстві».

Висновки. Реформування судової системи України в контексті євроінтеграції є складним і багатоаспектним процесом, що потребує системного підходу та узгоджених дій усіх гілок влади. Нормативно-правова база реформування судової системи України загалом відповідає європейським стандартам, однак потребує подальшого вдосконалення з урахуванням рекомендацій Венеціанської комісії та практики Європейського суду з прав людини.

Ключовими проблемами реформування судової системи залишаються: корупція в судах, політичний тиск на суддів, недостатня інституційна спроможність органів суддівського врядування, а також низький рівень виконання судових рішень. Перспективними напрямками реформування судової системи України в умовах євроінтеграції є: удосконалення процедур добору та оцінювання суддів, зміцнення інституційної спроможності органів суддівського врядування, впровадження електронного правосуддя, удосконалення механізмів виконання судових рішень, а також розробка механізмів перехідного правосуддя. Забезпечення незалежності та ефективності правосуддя є не лише необхідною умовою для успішної євроінтеграції України, але й запорукою захисту прав і свобод громадян, відновлення довіри до судової влади та побудови правової держави.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України особливого значення набуває розробка та впровадження механізмів перехідного правосуддя, що має забезпечити притягнення до відповідальності за воєнні злочини, відшкодування збитків та реінтеграцію тимчасово окупованих територій.

Таким чином, реформування судової системи України в контексті євроінтеграції потребує комплексного підходу, що враховує як міжнародні стандарти незалежності та ефективності правосуддя, так і національні особливості та потреби української держави в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Міжнародний документ від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 16.05.2025).
2. План дій «Україна - ЄС» у сфері юстиції, свободи та безпеки : Міжнародний документ. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociasu> (дата звернення: 16.05.2025).
3. Про внесення змін до Конституції України (щодо правосуддя) : Закон України від 02.06.2016 № 1401-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1401-19> (дата звернення: 16.05.2025).
4. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19> (дата звернення: 16.05.2025).
5. Про Вищу раду правосуддя : Закон України від 21.12.2016 № 1798-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19> (дата звернення: 16.05.2025).
6. European Commission. 2023 Rule of Law Report: The rule of law situation in the European Union. Brussels, 2023. URL: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/upholding-rule-law/rule-law/rule-law-mechanism/2023-rule-law-report_en (дата звернення: 16.05.2025).
7. Хотинська-Нор О. З. Теоретико-правові та праксеологічні засади судової реформи в Україні : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.10 / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2016. 472 с.
8. European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ). European judicial systems – Efficiency and quality of justice : CEPEJ Studies No. 26. Council of Europe, 2024. URL: <https://www.coe.int/en/web/cepej/cepej-work/evaluation-of-judicial-systems> (дата звернення: 16.05.2025).

Ірина Жила, здобувачка вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет,
Анна Благодатна, асистент кафедри
міжнародного, цивільного та комерційного права
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЗАХИСТУ ПРАВ МІГРАНТІВ У ПРАВІ ЄС

Актуальність дослідження. Станом на сьогоднішній день, ЄС стикається з безпрецедентними міграційними кризами, зокрема в 2015 та 2022 роках, що призвело до необхідності перегляду та реформування міграційної політики та правових механізмів захисту мігрантів. Багато держав-членів ЄС, серед яких Німеччина, Польща, Франція, Нідерланди, вводять жорсткіші правила щодо прийому, легалізації та прав мігрантів, що вимагають глибокого аналізу правових аспектів захисту їхніх прав. Також, прийняття у 2024 році нового пакту про міграцію та притулок, що забезпечує уніфікацію правил, справедливий розподіл відповідальності між країнами, спрощення процедур надання притулку та обов'язкові прикордонні процедури, передбачає необхідність розуміння правових гарантій для мігрантів. З урахуванням даних аспектів, стає зрозуміло, що права мігрантів є надзвичайно актуальним питанням через постійні зміни в міграційній політиці, виклики міграційного кризу та необхідність гармонізації правових норм для захисту прав мігрантів у складних умовах сучасності.

Правові аспекти захисту прав мігрантів у рамках європейського права базуються на міжнародних конвенціях, первинному та вторинному законодавству ЄС та практиці Європейського суду з прав людини (далі – ЄСПЛ) і Європейського Суду. Хоча Україна не є членом ЄС, її законодавство враховує європейські стандарти, а рішення ЄСПЛ мають важливе значення для інтерпретації прав мігрантів.

Перш за все, варто виокремити основні принципи захисту прав мігрантів. До яких належать:

- право на свободу пересування та вибір місця проживання – один із ключових принципів, закріплений у Європейській конвенції з прав людини (ст. 2 Протоколу №4) [1];
- заборона колективного вислання (закріплення у Європейській конвенції з прав людини ст. 4 Протоколу №4) забороняє масове депортування без індивідуального розгляду кожної справи [1]. Наприклад, у справі *Hirsi Jamaa v. Italy* (2012) Суд визнав незаконним повернення мігрантів до Лівії без оцінки їхніх індивідуальних особливостей;
- право на повагу до сімейного життя (закріплене у Європейській конвенції з прав людини ст. 8 Конвенції) гарантує мігрантам можливість збереження родинних зв'язків [1];

В свою чергу первинне та вторинне законодавство ЄС має детальний принцип регулювання відносин між мігрантами та державами-членами. Так,

первинне законодавство має два основоположні нормативно-правові акти у цьому питанні: Договір про функціонування Європейського Союзу (стаття 79), який визначає повноваження ЄС у сфері міграційної політики, зокрема щодо: умов в'їзду та перебування, інтеграції легальних мігрантів, боротьби з незаконною міграцією та торгівлею людьми [2]; та Хартія основоположних прав ЄС (статті 18-19), що передбачає право на притулок та захист від колективного вислання та катування [3].

Вторинне законодавство, в даному питанні, досить широке та різноманітне. Наприклад, Директива про кваліфікацію (2011/95/ЄС) встановлює стандарти для надання міжнародного захисту (статус біженця чи додатковий захист), Директива про процедури надання притулку (2013/32/ЄС) регламентує процес розгляду заяви на притулок (право на перекладача, юридичну допомогу тощо), Директива про об'єднання сімей (2003/86/ЄС) забезпечує право на возз'єднання членів сім'ї для легально проживаючих мігрантів, Регламент "Дублін III" (604/2013) визначає, яка країна відповідає за розгляд заяви на притулок тощо.

Не менш важливим джерелом права є Суди. Так, Суд ЄС відіграє ключову роль у тлумаченні норм з приводу встановлення обов'язків держав щодо дотримання прав мігрантів. Наприклад, справа *NS v. UK* (2011) в якій *N.S.* – громадянин Афганістану, який шукав притулку у Великій Британії [4]. Він раніше перебував у Греції, куди прибув вперше на території ЄС. Велика Британія вирішила повернути його до Греції відповідно до Регламенту "Дублін II" (попередник "Дублін III"), оскільки згідно з цим регламентом, перша країна ЄС, до якої прибув шукач притулку, відповідає за розгляд його заяви. Проблема заключалася в тому, що умови для біженців у Греції на той момент були жахливими. Відповідно, перед Судом постало питання: чи зобов'язана держава-член повертати шукача притулку до іншої країни ЄС, якщо існує ризик, що там порушуватимуться його основні права (зокрема заборона на нелюдське чи принизливе поводження)? Як результат, Суд постановив, що мігрант не може бути переданий до іншої держави-члена, якщо існує ризик нелюдського поводження та встановив пріоритет прав людини над механічним застосуванням правил.

Висновки. Підсумовуючи, можна стверджувати, що правові аспекти захисту прав мігрантів у праві ЄС є надзвичайно актуальними та багатогранними. Сучасне європейське законодавство та судова практика спрямовані на забезпечення балансу між суверенітетом держав-членів та дотриманням основоположних прав людини. Постійні міграційні виклики, зміни в політичній та соціальній ситуації в Європі, а також впровадження нових нормативно-правових актів вимагають подальшого вдосконалення механізмів захисту прав мігрантів. Важливою залишається роль судових інстанцій, міжнародних та неурядових організацій у забезпеченні ефективної реалізації цих прав. Таким чином, дослідження правових аспектів захисту мігрантів у праві ЄС має не лише теоретичне, а й значне практичне значення для формування гуманної, ефективної та справедливої міграційної політики.

Список використаних джерел:

1. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод : Конвенція Ради Європи від 04.11.1950 : станом на 1 серп. 2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text (дата звернення: 23.05.2025).
2. Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу з протоколами та деклараціями : Договір Європ. Союзу від 07.02.1992 : станом на 30 берез. 2010 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text (дата звернення: 23.05.2025).
3. EUR-Lex - 12012P/TXT - EN - EUR-Lex. *EUR-Lex – Access to European Union law – choose your language.* URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12012P/TXT> (date of access: 23.05.2025).
4. CURIA - Documents. *Untitled Document.* URL: <https://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?docid=119024&doclang=EN> (date of access: 23.05.2025).

Ірина Жила, здобувачка вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет,
Олександр Івасин, к.ю.н., доцент,
доцент кафедри міжнародного, цивільного та комерційного права
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

ПОНОВЛЕННЯ ПРОЦЕСУАЛЬНИХ СТРОКІВ У ЗВ'ЯЗКУ ЗІ ЗБОЄМ ЄСІТС: СУДОВА ПРАКТИКА

Актуальність дослідження. Згідно статті 55 Конституції України, права і свободи людини і громадянина захищаються судом [1]. Задля кращої реалізації даного положення, Україна вже довгий час впроваджує електронне правосуддя через Єдину судову інформаційно-комунікаційну систему (далі – ЄСІТС), зокрема: подання та отримання процесуальних документів, проведення онлайн-засідань тощо. Але впровадження такої технології супроводжується технічними збоями, що напряду впливає на дотримання процесуальних строків. А відтак, виникає питання: чи є збій в роботі ЄСІТС підставою для поновлення процесуальних строків?

Перш за все, варто зазначити, що відповідно до статті 119 Господарського процесуального кодексу України, суд може поновити пропущений процесуальний строк за заявою учасника справи, якщо визнає причини його пропуску поважними, крім випадків, коли Господарський процесуальний кодекс України встановлює неможливість такого поновлення [2]. В свою чергу, поважними причинами визнаються обставини, які є об'єктивно непереборними, не залежать від волевиявлення сторони та пов'язані з істотними перешкодами для вчинення процесуальних дій.

В ухвалі Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного господарського суду від 21 грудня 2023 року у справі №908/802/20 про банкрутство ТОВ «Квартал 5» Судом було зазначено, що технічні збої в роботі ЄСІТС можуть бути підставою для поновлення процесуальних строків, за умови належного обґрунтування та підтвердження таких збоїв. Заявник повинен надати докази, які підтверджують об'єктивну неможливість вчинення відповідної процесуальної дії у встановлений строк через технічні проблеми в системі [3].

Для прикладу, у Постанові ВС КГС від 21 березня 2024 у справі № 22/96-10/90/08, заявник не зміг довести наявності непереборних перешкод для подання апеляційної скарги, не надав доказів збоїв ЄСІТС у відповідний період [4].

Варто зазначити, що найновіша судова практика, містить деякі відмінності, зокрема постанова Верховного Суду від 27 лютого 2025 року у справі №240/25131/22, в якій однозначно вказує: відсутність або наявність інформаційного повідомлення в розділі «Повідомлення» електронного кабінету не впливає на перебіг процесуальних рядків і не може бути підставою для їх відновлення. Відлік строки починається з дати фактичної доставки документа до розділу «Мої справи» кабінету користувача, а не з моменту отримання інформаційного повідомлення [5].

У згаданій справі відповідач намагався довести, що пропустив рядок на апеляційне оскарження через технічний збій, який спочатку призвів до ненадходження рішення суду до його електронної пошти та не відображення документа в системі. Однак суд встановив, що рішення було доставлено до електронного кабінету відповіді в день його ухвалення, що підтверджувалося довідкою про надання документа. Верховний Суд підкреслив, що функціонал «Повідомлення» має надзвичайно інформативний характер, і з дати отримання повідомлення не ведеться відлік процесуальних рядків.

Згідно з Інструкцією юридичного користувача підсистеми «Електронний суд», саме дані про доставку документа до розділу «Мої справи» є значущим для обчислення рядків. Посилання на технічні збої чи несвоєчасне отримання сповіщень не визнаються судами важливою причиною для поновлення рядка, якщо особа не доведе, що дійсно мала можливість ознайомитися з документом через істотні властивості, які не залежали від її волі.

Таким чином, судова практика демонструє наступний підхід: відновлення процесуальних строків можливо тільки за наявності дійсно поважних причин, підтверджених належними доказами. Технічні нюанси роботи електронної системи не можуть автоматично виправдовувати пропускний рядок, що стимулює учасників процесу до важливого контролю за перебігом справ у своїх електронних кабінетах.

Слід зазначити, що судова практика сформувала певні умови, за яких збій у системі може бути підставою для поновлення строку:

- надання скріншотів або інших доказів технічної несправності;
- звернення до техпідтримки з фіксацією відповіді;
- своєчасне звернення із заявою про поновлення після відновлення роботи системи;
- обґрунтування того, що інші способи подання (пошта, особисто) були об'єктивно неможливими або ненадійними.

Висновки. Таким чином, суть питання відновлення процесуальних строків у випадках збоїв у роботі ЄСІТС виникає у необхідності балансу між забезпеченням доступу до правосуддя та дотриманням принципу правової відповідності. З одного боку, технічні проблеми дійсно можуть бути неможливими для випадкового вчинення процесуальних дій, особливо за умов воєнного стану чи масованих кібератак. З іншого боку, суди вимагають від учасників процесу належну перевірку огляду, перевірку електронного кабінету та, у разі виникнення проблеми, оперативно звертатися до технічної підтримки й фіксувати ці елементи. Ключовим є саме доведення об'єктивної неможливості використання альтернативних способів подання документів та надання належних доказів на підтвердження технічних збоїв.

Роблячи висновок, можна сказати, що поновлення процесуальних строків у зв'язку із збоями ЄСІТС можливо лише за умови, якщо сторона призводить до наявності об'єктивних, непереборних та належним чином підтверджених причин, що неможливі випадкове вчинення процесуальної дії. Судова практика демонструє, що формальні посилання на технічні труднощі без належних доказів

не визнаються поважними причинами. Водночас, якщо заявник надає докази збоїв, звернення до техпідтримки та обґрунтовує неможливість використання інших способів подання документів, суд може повторити рядок. Таким чином, ефективний захист прав в умовах електронного правосуддя вимагає від учасників процесу не тільки важливості, а й активної позиції у фіксації та доведенні фактів, які перешкоджають реалізації їх процесуальних прав.

Список використаних джерел

1. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 23.05.2025).
2. Господарський процесуальний кодекс України : Кодекс України від 06.11.1991 № 1798-ХІІ : станом на 9 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text> (дата звернення: 23.05.2025).
3. Ухвала Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного господарського суду від 21 грудня 2023 року у справі №908/802/20; Єдиний державний реєстр судових рішень: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/115859091> (дата звернення: 23.05.2025).
4. Постанова Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного господарського суду від 21.03.2024 у справі № 22/96-10/90/08; Єдиний державний реєстр судових рішень: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/117821160> (дата звернення: 23.05.2025).
5. Перебіг процесуальних строків у підсистемі «Електронний Суд»: аналіз судової практики. *Вища школа адвокатури НААУ*. URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/perebig-procesualnix-strokov-u-pidsistemi-elektronnij-sud-analiz-sudovoyi-praktiki> (дата звернення: 23.05.2025).

Олексій Рєзніков, аспірант
Державний торговельно-економічний університет,
Керівник: **Юлія Кабенюк**, к.ю.н., доцент,
доцент кафедри міжнародного, цивільного та комерційного права
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

ОКРЕМІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ІНСТИТУТУ ВИКРИВАННЯ В НАЦІОНАЛЬНОМУ ПРАВІ

Актуальність дослідження. Обрання українським суспільством у 2013-2014 роках євроінтеграційного вектору розвитку, бажання України отримати членство у Європейському Союзі обумовлюють необхідність гармонізації національного законодавства із законодавством Європейського Союзу. 23 жовтня 2019 року Європейський парламент та Рада Європейського Союзу ухвалили спільну Директиву №2019/1937 «Про захист осіб, які повідомляють про порушення законодавства Союзу» [1] (далі – Директива), яка встановила єдині для країн ЄС мінімальні стандарти захисту викривачів. Українська модель захисту викривачів, що ґрунтується на положеннях Закону України «Про запобігання корупції» [2], вже не відповідає ані вимогам європейського законодавства в цілому, ані положенням Директиви, що зумовлює необхідність реформування інституту викривання в національному праві.

Поняття «викривання» та «викривач» стрімко увірвалися в українське правове поле на початку 2010 років, не будучи при цьому ґрунтовно дослідженими українською правовою наукою, яка розпочала цей процес лише з кінця 2000-х років та вже після їх запозичення до національного законодавства.

Термін «викривач» в Законі України «Про запобігання корупції», вживається в своєму вузькому розумінні – особи, яка розкриває інформацію виключно щодо корупційних та пов'язаних з корупцією правопорушень. Проте, вважаємо, що це визначення застаріло вже до моменту ухвалення закону у 2014 році, не корелюється з теперішніми вимогами та практиками захисту викривачів.

У попередніх публікаціях нами наголошувалося, що протягом останніх кількох років в Україні активізувалася широка зацікавленість викриванням в приватній сфері, спостерігається суттєве збільшення локальних правових джерел, що заохочують розвиток доброчесності у приватному секторі, запроваджують етичні норми поведінки працівників приватних компаній, визначають право і обов'язок працівника повідомити уповноважену особу компанії про виявлені порушення, встановлюють порядок повідомлення та порядок розгляду таких повідомлень [3, с.178]. Згідно із проведеним опитуванням більше 77% приватних компаній України з числа респондентів мають впроваджені механізми повідомлення [4, с.7].

Значна увага викриванню у приватному секторі приділяється й Національним агентством з питань запобігання корупції, яким у 2024 році був

розроблений Примірний Кодекс доброчесності, частиною якого є положення щодо викривання у приватному секторі [5].

З метою недопущення повторення ситуації, коли правові норми запозичуються без їх академічного осмислення, вважаємо, що саме юридична наука повинна систематизувати іноземний академічний досвід та досвід правового регулювання викривання і захисту викривачів, проаналізувати найкращі світові практики захисту викривачів та надати законодавцю власне бачення перспектив реформування інституту викривання у національному праві.

В контексті викладеного завдання найбільш повно поняття «викривання» та «викривач» досліджені наукою у Сполучених Штатах Америки. Це вбачається закономірним, оскільки саме явище викривання було відоме в США вже з кінця 18 століття і позначалося терміном «whistleblowing» (від англійського «to blow a whistle» – дути у свисток, свистіти, сигналізувати, сповіщати).

Перше наукове дослідження викривання датується 1970 роком [6]. З того часу американські науковці досить плідно працюють над проблемами викривання і визначали його як:

дію чоловіка або жінки, які вірячи, що публічний інтерес перевищує інтерес організації, в якій він чи вона служать, публічно повідомляють, якщо їх організація залучена у корупційну, протиправну, шахрайську або шкідливу діяльність [7, с.vii];

розкриття членами організації (колишніми або теперішніми) інформації про протиправні, аморальні або нелегітимні практики, які здійснюються під контролем їх роботодавців, особам або організаціям, що можуть здійснити дії, які будуть мати вплив на організацію [8, с.4];

свідому необов'язкову публічну дію щодо розкриття інформації, яка вчиняється особою, що має або мала привілейований доступ до даних або інформації організації, про нетривіальне правопорушення чи інші неправомірні вчинки, що здійснюються зараз, були здійснені в минулому або будуть здійснені у майбутньому, до яких причетна або контролюється такою організацією, зовнішній особі, яка має можливість виправити такі неправомірні вчинки [9, с.78];

добровільне оприлюднення непублічної інформації в якості морального протесту членом або колишнім членом організації поза звичайними каналами зв'язку відповідній аудиторії про протиправну та/або аморальну поведінку в організації або поведінку в організації, яка певним чином суперечить суспільним інтересам [10, с.82].

Одне з визначень стверджує, що викривання існує, коли можна дати ствердну відповідь на наступні три питання: чи правопорушення, про які йде мова, є достатньо суттєвими, щоб виправдати ризик помсти та вкладення людських і фінансових ресурсів для його розкриття; чи обґрунтовані звинувачення та чи можуть вони бути достатньо обґрунтованими; чи може розкриття інформації змінити ситуацію, крім того, що викривач просто ризикує помстою [11, с.10].

Отже, загальноприйнятого визначення поняття викривання досі не існує навіть в академічних колах США. Всі визначення сходяться в тому, що викривання включає повідомлення про протиправну поведінку (wrongdoing), така протиправна поведінка не обмежується виключно незаконністю (illegality), та що викривання не обмежується повідомленням колег-працівників. Протиріччя виникають щодо кола залучених осіб (носій протиправної поведінки, викривач, особа, якій викривач розкриває інформацію), обставин розкриття інформації, мотивів викривача та щодо того, чи можуть викривання бути як внутрішніми, так і зовнішніми, чи тільки зовнішніми [12, с.1].

Частина дослідників вважають, що викривання має місце лише тоді, коли інформація просочується сторонам за межами організації – члени організації йдуть у публічний простір та оприлюднюють засобам масової інформації деталі організаційної неправомірної поведінки, халатності чи безвідповідальності, які ставлять під загрозу суспільні інтереси [13, с.408]. Викривання може мати місце лише тоді, коли сторонам, які не належать до організації, повідомляють про протиправні чи незаконні порушення в організації. Цими особами можуть бути працівники засобів масової інформації, урядовці, члени громадських груп підтримки або інші зовнішні по відношенню до організації особи, здатні змінити поведінку організації [14, с.315].

На противагу попередній позиції інші науковці вважають, що викривання може бути як зовнішнім так і внутрішнім, залежно від осіб, яким викривачі розкривають інформацію, при цьому вибір реципієнтів викривання значним чином впливає як на самого викривача, так і на організації та суспільні зусилля, спрямовані на контроль їх протиправних дій [15, с.1282].

Частина науковців розглядає викривання як процес у контексті Лінійної моделі комунікації Г.Ласвелла, яка для опису передбачає відповідь на п'ять питань, що в англійській мові починаються на літеру «W» – Who says (хто говорить), What (що), in Which channel (яким каналом), to Whom (кому), with What effect (з якими наслідками) [16, с.37], та значно розширює коло осіб, що можуть бути викривачами (зокрема консультанти, аудитори, споживачі, клієнти, інвестори тощо), та предмет викривання (інформація про поведінку, яка лежить в межах від протиправної до непрофесійної чи некоректної) [17].

Висновок. Світова наука напружувала багато підходів до визначення викривання та захисту викривачів, сьогодні існують численні практики їх ефективного захисту, що зумовлює значне поширення викривання як явища та його значний вклад у встановлення доброчесності, яка є одним із принципів сталого розвитку. Суспільні відносини, що, наразі, стрімко розвиваються, вимагають вже не просто запозичення правового регулювання, а його переосмислення, вибору механізмів, які найбільше відповідають поточним суспільним потребам. У цьому контексті поширення викривання на приватну сферу, розширення кола інформації, про яку повідомляють викривачі, та встановлення дієвих механізмів їх захисту, буде відповідати не тільки вимогам Директиви та права ЄС загалом, а й інтересам українського суспільства та держави.

Список використаних джерел

1. Directive - 2019/1937 - EN - eu whistleblowing directive - EUR-Lex. *EUR-Lex – Access to European Union law*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019L1937> (дата звернення: 16.05.2025).
2. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII : станом на 4 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 16.05.2025).
3. Резніков О. Правове регулювання викривання працівниками інформації про протиправну поведінку на робочому місці нормами трудового права України. Світ наукових досліджень. Випуск 35 : матеріали Міжнар. мультидисциплінар. наук. інтернет-конф., м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 20–21 листоп. 2024 р. м. Тернопіль, 2024. С. 278. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5811/> (дата звернення: 16.05.2025).
4. Білецький А. Бізнес та викривачі: дослідження поточного стану впровадження системи повідомлення в приватних компаніях України. Київ : ТОВ РЕД ЗЕТ, 2022. 24 с. URL: <https://acrec.org.ua/wp-content/uploads/2022/09/research-business.pdf> (дата звернення: 16.05.2025).
5. Примірний кодекс доброчесності // Національне агентство з питань запобігання корупції : веб сайт. URL: <https://nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Pages/33/e4/33e472c501ced73d86a350c648c909f452ccaae55d10ed6e6bc41a25d051f44311888883.pdf> (дата звернення: 16.05.2025).
6. Hirschman A O. Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1970. 162 p. URL: <https://www.rwi.uzh.ch/dam/jcr:ffffffffff-a9a1-300b-ffff-ffff9023d189/HirschmanExitVoiceLoyalty.pdf> (дата звернення: 16.05.2025).
7. Conference on Professional Responsibility, Washington 1971. Whistle blowing: The report of the Conference on Professional Responsibility. Edited by Ralph Nader, Peter J. Petkas, and Kate Blackwell. New York : Grossman Publishers, 1972. 302 p. URL: <https://archive.org/details/whistleblowing0000unse/page/n7/mode/2up> (дата звернення: 16.05.2025).
8. Near J. P., Miceli M. P. Organizational dissidence: The case of whistleblowing. *Journal of Business Ethics*. 1985. Vol. 4, no. 1. P. 1–16. URL: <https://doi.org/10.1007/bf00382668> (дата звернення: 16.05.2025).
9. Jubb P. B. Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation. *Journal of Business Ethics*. 1999. Vol. 21, no. 1. P. 77–94. URL: <https://doi.org/10.1023/a:1005922701763> (дата звернення: 16.05.2025).
10. Boatright J. R. *Ethics and the Conduct of Business*. Pearson Education, Limited, 2014.
11. Devine T., Maassarani T. F. *Corporate Whistleblower's Survival Guide: A Handbook for Committing the Truth*. Berrett-Koehler Publishers, Incorporated, 2011. URL: <https://archive.org/details/corporatewhistle0000devi/page/10/mode/2up> (дата звернення: 16.05.2025).

12. Brennan N. M. Whistle blowing. George Ritzer (ed.) Blackwell Encyclopedia of Sociology Online, John Wiley & Sons, Ltd, London. 2012. URL: https://www.researchgate.net/publication/273256729_Whistle-blowing#fullTextFileContent (дата звернення: 16.05.2025).
13. Farrell D., Petersen J. C. Patterns of Political Behavior in Organizations. The Academy of Management Review. 1982. 9. Т. 7, № 3. С. 403. URL: <https://doi.org/10.2307/257332> (дата звернення: 16.05.2025).
14. King, III G. The Implications of an Organization's Structure on Whistleblowing. Journal of Business Ethics. 1999. Т. 20, № 4. С. 315–326. URL: <https://doi.org/10.1023/a:1006028417000> (дата звернення: 16.05.2025).
15. Dworkin T. M., Baucus M. S. Internal vs. External Whistleblowers: A Comparison of Whistleblowing Processes. Journal of Business Ethics. 1998. Т. 17, № 12. С. 1281–1298. URL: <https://doi.org/10.1023/a:1005916210589> (дата звернення: 16.05.2025).
16. Lasswell H. D., The Structure and function of communication for society. L. Bryson (ed.) The Communication of Ideas. New York: The Institute for Religious and Social Studies. 1948. С. 37-51. URL: <https://archive.org/details/communicationofi0000lyma/page/36/mode/2up> (дата звернення: 16.05.2025).
17. Culiberg B., Mihelič K. K. The Evolution of Whistleblowing Studies: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*. 2016. Т. 146, № 4. С. 787–803. URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3237-0> (дата звернення: 17.05.2025).

Максим Семенов, аспірант
Запорізький національний університет
Керівник: **Дмитро Єрмоленко**, д.ю.н., професор,
завідувач кафедри цивільного права
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

АДВОКАТСЬКА ТАЄМНИЦЯ: ПРОБЛЕМИ ЗАКОНОДАВЧОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА ШЛЯХУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Актуальність дослідження. Успішна реформа правосуддя є невід'ємною частиною євроінтеграційного процесу в Україні та однією із основних вимог для вступу України до Європейського Союзу. У 2016 році до Конституції України внесені зміни, серед яких визначення адвокатури як складової системи правосуддя, яка діє для надання професійної правничої допомоги. Стаття 131-2 Конституції України закріплює, що виключно адвокат здійснює представництво іншої особи в суді, а також захист від кримінального обвинувачення [1]. Належний захист прав і свобод людини в державі неможливий без незалежної адвокатури та гарантування захисту адвокатської діяльності. Здійснення незалежного представництва та захисту інтересів особи у великій мірі будується на довірчих відносинах між клієнтом та адвокатом. Запорукою таких відносин є конфіденційність адвокатської діяльності, основою якої є адвокатська таємниця. Вдосконалення законодавчого регулювання захисту адвокатської таємниці, визначення чітких та конкретних винятків та меж, які дозволяють правоохоронним органам втручатися у професійну таємницю адвоката, є на сьогодні актуальним питанням, яке потребує глибокого вивчення.

Відповідно до п. 2.3.1.Загального кодексу правил для адвокатів країн європейського Співтовариства, прийнятого делегацією двадцяти країн-учасниць на пленарному засіданні у Страсбурзі 1 жовтня 1988 року «особливість професії адвоката полягає в тому, що він одержує від клієнта відомості, які той не буде повідомляти іншій особі, а також іншу інформацію, яку йому належить зберігати в таємниці. Довіра до адвоката може виникнути лише за умови обов'язкового додержання ним принципу конфіденційності. Таким чином, конфіденційність є першорядним і фундаментальним правом та обов'язком адвоката». У п. 2.3.2. зазначеного документу передбачено, що «адвокат зобов'язаний однаковою мірою зберігати в таємниці як відомості, одержані ним від клієнта, так і інформацією про клієнта, надану йому у процесі надання послуг клієнту» [2].

Закон України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» визначає, що адвокатською таємницею є будь-яка інформація, що стала відома адвокату, помічнику адвоката, стажисту адвоката, особі, яка перебуває у трудових відносинах з адвокатом, про клієнта, а також питання, з яких клієнт (особа, якій відмовлено в укладенні договору про надання правничої допомоги з передбачених цим Законом підстав) звертався до адвоката, адвокатського бюро, адвокатського об'єднання, зміст порад, консультацій, роз'яснень адвоката,

складені ним документи, інформація, що зберігається на електронних носіях, та інші документи і відомості, одержані адвокатом під час здійснення адвокатської діяльності [3].

Стаття 10 Правил адвокатської етики встановлює, що дотримання принципу конфіденційності є необхідною і щонайважливішою передумовою довірчих відносин між адвокатом і клієнтом, без яких є неможливим належне надання професійної правничої (правової) допомоги, здійснення захисту та представництва. Тому збереження конфіденційності будь-якої інформації, яка визначена як предмет адвокатської таємниці Законом України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» або становить персональні дані про фізичну особу, які охороняються законодавством з питань захисту персональних даних, є правом адвоката у відносинах з усіма суб'єктами права, які можуть вимагати розголошення такої інформації, та обов'язком щодо клієнта і тих осіб, кого ця інформація стосується [4].

Гарантування адвокатської діяльності є позитивним обов'язком держави. Незалежність адвокатської діяльності закріплено на законодавчому (національному і міжнародному) рівні. Основні положення про роль адвокатів, прийняті VIII Конгресом ООН по запобіганню злочинам у серпні 1990 року встановлюють ряд принципів, що мають допомагати державам-учасницям у їх завданні сприяти і забезпечувати належну роль адвокатів, яка має поважатися і гарантуватися урядами при розробці національного законодавства та його застосуванні як адвокатами, так і суддями, прокурорами, членами законодавчої та виконавчої влади і суспільством в цілому. Відповідно до пункту 16 цих Основних положень уряди мають забезпечити адвокатам, у тому числі, «можливість здійснювати їх професійні обов'язки без залякування, перешкод, завдання турботи й недоречного втручання». Уряди повинні визнавати і додержувати конфіденційності комунікацій і консультацій між адвокатом і клієнтом в рамках відносин, пов'язаних з виконанням адвокатом своїх професійних обов'язків (пункт 22 Основних положень про роль адвокатів) [5].

Основні гарантії адвокатської діяльності в Україні закріплені в статті 23 Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність». Серед основних гарантій заборона вимагати від адвоката, його помічника, стажиста, особи, яка перебуває у трудових відносинах з адвокатом, адвокатським бюро, адвокатським об'єднанням, а також від особи, стосовно якої припинено або зупинено право на заняття адвокатською діяльністю, надання відомостей, що є адвокатською таємницею; заборона проведення огляду, розголошення, витребування чи вилучення документів, пов'язаних із здійсненням адвокатської діяльності; заборона втручання у приватне спілкування адвоката з клієнтом.

У той же час, в Україні непоодинокі випадки порушення правоохоронними органами гарантій адвокатської діяльності, що призводять до порушення принципу конфіденційності та розголошенню адвокатської таємниці. Відповідно до Звіту Комітету захисту прав адвокатів та гарантій адвокатської діяльності НААУ за 2023 рік до комітету надійшло 98 звернень про порушення прав адвокатів і гарантій адвокатської діяльності. За результатами розгляду звернень

Комітетом надіслано 45 листів правоохоронним органам з вимогами припинити порушення прав адвокатів, а щодо порушників провести службові розслідування та притягти до дисциплінарної відповідальності [6]. Аналіз наведених у цьому Звіті прикладів свідчить, що переважна більшість порушень гарантій адвокатської діяльності пов'язаних із збереженням адвокатської таємниці має місце під час проведення обшуків правоохоронними органами помешкань та робочих місць адвокатів.

Питання захисту адвокатської таємниці було вчергове актуалізоване справою *Reznik v. Ukraine* (заява № 31175/14), яка була вирішена Європейським судом з прав людини 23 січня 2025 року [7]. У цій справі ЄСПЛ наголосив, що національне законодавство повинно містити конкретні положення, що визначають обсяг адвокатської таємниці та розробляти адекватні правила і процедури для ідентифікації та захисту матеріалів, які підпадають під цю таємницю. ЄСПЛ визнав важливість зусиль уряду-відповідача щодо гармонізації застосовного правового регулювання з вимогами статті 8 Європейської конвенції з прав людини, однак також зазначив, що поняття адвокатської таємниці досі визначається досить широко та загально. Законодавство не передбачає конкретних положень про законні винятки, що дозволяють органам розслідування втручатися у професійну таємницю адвоката.

Про недосконалість законодавчого регулювання проведення обшуків у адвокатів та наявність прогалин в цій сфері неодноразово зазначали вітчизняні науковці у своїх дослідженнях, у тому числі Т. Б. Вільчик, О. М. Дроздов, О.В. Дроздова, Є. О. Колдов, Л. П. Нестерчук, М. М. Погорецький, М. А. Погорецький та інші.

О. М. Дроздов та О. В. Дроздова зазначають, що «потрібно чітко визначити в законодавстві, що саме охоплюється адвокатською таємницею, щоб запобігти її неконтрольованому порушенню» [8]. Автори наголошують на необхідності законодавчого врегулювання правил та підстав для втручання у професійну таємницю адвоката. Є. О. Колдов, досліджуючи проблематику нормативного регулювання адвокатської таємниці в Україні на основі аналізу вітчизняної правової бази та нормативного матеріалу, що регулює зазначені питання в державах-членах ЄС приходить до висновку, що «на сьогоднішній день чинна нормативна база містить численні прогалини та проблемні моменти, що не дозволяють говорити про належне забезпечення таємниці захисту. Враховуючи євроінтеграційні тенденції та потребу в удосконаленні правового регулювання даної сфери необхідно внести численні зміни та поправки до профільного закону та пов'язаних нормативно-правових актів з урахуванням практики Європейського суду з прав людини, рекомендацій Комітету міністрів ради Європи та діючої нормативної бази держав-членів ЄС» [9]. Аналізуючи питання регулювання адвокатської таємниці в Україні Л. П. Нестерук робить висновок, що «тільки з вирішенням законодавчим органом України не врегульованих питань можливо буде говорити про повноправне існування ефективного застосування в Україні принципу захисту прав людини інститутом адвокатури» [10].

Висновки. Діюче законодавство України містить низку норм, направлених на гарантування адвокатської діяльності, захист професійних прав адвокатів, принципу конфіденційності адвокатської діяльності та адвокатської таємниці. Водночас, для ефективного гарантування адвокатської діяльності та захисту професійної таємниці адвоката законодавство у цій сфері потребує подальшого удосконалення, приведення його у відповідність із вимогами, що ставляться перед Україною на шляху євроінтеграції та з урахуванням практики Європейського суду з прав людини.

Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254/96-вр#Text> (дата звернення: 24.05.2025).
2. Загальний кодекс правил для адвокатів країн Європейського Співтовариства : міжнар. док. від 01.10.1988. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_343#Text (дата звернення: 24.05.2025).
3. Про адвокатуру та адвокатську діяльність : Закон України від 05.07.2012 № 5076-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17#Text> (дата звернення: 24.05.2025).
4. Правила адвокатської етики : затв. Установчим з'їздом адвокатів України 09.06.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001891-17#Text> (дата звернення: 24.05.2025).
5. Основні положення про роль адвокатів : схвалені VIII Конгресом ООН з попередження злочинності і поведження з правопорушниками 01.08.1990. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/995_835#Text (дата звернення: 24.05.2025).
6. Звіт Комітету захисту прав адвокатів та гарантій адвокатської діяльності НААУ за 2023 рік. URL: <https://unba.org.ua/assets/uploads/publications/Звіт%20Комітету%20ПІА%202023.pdf> (дата звернення: 24.05.2025).
7. Reznik v. Ukraine : рішення Європейського суду з прав людини від 23.01.2025, заява № 31175/14. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-240192> (дата звернення: 24.05.2025).
8. Дроздов О. М., Дроздова О. В. Адвокатська таємниця під загрозою: погляд ЄСПЛ на необхідність оскарження дозволу на обшук під час досудового розслідування в Україні. Судова юридична газета. URL: <https://sud.ua/uk/news/blog/321513-advokatskaya-tayna-pod-ugrozoy-vzglyad-espch-na-neobkhodimost-obzhalovaniya-razresheniya-na-obysk-v-khode-dosudebnogo-rassledovaniya-v-ukraine> (дата звернення: 24.05.2025).
9. Колдов Є. О. Адвокатська таємниця: дискусійні питання у регулюванні країн європейського Союзу та України. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 847–850.
10. Нестерчук Л. П. Питання регулювання адвокатської таємниці країн Європейського Союзу та України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2023. № 61. С. 134–137.

Ярослав Сидоров, к.ю.н., доцент,
доцент кафедри цивільного права
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ДЕЯКІ ПИТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ СТВОРЕННІ ГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРИСТ (ПОРІВНЯЛЬНО-ПРАВОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ)

Актуальність дослідження. З кожним роком створити юридичну особу (а саме товариство з обмеженою відповідальністю) стає все легше, спочатку, Кабінет Міністрів України прийняв Постанову № 367 від 27.03.2019 р. [1], якою було прийнято модельний статут товариства з обмеженою відповідальністю. На сьогодні, зареєструвати один із видів господарського товариства можливо через електронний портал ДІЯ. Однак, не дивлячись на дерегуляцію господарської діяльності, залишаються проблеми ефективного та якісного управління статутним капіталом та корпоративними правами. Мінімізація цих ризиків можлива при правильному менеджменті підготовки та проведення першого засідання загальних зборів учасників юридичної особи.

Статут, засновницький договір є установчими документами юридичної особи (для кожного виду законом встановлено обов'язковий документ). Саме ці документи повинні бути складені до початку першого засідання. Цивільний кодекс України (ч. 1, 2 ст.88) [2] визначає основні положення, які мають містити установчі документи. Особливу увагу у полі наукового аналізу заслуговують положення про органи управління товариством, їх компетенція, порядок прийняття рішень, порядок вступу та виходу з товариства (статут), зобов'язання, щодо створення товариства, порядок спільної діяльності учасників (засновницький договір).

Порівняно новим для українського бізнесу є корпоративний договір (ст. 7 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»), за яким учасники товариства зобов'язуються виконувати свої права та повноваження. Спираючись на тезу Л. Сіщук зазначимо, що корпоративний договір став ефективним інструментом для бізнесу у вирішенні питань діяльності компанії та впливу на неї учасників. Якщо раніше всі стратегічні питання вирішувалися тільки законом, статутом і рішенням загальних зборів учасників, то нині корпоративний договір має перевагу у тих випадках, коли можна вплинути на товариство через укладення договору, а також коли йде мова про здійснення корпоративних прав учасників та вирішення корпоративних конфліктів [3].

Грошове визначення статутного капіталу встановлюють його учасники, за виключенням випадків прямо передбаченого законом обов'язкового мінімуму для визначеного кола товариств (наприклад, для акціонерного товариства – 200 розмірів мінімальної заробітної плати). Слід звернути увагу, що у товариствах з обмеженою та додатковою відповідальністю частку статутного капіталу необхідно сплатити протягом року з дати заснування, що стосується

акціонерного – то етап оплати засновниками повної вартості акцій входить у процедуру створення (п. 7, ч. 5 ст. 10 Закону України «Про акціонерні товариства» [4]).

На підставі вищезазначеного можна зробити висновки про те, що до першого засідання загальних зборів необхідно визначити наступні питання:

- найменування – юридичної особи;
- організаційно-правову форму;
- обрати директора;
- визначити юридичну адресу, засоби зв'язку з компанією (номер телефону, електронна пошта);
- коди економічної діяльності;
- розробити проект статуту та корпоративного договору;
- визначити повноваження органів управління;
- обговорити порядок розподілу прибутку, частки учасників та розмір статутного капіталу та встановити дату внесення коштів на рахунок товариства;
- підготувати проект протоколу загальних зборів;
- обговорити необхідність ліцензування, патентування та страхування діяльності;
- визначити кінцевих бенефіціарних власників, скласти структуру компанії.
- обрати нотаріуса для засвідчення підписів на протоколі засідання про створення юридичної особи.

Пропонуємо розглянути види компаній згідно з Англійським Законом про компанії (Companies Act 2006) оскільки Лондон посідає одне з перших місць у рейтингах ділової активності, а англійське право обирається багатьма нерезидентами для вирішення бізнес-спорів. Серед яких виділяють: з обмеженою та необмеженою відповідальністю; приватні та публічні; відповідальність яких обмежена гарантією, та компанії зі статутним капіталом; ті, що представляють інтереси громади [5].

На офіційному сайті державних послуг Великої Британії рекомендований наступний порядок дій при реєстрації компанії з обмеженою відповідальністю:

1. Необхідно перевірити чи підходить майбутнім власникам компанії саме товариство з обмеженою відповідальністю (це впливає на сплату податків та фінансування компанії).

2. Обрати назву компанії.

3. Обрати директора та секретаря компанії.

3. Визначити акціонерів та гарантів.

4. Визначити учасників, які будуть мати суттєвий контроль над компанією.

5. Підготовка правовстановлюючих документів на керівництво компанії.

6. Обрання керуючої компанії чи бухгалтера у штат компанії для ведення поточної фінансової діяльності.

7. Реєстрація офіційної адреси компанії у Companies House та визначення SIC (код, який визначає чим займається компанія).

8. Управління корпоративним податком [6].

Слід зазначити, що для ефективного проведення першого засідання загальних зборів юридичної особи необхідно застосовувати загальні функції

менеджменту: планування, організація, керування та контроль. Кожний із кроків для реєстрації юридичної особи необхідно розглядати з позицій цих функцій.

Управління реєстрацією компанії у Франції відбувається у п'ять ключових етапів:

1. Складання статуту. Обов'язково має бути наступна інформація: назва компанії, організаційно-правова форма, адреса головного офісу, внесок кожного з партнерів та розмір статутного капіталу, корпоративна ціль, період протягом якого буде існувати компанія (може бути на визначений та невизначений термін), також передбачено факультативні положення, які включають: правила роботи компанії, методи прийняття рішень, повноваження партнерів тощо.

2. Формування статутного капіталу, шляхом внесення коштів до зберігача, має бути до складання статуту та до реєстрації компанії.

3. Публікація повідомлення про реєстрацію здійснюється в газеті юридичних об'яв (JAL) або он-лайн службі преси (SPEL).

4. Подача документів для реєстрації у «єдине вікно». Починаючи з 2023 року, все відбувається он-лайн шляхом подачі необхідних документів.

5. Безпосередня реєстрація [7].

Безумовно, всі питання на першому засіданні загальних зборів при створенні господарського товариства вирішити неможливо. Однак, якщо запозичити європейський досвід, загальні принципи менеджменту та стратегічного управління можна зменшити ризики, що будуть виникати у майбутньому у взаємовідносинах між органами управління компанії, акціонерами та учасниками.

Загальновизнаним вважається той факт, що американська модель корпоративного управління одна з найкращих у світі. В контексті поглибленого теоретичного аналізу пропонуємо розглянути кроки до відкриття компанії в США. І, найпершим, що треба враховувати, на думку експертів – це штат, в якому буде відкрито компанію (територіальність), оскільки, від цього залежить податкова політика, демографічні дані клієнтів та персоналу, місцева конкуренція, вимоги до ланцюга поставок, місцеве законодавство, вартість оренди офісу, комунальні платежі, а також місце першого засідання учасників компанії. Далі фахівці рекомендують визначитись із захистом інтелектуальної власності, отриманням ліценцій, дозволів (правила їх отримання в кожному штаті мають особливості) [8].

Перед першим засіданням загальних зборів необхідно пройти відповідні етапи, а саме:

1. Етап планування: обрати територіальність, визначити захист інтелектуальної власності, почати формувати кадрову та маркетингову політику, ознайомитись із податковим законодавством.

2. Етап вибору організаційно-правової форми: назва компанії, безпосередній вибір організаційно-правової форми, визначити штат реєстрації, розподіл обов'язків між власниками компанії та посадовими особами, встановити акціонерів, директорів та топ-менеджерів.

3. Етап дії: формування документів компанії та реєстрація і далі вже проведення організаційних зборів [9].

Висновки. Аналіз викладених теоретичних положень дозволяє сформулювати наступні особливості менеджменту загальних зборів при створенні господарського товариства в Україні, враховуючи міжнародний досвід: вибір організаційно-правової форми; укладення корпоративного договору між учасниками; закріплення додаткових гарантій у випадку продажу частки учасником товариства; встановлення чітких термінів внесення коштів у статутний капітал товариства з обмеженою відповідальністю; вибір нотаріуса для здійснення процедури засвідчення підписів на протоколі та реєстрації юридичної особи; укладення договору з керуючою компанією для ведення бухгалтерського обліку; укладення договорів оренди юридичної адреси.

Висновки. Отже, для мінімізації ризиків у майбутньому необхідно підготуватись до першого засідання загальних зборів господарського товариства. Застосування загальних функцій менеджменту дозволить ефективно провести засідання загальних зборів з подальшим внесенням відповідних відомостей про компанію у Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

Список використаних джерел

1. Деякі питання дерегуляції господарської діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.03.2019 р. № 367. Дата оновлення: 27.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-2019-п#n37>
2. Цивільний кодекс України: Закон України від 01.01.2004 р. № 435-IV. Дата оновлення: 10.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
3. Здійснення і захист корпоративних прав в умовах правових режимів надзвичайної ситуації та воєнного стану в Україні: монографія / Васильєва В.А., Зозуляк О.І., Вінтоняк Н.Д., Сіщук Л.В. Київ: Науково-дослідний інститут приватного права та підприємництва імені академіка Ф.Г. Бурчака НАПрН України, 2023. 250 с. URL: https://repository.ndippp.gov.ua/bitstream/handle/765432198/1018/%3DМакет_монограф_2023р.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 20.05.2025).
4. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-IX. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#n118>
5. Ільченко Г. Організаційно правові форми юридичних осіб: англійське та українське право. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, 2021. № 1. С. 32-42.
6. Step up a limited company: step by step. URL: <https://www.gov.uk/set-up-limited-company> (дата звернення: 20.05.2025).
7. Immatriculation d'une entreprise: quelles sont les etapes?. URL: <https://www.captaincontrat.com/creer-son-entreprise/les-demarches/7-etapes-immatriculer-son-entreprise> (дата звернення: 20.05.2025).
8. How to set up a us company as a non-resident. URL: <https://www.usa-corporate.com/start-us-company-non-resident/how-to-start-business/> (дата звернення: 20.05.2025).
9. Атаманчук З. А. Проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління в Україні. БізнесІнформ, 2021. № 8. URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/2341/1/2.%20Атаманчук.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).

Павло Шалдирван, к.ю.н.,
завідувач навчальної лабораторії криміналістики
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗСЛІДУВАННЯ МАСОВИХ ЗАВОРУШЕНЬ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження. Масові заворушення становлять значну загрозу для громадського порядку, безпеки громадян та стабільності державних інституцій. В умовах сучасних викликів, з якими стикається Україна, зокрема в контексті військової агресії, зростання соціальної напруги та активізації деструктивних сил, питання ефективного розслідування масових заворушень набуває особливої актуальності.

Відповідно до ст. 294 Кримінального кодексу України, масові заворушення, що супроводжуються насильством над особою, погромами, підпалами, знищенням майна, захопленням будівель або споруд, насильницьким виселенням громадян, опором представникам влади із застосуванням зброї або інших предметів, які використовувалися як зброя, караються позбавленням волі на строк від восьми до п'ятнадцяти років [1]. Однак сам процес розслідування таких складних злочинів потребує комплексного підходу, що враховує як національні особливості, так і передовий міжнародний досвід.

Актуальність дослідження підсилюється відсутністю в Україні єдиної методології розслідування масових заворушень, що враховувала б сучасні технологічні можливості, міжнародні стандарти забезпечення прав людини та ефективні практики документування і розслідування колективних протиправних дій. Досвід країн Європейського Союзу, США, Великої Британії та інших демократичних держав у цій сфері становить значний інтерес для вдосконалення вітчизняної системи кримінального правосуддя та підвищення ефективності розслідування масових заворушень в Україні.

Правову основу міжнародного співробітництва у сфері розслідування масових заворушень складають універсальні документи ООН та регіональні європейські стандарти. Зокрема, Резолюція Генеральної Асамблеї ООН 34/169 «Кодекс поведінки посадових осіб з підтримання правопорядку» (1979 р.) визначає базові принципи застосування сили правоохоронними органами, включаючи принципи необхідності та пропорційності.

Важливим документом є «Керівні принципи ООН з питань ефективного розслідування і документування катувань та інших жорстоких, нелюдських або таких, що принижують гідність, видів поводження та покарання» (Стамбульський протокол), які хоча й стосуються безпосередньо катувань, проте містять універсальні принципи розслідування порушень прав людини, що можуть відбуватись і в контексті масових заворушень.

На європейському рівні особливу увагу заслуговують рекомендації Комітету міністрів Ради Європи щодо поліцейської етики, а також практика Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ), зокрема справи «Джуліані та Гаджо проти Італії» (Giuliani and Gaggio v. Italy), «Мустафа Тунч і Фекіре Тунч проти Туреччини» (Mustafa Tunç and Fecire Tunç v. Turkey). У своїх рішеннях ЄСПЛ сформулював процесуальні вимоги до розслідування випадків застосування сили правоохоронними органами, включаючи вимоги щодо незалежності, ефективності, оперативності та прозорості розслідування.

У Великій Британії розроблена система «Public Order Policing» (підтримання громадського порядку), яка включає комплексний підхід до реагування на масові заворушення та їх розслідування. Одним із ключових елементів британської моделі є використання спеціалізованих підрозділів зі збору доказів (Evidence Gathering Teams), які документують правопорушення під час масових заворушень з використанням відеофіксації.

Велике значення надається системі CCTV (відеоспостереження), яка дозволяє ідентифікувати учасників масових заворушень. Після заворушень у Лондоні 2011 року поліція успішно ідентифікувала та притягнула до відповідальності значну кількість правопорушників саме завдяки системі відеоспостереження. При цьому використовуються сучасні технології розпізнавання облич та великі масиви даних.

Британське законодавство, зокрема Public Order Act 1986, передбачає чітку класифікацію порушень громадського порядку та відповідні процесуальні механізми їх розслідування.

У США розслідування масових заворушень характеризується залученням федеральних агентств, зокрема ФБР, особливо якщо заворушення мають міжштатний характер або становлять загрозу національній безпеці. Відповідно до 18 U.S. Code § 2101 «Riots» федеральне законодавство передбачає кримінальну відповідальність за організацію масових заворушень та участь у них.

Характерною рисою американського досвіду є використання спеціальних слідчих комісій для розслідування резонансних випадків масових заворушень. Наприклад, після заворушень у Фергюсоні 2014 року була створена спеціальна комісія, що провела незалежне розслідування дій поліції.

У США також активно використовуються сучасні технології для документування та розслідування масових заворушень, включаючи дрони, спеціальне програмне забезпечення для аналізу відеоматеріалів та соціальних мереж, геолокаційні дані з мобільних пристроїв тощо.

Німецький підхід до розслідування масових заворушень характеризується високим рівнем централізації та координації. Відповідно до Strafgesetzbuch (Кримінального кодексу Німеччини), зокрема §125 «Landfriedensbruch» (порушення громадського спокою), встановлено чіткі критерії кримінально караної поведінки під час масових заворушень.

Характерною особливістю німецької моделі є створення спеціальних слідчих груп «Besondere Aufbauorganisation» (BAO), які формуються для

розслідування конкретних випадків масових заворушень. Такі групи об'єднують фахівців різного профілю, включаючи криміналістів, експертів з ідентифікації осіб, аналітиків та спеціалістів з комп'ютерних технологій.

У Німеччині також приділяється велика увага превентивним заходам та деескалації конфліктів. Поліцейські підрозділи «Anti-Konflikt-Teams» (команди з антиконфліктної роботи) спеціалізуються на комунікації з організаторами масових заходів та потенційними учасниками заворушень.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить про активне використання сучасних технологій у розслідуванні масових заворушень, зокрема:

- Система відеоаналітики – розпізнавання обличч та аналіз поведінки учасників заворушень на основі відеоматеріалів.

- Аналіз соціальних мереж – виявлення організаторів та координаторів заворушень на основі аналізу комунікацій у соціальних мережах та месенджерах.

- Геолокаційні дані – використання даних з мобільних пристроїв для встановлення місцезнаходження конкретних осіб під час заворушень.

- Дрони та аеромоніторинг – для фіксації протиправних дій та ідентифікації активних учасників заворушень.

- Комплексний аналіз великих даних (Big Data) – для виявлення зв'язків між учасниками заворушень та прогнозування можливих сценаріїв розвитку ситуації.

Згідно з дослідженням Європейського поліцейського коледжу (CEPOL), ефективність розслідування масових заворушень збільшується на 30-40% при комплексному застосуванні сучасних технологій [2].

В Україні правові засади розслідування масових заворушень визначаються, перш за все, Кримінальним кодексом України (стаття 294) [1] та Кримінальним процесуальним кодексом України [3]. Кримінальне провадження щодо масових заворушень здійснюється слідчими органів безпеки (СБУ) відповідно до ст. 216 КПК України.

Імплементация міжнародного досвіду розслідування масових заворушень в Україні потребує:

- Законодавчого врегулювання – внесення змін до КПК України щодо особливостей розслідування масових заворушень, зокрема в частині фіксації та оцінки доказів, отриманих з використанням сучасних технологій.

- Інституційного забезпечення – створення спеціалізованих підрозділів з розслідування масових заворушень, які об'єднували б фахівців різного профілю за аналогією з німецькими ВАО.

- Технологічного оснащення – впровадження систем відеоаналітики, програмного забезпечення для аналізу соціальних мереж та інших сучасних технологій, що використовуються у міжнародній практиці.

- Навчання та підвищення кваліфікації – розробка спеціальних програм підготовки слідчих з питань розслідування масових заворушень з урахуванням міжнародного досвіду.

Таким чином, розслідування масових заворушень потребує комплексного підходу, що враховував би як специфіку цього виду злочину, так і сучасні методи криміналістики.

Закон України «Про Національну поліцію» [4] та Закон України «Про Службу безпеки України» [5] також потребують доповнення в частині регламентації діяльності щодо запобігання та розслідування масових заворушень з урахуванням міжнародних стандартів.

Висновки. Міжнародний досвід розслідування масових заворушень демонструє тенденцію до використання комплексного підходу, що поєднує традиційні методи розслідування з сучасними технологічними рішеннями. Ключовими елементами ефективного розслідування масових заворушень у розвинених країнах є: спеціалізовані слідчі підрозділи, сучасні технології фіксації та аналізу доказів, чіткі процедури взаємодії різних правоохоронних органів.

Для України перспективним є запозичення таких елементів міжнародного досвіду: створення спеціалізованих слідчих груп за німецькою моделлю; впровадження британського досвіду використання відеоаналітики та систем відеоспостереження; імплементація американської практики щодо аналізу соціальних мереж та використання цифрових доказів. Імплементація міжнародного досвіду потребує комплексного підходу, що включає законодавчі зміни, інституційні перетворення, технологічне оснащення та професійну підготовку кадрів. Особливу увагу слід приділити дотриманню балансу між ефективністю розслідування та захистом прав людини відповідно до міжнародних стандартів та практики ЄСПЛ. В умовах зростання загроз національній безпеці України підвищення ефективності розслідування масових заворушень є важливим елементом забезпечення стабільності та правопорядку в державі.

Список використаних джерел

1. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 р. № 2341-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 25-26. Ст. 131.
2. CEPOL (European Union Agency for Law Enforcement Training). European Union Strategic Training Needs Assessment 2022-2025. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. 136 p.
3. Кримінальний процесуальний кодекс України : Закон України від 13.04.2012 р. № 4651-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 9-10, № 11-12, № 13. Ст. 88.
4. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 р. № 580-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 40-41. Ст. 379.
5. Про Службу безпеки України : Закон України від 25.03.1992 р. № 2229-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 27. Ст. 382.

ВІДПОВІДНІСТЬ «М'ЯКОМУ ПРАВУ» РАДИ ЄВРОПИ ПРАВОВИХ НОРМ УКРАЇНИ ПРО ФІНАНСОВУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Актуальність дослідження. У 1991 році Комітет Міністрів Ради Європи прийняв Рекомендацію № R (91) 1 державам-членам стосовно адміністративних санкцій. У цьому документі під адміністративними санкціями розуміються стягнення, що накладаються згідно з адміністративними актами на осіб у зв'язку з їхньою неправомірною поведінкою у вигляді чи то штрафу, чи то будь-якого іншого карального заходу грошового або негрошового характеру, окрім заходів, які адміністративний орган влади зобов'язаний вжити на виконання вироків за кримінальними справами, а також окрім дисциплінарних санкцій [1]. Існуючі в Україні заходи фінансової відповідальності повною мірою відповідають цьому визначенню адміністративних санкцій. Однак фінансова відповідальність розвивається доволі хаотично, оскільки існує багато відокремлених одна від одної мікро-систем правових норм з відсутністю кодифікованого акта. Цей вид юридичної відповідальності, будучи відносно новим, є найменш систематизованим з усіх існуючих, але розміри санкцій є достатньо суворими. В цих умовах створюються ризики порушення прав людини, тому важливо, щоб правовий інститут фінансової відповідальності в адміністративному праві України відповідав міжнародним стандартам публічного адміністрування. В цьому дослідженні проаналізуємо, чи відповідають норми про фінансову відповідальність наведеному вище релевантному акту «м'якого права».

Отже, першим принципом є встановлення адміністративних санкцій, а також обставин, за яких вони можуть бути застосовані, лише законом [1]. В Україні, починаючи з 22 червня 2019 року, коли втратив чинність останній указ Президента України, який встановлював штрафні санкції, цей принцип повністю дотримується: заходи фінансової відповідальності та склади правопорушень, за які вона встановлена, передбачені лише законами України. Фактично виключені випадки, коли орган, який не належить до законодавчої гілки влади, самостійно встановлював би склади правопорушень і санкції за їх вчинення, після чого сам і застосовував ці норми, притягаючи осіб до фінансової відповідальності. Разом з тим, у Рекомендації також зазначено, що «Комітет підкреслив корисність, з погляду забезпечення прав осіб, єдиних кодексів або юридичних текстів, що встановлюють норми підвідомчості, типи санкцій та їх максимальні розміри, принципи, за якими має здійснюватися їх застосування, порядок провадження, способи оскарження» [1]. Разом з тим, фінансова відповідальність в Україні не має уніфікованого законодавчого акта, тому цей принцип не можна вважати повною мірою імplementованим.

Другий принцип передбачає заборону зворотної дії в часі норми, яка запроваджує чи посилює відповідальність, і навпаки – зворотню дію менш

репресивних положень [1]. Перша частина цього принципу була впроваджена в ч. 1 ст. 58 Конституції України [2], а, крім того, підкріплена міжнародними зобов'язаннями України, які випливають зі ст. 7 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод [3], оскільки норми про фінансову відповідальність, в розумінні усталеної практики Європейського Суду з прав людини, підпадають під визначення «кримінальних» в цілях тлумачення Конвенції. Що стосується другої частини принципу (зворотної дії сприятливих для порушника норм), то Конституційний Суд України в рішенні від 09.02.1999 № 1-рп/99 у справі № 1-7/99 розтлумачив норму ч. 1 ст. 58 Конституції України як таку, що стосується лише фізичних осіб [4], хоча суб'єктами фінансової відповідальності є і юридичні особи. Чинні закони, які встановлюють фінансову відповідальність, на жаль, не містять норм щодо зворотної дії законів, що скасовують чи пом'якшують відповідальність юридичної особи. Тому в цій частині другий принцип підлягає імплементації в законодавство України.

Третій принцип полягає у забороні подвійного застосування адміністративної санкції за одне й те саме діяння, а також необхідність врахування вже застосованого за певне діяння стягнення в разі ідеальної сукупності правопорушень [1]. Варто підкреслити, що з точки зору «м'якого права» Ради Європи, існування в національній правовій системі двох різних видів публічно-правової відповідальності – адміністративної та фінансової – не має значення для кваліфікації і тієї, і іншої санкції як адміністративних санкцій. Цей принцип підкріплено також міжнародним актом «жорсткого права», а саме ст. 4 Протоколу № 7 до Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод [3]. Незважаючи на те, що цей міжнародний акт, разом із практикою Європейського Суду з прав людини, є частиною законодавства України, казуальний характер тлумачення поняття «кримінальне обвинувачення» в практиці Європейського Суду з прав людини відкриває простір для ігнорування цього принципу, зокрема, шляхом встановлення одночасно і адміністративної, і фінансової відповідальності для однієї і тієї ж особи за одне й те саме правопорушення, що є неприпустимим. Як правило, проблема стосується фізичних осіб, які є суб'єктами адміністративної відповідальності та в певних випадках несуть і фінансову відповідальність. Проблема наразі вирішується лише при правозастосуванні (зокрема в практиці Верховного Суду), однак остаточно має бути вирішена саме шляхом усунення дублюючих адміністративних санкцій у національному законодавстві.

Четвертий принцип передбачає розумні строки та розумну швидкість вчинення дій адміністративних органів влади проти неправомірних діянь [1]. Дотримання розумного строку має забезпечуватися встановленням строку давності. У фінансовій відповідальності цей принцип є частково імplementованим. Зокрема, в тій частині відповідальності, яка підпадає під визначення адміністративно-господарських санкцій, строк давності наразі встановлено ст. 250 Господарського кодексу України [5], а після втрати чинності Господарським кодексом України – буде збережено в ч. 3 ст. 15 Закону України № 4196-IX від 9 січня 2025 року [6]. Проте існує значна кількість законів про

фінансову відповідальність, в яких строки давності не встановлено. Яскравим прикладом є норма ч. 16 ст. 25 Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування», згідно з якою, строк давності щодо нарахування, застосування та стягнення сум недоїмки, штрафів та нарахованої пені не застосовується [7]. Отже, четвертий принцип є не повною мірою врахованим у законодавстві України та потребує подальшого впровадження шляхом встановлення строків давності в усіх без винятку правовідносинах з притягнення до фінансової відповідальності. Враховуючи те, що на думку Комітету Міністрів Ради Європи, строк прийняття рішень повинен тривати не довше, ніж у кримінальному процесі [1], строки давності притягнення до фінансової відповідальності також не можуть перевищувати строк давності, встановлений для кримінальних проступків.

Наступний, п'ятий, принцип – є лаконічним та полягає в обов'язковому прийнятті рішення за наслідками адміністративного провадження із застосування санкції [1]. В цілому цей принцип вже імplementовано в ч. 1 ст. 69 Закону України «Про адміністративну процедуру», згідно з якою, за результатами розгляду справи адміністративний орган у межах своїх повноважень приймає адміністративний акт [8]. Разом з тим, ч. 2 ст. 3 цього ж Закону дозволяє встановлювати особливості адміністративного провадження для окремих категорій справ, з дотриманням принципів адміністративної процедури [8], а в свою чергу, перелік таких принципів, наведений у ст. 4 Закону, не включає в себе обов'язковість прийняття адміністративного акта за наслідками адміністративного провадження. На практиці, в законах про фінансову відповідальність досить часто не врегульовано порядок дій суб'єкта владних повноважень, якщо він виявить відсутність підстав для застосування штрафної санкції. Тобто – не завжди передбачено обов'язок прийняти в цьому випадку адміністративний акт про закриття провадження. Отже, в цій частині теж є необхідність імplementувати положення Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи.

Принцип № 6 на своєму початку містить бланкетну норму, яка відсилає до принципів справедливої адміністративної процедури, сформульованих у Резолюції (77) 31 Комітету Міністрів Ради Європи про захист особи відносно актів адміністративних органів. Як відомо, ці принципи включають в себе: право бути вислуханим та право бути поінформованим про це право; доступ до інформації про обставини, які враховуються при прийнятті адміністративного акта; право на правничу допомогу і залучення представника; право бути своєчасно поінформованим про підстави прийняття несприятливого адміністративного акта, а також про порядок та строки його оскарження [9]. Ці принципи втілено у ст.ст. 8, 12, 17, 18, 31 Закону України «Про адміністративну процедуру» [8]. Рекомендація № R (91) 1 доповнює ці принципи такими: попереднє інформування особи про факти, які їй ставляться у вину; наявність достатнього часу для підготовки свого захисту; інформування стосовно характеру доказів у справі, зібраних проти особи; можливість висловлення своєї думки перед оголошенням рішення про санкцію; наявність в адміністративному

акті мотивів. Виняток становлять справи, в яких накладається «обмежене грошове стягнення» за двох умов: 1) попередня згода особи; 2) дотримання меж закону [1]. Відомо, що процедура застосування заходів фінансової відповідальності, як правило, деталізована на рівні підзаконних нормативно-правових актів. Тому в цьому випадку не діє правило конкуренції загальної та спеціальної норм, адже Закон України «Про адміністративну процедуру» має вищу юридичну силу над нормами підзаконних актів. Тому інформування про пред'явлене обвинувачення у вчиненні правопорушення, за яке настає фінансова відповідальність, має відбуватися з дотриманням положень п. 3, 4 ч. 1 ст. 47 Закону України «Про адміністративну процедуру»; інформування про зібрані у справі докази має відбуватися шляхом надання можливості ознайомитися з матеріалами справи в порядку ст. 51 цього Закону; адміністративний орган має заслухати пояснення особи в порядку ст. 54 цього Закону та дослідити надані такою особою докази; адміністративний акт про притягнення до відповідальності повинен містити мотивувальну частину, викладену відповідно до вимог ч. 1 – ч. 4 ст. 72 Закону [8]. Отже, наведений вище Закон в цілому імплементував цей принцип в національне законодавство. Разом з тим, задля приведення правозастосовчої практики у відповідність із цими стандартами, існує потреба у доопрацюванні підзаконних нормативно-правових актів, які врегульовують процедуру розгляду справ про притягнення до фінансової відповідальності. Конкретні напрямки такого доопрацювання є предметом подальших досліджень.

Принцип № 7 поєднує в собі презумпцію невинуватості і забезпечення доведеності вини і передбачає, що обов'язок забезпечення доказів покладається на адміністративний орган влади [1]. На жаль, цей принцип не можна вважати повною мірою імплементованим в Україні, оскільки в законах про фінансову відповідальність бракує прямих норм про покладення обов'язку доведення вини особи на суб'єкт владних повноважень. Проте деякі позитивні кроки в напрямку впровадження цього принципу в правові норми вже робляться. Одним з прикладів є відносно нова норма п. 112.7 ст. 112 Податкового кодексу України, якою, серед іншого, передбачено, що усі сумніви щодо наявності обставин, за яких особа може бути притягнута до відповідальності за порушення податкового законодавства та іншого законодавства, контроль за яким покладено на контролюючий орган, трактуються на користь такої особи [10]. Позитивним кроком є невключення в текст нового Закону України № 4196-IX норми, яка міститься у тій, що втрачає чинність, ч. 2 ст. 218 Господарського кодексу України, за якою було встановлено, що учасник господарських відносин відповідає за невиконання або неналежне виконання господарського зобов'язання чи порушення правил здійснення господарської діяльності, якщо не доведе, що ним вжито усіх залежних від нього заходів для недопущення господарського правопорушення [5]. Отже, запровадження прямих і недвозначних норм про обов'язок суб'єкта владних повноважень довести вину особи при застосуванні до неї заходів фінансової відповідальності – є

поступовим процесом у законотворчості, який триває дотепер і ще не завершений.

Останній, восьмий, принцип полягає в тому, що «адміністративний акт про застосування санкції підлягає щонайменше перевірці на законність перед незалежним і неупередженим юрисдикційним органом, створеним на підставі закону» [1]. У пояснювальній записці до Рекомендації № R (91) 1 вказано, що розвиток європейської правової думки на той момент (1991 рік) не дозволяв Комітету встановити амбіційніше правило; таке правило могло би передбачати не лише контроль за законністю, а й перевірку суті справи [1]. Цей принцип повною мірою втілено в законодавство України, оскільки у відповідності до ч. 2 ст. 55 Конституції України, кожному гарантується право на оскарження в суді рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових і службових осіб [2]; у відповідності до ч. 1 ст. 5 КАС України, кожна особа має право в порядку, встановленому цим Кодексом, звернутися до адміністративного суду, якщо вважає, що рішенням, дією чи бездіяльністю суб'єкта владних повноважень порушені її права, свободи або законні інтереси [11]. В Україні забезпечено повний судовий контроль над законністю усіх видів актів про притягнення до фінансової відповідальності. При цьому суди перевіряють не лише законність, а й обґрунтованість адміністративних актів, тобто мають над цими актами повну юрисдикцію та перевіряють суть справи. Судовий контроль є, як правило, не попереднім, а наступним, і реалізується на підставі звернення до суду особи, яка вважає, що її притягнули до фінансової відповідальності протиправно. Функції судового контролю, як правило, покладаються на адміністративні суди, за винятком оскарження рішень про притягнення до відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції та захист від недобросовісної конкуренції, оскільки такі справи нормою п. 7 ч. 1 ст. 20 ГПК України віднесені до юрисдикції господарських судів [12]. Тобто практично не існує жодного акту про притягнення до фінансової відповідальності, який не міг би бути оскарженим у судовому порядку. Єдиним суттєвим обмеженням такого оскарження є строк звернення до суду, однак таке обмеження спрямоване на забезпечення правової визначеності та не суперечить досліджуваному принципу.

Висновки. Правові норми України, що регулюють підстави і порядок притягнення до фінансової відповідальності, частково відповідають «м'якому праву» Ради Європи. Незважаючи на те, що Рекомендація № R (91) 1 була прийнята досить давно, її положення залишаються актуальними для України і сьогодні. Потребують імплементації в законодавство України рекомендації щодо: уніфікації правил застосування адміністративних санкцій; зворотної дії сприяючих норм для юридичних осіб; заборони подвійного притягнення до адміністративної та фінансової відповідальності фізичних осіб; запровадження строків давності для усіх правопорушень, що тягнуть фінансову відповідальність; встановлення обов'язку прийняти рішення про закриття провадження у випадку, коли під час провадження було встановлено відсутність підстав для застосування заходів фінансової відповідальності; основних засад

процедури притягнення до фінансової відповідальності (в частині норм, встановлених підзаконними актами); встановлення в усіх випадках норм про покладення обов'язку доказування на суб'єкта владних повноважень при притягненні особи до фінансової відповідальності.

Список використаних джерел

1. Рекомендація № R (91) 1 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам стосовно адміністративних санкцій, ухвалена Комітетом Міністрів РЄ 13 лютого 1991 року під час 452-го засідання уповноважених представників міністрів. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/old/files/zarub_zakon/Rec_1991.pdf.
2. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
3. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 04 листопада 1950 року з протоколами до неї. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text.
4. Рішення Конституційного Суду України від 09 лютого 1999 року № 1-рп/99 у справі №1-7/99 за конституційним зверненням Національного банку України щодо офіційного тлумачення положення частини першої статті 58 Конституції України (справа про зворотну дію в часі законів та інших нормативно-правових актів). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v001p710-99#n54>.
5. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
6. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 9 січня 2025 року № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>.
7. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 8 липня 2010 року № 2464-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text>.
8. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17 лютого 2022 року № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#n30>.
9. Resolution (77) 31 on the protection of the individual in relation to the acts of administrative authorities, adopted by the Committee of Ministers on 28 September 1977, at the 275th meeting of the Ministers' Deputies. URL: <https://rm.coe.int/16804dec56>.
10. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
11. Кодекс адміністративного судочинства України від 6 липня 2005 року № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>.
12. Господарський процесуальний кодекс України від 6 листопада 1991 року № 1798-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text>.

Діана Якушева, здобувачка вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет,
Олександр Івасин, к.ю.н, доцент,
доцент кафедри міжнародного, цивільного та комерційного права
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна

ВІДОМОСТІ ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО РЕЄСТРУ ЯК ПІДТВЕРДЖЕННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ПРИ САМОПРЕДСТАВНИЦТВІ: АНАЛІЗ ПРАВОВОЇ ПОЗИЦІЇ ВЕЛИКОЇ ПАЛАТИ ВЕРХОВНОГО СУДУ

Актуальність дослідження. Станом на сьогодні, в сучасній правозастосовній практиці України доволі актуальним є питання підтвердження наявності підстав для самопредставництва юридичної особи в судовому процесі. Суть концепції самопредставництва юридичних осіб в господарському судочинстві полягає, перш за все, у спрощенні доступу до правосуддя, підвищенні оперативності судового розгляду та зниження процесуальних витрат для суб'єктів господарювання. Водночас, відсутність закріплення у законодавстві визначених чітких критеріїв щодо документального підтвердження статусу особи, яка діє на засадах самопредставництва, породжує правову невизначеність та різнобічність судової практики.

Конституція України у статті 131² закріпила загальне правило здійснення представництва іншої особи в суді – таке представництво, як і захист від кримінального обвинувачення здійснюється виключно адвокатом [1]. Разом з тим, частиною четвертою зазначеної статті передбачена можливість встановлення Законом винятків щодо порядку представництва визначеного кола осіб у закріплених категоріях спорів. В той же час, фізичні та юридичні особи можуть представляти себе в суді самостійно.

Господарським процесуальним кодексом України (далі – ГПК України) в частині першій статті 56 закріплюється поняття «самопредставництва» – особистої участі фізичної або юридичної особи в судовому процесі. Третя частина згаданої статті конкретизує відповідне положення та встановлює порядок самопредставництва юридичної особи. Так, ГПК України встановлює, що юридична особа, незалежно від порядку її створення бере участь у справі через свого керівника, члена виконавчого органу, іншу особу уповноважену діяти від її імені відповідно до закону, статуту, положення, трудового договору (контракту) [2]. Отже, самопредставництво юридичної особи полягає, перш за все, у залученні безпосередньо пов'язаної з підприємством особи, чий повноваження чітко визначені в установчих та внутрішніх документах. Однак на практиці досить часто виникає низка проблем, пов'язаних з підтвердженням повноважень особи яка має право вчиняти дії від імені юридичної особи в порядку самопредставництва.

Судова практика неодноразово наголошувала, що особа, через яку юридична особа діє на засадах самопредставництва, має підтвердити суду свій

статус. У випадку подання позовної заяви без надання відповідних документів, які підтверджують повноваження такої особи, суд повертає позовну заяву та додані до неї документи згідно приписів процесуального законодавства. Ключовою проблемою в зазначеній ситуації є відсутність визначення у процесуальному законі вичерпного переліку документів, якими особа, що діє від імені юридичної особи, може підтвердити свої повноваження. До останнього часу в судовій практиці був сформований єдиний підхід щодо підтвердження повноважень вищезазначеної категорії осіб. Верховний Суд у складі колегії суддів Касаційного господарського суду у справі № 910/9224/17 від 27 липня 2018 року звернув увагу, що «юридичну особу в порядку самопредставництва може представляти за посадою її керівник або інші особи, повноваження яких визначені законодавством або установчими документами» [3]. В ухвалі Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного господарського суду по справі № 922/2844/19 від 13 березня 2020 року, Судом звернуто увагу, що «документами які підтверджують повноваження особи на самопредставництво юридичної особи є документи визначені частиною третьою статті 56 Господарського процесуального кодексу України» [4]. Отже, для уникнення підстав для повернення позовної заяви, апеляційної та касаційної скарги, Суд вимагав надання статуту юридичної особи та документу, що підтверджують повноваження керівника – тобто наказу про призначення директора, або наказу про призначення особи членом виконавчого органу, у випадку діяльності колегіального виконавчого органу.

Однак, 20 листопада 2024 року Велика Палата Верховного Суду в своїй постанові у справі № 910/16580/23 відступила від попередніх висновків Верховного Суду. Суть справи стосувалася оскарження фермерським господарством до апеляційного суду рішення суду першої інстанції про відмову в задоволенні позову до держави про стягнення моральної шкоди. Апеляційним судом було двічі зобов'язано особу, яка подала апеляційну скаргу в порядку самопредставництва юридичної особи надати до Суду статут, положення або трудовий договір. Водночас в матеріалах справи містилася виписка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (далі – ЄДР), яка залишилася поза увагою апеляційного суду. Велика Палата Верховного Суду розглянувши справу та проаналізувавши відповідні положення чинного законодавства зробила висновок: «у випадку, якщо відповідні відомості щодо особи, яка має право вчиняти дії від імені юридичної особи на засадах самопредставництва, внесені до ЄДР, ці відомості є офіційним та достатнім підтвердженням того, що юридична особа діє в суді через певну особу на засадах самопредставництва (з урахуванням відповідних обмежень повноважень, якщо такі є). Отже, за наявності інформації щодо такої особи в ЄДР, у випадку подання її до суду, відсутності стосовно цього спору, про який повідомлено суду, підстави додатково підтверджувати ці повноваження документами, які за своїм змістом є тими, що визначені частиною третьою статті 56 ГПК України – відсутні, оскільки суд може покладатись на відомості з ЄДР як на достовірні» [5].

Таким чином, вищезазначеною постановою Великої Палати Верховного Суду було суттєво змінено підхід до підтвердження повноважень осіб, які діють від імені юридичної особи на засадах самопредставництва. Фактично, сьогодні подання відповідною особою на підтвердження своїх повноважень Виписки з ЄДР разом із заявою по суті виключає можливість повернення судом такої заяви. Але тут постає інше питання: чи не виникає в даному випадку підстави для залишення судом зазначеної заяви без руху? Відповідь на це питання міститься у постанові Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного господарського суду від 17 вересня 2020 року по справі № 910/3850/19 . Судом було звернуто увагу, що у випадку наявності сумнівів щодо достовірності, достатності та належності долучених до апеляційної скарги документів на підтвердження повноважень у особи, яка підписала апеляційну скаргу як представник, або у порядку самопредставництва, суд повинен залишити без руху таку апеляційну скаргу на підставі статті 174 та частини другої статті 260 ГПК України для усунення недоліків (тобто надання відповідних документів, зокрема статуту), передбачених вимогами процесуального законодавства [6]. Отже, з одного боку, Суд перевіряє наявні відомості про юридичну особу, які внесені до ЄДР на підставі поданих документів (Виписки з ЄДР) для підтвердження повноважень особи, що діє в порядку самопредставництва, але з іншого боку, така перевірка не виключає можливості залишення заяви з процесуальних питань без руху з огляду на недостатність або недостовірність таких документів.

Висновки. Таким чином, Великою Палатою Верховного Суду було конкретизовано компетенцію суду покладатися на відомості надані з ЄДР як на достовірні, офіційні та достатні для підтвердження щодо фізичної особи, яка виступає від імені юридичної особи в судовому процесі. Водночас, додаткове підтвердження повноважень іншими документами, які зокрема перелічені в статті 56 ГПК України є необхідним у тому випадку, коли існують сумніви або спори щодо обсягу або характеру таких повноважень.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Господарський процесуальний кодекс України від 6 листопада 1991 р. №1798-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text>
3. Постанова Верховного Суду від 27 липня 2018 року № 910/9224/17. Єдиний державний реєстр судових рішень:<https://reyestr.court.gov.ua/Review/75528486>
4. Ухвала Верховного Суду від 13 березня 2020 року № 922/2844/19. Єдиний державний реєстр судових рішень:<https://reyestr.court.gov.ua/Review/88171561>
5. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 20 листопада 2024 року №910/16580/23. Єдиний державний реєстр судових рішень:<https://reyestr.court.gov.ua/Review/123466967>
6. Постанова Верховного Суду від 17 вересня 2020 року по справі № 910/3850/19. Єдиний державний реєстр судових рішень:<https://reyestr.court.gov.ua/Review/91622169>



СЕКЦІЯ 8

ФІНАНСИ, ОБЛІК І КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Svetlana Sitnicka, PhD Student,

Department of Insurance, Banking and Risk Management,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

Scientific supervisor: **Nataliia Prykaziuk**,

Doctor of Sciences, Professor,

Head of the Department of Insurance, Banking and Risk Management,
Taras Shevchenko National University of Kyiv,
Kyiv, Ukraine

FORMAL AND INFORMAL INSTITUTIONS TO ENSURE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF CREATIVE FINANCIAL LEADERSHIP IN UKRAINE

Relevance of the Study. In the context of globalization and constant changes in the global marketplace, creative financial leadership has become an important tool for achieving the sustainable development of a country's economy. This issue is particularly important in Ukraine, where transformational changes are occurring in the economy, as well as in political and social life. Effective sustainable development requires a focus not only on economic aspects but also on the role of institutions that define and regulate financial processes.

Both formal and informal institutions play an important role in developing creative financial leadership. Formal institutions include officially established laws, rules, and organizations that provide stability and predictability in financial processes. Informal institutions, on the other hand, refer to social norms, traditions, and unwritten rules that can significantly impact decision-making and financial management.

This article studies the role of formal and informal institutions in developing creative financial leadership in Ukraine, as well as how these institutions interact in the context of sustainable development.

Formal institutions are key elements that define the framework for financial and economic activity in Ukraine. These institutions include legislative and regulatory bodies that govern financial markets, tax policy, the banking system, and other economic aspects. The main formal institutions that regulate Ukraine's financial sector are:

1. The National Bank of Ukraine (NBU) is the primary authority responsible for monetary policy [1], maintaining the stability of the national currency, and regulating financial institutions. The NBU determines the volume of credit issued, regulates interest rates, and maintains financial institution stability, which forms the basis for ensuring sustainable economic development.

2. The Ministry of Finance of Ukraine is responsible for developing and implementing state financial policy, which includes budget, tax, and debt policies [2]. Effective financial management is an important factor for sustainable development,

given the high level of public debt and the need to attract investment.

3. Capital Market and Financial Institutions – presence of efficiently functioning stock exchanges [3-5], insurance companies [6], pension funds [7] and other financial institutions allows attracting investments and creating conditions for the development of innovative business models. Such institutions should meet the requirements of sustainable development, stimulating investment in environmental, social and innovative projects.

4. The Accounting and Auditing System establishes clear standards for financial reporting and independent audits, which are important mechanisms for ensuring transparency and accountability in financial transactions [8].

5. Anti-Corruption Bodies and Supervisory Authorities – an effective fight against corruption is an important part of sustainable financial development. Transparent and honest institutions [9-12] help reduce risks for investors and support financial system stability.

Although formal institutions can provide stability and predictability, their effectiveness depends largely on how they interact with informal institutions, which also influence the development of creative financial leadership.

In Ukraine, informal institutions are an important element of the financial system because they shape social norms and traditions that may not always align with official rules. Such institutions include:

1. Social Networks and Business Culture – Ukraine's business culture has its own peculiarities, including the close relationship between business and politics, which can influence financial decision-making. At the same time, informal ties and trust among entrepreneurs can facilitate quick decision-making and adaptation to economic changes.

2. Unwritten Rules and Traditions – many aspects of doing business in Ukraine are governed by unofficial agreements. For instance, decisions are frequently based on trust in certain individuals or organizations rather than on data analysis or formal reports. This can affect the effectiveness of financial decisions, creating risks to sustainable development or ample opportunities for the advancement of financial technologies.

3. Educational and cultural institutions – intellectual potential and level of education are important factors in developing creative financial leadership. In Ukraine, there is a gap between the education provided by these institutions and the needs of businesses and financial institutions. The growing demand for innovative approaches and creative strategies, however, is fueling the development of new informal institutions, such as start-up incubators, business academies, and entrepreneur communities.

4. International Connections and Experience – the globalization and internationalization of financial markets create additional opportunities for the development of creative financial leadership in Ukraine. Informal institutions, such as international financial associations, business clubs, organizations that exchange experiences, and consultancies, help Ukrainian leaders learn new strategies and approaches.

Ensuring the sustainable development of creative financial leadership in Ukraine requires the harmonious interaction of formal and informal institutions. This requires not only the efficient operation of government agencies, but also the establishment of social and cultural norms that promote innovation, creativity, entrepreneurship, and

financial transparency.

1. Innovation and Start-ups – Ukraine has great potential for developing a start-up ecosystem. Formal institutions should support these initiatives by providing financial and tax incentives and creating favorable conditions for venture capital. Informal institutions can contribute to an innovative climate by developing an entrepreneurial culture and social networks.

2. International Experience – adapting international standards to Ukrainian realities can be effective if the right mix of formal and informal institutions is in place. This includes using international experience to reform the financial sector and attract foreign investment, for example.

3. Institutional Changes – for Ukraine to sustainably develop creative financial leadership, it must focus on reforms that strengthen formal and informal institutions. This includes establishing effective monitoring and implementation mechanisms for policies that promote the growth of innovative economic sectors.

Conclusions. To ensure the sustainable development of creative financial leadership in Ukraine, a comprehensive approach is necessary that incorporates the interaction of formal and informal institutions. Formal institutions provide the necessary regulatory framework and stability, and informal institutions provide creative ideas and innovative technological solutions.

Particular attention should be paid to the training of highly qualified financiers with knowledge of management methods and tools that will ensure Ukraine's economic breakthrough in the coherence of the institutional system for creative financial leadership.

The systemic improvement of the quality of institutions' work should include the identification of their weaknesses and the development of a strategy to strengthen these weaknesses in line with the best European and global practices.

List of references

1. Official website of the National Bank of Ukraine, <https://bank.gov.ua/>
2. Official website of the Ministry of Finance of Ukraine, <https://www.mof.gov.ua/uk/>
3. Official website of the Ukrainian Stock Exchange, <https://www.ux.ua/>
4. Official website of Perspectyva Stock Exchange, <https://fbp.com.ua/>
5. Official website of the PFTS Stock Exchange, <https://pfts.ua/>
6. Insurance companies in Ukraine, <https://finance.ua/ua/org/insurances>
7. Official website of National Securities and Stock Market Commission: results of the non-state pension system at the end of the second quarter of 2021, <https://www.nssmc.gov.ua/nktspr-rezultaty-systemy-nederzhavnoho-pensiinoho-zabezpechennia-na-kinets-druhoho-kvartalu-2021-roku/>
8. The Law of Ukraine 'On Accounting and Financial Reporting in Ukraine', Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VRU), 1999, № 40, p.365. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
9. Official website of National Anti-Corruption Bureau of Ukraine (NABU), <https://nabu.gov.ua/>
10. Official website of the Specialised Anti-Corruption Prosecutor's Office (SAPO), <https://www.gp.gov.ua/ua/posts/specializovana-antikorpucijna-prokuratura>
11. Official website of the National Agency for the Prevention of Corruption (NAPC), <https://nazk.gov.ua/uk/>
12. Official website of the State Financial Monitoring Service of Ukraine, <https://fiu.gov.ua/>

Святослав Бойко, аспірант
Національний транспортний університет,
Керівник: **Ольга Кравченко**, д.е.н., професор,
професор кафедри фінансів, обліку і оподаткування,
Національний транспортний університет,
м. Київ, Україна

РИЗИКИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Актуальність дослідження. Фінансова безпека підприємств в умовах цифрової економіки є ключовим фактором забезпечення їхнього стабільного функціонування та сталого розвитку. Цифрова трансформація впливає на фінансові процеси, створюючи нові можливості для оптимізації витрат, підвищення ефективності фінансового менеджменту та розширення доступу до фінансових ресурсів. Водночас цифровізація загрожує фінансовій безпеці через кіберризики, шахрайство та нестабільність цифрових фінансових платформ. За даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації у 2024 році кількість зареєстрованих кіберінцидентів значно зросла, досягнувши показника 4315 випадків. Це на 69,8% більше порівняно з попереднім роком, коли було зафіксовано 2541 випадок порушень у сфері кібербезпеки [1]. Така тенденція свідчить про необхідність вдосконалення механізмів протидії та посилення кіберзахисту для забезпечення безпеки функціонування як окремих підприємств, так і національної економіки в цілому.

Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства передбачає аналіз його платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та рівня захисту від зовнішніх загроз. Використання аналітичних цифрових інструментів дозволяє підвищити якість фінансового прогнозування та управління ризиками. Інтеграція технологій штучного інтелекту та блокчейну сприяє вдосконаленню фінансових операцій та забезпеченню прозорості фінансових потоків. Сталий розвиток підприємства можливий за умови ефективного балансування між впровадженням цифрових фінансових інструментів та забезпеченням надійного фінансового контролю. Важливу роль відіграють державні механізми регулювання, спрямовані на підтримку фінансової стабільності підприємств у цифрових умовах. Формування фінансової політики, орієнтованої на довгострокову стійкість, сприяє адаптації до швидких змін цифрового середовища та гарантує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Таким чином, фінансова безпека є визначальним аспектом сталого розвитку підприємств у цифровій економіці.

Діяльність підприємств у цифровій економіці характеризується високим рівнем технологічної інтеграції, автоматизацією бізнес-процесів та використанням аналітичних даних для прийняття управлінських рішень. Цифрові технології сприяють підвищенню ефективності операційної діяльності, зменшенню транзакційних витрат та прискоренню процесів обміну інформацією. Впровадження штучного інтелекту та великих даних дозволяє підприємствам прогнозувати ринкові тенденції, персоналізувати послуги та оптимізувати виробничі процеси. Водночас цифрова економіка створює нові виклики,

пов'язані з кіберзагрозами, необхідністю захисту комерційної інформації та дотриманням регуляторних вимог. Гнучкість і адаптивність стають критично важливими для підприємств, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність у середовищі швидких технологічних змін. Значну роль відіграє цифрова трансформація корпоративного управління, яка включає впровадження платформ для дистанційної роботи, електронного документообігу та цифрової комунікації. Діджиталізація також сприяє розвитку нових бізнес-моделей, зокрема платформної економіки, електронної комерції та фінансових технологій. Використання блокчейн-технологій забезпечує прозорість та безпеку фінансових операцій, що є важливим фактором у цифровому бізнес-середовищі. Це дозволяє підприємствам отримувати значні конкурентні переваги та можливості для сталого розвитку.

Поряд із очевидними вигодами цифрові технології створюють загрози, безпосередньо пов'язані із фінансовою безпекою. У контексті цифрової економіки основними ризиками фінансової стабільності є наступні: (1) кіберзлочинність (атаки на цифрові платформи та порушення конфіденційності фінансових даних); (2) фінансове шахрайство (маніпуляції в електронних платіжних системах та зловживання в сфері цифрових фінансових сервісів); (3) помилки в програмному забезпеченні (технічні несправності, що можуть призводити до фінансових втрат); (4) стратегічні загрози (швидкі технологічні зміни, що впливають на фінансові процеси підприємств); (5) регуляторні ризики (правові обмеження щодо застосування фінансових технологій та зміни у сфері державного контролю); (6) розширення тіньового сегменту економіки (зростання нелегальних фінансових операцій у кіберпросторі); (7) ризик порушення роботи складних інформаційних систем, що може призвести до збоїв у функціонуванні цифрової інфраструктури підприємств; (8) ризик скорочення зайнятості внаслідок автоматизації бізнес-процесів, що може негативно позначитися на ринку праці; (9) ризик формування альтернативних децентралізованих валютних систем, які можуть створювати фінансові виклики для традиційних економічних механізмів.

Висновки. Для забезпечення фінансової безпеки підприємства необхідно впроваджувати ефективні механізми управління ризиками, використовувати сучасні методи захисту даних та підвищувати фінансову грамотність. Комплексний підхід до фінансової безпеки дозволить підприємствам адаптуватися до викликів цифрової економіки та мінімізувати потенційні загрози їхній фінансовій стабільності.

Список використаних джерел

1. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації. CERT-UA минулого року опрацювала 4315 кіберінцидентів. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-minulogo-roku-opracyovala-4315-kiberincidentiv>.

Володимир Боркович, аспірант
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
Керівник: **Володимир Цап**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
м. Запоріжжя, Україна

МЕХАНІЗМ РЕГУЛЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ КРИПТОВАЛЮТ У МІЖНАРОДНОМУ ПРОСТОРІ

Актуальність досліджень. Сучасний етап розвитку глобального суспільства характеризується інтенсивними процесами глобалізації та інтеграції, що суттєво трансформують світову економічну систему. Одним із ключових фінансово-технологічних нововведень останнього десятиліття є поява та поширення криптовалют, що стали результатом стрімкого прогресу цифрових технологій і впровадження новітніх економічних моделей. Водночас питання правового регулювання криптовалют як фінансового інструменту залишається вкрай актуальним. У низці держав відсутнє чітке законодавче забезпечення у цій сфері, або ж чинні нормативно-правові акти є фрагментарними й неефективними, що зумовлює правову невизначеність та створює передумови для потенційних зловживань.

Аналіз міжнародного досвіду засвідчує, що, попри наявні ризики й виклики, криптовалюти поступово інтегруються в глобальну фінансову систему. Ігнорування цього процесу або спроби повної заборони використання цифрових активів є не лише малоймовірними, а й економічно необґрунтованими. У зв'язку з цим актуалізується необхідність формування в Україні ефективної нормативно-правової бази, здатної забезпечити прозорість, легальність і контроль за обігом криптовалют. Такий підхід вимагає глибокого реформування національного законодавства та його гармонізації з міжнародними стандартами. З огляду на динамічний розвиток цифрових технологій і трансформацію фінансових ринків, віртуальні активи посідають дедалі важливіше місце в структурі глобальної економіки.

Питання визначення терміна «криптовалюта» залишається предметом наукових дискусій, зумовлених різноманіттю підходів до його трактування. У сучасній науковій літературі криптовалюта розглядається як окремий різновид цифрової валюти або як нова форма грошового обігу. Водночас деякі дослідники заперечують її грошову функцію, класифікуючи криптовалюту виключно як цифровий актив, що не має ознак повноцінного платіжного засобу [1, с. 52]. Так, Мандрик В.О. визначає криптовалюту як цифровий актив, який виконує функцію засобу обміну завдяки використанню криптографічних технологій. Останні забезпечують захист транзакцій, контроль за емісією нових одиниць і перевірку достовірності передавання активів [2, с. 67]. Отже, криптовалюта може бути інтерпретована як електронний аналог грошей, що не має фізичної форми та існує виключно в цифровому середовищі.

Процес правового регулювання криптовалют у країнах Європейського Союзу характеризується значною варіативністю підходів. Зокрема, Велика Британія активно підтримує розвиток досліджень у сфері цифрових валют, виділивши понад 10 мільйонів фунтів стерлінгів на відповідні науково-практичні ініціативи. Португалія, яка вважається однією з найбільш відкритих до криптовалют юрисдикцій, поступово запроваджує фіскальні механізми регулювання: зокрема, доходи від криптоактивів, що утримуються менш ніж один рік, можуть оподатковуватися за ставкою до 28%, а безоплатні перекази підлягають оподаткуванню на рівні 10%. Аналогічна модель застосовується в Німеччині, де передбачено звільнення від оподаткування прибутків від продажу криптовалют у разі їх утримання протягом одного року.

У контексті порівняльного аналізу підходів до правового регулювання криптовалют держави можна умовно класифікувати на три основні групи (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз підходів регулювання криптовалют у світі

Країна	Правове регулювання
Перша група - Країни з чітким правовим регулюванням крипто валютного ринку	
США	криптовалюти визнано законним платіжним засобом, хоча регулювання варіюється в залежності від штату
Німеччина	криптовалюти є фінансовим інструментом, звільнені від податку за умови утримання понад один рік
Швейцарія	має чітке регулювання криптовалют, прозоре законодавство
Друга група - Країни, що перебувають на етапі формування правової бази щодо обігу криптовалют	
Австрія	криптовалюти класифікуються як нематеріальні активи
Ісландія	статус цифрової валюти
Португалія	доходи від криптовалют оподатковуються, якщо утримуються менше 1 року
Великобританія	криптовалюти не підлягають контролю, не є фінансовим продуктом
Третя група - Країни з початковим етапом правового регулювання криптовалют	
Канада	криптовалютні біржі зобов'язані реєструватися в FINTRAC, банки не можуть відкривати рахунки без реєстрації
Японія	криптовалюта визнана законним платіжним засобом, суворі податкові норми
Швеція	криптовалюта визнана законним платіжним засобом
Польща	криптовалюти є альтернативним платіжним засобом за певних умов
Франція	криптовалюти розглядаються як рухоме майно, інвестиції оподатковуються як цінні папери
Італія	криптовалюти не мають статусу офіційного платіжного засобу, але доходи оподатковуються
Україна	Закон "Про віртуальні активи" легалізує криптовалюти, але вони не можуть використовуватися як засіб платежу

Правове регулювання криптовалют в Україні базується на положеннях Закону України «Про віртуальні активи» від 17 лютого 2022 року, який заклав нормативні засади функціонування ринку цифрових активів. Прийняття цього

закону ознаменувало офіційну легалізацію правовідносин, пов'язаних з обігом криптовалют, зокрема біткоїнів, проте у ньому відсутнє пряме визначення терміна «криптовалюта». Натомість законодавець використовує ширше поняття – «віртуальні активи», які визначаються як нематеріальні блага, що мають вартість, є об'єктом цивільних прав і представлені в електронній формі як сукупність даних. Таким чином, під сферу дії закону підпадають не лише криптовалюти, але й інші цифрові об'єкти, зокрема NFT-токени — унікальні, невзаємозамінні цифрові одиниці, захищені криптографічними технологіями та наділені певною ринковою вартістю [4, с. 127].

Зазначений нормативний акт має рамковий характер, оскільки визначає базові принципи функціонування ринку віртуальних активів, права та обов'язки його учасників, а також роль держави та постачальників послуг, пов'язаних з обігом цифрових активів. Закон створює основу для подальшого інституційного розвитку цього сегмента ринку в Україні та сприяє формуванню позитивного іміджу держави як цифрової юрисдикції, що відкрита до інноваційних рішень. Важливо зазначити, що відповідно до чинного законодавства, віртуальні активи не можуть використовуватися як засіб платежу на території України, що суттєво обмежує їх практичне застосування у розрахунковій сфері.

На сучасному етапі українське законодавство у сфері віртуальних активів має потенціал для подальшого вдосконалення. У разі впровадження гнучкої системи оподаткування та створення сприятливого правового середовища, можливе активне залучення іноземних інвесторів, розвиток вітчизняних стартапів і стимулювання зростання цифрової економіки. Станом на сьогодні зазначений закон ще не набув чинності у повному обсязі через відсутність відповідних змін до Податкового кодексу України. Очікується, що після їх ухвалення криптовалютні біржі, включно з міжнародними, а також банківські установи зможуть легально відкривати рахунки для компаній, що працюють у сфері цифрових активів. Це, своєю чергою, забезпечить судовий захист прав власників віртуальних активів.

Досвід провідних держав у регулюванні криптовалютного ринку може бути адаптований до українського контексту. Зокрема, йдеться про легалізацію майнінгу та операцій з продажу криптовалют, запровадження обов'язкової державної реєстрації для постачальників цифрових активів, удосконалення податкової політики щодо обігу віртуальних активів, а також розвиток блокчейн-технологій як ключового інструмента цифровізації державного сектору. Важливим напрямом має стати також підвищення рівня фінансової безпеки, боротьба з шахрайством у сфері криптовалют, захист прав споживачів і інвесторів, а також формування умов для поступового переходу від фіатних валют до цифрових форм розрахунків. У контексті євроінтеграційного курсу України особливого значення набуває адаптація положень Регламенту ЄС про ринки криптоактивів (EU MiCA) до національного законодавства. Інкorporація європейських стандартів дозволить гармонізувати правові підходи, підвищити прозорість і правову визначеність ринку криптовалют в Україні, а також забезпечити безпечні та легальні умови для функціонування цифрових активів.

Висновки. Таким чином, правове регулювання криптовалют у міжнародному просторі демонструє широкий спектр підходів — від повноцінної законодавчої інтеграції в економічну систему до фрагментарного або відсутнього нормативного забезпечення. Практика провідних країн світу засвідчує, що ефективне функціонування криптовалютного ринку можливе лише за умов наявності прозорого, стабільного та прогнозованого правового середовища, що регулює обіг цифрових активів, питання їх оподаткування, безпеки, ліцензування та захисту прав учасників ринку.

Україна, маючи статус кандидата на членство в Європейському Союзі, повинна орієнтуватися на адаптацію положень європейського криптовалютного законодавства, зокрема Регламенту MiCA, з урахуванням національних особливостей. Закон «Про віртуальні активи» став важливим кроком у формуванні правової основи для цифрової економіки, однак його повноцінне застосування потребує комплексного доопрацювання, насамперед у податковій сфері.

Інтеграція міжнародного досвіду, формування ефективного механізму державного нагляду, розвиток інституційного потенціалу та правова визначеність у сфері віртуальних активів мають стати запорукою сталого розвитку криптоіндустрії в Україні. Це дозволить забезпечити економічну безпеку, привабливість інвестиційного середовища та конкурентоспроможність на глобальному фінансовому ринку.

Список використаних джерел

1. Нагнибіда В.І. Реалізація положень законодавства про віртуальні активи у світлі політики діджиталізації. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2021. № 5. С. 45–52.
2. Мандрик В.О., Мороз В.П. Законодавче регулювання обігу криптовалют в Україні, проблеми та перспективи їх розвитку. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Т. 29, № 4. С. 67–71.
3. Про віртуальні активи: Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>
4. Бутко М.Д. Криптовалюта як альтернатива фіатним коштам. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». 2023. № 33. С. 121–127.
5. Зашифровані мільярди, або Як держава перестала хвилюватись і полюбила криптовалюту – розслідування DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/crypto-in-ukraine/>
6. Як буде регулюватися ринок криптовалют в Україні: відповідь НБУ. URL: <https://news.finance.ua/ua/yakbude-rehulyuvatysya-rynok-kryptovalyut-v-ukraini-vidpovid-nbu>
7. Борщ В.Ф. Правове регулювання обігу криптовалют: зарубіжний та вітчизняний досвід. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/87499/1/Borshch_kryptovaliuta.pdf
8. Поліщук Н.Ю. Перспективи застосування криптовалют в електроенергетиці України: зарубіжний досвід і вітчизняні здобутки. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2019.02.064>
9. Захарків В. Регулювання ринку криптовалют: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-57>

Максим Брацлавський, здобувач вищої освіти
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
Людмила Парій, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ТА ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: БАЛАНС МІЖ РИЗИКАМИ ТА МОЖЛИВОСТЯМИ

Актуальність дослідження. Адаптація українських підприємств до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та регуляцій Basel III є ключовим етапом інтеграції в глобальну економіку. Проте економічна нестабільність та обмежений доступ до міжнародних фінансових ресурсів вимагають ретельного балансування між фінансовою стабільністю та ризиками. Дослідження цієї теми активно проводяться як вітчизняними, так і міжнародними науковцями, включаючи Пітера Уорріка, Марію Лопес, Йоганнеса Шмідта, М.Т. Білуху, О.М. Брадул, Ф.Ф. Бутинця, Б.І. Валуєва та В.О. Ганусича.

Міжнародні стандарти управління капіталом, такі як Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ; англ. IFRS - International Financial Reporting Standards) [1] та регуляції, як-от Базель III, визначають основні принципи управління капіталом, включаючи вимоги до капітальної достатності та ліквідності фінансових установ. Впровадження МСФЗ підвищує прозорість фінансових даних українських підприємств, що сприяє залученню інвесторів. Однак цей процес вимагає значних ресурсів та подолання економічних і інституційних бар'єрів. Адаптація до МСФЗ позитивно впливає на фінансову стабільність компаній і сприяє їх інтеграції в глобальний фінансовий простір. [2]

Фінансова стратегія підприємства є частиною його загальної стратегії, спрямованою на досягнення стабільного розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Вона включає формування системи довгострокових фінансових цілей та визначення ефективних шляхів їх досягнення, зокрема через забезпечення високих темпів прибутковості та розвитку підприємства. [3] Адаптація українських підприємств до міжнародних стандартів управління капіталом підвищує їх конкурентоспроможність. Це включає вдосконалення фінансової звітності та розвиток небанківського фінансового сектору через законодавчі зміни. Однак цей процес вимагає значних ресурсів та подолання економічних і інституційних бар'єрів. Балансування між можливостями та ризиками адаптації до нових стандартів є ключовим для забезпечення фінансової стабільності та інтеграції в глобальний фінансовий простір. [4, 5]

Висновки. Завдяки цим заходам, кількість підприємств, які складають фінансову звітність за МСФЗ, помітно збільшилась, що показує прогрес у фінансовій прозорості та відповідності міжнародним нормам. Зважена фінансова

стратегія, яка враховує глобальні тенденції та адаптується до міжнародних стандартів, є вирішальним фактором для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на світовій сцені.

Список використаних джерел

1. Жатько К. С. Сутність і методика застосування міжнародних стандартів фінансової звітності. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/sutnist-i-metodika-zastosuvannya-mizhnarodnih-standartiv-finansovoi-zvitnosti.html> (дата звернення: 13.03.2025).
2. Запровадження міжнародних стандартів фінансової звітності. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/zaprovadzhennja-mizhnarodnih-standartiv-finansovoi-zvitnosti> (дата звернення: 12.03.2025).
3. Химич І. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства. *Галицький економічний вісник - (фінансово-обліково-аналітичні аспекти)*. 2013. № 4 (43). С. 158–164.
4. Стратегія розвитку фінансового сектору України. *Національний банк України*. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-11/prezentaciya_strategii.pdf (дата звернення: 13.03.2025).
5. Савицька О. М., Мордюк А. В. Виклики та перспективи впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності українськими підприємствами в умовах воєнного стану. *V міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи"*. 2024. С. 104–105.

Кирило Ворожбит, здобувач вищої освіти
Сумський національний аграрний університет,
Ірина Шалигіна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ТА КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ

Актуальність дослідження. В умовах триваючої війни в межах Сумської області підприємства роздрібної торгівлі, особливо магазини прикордоння, опинилися в надзвичайно вразливому становищі. Ефективне управління фінансовими ресурсами, зокрема дебіторською та кредиторською заборгованістю, набуває критичного значення для їхнього виживання та подальшого відновлення. Війна спричинила безпрецедентні виклики, серед яких зниження платоспроможності клієнтів, порушення ланцюгів постачання та загальна економічна нестабільність. Ці фактори вимагають від торговельних підприємств розробки та впровадження адаптованих стратегій управління дебіторською та кредиторською заборгованістю для мінімізації ризиків та забезпечення фінансової стійкості.

Воєнні дії завдали значного удару по всій економіці Сумщини та зокрема по її роздрібному сектору. Важливо зазначити, що збитки роздрібних торговців не обмежуються лише руйнуванням самих торговельних точок (магазинів, складів, виробничих цехів тощо). З 2022 року зовнішньоекономічні операції в регіоні скоротилися на третину, а загальний товарообіг впав на 29%, що свідчить про значне зниження економічної активності, яка безпосередньо впливає на роздрібну торгівлю [1]. Отже все це зумовлює необхідність застосування високоадаптивних стратегій як загального фінансового управління так і управління розрахунками зокрема. Зниження обсягів зовнішньої торгівлі та загальної економічної активності вказує на зменшення клієнтської бази та потенційне зниження купівельної спроможності в регіоні, що безпосередньо впливає на дебіторську заборгованість магазинів. Управління фінансами та обіговими коштами для торговельних підприємств в умовах війни характеризується специфічними викликами, що пов'язані з нестабільністю та високими ризиками. Постійно виникають нові проблеми з логістикою, підвищенням цін, інфляцією та недостатньою ліквідністю, що є ключовими факторами впливу на підприємства торгівлі у воєнний час. Все це досить негативно впливає на роботу бізнесу щодо постачання та реалізацію товарів при значній схильності самих споживачів до економії (зниження купівельної спроможності)[2].

В ТОВ «СУМСЬКА ПРОДОВОЛЬЧА КОМПАНІЯ» м. Суми за період з 2021-2023 р.р. дебіторська заборгованість позитивно зменшилася на 14,5% (з

6661,5 тис.грн до 5693,5 тис.грн), однак все ж ще має досить високий показник. Тому, для ефективного управління дебіторською заборгованістю в товаристві можемо запропонувати до впровадження: по-перше, чітко визначати права та обов'язки дебіторів через документально оформлені умови торгівлі; по-друге, встановити чіткі політики щодо комерційних кредитів та платежів; по-третє, налагодити систематичний графік подальших дій щодо прострочених рахунків та їх оплати створивши відповідні канали зв'язку (письмові повідомлення, електронні листи, дзвінки тощо). Також важливим є впровадження системи оцінки кредитоспроможності клієнтів, що зможе допомогти магазинам ідентифікувати клієнтів з високим ризиком неплатоспроможності та відповідно коригувати власну кредитну політику: обмеження кредиту, вимоги передоплати для певних клієнтів, підтримання відкритого спілкування з клієнтами та пропонування гнучких варіантів оплати (де це можливо) тощо.

Щодо кредиторської заборгованості, то за цей же період вона також мала позитивне зменшення на 15,5% (з 5247,9 тис.грн до 4433,1 тис.грн), хоча також сума є досить значною для товариства. Тому для оптимізації кредиторської заборгованості ТОВ «СУМСЬКА ПРОДОВОЛЬЧА КОМПАНІЯ» необхідно: оптимізувати процеси оплати кредиторської заборгованості для своєчасних платежів, вести переговори з постачальниками щодо кращих умов оплати, формувати більш міцні відносини з постачальниками, ідентифікувати та контролювати потенційні ризики у відносинах з постачальниками (укладати спільні угоди для моніторингу термінів виконання замовлень та рівня запасів), диверсифікацію постачальників та надання переваги регіональним постачальникам.

Висновки. В сучасних умовах ведення торговельного бізнесу на Сумщині, зокрема в Сумській громаді, мають розроблятися специфічні стратегії управління як дебіторською так і кредиторською заборгованістю (враховуючи високу ймовірність зниження платоспроможності клієнтів та затримок розрахунків за договорами). В цілому ризик не виплат є значно великим, а особливо негативний прояв він має під час війни. Тому зараз найбільш ефективним має стати саме запровадження стратегій управління як дебіторською так і кредиторською заборгованістю, що сприятиме фінансовій стабільності магазинів, тому що саме ризик перетворення поточної заборгованості на довгострокову має руйнівний характер всієї системи їх розрахунків.

Список використаних джерел

1. Березюк К. Сумщина в умовах війни: відновлення економічного потенціалу та нові загрози. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/05/23/714108/> (дата звернення 01.05.2025)
2. Пономаренко, Т. В. Війна в Україні та її вплив на динаміку роздрібного ринку та постачання товарів швидкого споживання. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (4-5). 2024. URL: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.04.29.02> (дата звернення 04.05.2025)

Наталія Голуб, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ПОНЯТТЯ ОБЛІКУ І КОНТРОЛЮ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Актуальність дослідження. Сталий розвиток – це стратегія глобального масштабу, яка передбачає збалансований розвиток економіки, збереження довкілля та соціального благополуччя. Глобальні цілі, які були прийняті державами – членами Організації Об'єднаних Націй у 2015 р. як універсальний заклик до всіх країн, стали основою політики ООН і фінансування Програми розвитку (ПРООН) до 2030 р. Вони мають комплексний і неподільний характер та забезпечують зрівноваження трьох вимірів сталого розвитку: економічного, соціального та екологічного.

У сучасному світі, де екологічні, соціальні та економічні виклики вимагають термінових рішень, концепція сталого розвитку стала стратегічним орієнтиром для країн, підприємств і громад. Сталий розвиток передбачає задоволення потреб нинішнього покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь. У цьому контексті особливої ваги набувають системи обліку та контролю, які забезпечують прозорість, ефективність і відповідальність у використанні ресурсів.

У традиційному розумінні облік і контроль були пов'язані переважно з фінансовою діяльністю підприємств і державних установ. Проте зі зростанням усвідомлення глобальних викликів – зміни клімату, виснаження природних ресурсів, соціальної нерівності – ці категорії почали переосмислюватися в ширшому контексті сталого розвитку.

Облік на основі матеріальних потоків дає відповіді лише на деякі запитання, але занепокоєння щодо можливості застосування його теоретичних основ до концепції сталого розвитку залишається відкритим питанням.

Облік у системі сталого розвитку – це не лише фінансовий облік, а й облік природних ресурсів, соціального впливу, викидів, енергоспоживання тощо. Існують різні типи нефінансової звітності, зокрема:

- екологічна звітність (carbon footprint, water usage),
- соціальні індикатори (права працівників, гендерна рівність),
- управлінські індикатори (етика, антикорупційні заходи).

Облік у контексті сталого розвитку – це система збору, реєстрації, обробки та аналізу даних, що стосуються не лише фінансових показників, а й екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності, в табл 1 представлені види обліку, що підтримують цілі сталого розвитку.

Цей тип обліку охоплює наступні показники:

- екологічні показники: рівень викидів парникових газів, використання води, утилізація відходів, споживання енергії;
- соціальні показники: охорона праці, дотримання прав людини, гендерна рівність, залучення громад;

– управлінські індикатори: наявність антикорупційної політики, етичний кодекс, прозорість управління.

Таблиця 1

Види обліку, що підтримують ЦСР

Вид обліку	Роль у ЦСР
Екологічний облік	Аналізує використання природних ресурсів, викиди, вплив на біорізноманіття
Соціальний облік	Вимірює вплив на громаду, умови праці, гендерний баланс
Інтегрований облік	Поєднує фінансові і нефінансові показники
Управлінський облік сталості	Допомагає ухвалювати рішення щодо зниження екологічних ризиків і витрат

Така форма обліку відома як нефінансова або ESG-звітність (Environmental, Social, Governance), і вона дедалі більше стає обов’язковою у багатьох країнах, зокрема в ЄС.

В Україні практика нефінансової звітності тільки формується, але:

- частина компаній уже публікує звіт про сталий розвиток.
- нацкомісія з цінних паперів і фондового ринку рекомендує ESG-звітність.
- у рамках євроінтеграції впроваджуються положення ЄС про обов’язкову нефінансову звітність (CSRD).

Облік дозволяє:

- вимірювати прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку ООН (SDGs);
- аналізувати ефективність управління ресурсами;
- забезпечити прозорість для зацікавлених сторін – громади, інвесторів, держави;
- виявляти зони ризику або неефективності.

Для підприємств, наприклад, інтегрована звітність (Integrated Reporting) дозволяє поєднувати фінансові і нефінансові показники в єдину картину сталого розвитку.

Отже, кожне підприємство з урахуванням характеру діяльності і зовнішнього середовища, в якому воно працює, має визначити перелік інформації, основних показників і коефіцієнтів, які найкраще сприяють розумінню бізнесу та його перспектив. Саме звіт про управління має розкривати фінансову та нефінансову інформацію щодо дотримання суб’єктом господарювання принципів сталого розвитку. При цьому важливо, щоб така інформація була корисною для користувачів, узгодженою з відповідними фінансовими звітами, не дублювала дані інших звітних форм та не містила несуттєвих фактів. Формування звітності зі сталого розвитку набуває вагомості для підприємств, оскільки може покращити їх результати діяльності, підвищити ділову репутацію та конкурентоспроможність. Вимога складання звіту про управління для українських підприємств забезпечує імплементацію норм європейського законодавства у вітчизняну облікову практику.

Контроль у системі сталого розвитку – це процес перевірки та оцінки відповідності дій організації або держави цілям і принципам сталого розвитку. Його ключове призначення – забезпечення збалансованості між економічною вигодою, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Успішне досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) неможливе без постійного контролю, який забезпечує: моніторинг прогресу, виявлення

відхилень, корекцію дій, відповідальність усіх учасників процесу.

Контроль передбачає: встановлення стандартів (норм, політик, цілей), вимірювання фактичних результатів, порівняння з запланованими, ухвалення коригуючих дій.

Основні форми контролю:

- внутрішній контроль: здійснюється самою організацією з метою підвищення ефективності управління ресурсами, дотримання стандартів екологічної та соціальної відповідальності;

- зовнішній контроль: проводиться незалежними аудиторами, державними або громадськими організаціями. Він забезпечує об'єктивність оцінки, виявлення порушень та рекомендації щодо покращення;

- громадський контроль: важливий елемент демократичного управління, що дозволяє громадам, активістам і неурядовим організаціям впливати на прийняття рішень і вимагати звітності.

Контроль у системі сталого розвитку реалізується через:

- внутрішній контроль (системи менеджменту якості, екологічного менеджменту, ISO 14001);

- зовнішній аудит (оцінка незалежними організаціями, сертифікація, екологічні перевірки);

- державний нагляд (екологічна інспекція, податкові органи, інституції громадського контролю).

Контроль забезпечує відповідальність за недотримання норм і стимулює впровадження інноваційних практик сталого управління. В таблиці 2 згруповано функції контролю в сталому розвитку.

Таблиця 2

Функції контролю в сталому розвитку

Функція	Зміст
Оціночна	Визначення досягнень та слабких місць
Попереджувальна	Виявлення ризиків (екологічних, репутаційних)
Коригувальна	Розробка заходів для усунення недоліків
Інформаційна	Надання даних для прийняття управлінських рішень
Підзвітна	Підвищення прозорості для суспільства і інвесторів

Інструменти контролю:

- ESG-аудит (оцінка екологічного, соціального, управлінського впливу)
- Система управління ризиками сталого розвитку
- Зовнішні рейтинги та індекси (наприклад, Dow Jones Sustainability Index)
- CSR-звіти (звіти з корпоративної соціальної відповідальності)
- Моніторингові цифрові платформи (наприклад, Carbon Disclosure

Project)

Серед головних викликів реалізації контролю сталого розвитку в Україні:

- недостатній рівень обізнаності про методики обліку сталості;
- відсутність уніфікованих стандартів для порівняння результатів;
- нерозвиненість цифрових інструментів моніторингу на локальному рівні.

Перспективи розвитку системи контролю полягають у:

- розвитку зеленої бухгалтерії (Green Accounting);
- запровадженні цифрових платформ для збору і візуалізації даних

(наприклад, ESG-аналітики);

- посиленні законодавчої бази і стимулів для звітності.

Висновки. Оскільки Україна є членом Організації Об'єднаних Націй, наша економічна та політична системи поступово змінюються на виконання резолюції «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року». Безумовно, вітчизняна облікова система також повинна змінитися.

Активне впровадження інтегрованої звітності викликало розвиток нових об'єктів обліку – інтелектуальний капітал, соціальний капітал (соціальний і репутаційний, соціальний і комунікаційний), природний капітал, який вимагає розроблення методів їхньої оцінки та подання в бухгалтерському обліку. Нові типи бухгалтерського обліку (наприклад, екологічний облік, соціальний облік) вимагають нових методологічних підходів. Виникають сучасні методи організації бухгалтерського обліку, такі як процеси. Більше уваги приділяється якості бухгалтерської та аналітичної інформації.

Облік та контроль є взаємодоповнюючими елементами управління сталим розвитком. Без якісного обліку неможливо здійснити ефективний контроль, а без контролю облік втрачає свою прикладну цінність. Вони разом створюють основу для: прийняття обґрунтованих управлінських рішень; стратегічного планування сталого розвитку; прозорості та підзвітності перед зацікавленими сторонами.

Таким чином, у системі сталого розвитку облік і контроль перетворюються на потужні інструменти не лише моніторингу, а й впливу на довгострокову стійкість економічних, екологічних і соціальних процесів.

Висновки. Отже, облік і контроль є фундаментом системи сталого розвитку, що дозволяє не лише вимірювати прогрес, а й коригувати політику, мінімізувати ризики та залучати довіру. Інтеграція таких механізмів у всі сфери управління – від державного до корпоративного рівня – є необхідною умовою гармонійного розвитку суспільства, економіки та довкілля.

Контроль у системі сталого розвитку – це не просто перевірка, а важливий управлінський механізм, який:

- дозволяє коригувати стратегії сталого розвитку,
- забезпечує прозорість і підзвітність,
- знижує ризики екологічних та соціальних криз.

Ефективний контроль це реальний вплив і досягнення сталості.

Список використаних джерел

1. Концепція сталого розвитку: Навчальний посібник / за ред. В.І. Даниленка. — К.: КНЕУ, 2020.
2. Кононенко Л.В., Ніколаєва В.П. Трансформація системи обліково-аналітичного забезпечення як складової управління підприємством в умовах сталого розвитку та діджиталізації суспільства. *Економічний простір*. 2022. № 177. С.69-75 <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-12>
3. IFAC (International Federation of Accountants). "The Role of Accountants in Sustainable Development". 2021. <https://www.ifac.org>
4. UNCTAD. "Guidance on Core Indicators for Entity Reporting on Contribution towards Implementation of the SDGs". 2021. <https://unctad.org>

Ірина Грицай здобувачка вищої освіти,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
Людмила Сахно, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО АУДИТУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

Актуальність дослідження. Якщо розглядати банківську справу, то можемо сказати що, воно перебуває в процесі змін. Прагнучи підвищити економічну ефективність і поліпшити механізм розподілу ресурсів, уряд вживає заходів у напрямку створення в економіці атмосфери відкритості, конкуренції й ринкової дисципліни. Банки, що до цього жорстко регулювалися, одержали більшу самостійність. Для того, щоб вижити й домогтися процвітання, банкіри повинні перетворитися в підприємців, що реагують і пристосовуються до ринкової економіки. Це стає неможливим без посилення контролю за якістю банківських активів, доходів, процедур обліку й управлінського контролю.

Виходячи з цього, мета даної роботи, дати характеристику систем зовнішнього й внутрішнього незалежного контролю. Показати зростаюче значення аудиту в діяльності банків, а також зрівняти завдання зовнішнього і внутрішнього аудиту.

Аудиторські перевірки банків найчастіше здійснюють спеціальні аудиторські фірми. Протягом аудиторської перевірки, крім свого основного завдання - складання аудиторського висновку, аудитори здійснюють також консультаційну діяльність (з питань комерційної діяльності, веденню бухгалтерського обліку, організації внутрішнього контролю, оподаткуванню й іншим питанням), що приносить їм значну частину доходу. Нерідкі випадки, коли банк або кредитна організація, співробітничав відразу з декількома аудиторами або аудиторськими фірмами. Фірма, що є найбільш відома та авторитетна “завіряє” всю офіційну звітність банку й становить аудиторський висновок. Інші ж фірми надають консультаційну допомогу й запрошуються для рішення конкретних спеціалізованих завдань (найчастіше - це оптимізація оподаткування, аналіз витрат і прибутковості банку, перевірка окремих внутрішніх підрозділів банку) [1].

Банківський аудит, як і аудит взагалі, підрозділяється на зовнішній і внутрішній.

Внутрішній аудит можна розглядати як систему внутрішнього контролю й систему мер безпеки банку з метою забезпечення захисту інтересів вкладників, збереження й досягнення конкретних результатів у діяльності банку. Він включає сукупність планів банку, методів і процедур, застосовуваних усередині нього для захисту активів, збільшення прибутку, забезпечення чіткого виконання вказівок керівництва банку.

Внутрішній аудит організаційно представлений як структурний підрозділ банку й підкоряється керівникові банку. Завдання внутрішнього аудиту можуть бути різноманітні: перевірка правильності ведення бухгалтерського обліку; перевірка правильності ведення рахунків за витратами і доходами банку (правомірність віднесення витрат на ті або інші статті, законність сформованого

прибутку, своєчасність списання витрат по рахунках і т.п.); перевірка законності виконання окремих операцій і ін.

Зовнішній аудит здійснюється, як було вже відзначене, незалежними аудиторськими фірмами; його основною метою є. підтвердження вірогідності фінансової звітності [2].

Аудиторська фірма (організація) при надані послуг відповідно до Положення про аудиторську діяльність у банківській системі України має право:

- одержувати від керівників банків і інших кредитних установ всі документи, що стосуються діяльності банків;

- бути присутніми на загальних зборах засновників (акціонерів) банків, засіданнях правлінь під час обговорення будь-якого питання, що входить у компетенцію аудиторів;

- просити від будь-якого співробітника банку, що перевіряє, таку інформацію й роз'яснення, яка необхідна для виконання аудиторами своєї роботи;

- перевіряти в будь-який час всі первинні бухгалтерські документи контролюваного банку.

Аудиторська фірма (організація) зобов'язано надавати об'єктивний аудиторський висновок:

- про правильність даних бухгалтерського балансу банку на дату складання звіту;

- про відповідність бухгалтерського обліку вимогам нормативних документів; про дотримання банком банківського законодавства України

- про відповідність результатів фінансово-господарської діяльності банку його звітності;

- про правильність оголошення оподаткованого прибутку; про зловживання. У випадку їхнього виявлення надавати інформацію правоохоронним і фінансовим органам і НБУ [3].

Всі нюанси вказуються в аудиторському висновку. У таких випадках засновники й керівники банку зобов'язані протягом місяця від дати складання аудиторського висновку усунути виявлені недоліки й обставини, що заважають підтвердженню звітності, і представити виправлений звіт знову на розгляд аудиторської фірми.

Аудитор визначивши обсяг роботи приступає до вибору методів або прийомів перевірок. Вибір методу перевірки визначається репутацією банку й можливим аудиторським задоволенням (тобто впевненістю як перевірка).

Взагалі, останнім часом Національний банк України (НБУ) активно впроваджує ризик-орієнтований підхід до нагляду. У 2025 році заплановано виїзні перевірки банків щодо:

- Фінансового моніторингу: перевірка дотримання вимог законодавства у сфері запобігання легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом.

- Валютного та санкційного законодавства: контроль за дотриманням валютних операцій та санкційних обмежень [4].

У 2025 році перевірки охоплять такі банки, як АТ «Ощадбанк», АТ «ТАСКОМБАНК», АТ «Райффайзен Банк» та інші. План перевірок формується на основі оцінки ризиків діяльності банків та установ. Також НБУ запланував перевірки семи банків з питань: інформаційної безпеки, кіберзахисту, оцінки спроможності банків реагувати на сучасні кіберзагрози, а також електронних

довірчих послуг: перевірка надання кваліфікованих електронних довірчих послуг. Таким чином НБУ перевіряє кіберстійкість банківської системи загалом. Після трирічної перерви НБУ відновлює стандартну процедуру оцінки стійкості банків у 2025 році, яка включає:

– Оцінку якості активів (AQR): незалежні аудитори перевірятимуть якість активів банків.

– Стрес-тестування: застосування несприятливих сценаріїв для оцінки стійкості банківської системи.

Щодо міжнародні практики зовнішнього аудиту банків, то у країнах ЄС зовнішній аудит банків регулюється Директивою 2013/34/ЄС, яка передбачає: обов'язковий аудит фінансової звітності: для великих та публічних компаній, включаючи банки та ротацію аудиторів: обмеження терміну співпраці з одним аудитором для забезпечення незалежності [5].

У США зовнішній аудит банків здійснюється відповідно до вимог Федеральної корпорації страхування депозитів (FDIC) та інших регуляторів, зокрема: аудит внутрішнього контролю: оцінка ефективності систем внутрішнього контролю банку, а також звітування про відповідність: аудитори зобов'язані повідомляти про виявлені порушення регуляторним органам. Порівняльний аналіз досвіду України та міжнародної практики подано в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз процедури зовнішнього аудиту: Україна та міжнародна практика

<i>Критерій</i>	<i>Україна</i>	<i>Міжнародна практика</i>
Регулятор	Національний банк України (НБУ)	Європейський центральний банк (ЄЦБ), FDIC (США)
Періодичність перевірок	Щорічно, за ризик-орієнтованим підходом	Щорічно, з додатковими перевітками за потреби
Фокус перевірок	Фінмоніторинг, валютний контроль, кібербезпека	Фінансова звітність, внутрішній контроль, відповідність
Залучення зовнішніх аудиторів	Обов'язкове для AQR та стрес-тестування	Обов'язкове для публічних компаній та великих банків

Висновки. Україна активно впроваджує міжнародні стандарти у сфері зовнішнього аудиту банків, зокрема через оцінку якості активів та стрес-тестування. Міжнародна практика зосереджена на забезпеченні прозорості фінансової звітності та ефективності внутрішнього контролю банківських установ. Спільною тенденцією є посилення вимог до кібербезпеки та інформаційної безпеки банківських установ.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21.12.2017 № 2258-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>
2. Національний банк України. Аудиторські вимоги до банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>
3. Цал-Цалко Ю. С. Теорія і практика аудиту : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2021. – 400 с.
4. International Standards on Auditing (ISA) [Електронний ресурс]. – International Federation of Accountants (IFAC). – Режим доступу: <https://www.ifac.org>
5. Basel Committee on Banking Supervision. *Core Principles for Effective Banking Supervision*. – Basel : BIS, 2012. – 76 p.

Олександр Гуцалюк, аспірант
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
Керівник: **Олена Яцук**, д.е.н., професор
завідувачка кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
м. Запоріжжя, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ З ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА ТА ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження. Житлове будівництво є ключовим елементом соціально-економічного розвитку будь-якої країни. У країнах Європейського Союзу діють ефективні фінансові механізми підтримки житлового будівництва, які сприяють доступності житла для населення. Україна, прагнучи до євроінтеграції, може використовувати найкращі практики європейських країн для покращення власної державної політики у цій сфері.

Європейські країни застосовують різноманітні фінансові інструменти для розвитку житлового будівництва, зокрема:

- прямі державні інвестиції – уряди країн ЄС інвестують у будівництво соціального житла для малозабезпечених верств населення (наприклад, у Німеччині та Франції);
- податкові пільги – для забудовників та покупців житла, включаючи зниження ПДВ на будівництво та купівлю першого житла;
- фінансові субсидії та гранти – держава надає допомогу громадянам у вигляді субсидій на оплату житла або покриття частини вартості іпотечного кредиту;
- іпотечні програми з державною підтримкою – зниження відсоткових ставок за іпотечними кредитами через державні гарантії (приклад – система «Social Housing» у Великій Британії);
- партнерство з приватним сектором (PPP) – співпраця держави з бізнесом у сфері житлового будівництва для розширення пропозиції доступного житла.

Європейський Союз, у свою чергу, виділяє значні кошти на реконструкцію та соціальне житло для внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Відповідно, аналіз європейського досвіду може допомогти оптимізувати управління цими ресурсами та створити сталі механізми підтримки житлового сектору в Україні [1].

З огляду на фінансову підтримку ЄС, важливо розглянути механізми фінансування, управління та розподілу соціального житла у Франції, Німеччині та Польщі, а також порівняти їх із поточною ситуацією в Україні.

Розглянемо приклад Франції, працює система «HLM» (Habitations à Loyer Modéré), – муніципальні агентства, які керують соціальними будинками. Соціальне житло фінансується через державні субсидії та приватних інвесторів. До ключових джерел фінансування належать, податкові відрахування, кредити

Банку житлового будівництва (CDC), грантова підтримка ЄС. Лояльні критерії відбору, що враховують доходи, склад сім'ї, статус ВПО та безробіття [2].

Приклад Німеччини, визначає соціальне житло, як процес державного фінансування, що реалізується у вигляді грантів, податкових пільг та дотацій забудовникам. Уряд спільно з місцевими адміністраціями фінансує будівництво та підтримку соціального житла. Основний механізм реалізації програми, державна підтримка забудовників із зобов'язанням здавати житло за пільговими ставками, та з умовою регулювання відповідного рівня новобудов, для прикладу 20% житлового фонду Німеччини – соціальне житло [3].

Польща, працює за моделлю TBS, тобто соціальне житло керується житловими кооперативами (TBS), що отримують фінансову підтримку від держави. До головного механізму реалізації такої стратегії розвитку соціального житла, можна віднести низькі ставки за іпотечними кредитами на будівництво та оренду. Держава підтримує соціальне житло через фонд господарських інвестицій та муніципальні бюджети. У свою чергу, доступ до соціального житла залежить від розміру доходу та соціального статусу громадян [5].

Європейський досвід соціального будівництва може бути імплементований через різні механізми, головне взяти лише позитивні моменти з кожної системи та дати поштовх до їх впровадження та реалізації в Україні. Для прикладу, розширення державно-приватного партнерства (ДПП), залучення інвесторів через пільгове оподаткування та кредити.

Запровадження довгострокових соціальних орендних програм, чудовим початком в даному напрямку є впровадження механізмів фінансування за програмою Є-Оселя. Перспективним напрямком, залишається фінансування будівництва через муніципальні житлові фонди, аналог HLM у Франції або TBS у Польщі. Посилення міжнародної співпраці та ефективного використання коштів ЄС на розвиток соціальної інфраструктури.

Для ефективного впровадження європейських підходів у житлове будівництво Україна може здійснити такі кроки:

- реформування іпотечного ринку – створення державних програм компенсації відсоткових ставок за іпотекою для молоді та соціально незахищених верств населення;
- розширення соціального житлового фонду – будівництво соціального житла із залученням державних коштів та міжнародних грантів;
- запровадження податкових стимулів – зниження ПДВ на житлове будівництво та надання податкових пільг забудовникам;
- формування державно-приватного партнерства – активне залучення приватних інвесторів до будівництва житла через державні гарантії та пільгові кредити;
- підвищення прозорості будівельних процесів – створення відкритих електронних реєстрів та цифрових платформ для моніторингу житлових програм.

Висновки. Європейський досвід демонструє ефективність комплексного підходу до державної фінансової політики у сфері житлового будівництва.

Використання перевірених європейських механізмів, таких як іпотечне кредитування з державною підтримкою, розширення соціального житла та державно-приватне партнерство, може сприяти покращенню житлової ситуації в Україні. Впровадження цих заходів допоможе підвищити доступність житла для населення та забезпечить стійкий розвиток житлової сфери.

Список використаних джерел

1. Кабінет Міністрів України. Національна економічна стратегія на період до 2030 року [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал КМУ. – 2021. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/prozatverdzhennya-nacionalnoyi-ekonomichnoyi-strategiyi-na-period-do2030-roku-179-030321>. – Дата звернення: 16.02.2025.
2. Європейська комісія. Фінансова допомога ЄС на відбудову України [Електронний ресурс] // EU4Ukraine – 2024. – Режим доступу: <https://eu4business.eu>. – Дата звернення: 16.02.2025.
3. Міністерство фінансів Німеччини. Податкова система Німеччини та ставки оподаткування [Електронний ресурс] // Monito – 2024. – Режим доступу: <https://www.monito.com/uk/wiki/podatky-v-nimechchini>. – Дата звернення: 16.02.2025.
4. Європейська інвестиційна програма. Фінансування соціального будівництва в ЄС та Україні [Електронний ресурс] // European Investment Bank – 2024. – Режим доступу: <https://www.eib.org/en/projects/social-housing-eu>. – Дата звернення: 16.02.2025.
5. Французька асоціація HLM. Система муніципального соціального житла у Франції [Електронний ресурс] // Union Sociale pour l'Habitat – 2024. – Режим доступу: <https://www.union-habitat.org>. – Дата звернення: 16.02.2025.

РОБОТА ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ ТА СТІЙКІСТЬ

Актуальність дослідження. Війна, як екстремальна форма суспільно-політичного конфлікту, завжди становить безпрецедентні виклики для всіх сфер життя держави, тому і фінансова система не є винятком. Вона стає не лише заручником обставин, а й одним з ключових інструментів для забезпечення життєдіяльності країни, фінансування оборонних потреб та підтримки економічної стабільності. Аналіз функціонування фінансової системи під час військових дій вимагає глибокого розуміння її взаємодії з макроекономічними процесами, соціальними потребами та зовнішніми факторами.

Серед перших і найголовніших викликів можна зазначити такі, як:

- шок і дестабілізація;
- адаптація та мобілізація ресурсів;
- довгострокові наслідки та виклики відновлення.

Проаналізувавши більш детально кожен із викликів можна зазначити, що на початкових етапах військового конфлікту фінансова система зазнає колосального шоку.

Паніка, невизначеність та ризики призводять до значного відтоку іноземного та внутрішнього капіталу. Інвестори прагнуть вивести свої активи в більш безпечні юрисдикції, що спричиняє обвал фондових ринків, девальвацію національної валюти та виснаження золотовалютних резервів.

Знищення виробничих потужностей, дефіцит товарів та падіння довіри до національної валюти призводять до різкого зростання цін. Емісія грошей для фінансування військових витрат також посилює інфляційний тиск.

У свою чергу банківська система стикається з масовим вилученням депозитів, зростанням неплатежів за кредитами, знеціненням активів та труднощами з ліквідністю. Через це немало банківських установ можуть опинитися на межі банкрутства, що загрожує колапсом платіжної системи.

Також зменшення економічної активності, знищення підприємств, масова міграція населення та посилення тіньової економіки призводять до різкого скорочення податкових надходжень, що ставить під загрозу виконання бюджетних зобов'язань, в той час, як військові дії вимагають колосальних витрат на оборону, гуманітарну допомогу, підтримку переселенців та відновлення інфраструктури. Все це створює величезний бюджетний дефіцит, який необхідно фінансувати.

У відповідь на ці виклики фінансова система повинна швидко адаптуватися та мобілізувати всі наявні ресурси. В цей час роль центрального банку стає критично важливою, яка полягає в забезпеченні стабільності національної

валюти, підтримці ліквідності банківської системи, контролю інфляції, фіскальній політиці, мобілізації внутрішніх ресурсів, контролюванні державного боргу, реформуванні банківської системи, підтримці критичної інфраструктури та міжнародній співпраці.

Навіть після завершення активної фази конфлікту фінансова система стикається з довгостроковими наслідками та викликами, а саме з:

- відбудовою та фінансуванням відновлення: необхідні колосальні інвестиції для відновлення зруйнованої інфраструктури, житла та промислових об'єктів. Це вимагатиме масштабних програм внутрішнього та зовнішнього фінансування;

- реформуванням економіки: війна може стати каталізатором для фундаментальних змін в економічній структурі, стимулюючи розвиток нових галузей, диверсифікацію експорту та залучення інвестицій;

- управлінням державним боргом: значно збільшений державний борг вимагатиме реструктуризації, перегляду умов кредитування та формування довгострокової стратегії його погашення;

- відновленням довіри: відновлення довіри інвесторів, населення та міжнародних партнерів до фінансової системи є ключовим для її стабільного функціонування та притоку капіталу;

- соціальними наслідками: фінансова система також повинна враховувати соціальні наслідки війни, такі як безробіття, бідність та необхідність соціальної підтримки ветеранів та постраждалих тощо.

Висновки. У зв'язку з цим можна зробити висновки, що робота фінансової системи під час війни – це складний та динамічний процес, який вимагає безпрецедентної координації, гнучкості та стійкості. Вона виступає як критично важливий елемент національної безпеки, дозволяючи державі не лише фінансувати оборону, а й підтримувати життєдіяльність економіки та суспільства. Досвід країн, що пережили військові конфлікти, свідчить про те, що успішність функціонування фінансової системи залежить від рішучості уряду, ефективності центрального банку, здатності мобілізувати внутрішні та зовнішні ресурси, а також від рівня міжнародної підтримки. Тому відновлення та подальший розвиток фінансової системи після війни є ще більш складним завданням, що вимагає системного підходу, значних інвестицій та глибоких структурних реформ.

Список використаних джерел

1. Стан фінансового сектору України та заходів НБУ з підтримки його безперебійного функціонування в умовах воєнного стану. Національний банк України. 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/stan-finansovogo-sektoru-ukrayini-ta-zahodi-nbu-z-pidtrimki-yogo-bezperebiynogo-funktsionuvannya-v-umovah-voyennogo-stanu> (дата звернення: 22.05.2025).
2. Про фінансову стабільність. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/about> (дата звернення: 22.05.2025).
3. Просто про економіку (на основі матеріалів Інфляційного звіту, квітень 2025 року). Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prosto-pro-ekonomiku-na-osnovi-materialiv-inflyatsiynogo-zvitu-kviten-2025-roku> (дата звернення: 22.05.2025).

Максим Івасенко, аспірант
Сумський національний аграрний університет
Керівник: **Сергій Фролов**, д.е.н., професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Сумський національний аграрний університет,
Суми, Україна

ВІРТУАЛЬНІ АКТИВИ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО ФІНАНСУВАННЯ: ТОКЕНІЗАЦІЯ ЗЕЛЕНИХ ОБЛІГАЦІЙ ТА ЕКОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ БЛОКЧЕЙНУ

Актуальність дослідження. У сучасному світі сталий розвиток стає визначальною парадигмою глобального економічного поступу. Поряд із розвитком цифрових технологій особливої актуальності набуває роль віртуальних активів як інструменту для залучення фінансування у проекти, орієнтовані на екологічну трансформацію, відновлювану енергетику та зменшення вуглецевого сліду. Одним із найбільш перспективних напрямів у сфері є токенізація зелених облігацій та екологізація блокчейн-технологій, які відкривають нові можливості для прозорого, інклюзивного та децентралізованого сталого фінансування.

Віртуальні активи (ВА) – це цифрові ресурси, що існують лише в електронній формі, не мають фізичного еквівалента, але можуть представляти реальну вартість. Серед них виділяють криптовалюти, токени, NFT та інші цифрові представлення прав власності чи доступу. У контексті сталого розвитку ВА дозволяють забезпечити швидке фінансування проєктів через цифрові платформи з мінімальними транзакційними витратами та високою ефективністю розподілу ресурсів [1]. Застосування блокчейн-платформ у сфері ВА гарантує прозорість операцій, неможливість підробки транзакцій та автоматизацію процесів за допомогою смарт-контрактів. Це відкриває нові горизонти для сталого інвестування, зокрема шляхом токенізації екологічних активів.

Зелені облігації – це боргові інструменти, кошти з яких використовуються виключно на екологічно значущі проєкти: розвиток ВДЕ, енергоефективність, очищення води, зниження викидів тощо. Їх токенізація передбачає перетворення традиційного боргового інструменту на цифровий токен, записаний у блокчейн. Основні переваги токенізації зелених облігацій [2]:

- зниження витрат на емісію та обслуговування облігацій;
- спрощення доступу для роздрібних інвесторів;
- прозоре використання коштів завдяки блокчейн-відстежуванню;
- швидке вторинне розміщення та висока ліквідність активу.

Такі токени можуть бути розміщені на платформах типу Ethereum або спеціалізованих блокчейнах з енергоощадним механізмом консенсусу, що додатково знижує їхній екологічний вплив.

Традиційні блокчейн-мережі, такі як Bitcoin, часто критикують за високе енергоспоживання. За даними *Cambridge Bitcoin Electricity Consumption Index*,

середнє річне споживання електроенергії мережі Bitcoin у 2024 р. становить близько 170 ТВт·год (діапазон оцінок 80–390 ТВт·год) [3]. Для порівняння, після переходу Ethereum з Proof-of-Work на Proof-of-Stake у вересні 2022 р. [4]:

- щорічні викиди CO₂ зменшилися з ≈ 11 Мт до $\approx 2,8$ kt – майже у 4000 разів;
- енергоспоживання скоротилося більш ніж на 99,9 %.

Таким чином, використання PoS-консенсусу чи його гібридів (Delegated PoS, Proof-of-Authority) різко знижує вуглецевий слід «зелених» токенизованих інструментів, що дозволяє їм відповідати критеріям EU Taxonomy та загальним принципам ESG-фінансування.

Сучасні мережі, зокрема Ethereum після переходу на Proof-of-Stake, зменшили енергоспоживання на 99% [4]. Це зробило їх більш відповідними до принципів ESG (екологічне, соціальне, управлінське) та дозволило розвивати «зелені блокчейни» для сталого фінансування. Блокчейн також забезпечує:

- прозоре відстеження походження коштів;
- захист від фальсифікацій;
- відкритість даних про проєкти;
- автоматичне дотримання умов через смарт-контракти.

Щоб емпірично підтвердити фінансові переваги токенизації «зелених» облігацій, скористаємось двома актуальними джерелами первинних даних – дослідницьким меморандумом Hong Kong Monetary Authority [5], де порівняно витрати та вторинну ліквідність цифрових і традиційних випусків, та аналітичним розділом «Digitalization in Green Bond Markets» у Asia Bond Monitor [6], що містить статистику щодо вартості запозичень і швидкості клірингу.

Таблиця 1

Порівняння токенизації зелених облігацій

Метрика ефективності	Традиційні «зелені» облігації	Токенизовані / цифрові облігації	Економія / Поліпшення
Плата за андеррайтинг (частка від номіналу)	$\approx 0,85$ п.п.	$\approx 0,63$ п.п.	-0,22 п.п. (-25,8%)
Yield-спред до безризикової ставки	-	нижчий на 0,62 п.п.	-0,62 п.п.
Bid–ask-спред	-	нижчий на 0,16 п.п.	-0,16 п.п.
Цикл клірингу / розрахунків	T + 2 – T + 3	T + 1	- 1-2 дні (-50-67%)

Джерело: узагальнено за [5,6].

Показники таблиці засвідчують чотири ключові ефекти токенизації:

- Скорочення транзакційних витрат. Економія 0,22 п.п. на андеррайтингу означає, що емітенту \$500 млн випуску вдасться заощадити понад \$1 млн лише на комісії – вагомий аргумент на конкурентному ринку боргового капіталу.
- Дешевше залучення коштів. Зменшення yield-спреда на 0,62 п.п. свідчить, що інвестори оцінюють цифрові облігації як менш ризикові (краща простежуваність потоків, автоматизований контроль ESG-метрик).

•Вища ліквідність. Нижчий bid–ask-спред на 0,16 п.п. свідчить про менші торгові витрати та легшу зміну позицій, що важливо для інституційних портфелів із жорсткими лімітами терміновості.

•Прискорений кліринг. Перехід від $T + 2/3$ до $T + 1$ фактично «вивільняє» капітал емітента на один-два дні та зменшує контрагентський ризик, що особливо критично для глобальних ESG-фондів зі щоденними притоками/відтоками.

У сукупності ці фактори підвищують привабливість токенизованих зелених інструментів для обох сторін ринку:

- емітент отримує дешевший капітал і швидший доступ до коштів;
- інвестор – прозорість, вищу ліквідність і впевненість у дотриманні екологічних зобов'язань.

Законодавче регулювання віртуальних активів є критичним для їх інтеграції у формальні фінансові системи. Наприклад, в Україні ухвалено Закон «Про віртуальні активи» (але не набрав чинності), що дає базове визначення токенів, але потребує доповнення з точки зору класифікації активів, захисту інвесторів і правового статусу смарт-контрактів [7]. Європейський Союз активно впроваджує регулювання ринку криптоактивів через MiCA (Markets in Crypto-Assets), що забезпечує інституційну довіру, стандартизацію та правовий захист учасників ринку [8].

Інновації, зокрема Open Asset Protocol (OAP), дозволяють перетворити як реальні, так і віртуальні об'єкти в активи, підтверджені токенами. Це забезпечує автоматизований, захищений і децентралізований спосіб керування правами доступу, володінням та отриманням прибутку [9].

У майбутньому токенизовані ресурси можуть охопити:

- вуглецеві кредити;
- екосистемні послуги (наприклад, чисте повітря, біорізноманіття);
- енергію з ВДЕ;
- права на воду чи землю.

Це відкриває шлях до більш гнучких, доступних та децентралізованих екологічних ринків.

Висновки. Віртуальні активи, зокрема токенизовані зелені облігації, демонструють відчутну економію витрат на випуск, скорочення часу розрахунків і підвищення прозорості цільового використання коштів. Трансформація консенсусу (PoS) майже нівелює екологічні претензії до блокчейну, забезпечуючи відповідність принципам сталого розвитку.

Для повноцінної інтеграції у систему фінансів, обліку та контролю потрібні:

1. Гармонізована регуляторна рамка на основі MiCA та ISSB з урахуванням специфіки ESG-даних;
2. Методичні рекомендації з бухгалтерського відображення цифрових боргових інструментів та кліматичних активів;
3. Стандарти аудитування смарт-контрактів і перевірки екологічних KPI;
4. Освітні програми для фінансистів та аудиторів щодо DLT-технологій.

Впровадження цих кроків дозволить українським та міжнародним емітентам використовувати віртуальні активи як ефективний механізм ESG-фінансування, мінімізуючи ризики та сприяючи досягненню ЦСР-2030 [10].

Список використаних джерел

1. Tsiura V., Panova L., Gramatsky E. VIRTUAL ASSETS IN THE DIGITALIZATION ERA: ECONOMIC AND PRIVATE LEGAL ASPECTS. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. T. 10, № 3. С. 366–374. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-366-374>
2. Kud A. TOKENIZED ASSETS: DISPELLING THE MYTH OF THEIR ESSENCE FOR THE NEEDS OF REAL ECONOMY. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2024. С. 151–166. DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2024-spec-16>
3. Cambridge Centre for Alternative Finance. Cambridge Bitcoin Electricity Consumption Index: 2024 Report. – Cambridge : University of Cambridge, 2024. – 44 С.
4. Cambridge Centre for Alternative Finance. Ethereum’s Climate Impact: A Contemporary and Historical Perspective. – Cambridge : CCAF, 2023. – 32 С.
5. Hong Kong Monetary Authority. An Assessment on the Benefits of Bond Tokenisation : Research Memorandum 04/2023. – Hong Kong, 2023. – 45 С.
6. Asian Development Bank. Digitalization in Green Bond Markets // Asia Bond Monitor. – Nov. 2024. – С. 29–31.
7. Pestovska Z. S. TOKENIZATION OF UKRAINE’S ECONOMY: DREAM OR REALITY. *Academic Review*. 2022. T. 1, № 56. С. 24–34. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-3>
8. Kulyk O. I. LEGAL BASIS OF THE EUROPEAN UNION INFLUENCE ON THE VIRTUAL ASSETS MARKET. *Economics and Law*. 2021. № 1. С. 71–79. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2021.01.071>
9. X. Li, X. Wu, X. Pei and Z. Yao. Tokenization: Open Asset Protocol on Blockchain. *2019 IEEE 2nd International Conference on Information and Computer Technologies (ICICT)*, Kahului, HI, USA, 2019, С. 204-209, DOI: 10.1109/INFOCT.2019.8711021.
10. Ivasenko M. V. Blockchain as a Tool to Strengthen the State’s Financial Security. *Business Inform*. 2025. T. 1, № 564. С. 219–229. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-219-229>

Андрій Кацідим, аспірант
Одеський національний економічний університет
Керівник: *Наталія Шикіна*, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

ПРОБЛЕМИ ФІНАНСУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Актуальність дослідження. Економіка України сьогодні перебуває під впливом багатьох негативних чинників, до яких, зокрема, відносяться військові дії РФ на території нашої держави, що призводять до знищення як житлових комплексів, майна громадян і бізнесу, так і до значної шкоди для довкілля. Шляхи щодо виведення вітчизняної економіки з кризи полягають у забезпеченні сталого економічного розвитку на основі впровадження сучасних технологій, у тому числі на основі екологічних інновацій.

До найбільших екологічних проблем в нашій країні, на думку дослідників, відносяться:

- зростання дефіциту чистої питної води;
- глобальний ріст температури та зміни кліматичних умов;
- посуха та поширення лісових пожеж;
- зростання обсягів побутових та промислових відходів;
- посилення забруднень атмосферного повітря;
- непоправне забруднення водойм та ґрунтів України;
- руйнування важливої енергетичної інфраструктури [1, с. 192].

Ціла низка зазначених екологічних проблем потребує важливих рішень та впровадження системи екологічних інновацій. Науковці виділяють наступні види екологічних інновацій:

- 1) технічного спрямування (екологічно чиста інноваційна продукція, технологічні процеси);
- 2) організаційного спрямування (інноваційні підходи щодо форм та методів організації управління та виробництва, спрямовані на зростання рівня екологічної безпеки);
- 3) економічні (залежно від результативності для економічного зростання – базисні, удосконалювальні та псевдо-інновації);
- 4) соціальні (механізми та методи забезпечення екологізації виробництва та споживання) [2].

Фінансування впровадження екологічних інновацій потребує значних обсягів грошового забезпечення. Джерелами фінансування можуть бути інвестиційні ресурси іноземних та вітчизняних інвесторів. Однак є ціла низка проблем щодо зниження інвестиційної привабливості України. Серед них виділяють наступні:

- високий рівень геополітичного ризику та політичної нестабільності, які зросли та урізноманітнилися з початком широкомасштабного військового вторгнення РФ в Україну;

- нестабільність економіки, що проявляється у високому рівні інфляційних процесів та зниженні курсу національної грошової одиниці;

- недосконалість правової бази та проблеми бізнес-середовища, яке відзначається високим рівнем корупції, існуванням монополій;

- неефективність забезпечення прав власності та надання державних послуг;

- зростання рівня державного боргу країни;

- збільшення рівнів безробіття та бідності [3].

Для окремих підприємств за обмеженості власних джерел фінансування дослідники рекомендують використовувати такі зовнішні джерела як банківські кредити, венчурні інвестиції, лізинг, грантове інвестування та ін. [4].

Висновки. Впровадження екологічних інновацій є важливим завданням відновлення економіки України та її ресурсного потенціалу. Фінансування цих процесів є важливою складовою реалізації цих заходів. Залучення різноманітних джерел фінансування на державному рівні та на рівні окремих підприємств дозволить ефективно впроваджувати екологічні інновації для відновлення вітчизняної економіки та забезпечення конкурентних позицій у стратегічній перспективі.

Список використаних джерел

1. Заєць Р.В., Коваленко Д.І. Фінансування зелених проєктів як можливість активізації інвестиційної діяльності України в умовах післявоєнного відновлення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». № 7 (75), 2023. С 190-195.

2. Мартієнко А.І., Бондаренко С.А. Екологічні інновації в регіональній інноваційній системі. *Ефективна економіка*. № 8, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4232>. (дата звернення: 24.05.2025).

3. Кравченко М., Павленко Т. Проблеми забезпечення інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств: макроекономічні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1887/1817>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-104>. (дата звернення: 24.05.2025).

4. Найчук-Хрущ М.Б., Щур Т.І. Роль та значення успішного фінансування проєктів для інноваційного розвитку підприємства (на прикладі підприємства будівельної галузі). *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3352>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-88>. (дата звернення: 24.05.2025).

Анна Костякова, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ESG-ЗВІТНІСТЬ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Актуальність дослідження. У контексті глобалізації та посилення вимог до екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності бізнесу, ESG-звітність (Environmental, Social, Governance) набуває дедалі більшої актуальності. Для українського бізнесу впровадження ESG-звітності є не лише викликом, а й можливістю підвищити інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність і відповідати міжнародним стандартам. Зважаючи на інтеграційні прагнення України до ЄС та імплементацію Директиви CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), питання ESG звітності стає критично важливим.

Згідно з дослідженням KPMG (2024), 78% великих українських компаній уже мають або впроваджують елементи ESG-звітності. DiXi Group у своєму аналітичному звіті (2024) наголошує на потребі розробки національних методичних рекомендацій для адаптації ESG до українського ринку. ЕУ в Україні акцентує на зростанні попиту на навчання та сертифікацію спеціалістів у сфері сталого розвитку.

Аналітичний огляд Carlsberg Ukraine (2023) демонструє практичне впровадження ESG-принципів: скорочення викидів CO₂, зменшення споживання води та програми підтримки працівників і громад. BDO в Україні (2023) у своєму звіті відзначає зростання інтересу малого та середнього бізнесу до добровільного звітування.

Впровадження ESG-звітності в Україні стикається з низкою викликів:

1. Нормативна невизначеність: відсутність обов'язкових вимог для більшості компаній ускладнює стандартизацію звітності.
2. Недостатність експертизи: низький рівень обізнаності менеджменту та працівників про переваги й інструменти ESG.
3. Фінансові обмеження: малі та середні підприємства часто не мають ресурсів для повноцінного ESG-аудиту та звітності.

Попри це, дані KPMG (2024) свідчать, що 62% компаній планують розширити обсяг ESG-індикаторів у звітах протягом найближчих двох років. Це обумовлено як тиском міжнародних партнерів, так і вимогами інвесторів.

Висновки. ESG-звітність стає необхідною умовою для розвитку прозорого, соціально-відповідального та конкурентоспроможного бізнесу в Україні. Для її ефективного впровадження доцільно:

- Розробити чітку національну нормативну базу щодо ESG-звітності.
- Запровадити державні та приватні програми підтримки МСП у сфері сталого розвитку.
- Сприяти підготовці кваліфікованих кадрів та розвитку освітніх програм.

Реалізація цих заходів дозволить українському бізнесу відповідати вимогам європейського ринку та зміцнити позиції у глобальному економічному середовищі.

Список використаних джерел

1. KPMG в Україні. ESG-звітність в Україні: тенденції 2024 року. URL: kpmg.com
2. DiXi Group. Аналіз ESG стандартів та рекомендації. 2024. URL: dixigroup.org
3. EY в Україні. Освітні програми з ESG-звітності. 2024. URL: ey.com
4. Carlsberg Ukraine. ESG Звіт 2023. URL: carlsbergukraine.com
5. BDO в Україні. ESG-звітність 2023. URL: bdo.ua
6. Bondarenko L., Skoropad I. Сучасні тенденції ESG-активностей в Україні. // Економіка та суспільство. 2024. №45

Ольга Кравченко, д.е.н., професор,
професор кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ: НОВІ ЗАДАЧІ І РИЗИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Актуальність дослідження. Фінансова інклюзія є важливим фактором забезпечення сталого розвитку, оскільки сприяє економічній активності та соціальній рівності. Доступ до фінансових послуг, таких як банківські рахунки, кредити та страхування, стимулює економічне зростання. Водночас підвищена фінансова доступність сприяє зменшенню рівня бідності та соціальної нерівності, створюючи сприятливі умови для інвестицій у освіту та охорону здоров'я.

Згідно з оцінками Світового банку, рівень фінансової інклюзії в Україні у 2021 році становив 84%, що на 11 процентних пунктів менше, ніж встановлений цільовий показник у 95%. Повномасштабне вторгнення призвело до значного скорочення мережі банківських установ та банкоматів, що було зумовлено фізичним знищенням інфраструктури, зупиненням діяльності окремих відділень через втрату рентабельності, а також перебоями у зв'язку та постачанні електроенергії [1]. У 2022 році загальна кількість закритих банківських відділень склала 1349, що спричинило підвищене навантаження на ті установи, які продовжували працювати. Згодом тенденція до скорочення банківської мережі сповільнилася, однак рівень доступності фінансових послуг залишається недостатнім. Для забезпечення громадян України базовими фінансовими продуктами, такими як операції з готівкою, валютно-обмінні транзакції, платіжні послуги, накопичення коштів та кредитування, необхідним є подальший розвиток механізмів фінансової інклюзії по всій території країни. Це також передбачає вивчення нових задач, що виникають у сучасних умовах, а також ризиків.

Фінансова інклюзія передбачає забезпечення широкого доступу фізичних та юридичних осіб до фінансових послуг, які відповідають їхнім потребам і надаються відповідально та стабільно. До таких послуг належать транзакції, платіжні операції, збереження коштів, кредитування та страхування [2]. Цифрові технології виступають ключовим чинником розширення фінансової інтеграції. Як демонструє звіт МВФ, навіть у країнах зі зниженим рівнем фінансової активності цифрові фінансові сервіси сприяють не лише її відновленню, а й подальшому зміцненню [3].

Фінансова система постійно змінюється, адаптуючись до глобальних викликів, що виникають у суспільстві. У 2020 році фінансові ринки зазнали значного стресу через пандемію COVID-19, що виявило існуючі проблеми та стимулювало пошук нових фінансових механізмів.

Одним із ключових процесів фінансової інклюзії є активна цифровізація, яка змінює підходи до роботи з клієнтами, принципи надання фінансових послуг та обсяги транзакцій. Ця цифрова трансформація охоплює всі сфери суспільного життя. Ще одним важливим трендом є екосистемна трансформація, що передбачає комплексний підхід до обслуговування клієнтів, включаючи як фінансові, так і нефінансові послуги, що робить компанії більш конкурентоспроможними та поступово витісняє традиційні моделі ринкової діяльності. Фінансова інклюзія відіграє важливу роль не лише на індивідуальному рівні (у доступі до депозитів, кредитування, відкриття рахунків чи здійснення переказів), але і в розвитку фінансового ринку загалом, стимулюючи його розширення.

Фінансова інклюзія не завжди слугує інтересам широких верств населення, а часто орієнтується на вузьке коло представників глобальної економічної та фінансової еліти. Для підтримки їхньої діяльності створюються умови, що забезпечують фінансову залежність ринкових суб'єктів в результаті запровадження безготівкових розрахунків, трансферне державне фінансування лише через механізми фінансової інклюзії, розвиток мобільного банкінгу та мікрофінансування для малозабезпечених груп у контексті зростаючих соціальних проблем.

Бар'єри фінансової інклюзії можна розглядати як сукупність чинників, що перешкоджають її розширенню та негативно впливають на доступність фінансових послуг у конкретних соціально-економічних умовах. Найбільш суттєвими є наступні:

(1) соціальні бар'єри, які проявляються у нерозвиненості соціальних можливостей звичайних людей та осіб з обмеженими можливостями, обмежені можливості сільських жителів у доступі до інтернету, низькій соціальній та фінансовій грамотності, низькому рівні довіри до фінансових інститутів з боку людей похилого віку, зростанні шахрайства, відтоку висококваліфікованих фахівців;

(2) правові бар'єри, які проявляються у нерозвиненості нормативно-правової бази щодо фінансових інститутів для осіб з обмеженими можливостями, відсутності офіційної статистики з питань фінансової інклюзії на рівні регіонів;

(3) екологічні бар'єри, які виражається у прагненні, з одного боку, знизити несприятливий вплив людини на довкілля і, з іншого – одночасно одержанні доходів від виробництва, необхідності враховувати екологічні вимоги у діяльності людини, формування «ощадливого виробництва».

Ці бар'єри не є вичерпними, оскільки в умовах нестабільності можуть виникати нові чинники, що впливають на формування додаткових обмежень. При цьому не всі бар'єри піддаються безпосередньому впливу.

Можна виділити інституційні ризики широкого впровадження фінансової інклюзії, зокрема в Україні. Так, основним довгостроковим інституційним ризиком глобальної фінансової інклюзії та переходу до безготівкових розрахунків є поступова втрата фінансової автономії ринковими суб'єктами в

умовах зростаючої економічної та соціальної невизначеності, а також загострення проблеми бідності. Зниження рівня доходів, нестабільність політичного та економічного середовища, а також кризові явища, пов'язані з пандеміями, все частіше призводять до зниження довіри ринкових суб'єктів у власні економічні можливості. Це формує тенденцію до залежності від зовнішньої фінансової підтримки з боку держави чи банківського сектору, яка поступово стає невід'ємним елементом економічної системи, витісняючи альтернативні механізми забезпечення соціальної стійкості та фінансової мобільності через власні доходи.

Фінансова інклюзія продовжує активно розвиватися, і на сучасному етапі сформовано стратегічний напрям на створення єдиних державних фінансових систем, які регулюють і контролюють рух фінансових потоків у межах національного економічного простору. В таких умовах очікується значне посилення механізмів нагляду та регуляторного контролю як на національному, так і на міжнародному рівнях, а також розширення програм фінансової грамотності для всіх верств населення, включаючи дітей. Це має сприяти формуванню фінансової толерантності та зниженню спротиву до обмеження фінансової автономії. При цьому, приймаючи умови зменшення фінансової свободи, малозабезпечені ринкові суб'єкти сподіваються на отримання довгострокових преференцій, зокрема підтримку їхньої фінансової діяльності з боку державних структур і фінансових організацій, що може забезпечити їм більшу стабільність та доступ до основних фінансових ресурсів.

Висновки. Отже, фінансова інклюзія є важливим елементом сталого розвитку, сприяючи економічній стабільності, соціальній рівності та зниженню рівня бідності. Вона забезпечує доступність фінансових послуг для широких верств населення та бізнесу, що стимулює економічне зростання та фінансову мобільність. Впровадження фінансової інклюзії має і ризики, зокрема можливість формування фінансової залежності від державних структур і банківських установ, що може обмежувати автономію ринкових суб'єктів. Незважаючи на ці виклики, фінансова інклюзія залишається важливим інструментом економічного розвитку, особливо в умовах цифрової трансформації та інтеграції у міжнародний фінансовий простір. Її ефективне впровадження потребує стратегічного підходу, що враховує як можливості зростання, так і потенційні ризики для фінансової стабільності.

Список використаних джерел

1. Національний банк України. Національний банк України представив плани запровадження нового типу фінансової установи – банку фінансової інклюзії. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/>.
2. World Bank Group. Poverty. 2020. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/overview>.
3. International Monetary Fund. Sahay, R., Allmen U. E. et al. The promise of fintech: financial inclusion in the post COVID-19 Era. 2020. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Departmental-Papers-Policy-Papers/Issues/2020/06/29/The-Promise-of-Fintech-Financial-Inclusion-in-the-Post-COVID-19-Era-48623>.

Олександр Максимчук, здобувач вищої освіти
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
Людмила Сахно, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ ЗА П(С)БО ТА МСБО: ГАРМОНІЗАЦІЯ СТАНДАРТІВ

Актуальність дослідження. Матеріальною базою будь-якої підприємницької діяльності є необоротні активи, без яких не може здійснюватися жодний господарський процес. Перші більш змістовні видання про бухгалтерський облік, у тому числі й необоротних активів, було видано близько сотні років тому. Створили та видали їх економісти-практики, що досліджували тоді проблеми виробництва та шукали шляхи до його розвитку і раціоналізації. З плином часу змінювались та вдосконалювались критерії оцінювання, вимоги, методи обліку засобів та продуктів виробництва.

Нині існують потужні праці відомих у світі економістів, що займаються питаннями бухгалтерського обліку в Німеччині та США, Індії та Ізраїлі. Серед провідних учених світу є й українські фахівці, які багато років займаються вивченням специфіки обліку необоротних активів. Найвідомішими в Україні вченими є Ф.Ф. Бутинець, Н.М. Ткаченко, Ю.С. Цал-Цалко, В.В.Сопко та інші.

Метою дослідження є вивчення основних відмінностей національних положень бухгалтерського обліку від міжнародних. З набранням чинності Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" та запровадженням з 2000 р. НСБО, в Україні з'явилося широко всім відоме поняття необоротних активів.

Згідно з НПСБО, до оборотних активів належать "грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу" [1].

Таким чином, необоротні активи - це активи, що використовуються підприємством у його діяльності протягом тривалого періоду часу (більше одного року) та від використання яких підприємство отримає в майбутньому економічні вигоди; та їх вартість може бути достовірно визначена.

Однозначного тлумачення визначення та суті необоротних активів не існує, так як кожній складовій необоротних активів у бухгалтерському обліку планом рахунків визначено окремий рахунок, оскільки облік потребує більш детальної інформації про окремі об'єкти, що призводить до "невикористання" у професійній діяльності бухгалтера терміну "необоротний актив" [2, 3].

Облік необоротних активів в Україні ведеться відповідно до чинного законодавства, а саме законів, інструкцій, положень, плану рахунків, національних та міжнародних стандартів обліку.

Національні стандарти бухгалтерського обліку розроблялися з урахуванням міжнародних, саме тому П(С)БО щодо обліку необоротних активів має ряд спільних моментів з МСФЗ. Поряд з подібними рисами можна виділити й відмінні, які відображені у таблиці 1.

Таблиця 1

Облік необоротних активів за П(С)БО та МСБО

Показники	П(С)БО	МСБО
1.Визначення об'єктів необоротних активів, які підлягають переоцінці	малоцінні необоротні матеріальні активи та бібліотечні фонди, якщо амортизація їх вартості нараховується у першому місяці використання об'єкта в розмірі 50% вартості, яка амортизується, та решти 50% вартості, яка амортизується у місяці їх вилучення з активів (списання з балансу) внаслідок невідповідності критеріям визнання активом або в першому місяці використання об'єкта 100% вартості	дане питання не розглядається
2.Надходження необоротних активів на підприємство	допускає безоплатне надходження, внесок до статутного капіталу, переведення до об'єктів необоротних активів зі складу оборотних активів (товарів, готової продукції)	передбачено лише виготовлення подібних активів для продажу в процесі звичайної господарської діяльності
3.Вибуття необоротних активів	безоплатна передача, невідповідність критеріям визнання активу	виключення активу з використання без очікування економічних вигод від його вибуття

Наказом, від 01.01.2008 р., були внесені зміни до наказу Міністерства фінансів України від 07.11.2003р. № 617, яким затверджено Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 27 "Діяльність, що припиняється". Із зазначеної дати П(С)БО 27 отримало назву "Необоротні активи, утримувані для продажу, та припинена діяльність", яким було внесено зміни до відображення у обліку вибуття необоротних активів. За основу нової редакції П(С)БО 27 були взяті базові положення МСБО 5 «Непоточні активи, утримувані для продажу, та припинена діяльність» [5, 6].

Внаслідок внесення змін у П(С)БО 27 «Необоротні активи, призначені для продажу, і діяльність, що припиняється», методологія обліку необоротних активів зазнала суттєвих змін. Відтепер необоротні активи, щодо яких прийнято рішення про їх продаж, повинні бути переведенні зі складу необоротних активів до групи запасів, а доходи та витрати від їх продажу віднесені до операційної діяльності підприємства. Вказані нововведення стали причиною численних дискусій щодо доцільності та економічної обґрунтованості такого перегрупування активів [4]. Крім того, залишаються невирішеними питання документування операцій з продажу таких необоротних активів і відображення інформації про них у звітності. Вказані недоліки у методології обліку

необоротних активів, що призначені для продажу викликають значні труднощі при обліковому відображенні таких активів [5]. Зміни у методології обліку реалізації необоротних активів наведені далі.

Зміни в методології обліку операцій з реалізації необоротних активів

До змін у П(С)БО 27:

1 Об'єктом обліку є основні засоби, інші необоротні матеріальні активи, нематеріальні активи та ін.

2. П(С)БО 7 “ Основні засоби

3. Термін використання - більше року

4. Рахунки класу 1

5. Елемент балансу - необоротні активи

Після змін у П(С)БО 27:

1. Об'єкт обліку - необоротні активи, призначені для продажу

2. П(С)БО 27 “ Необоротні активи, призначені для продажу, та діяльність, що припиняється

3. Термін використання – менше року

4. 286 “ Необоротні активи та групи вибуття, призначені для продажу ”

5. Елемент балансу - запаси

Рада з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку вважає, що таке правило забезпечить дотримання однієї з якісних характеристик звітної інформації – зі ставність. Але в балансі за статтею «Необоротні активи та групи вибуття» можуть бути зазначені необоротні активи, амортизацію на які припинили нараховувати як на початку року, так й незадовго до дати балансу. Крім того, якщо Рада з міжнародних стандартів намагається виділити активи, що не підлягали амортизації у звітному періоді, тоді у звітності слід окремо вказувати вартість землі, основних засобів, що перебувають на консервації та виведені з експлуатації на період модернізації та реконструкції.

Вчені-обліковці вважають, що перегрупування активів, тобто переведення їх зі складу необоротних активів до складу запасів і обліку на субрахунку 286 «Необоротні активи та групи вибуття, призначені для продажу», доцільне за наявності певної програми розвитку системи управління економічними процесами підприємства, і є наслідком зміни загальної концепції обліку на підприємстві в разі визнання його неплатоспроможним, реорганізації або ліквідації [3, 129].

Висновки. Перспективами подальших досліджень у напрямі обліку необоротних активів є вдосконалення організації та методики оцінки необоротних активів, у тому числі тих, які призначені для продажу, що сприятиме достовірності та реальності даних фінансової звітності. Після проведення порівняльної характеристики П(С)БО та МСБО можна зробити висновок, що на даному етапі розвитку економіки та бухгалтерського обліку в цілому по країні МСБО мають більш загальну методологію обліку необоротних активів, ніж П(С)БО. Та хоча МСБО є більш поширеним у використанні у країнах Європи, на нашу думку використання П(С)БО є більш ефективним та простим,

через наявність більш деталізованої методології обліку необоротних активів у сільськогосподарських підприємствах України.

Список використаних джерел

1. Ткаченко Н.М. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник / Н.М. Ткаченко. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 784 с.
2. Цал-Цалко Ю. С. Облік у зарубіжних країнах : навч. посіб. / Ю. С. Цал-Цалко. – Київ : КНЕУ, 2019. – 248 с.
3. Сопко В.В. Бухгалтерський облік в Україні : підручник / В.В. Сопко. – Київ : КНЕУ, 2018. – 512 с.
4. Бутинець Ф. Ф. Облік необоротних активів : навч. посіб. / Ф. Ф. Бутинець, О.О. Костюченко. – Житомир : ЖДТУ, 2020. – 310 с.
5. Міністерство фінансів України. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 27 «Недооцінені, знецінені необоротні активи» : затв. наказом Мінфіну України від 21.10.2003 р. № 617 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1029-03>. – Дата звернення: 03.06.2025.
6. МСФО 5 «Не поточні активи, призначені для продажу, і діяльність, що припиняється» // Міжнародні стандарти фінансової звітності 2004. – Ч. 1. – К. : ФПБАУ, 2004. – С. 641-651.

Тетяна Меліхова, д.е.н., професор,
завідувачка кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ
Євгеній Меліхов, аспірант,
асистент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ
Анастасія Тараненко, здобувачка освіти
ВСП «Економіко-правничий фаховий коледж ЗНУ»
м. Запоріжжя, Україна

ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРВИННИХ ДОКУМЕНТІВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Актуальність дослідження. Первинні документи є фундаментом ведення бухгалтерського обліку, оскільки саме вони фіксують всі господарські операції, що відбуваються на підприємстві. Вони слугують джерелом інформації для подальшого відображення даних у регістрах обліку, формують основу для складання фінансової звітності та забезпечують достовірність облікових даних. Без чітко організованого документообігу неможливе ефективне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, контроль над витратами та доходами, а також дотримання вимог законодавства у сфері оподаткування.

Первинна документація відображає реальні економічні процеси, такі як надходження та вибуття матеріальних цінностей, нарахування заробітної плати, здійснення розрахунків із контрагентами, рух коштів тощо. Від її правильного оформлення залежить не лише точність бухгалтерського обліку, а й можливість захисту інтересів підприємства під час перевірок контролюючими органами. Тому організація системи первинного обліку є важливим елементом фінансової безпеки будь-якого підприємства. Проте їх використання пов'язане з низкою проблем, які можуть впливати на якість обліку та управлінські рішення (табл. 1).

Якщо компанія є великою або має складний документообіг, доцільно звернутися до консультантів або спеціалізованих аутсорсингових компаній. Експерти допоможуть оптимізувати процеси, забезпечити відповідність законодавчим вимогам та мінімізувати ризики, пов'язані з управлінням документацією.

Ефективне використання первинних документів є важливим чинником якісного бухгалтерського обліку та фінансового управління. Впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів і підвищення кваліфікації працівників дозволяють мінімізувати ризики. Удосконалення цих аспектів сприятиме підвищенню прозорості та ефективності бізнес-процесів.

У процесі оформлення первинних документів виникають численні проблеми, що можуть призвести до фінансових втрат, штрафних санкцій або репутаційних ризиків. У первинних документах (як у паперовій, так і в електронній формі) забороняються будь-які підчистки та необумовленні виправлення. Підприємство впроваджує комплекс заходів для запобігання несанкціонованим змінам даних і гарантує їх цілісність та безпеку протягом усього строку зберігання.

Основні проблеми при використанні первинних документів

Проблеми	Характеристика	Шляхи вирішення
Невідповідність законодавчим вимогам	Однією з ключових проблем є порушення вимог до оформлення первинних документів. Це може бути відсутність необхідних реквізитів, невідповідність формі або неправильне заповнення.	- регулярне оновлення знань працівників бухгалтерії щодо законодавчих вимог; - використання стандартизованих шаблонів для оформлення документів; - автоматизація процесу створення документів у бухгалтерських програмах.
Людський фактор та помилки при заповненні	Ручне введення даних часто призводить до помилок, таких як неправильні суми, дати або некоректні реквізити контрагентів.	- впровадження електронного документообігу для зменшення впливу людського фактору; - перевірка документів перед їх обробкою.
Втрата або пошкодження документів	Зберігання документів у паперовому вигляді підвищує ризик їх втрати, пошкодження або несанкціонованого доступу.	- використання електронного архіву з резервним копіюванням; - впровадження політики безпеки щодо доступу до первинних документів; - організація належного фізичного зберігання паперових документів.
Фальсифікація документів	Фальсифікація первинних документів може спричинити фінансові втрати, порушення законодавства та репутаційні ризики для компанії.	- використання електронного підпису для підтвердження автентичності документів; - регулярний внутрішній аудит для виявлення підроблених документів; - запровадження системи контролю доступу до створення та редагування документів.
Відсутність єдиної системи обліку	Документи ведуться у різних форматах і системах, що ускладнює їх аналіз і обробку.	- інтеграція єдиної системи управління документами; - використання хмарних сервісів для централізованого зберігання та доступу до документів; - автоматизація процесів обліку та звітності.

Джерело: складено авторами

Помилки в первинних документах і регістрах бухгалтерського обліку, що складені в електронній формі, виправляються способом червоного сторно або за допомогою додаткових бухгалтерських проведення. Виправлення помилок у первинних документах і регістрах бухгалтерського обліку, що складені в електронній формі, способом червоного сторно передбачає здійснення зворотного запису на величину помилки та одночасне зазначення правильної суми [1]. Виправлення помилок у паперових первинних документах здійснюється одним із методів, що зображенні на рисунку 1.

В українському законодавстві спостерігається суттєва проблема з нормативно-правовим забезпеченням: велика кількість нормативних документів втратили чинність, а належна заміна їм досі не розроблена або не запроваджена (Наказ «Про затвердження типових форм первинного обліку» [2], Наказ «Про затвердження типових форм первинних облікових документів з обліку сировини та матеріалів» [3], Наказ «Про затвердження типових форм первинних облікових документів з обліку малоцінних та швидкозношуваних предметів» [4]). У результаті підприємства опиняються в ситуації правової невизначеності – частина з них змушена орієнтуватися на застарілі або нечинні документи, що суперечить принципам законності, інші ж створюють власні внутрішні нормативні акти, які не завжди узгоджені з чинним законодавством. Така ситуація створює ризики для дотримання єдиних стандартів, спричиняє

труднощі у перевірках, аудиті та ускладнює правозастосовну практику. Виникає нагальна потреба в оновленні законодавчої бази та систематизації нормативних актів відповідно до сучасних економічних реалій.

Спосіб «червоного сторно»	• Здійснюється шляхом внесення неправильного запису (кореспонденції рахунків чи суми) червоним чорнилом, пастою кулькових ручок тощо, що означає від'ємні числа, які в підсумку вираховуються. Одночасно під записом червоним кольором чорнилом, пастою кулькових ручок тощо темного кольору здійснюється другий запис із зазначенням правильної кореспонденції рахунків чи суми.
Коректурний спосіб	• Здійснюється шляхом закреслення неправильного тексту або цифри і над закресленим надписується правильний текст або цифри. Закреслення здійснюється однією рискою так, щоб можна було прочитати виправлене.
Спосіб додаткових бухгалтерських проведень	• Здійснюється шляхом внесення додаткової кореспонденції рахунків на суму, яка є різницею між правильною та відображеною в цих регістрах.

Рис. 1. Способи виправлення помилок в первинних документах, що складені у паперовій формі
Джерело: складено автором на основі [1].

Незважаючи на технологічний прогрес, залишаються актуальними питання захисту первинних документів від втрати, підробки або несанкціонованого доступу. Тому підприємствам необхідно вдосконалювати внутрішній контроль за документообігом, використовуючи як традиційні методи (призначення відповідальних осіб), так і сучасні інформаційні технології (електронні архіви, системи контролю доступу).

Таким чином, первинні документи є не лише технічним елементом бухгалтерського обліку, а й важливим інструментом управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Їх правильне оформлення, своєчасна обробка та надійне зберігання забезпечують прозорість бізнес-процесів, дотримання законодавчих вимог та формування достовірної фінансової звітності. В умовах динамічного розвитку економіки та цифровізації особливого значення набуває постійне вдосконалення системи роботи з первинною документацією, що є запорукою успішного функціонування підприємства.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку : Наказ Міністерства фінансів України від 24.05.1995 № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text>
2. Наказ «Про затвердження типових форм первинного та Інструкції про порядок їх виготовлення, зберігання і застосування» № 263 від 27.07.98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0508-98#Text>
3. Наказ «Про затвердження типових форм первинних облікових документів з обліку сировини та матеріалів» № 193 від 21.06.96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0193202-96#Text>
4. Наказ «Про затвердження типових форм первинних облікових документів з обліку малоцінних та швидкозношуваних предметів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0145202-96#Text>

Людмила Парфентій, к.е.н.,
доцент кафедри соціально-економічних дисциплін
Сумська філія Харківського національного університету внутрішніх справ,
Діана Кищик, здобувач вищої освіти
Сумська філія Харківського національного університету внутрішніх справ,
м. Суми, Україна

РОЛЬ ФІНАНСІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Актуальність дослідження. В умовах війни економічна безпека набуває особливої ваги, адже саме фінансові ресурси забезпечують функціонування державних інституцій, підтримку оборонної спроможності та збереження соціальної стабільності. Для України, яка понад три роки перебуває в стані повномасштабної війни, економічна безпека стала ключовим елементом національної безпеки, що вимагає цілісного та стратегічного підходу. Особливо важливою в цьому контексті є роль фінансів, адже саме завдяки фінансовим ресурсам держава може продовжувати своє функціонування в умовах воєнного стану.

Підтримання економічної безпеки в умовах війни є надзвичайно складним завданням, яке потребує ретельного планування й гнучкого реагування на виклики. Фінансова стабільність посідає провідне місце серед пріоритетів, адже без неї неможливо забезпечити належне функціонування армії, виплату соціальної допомоги чи реалізацію програм відновлення. Війна змушує державу переглядати бюджетні пріоритети, мобілізувати внутрішні ресурси та активно залучати зовнішню фінансову підтримку. У цьому контексті фінансова система виступає не лише інструментом забезпечення оборони, але й критично важливим чинником економічної життєздатності та поступального розвитку України в умовах затяжної війни.

Зараз на фінансову стабільність України суттєво впливають низка серйозних викликів, зокрема: різке збільшення державного боргу (понад 100% ВВП у 2024 році); стійкий і значний бюджетний дефіцит, що перевищує 1,3 трлн грн; високий рівень інфляції, який сягнув понад 12%; зростання обсягу проблемних кредитів до понад 30%; а також критична залежність від зовнішньої фінансової підтримки, яка формує понад половину бюджету. Крім того, значний тиск на валютний ринок засвідчують інтервенції Національного банку України, що за 2024 рік перевищили \$27 млрд.

За результатами дослідження, проведеного Національним інститутом стратегічних досліджень, основними загрозами фінансовій безпеці України у 2025 році є наступні [1]:

- 1) Погіршення фінансової стійкості пенсійної системи;
- 2) Високий рівень дефіциту Державного бюджету;
- 3) Значні втрати податкових та митних надходжень державного та місцевих бюджетів;

- 4) Брак довіри з боку громадян та бізнесу до податкових, митних органів;
- 5) Недофінансування окремих статей видатків бюджету внаслідок обмеженості фінансових можливостей держави;
- 6) Зростання обсягів державного боргу та видатків на його обслуговування;
- 7) Погіршення інституційної спроможності банківської системи внаслідок скорочення ресурсної бази банків, збитковості та зниження капіталізації;
- 8) Різке збільшення частки непрацюючих кредитів у кредитному портфелі банків.

Зазначені загрози значно ускладнюють підтримання фінансової стабільності та вимагають впровадження комплексного та ефективного управлінського підходу.

У воєнних умовах фінансова стабільність виступає ключовим елементом економічної безпеки, оскільки вона гарантує спроможність держави безперебійно фінансувати пріоритетні потреби, зокрема армію, систему охорони здоров'я, соціальні програми та загальне функціонування економіки.

Важливим завданням фінансової політики у воєнний період є запобігання різким інфляційним коливанням, утримання стабільності національної валюти та ефективне управління державним боргом. Саме тому необхідно зміцнювати фінансову систему таким чином, щоб уникнути економічного потрясіння та закласти основу для післявоєнного відновлення і стабільності. Для цього державі потрібно не лише раціонально розподіляти бюджетні ресурси, а й формувати фінансові резерви, спрямовувати їх на стратегічно важливі напрями, а також забезпечувати ефективну взаємодію з міжнародними донорами та кредиторами.

Одним з найважливіших напрямів фінансової політики залишається забезпечення належного фінансування сектору оборони та національної безпеки. У період війни ці витрати значно зростають і стають першочерговими для уряду. Основна частина оборонного бюджету спрямовується на закупівлю зброї, техніки, забезпечення Збройних сил України. У таких умовах фінансові ресурси стають ключовим інструментом для ефективного захисту держави, а відтак - і збереження її національної безпеки. Це вимагає не тільки мобілізації коштів, але й грамотного управління ними для своєчасного постачання та забезпечення всіх необхідних потреб оборонного сектору.

Міжнародна фінансова допомога відіграє ключову роль у зміцненні економічної безпеки України під час війни. З огляду на обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів, держава змушена активно звертатися до зовнішніх джерел фінансування для покриття бюджетного дефіциту, відновлення зруйнованої інфраструктури та здійснення соціальних виплат населенню. У цьому контексті вагоме значення мають кредити і гранти від міжнародних фінансових інституцій, таких як Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, а також фінансова допомога від партнерських країн, включаючи Європейський Союз та Сполучені Штати Америки. Ці ресурси дають можливість Україні забезпечувати поточні бюджетні потреби, підтримувати стабільність фінансової системи та отримувати кошти для економічної стабілізації.

У контексті війни важливим елементом економічної безпеки є ефективне управління державними фінансами, зокрема раціональний розподіл бюджетних коштів. Завдяки грамотному фінансовому плануванню країна здатна зберігати макрофінансову стабільність попри значне збільшення витрат на оборону та гуманітарну допомогу. В Україні вже здійснено суттєві зміни у структурі фінансування економіки: першочерговість надано військовим потребам, водночас залишається необхідність забезпечення стабільності в критично важливих сферах, таких як соціальна політика, енергетика, охорона здоров'я та відновлення інфраструктури. Для досягнення балансу важливими є стратегічне бюджетне планування, постійний моніторинг витрат, прозоре використання коштів і ефективна протидія корупції на всіх рівнях державного управління.

Після завершення активної фази бойових дій перед Україною постане важливе завдання – відновлення економіки. Цей процес вимагатиме значних капіталовкладень, і саме фінансові механізми відіграватимуть у ньому провідну роль. У післявоєнний період фінансова політика повинна бути спрямована на стабілізацію національної валюти, відновлення виробничого потенціалу та модернізацію інфраструктури. Особливе значення матимуть кредитні програми, державна підтримка у формі субсидій, іноземні інвестиції, а також реалізація глибоких економічних реформ. Успішне економічне відновлення значною мірою залежатиме від активної участі міжнародних фінансових інституцій, стратегічних інвесторів і підтримки малого та середнього підприємництва.

Висновки. Забезпечення економічної безпеки України в умовах війни є багатогранним викликом, який вимагає не лише раціонального використання фінансових ресурсів, а й чітко визначеної стратегії. Особливу роль у цьому процесі відіграє фінансова складова, яка є основою для безперебійного фінансування оборонних потреб, соціальних програм та функціонування ключових сфер життєдіяльності країни. Україна має передумови, сприятливі для забезпечення економічної безпеки, однак це потребує злагоджених дій уряду, ефективної мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів, а також підтримки з боку міжнародної спільноти. Лише завдяки скоординованій співпраці державного сектору, бізнесу та міжнародних партнерів можливо забезпечити стійкість економіки під час війни та створити основу для довгострокової економічної безпеки.

Список використаних джерел

1. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності : експ.-аналіт. доп. / [Базиліук Я., Власенко Р., Власюк О. та ін.] ; за заг. ред. Я. Жаліла. Київ : НІСД, 2025. 104 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.03>.
2. Бондарук Т., Чеховська М., Бондарук О. Економічна безпека України під час військових дій: виклики та шляхи протидії. *Економічні горизонти*. 2024. №1(27). С. 129-141. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.299201](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.299201).

Василь Плева, старший викладач
кафедри комп'ютерних наук, прикладної та вищої математики
Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів, Україна

ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Актуальність дослідження. Фінансовий контролінг, як складова сучасної системи управління підприємством, відіграє визначальну роль у забезпеченні фінансової стійкості та стратегічного розвитку суб'єктів господарювання. Серед іншого важливим є контролінг власного капіталу, оскільки саме ця частина ресурсної бази є найбільш стійкою до зовнішніх шоків і забезпечує автономність у прийнятті рішень. У сучасних умовах, фінансовий контролінг потребує переосмислення підходів до управління власним капіталом відповідно до форми власності підприємства.

Фінансовий контролінг, як поняття, включає в себе не лише функцію контролю, але й аналітичну, планову та координаційну функції в системі управління фінансовими ресурсами. Його мета - не просто фіксувати відхилення, а створити умови для досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом оптимального використання фінансового потенціалу, де власний капітал виступає як первинним джерелом, так і основою подальшої стабільності. Теоретичні та практичні аспекти контролінгу досліджували у своїх працях зарубіжні і вітчизняні вчені: І. Ансофф, Ю. Вебер, С. Голов, Т. Говорушко [1], П. Куцик [4], С. Головацька [2], С. Данілочкін, О. Зоріна [3], В. Івашкевич, Д. Лозовицький, М. Максимова, М. Мескон, Р. Манн, Ю. Прохорова [5], М. Пушкар, М. В. Реслер, В. Савчук, Г. Семенов, В. Сопко, С. Петренко, О. Терещенко [6] та ін.

Власний капітал – це сукупність активів, що залишаються у розпорядженні підприємства після покриття всіх зобов'язань. Його структура може варіюватися залежно від форми власності, організаційно-правової форми та джерел формування.

У державних підприємствах основною складовою власного капіталу виступає статутний капітал, який формується за рахунок майна, переданого державою. Його обсяг затверджується в установчих документах і, як правило, є фіксованим. Така особливість обмежує гнучкість державних підприємств у формуванні капіталу. Зміна його обсягу потребує складної процедури погоджень з органами державної влади, що знижує швидкість адаптації до ринкових умов.

У приватному секторі структура власного капіталу є більш динамічною. Статутний капітал може змінюватися в залежності від потреб бізнесу, а додатковим джерелом є додатковий капітал, сформований у процесі дооцінки активів, емісії акцій або внесків засновників понад номінал. Приватні підприємства активно використовують нерозподілений прибуток як гнучкий

інструмент самофінансування та капіталізації, що підвищує адаптивність та інвестиційну привабливість.

Для кооперативів характерна специфічна форма власного капіталу - пайовий капітал, який формується за рахунок пайових внесків членів. Його обсяг прямо залежить від кількості учасників та розміру їх внесків. У структурі кооперативів резервний капітал має особливе значення, оскільки використовується для покриття збитків і забезпечення стабільності в умовах колективної відповідальності. Резерви формуються відповідно до статуту кооперативу, часто - у визначеному відсотковому співвідношенні до доходів.

Практична реалізація фінансового контролінгу, сьогодні нашою є низка проблем. Однією з них є відсутність інтегрованих систем управлінського обліку, які б дозволяли комплексно відслідковувати динаміку власного капіталу. Більшість підприємств, особливо державної форми, покладаються на традиційні методи фінансової звітності, не застосовуючи сучасних підходів до планування, управління процесами та цифрових інструментів.

У державному секторі ключовим викликом залишається регульованість бюджетного процесу, що часто перешкоджає гнучкому використанню капіталу. Фінансова автономія державних підприємств, особливо у стратегічних галузях, обмежена, а система контролінгу здебільшого має формальний характер, не забезпечуючи належного управлінського зворотного зв'язку, більше уваги приділяється контролю та ревізії, які по своїй суті є ретроспективними інструментами, тоді як фінансовий контролінг спрямований у майбутнє та на виконання стратегічної мети та тактичних цілей.

У приватних підприємствах проблеми пов'язані з переважанням короткострокових цілей над довгостроковими, що призводить до неефективної політики капіталізації. Часто в малому і середньому бізнесі фінансовий контролінг зводиться до обліку фінансових потоків без глибокої аналітики щодо оптимальної структури капіталу.

У кооперативах контролінг ускладнюється відсутністю мотивації у членів до стратегічного планування, оскільки акцент зміщується на поточні розрахунки з пайовиками та локальні цілі кооперативів. Брак професійної аналітики та обмежений доступ до цифрових рішень також гальмують розвиток системи контролінгу. Особливість формування та структури власного капіталу кооперативів, споживчих товариств та інших подібних формувань, впливає на побудову системи фінансового контролінгу, яка повинна враховувати роздрібненість та персоніфікованість капіталу, та статутні особливості, на зразок безповоротності статутних внесків при виході члена кооперативу в споживчій кооперації.

Одним із ключових напрямів удосконалення є інтеграція цифрових технологій у процеси моніторингу та прогнозування капіталу. Бізнес-аналітика на базі сучасних платформ відкриває можливості для візуалізації ключових фінансових показників, зокрема таких як рентабельність власного капіталу, коефіцієнт самофінансування, співвідношення власного і позикового капіталу.

Крім того, доцільним є запровадження стратегічного бюджетування, що базується на сценарному підході та включає оцінку капіталу в розрізі ризиків, ринкових змін та довгострокових цілей. Особливо важливим є формування каскадної системи бюджетів, які відображають як стратегічний, так і операційний рівень використання капіталу.

Також слід звернути увагу на професійну підготовку працівників фінансового контролінгу в управлінні капіталом. Це передбачає наявність кваліфікованих кадрів, які володіють не лише знаннями у сфері бухгалтерського обліку, а й аналітичним мисленням, знанням цифрових інструментів та навичками фінансового планування.

Висновки. Проблеми фінансового контролінгу власного капіталу залишаються актуальними для всіх форм господарювання. Водночас їхня природа має чітко виражені відмінності залежно від умов формування, юридичної форми та форми власності. Державні підприємства потребують більшої автономії та цифрової трансформації контролінгових процесів. Приватні суб'єкти мають орієнтуватися на стратегічну капіталізацію, а кооперативи – удосконалювати механізми пайового управління. Вирішення вказаних проблем можливе лише за умови комплексного підходу: поєднання аналітики, цифрових рішень, стратегічного планування та кадрового забезпечення системи фінансового контролінгу.

Список використаних джерел

1. Говорушко Т. А. Дослідження методів оцінки ефективності системи контролінгу / Т. А. Говорушко, Д. О. Кроніковський // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. – 2014. – Вип. 5. – Частина 2. – С. 63-65.
2. Головацька С. І. Обліково-аналітичний інструментарій контролінгу в управлінні витратами підприємства: монографія / С. І. Головацька, О. П. Сашко. – Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2017. – 360 с.
3. Зоріна О. А. Проблематика трактування контролінгу / О. А. Зоріна // *Статистика України: наук.-інформ. журнал*. – К.: НТК статистичних досліджень, 2011. – № 1 (52). – С. 40-44.
4. Куцик П. О. Оцінка ефективності контролінгу у системі управління підприємства / П. О. Куцик, С. І. Головацька // *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет*; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 2. – С. 145-155.
5. Прохорова Ю. В. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці: монографія / [кол. авт.: В. В. Прохорова, Л. С. Мартюшева, Н. Ю. Петрусевич, Ю. В. Прохорова] ; Харківський національний економічний університет. – Х.: ІНЖЕК, 2006.
6. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Баб'як. – К.: КНЕУ, 2013. – 407 с.

Вікторія Покровка, здобувачка вищої освіти
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
Анна Костякова, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

РИЗИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ДЕФІНІЦІЇ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ

Актуальність дослідження. У сучасному економічному середовищі суб'єкти господарювання стикаються з численними викликами, пов'язаними з ризиками та невизначеністю. Глобалізація, цифровізація, економічні та політичні кризи, технологічні зміни та непередбачувані зовнішні чинники роблять управління ризиками необхідною складовою стратегічного планування. В умовах невизначеності ефективне управління ризиками сприяє стабільності, конкурентоспроможності та фінансовій безпеці підприємств.

У цілому під невизначеністю розуміють обмеженість знання, тобто нестачу або повну відсутність інформації, що є необхідною для опису існуючого або майбутнього стану деякого процесу або системи. З поняттям невизначеності безпосередньо пов'язане поняття ризику. У найбільш загальному розумінні ризик – це стан невизначеності, результатом якого можуть бути небажані ефекти або значні втрати. В економічній теорії невизначеність пов'язують із такими подіями, які не піддаються кількісному оцінюванню. Відповідно до цього підходу ризик – це оцінена (обчислена) будь-яким способом імовірність кожної з можливих подій (Ризик-менеджмент, 2015). Якщо йдеться про господарську діяльність підприємства, то говорять про бізнес-ризик, під яким розуміють насамперед імовірність (загрозу) виникнення фінансових втрат і, таким чином, або збитковості, або отримання підприємством прибутку нижче від очікуваного рівня

Різні науковці по-різному підходять до трактування ризиків та невизначеності (табл.1).

Таблиця 1

Аналіз підходів щодо трактувань понять «ризик» та «невизначеність»

Автор, джерело	Визначення поняття
Френк Найт (1921)	розмежовує поняття ризику та невизначеності, вважаючи, що ризик піддається кількісному вимірюванню, а невизначеність – ні
Джон Мейнард Кейнс (1936)	економічна невизначеність значною мірою пов'язана з поведінковими аспектами та непередбачуваністю майбутнього
Гаррі Марковіц (1952)	у своїй теорії портфеля розглядав ризик через призму диверсифікації активів та математичного розрахунку волатильності
Нассім Талеб (2007)	вказує на існування "чорних лебедів" – непередбачуваних подій, які можуть мати значний вплив на економіку та суспільство

Деніел Канеман і Амос Тверські (1979)	у своїй "Теорії перспектив" підкреслювали психологічні аспекти сприйняття ризику та невизначеності, пояснюючи, чому люди схильні приймати ірраціональні рішення
Брітченко І. Г.	можливість настання несприятливої події, що виникає в умовах невизначеності і спричиняє ймовірності понесення збитків або недоодержання прибутку підприємством
Головач Т. В., Грушевицька А. Б., Швид В. В.	ризик – дисперсія дійсних і очікуваних результатів
Донець Л. І.	діяльність, яка пов'язана із подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, коли є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення майбутнього результату, і відхилення від мети
Лазовський Дж.	можливість появи збитків
Ляшенко О.М.	усвідомлена частина загрози і як свідомо дію, що може мати негативні наслідки та стати загрозою
Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю.	імовірність події чи споріднених подій, які спричиняють виникнення збитків у об'єкта, який володіє даним ризиком
Пазєєва Г.М.	відхилення від певної поставленої мети залежно від ситуації, що настала в певний час
Рудніченко Є. М.	це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з певною мірою невизначеності результату внаслідок прийнятого рішення (дії і/або обставин)
Варналій З.С.	Ризики – це потенційні загрози економічній стабільності, пов'язані з невизначеністю у внутрішньому та зовнішньому середовищі
Мехеда Е.В.	Основна загроза економічній безпеці – це вплив невизначених зовнішніх факторів, що можуть призвести до фінансових втрат або банкрутства
Козицька Н.В.	ризик – це ймовірність настання несприятливих подій, що впливають на економічну стабільність підприємства або держави
Гавриленко Н.	ризики економічної безпеки є частиною загального ризик-менеджменту, який охоплює фінансову, правову та технологічну сфери
Костякова А.А.	сукупність явищ, подій та факторів, що впливають на прийняття управлінських рішень та можуть зумовити як позитивний, так і негативний результат діяльності підприємства

Розглянувши різні підходи до визначення поняття «ризик», можна констатувати, що переважна більшість авторів пропонують власні визначення категорії «ризик» (В.В. Вітлінський, Н.І. Машина, І.О. Волкова, В.К. Сакляренко, С.В., Мочерний та ін.), лише незначна частина дослідників погоджуються з ними. Група науковців (І.О. Волков, В.К. Сакляренко, І.Ю. Івченко, П.В. Шутов, В.Г. Пасічник, О.В. Акіліна, Є.М., Короткова) у визначенні акцентують увагу лише на негативних наслідках ризику, а деякі з дослідників (П. Половкін, А.

Зозолук, Ю.В. Сенейко, В.А. Підсолонко, А.Ф. Процай, Т.Л., Миронова, В.О. Василенко) вбачають в ризику ще й позитивні моменти.

Отже, сьогодні необхідно сформулювати таке визначення ризику, яке б відповідало змісту цього явища та було б зрозумілим для широких кіл студентів, дослідників, науковців. На нашу думку, ризик – це об’єктивно-суб’єктивна категорія, яка відображає особливості сприйняття суб’єктами економічних відносин ймовірності настання певної ситуації, яка може виникнути в будь-який час і в будь-якій діяльності в процесі здійснення дій або прийняття рішень та яка може призвести до непередбачених негативних наслідків (втрат прибутку, недоотримання доходів), позитивних наслідків (вигод) або ж до нульового результату.

В таблиці 2 наведено узагальнюючу класифікацію ризиків в системі управління підприємствами, згруповану за різними точками погляду вчених та науковців.

Таблиця 2

Класифікація ризиків у системі управління підприємствами

Критерії класифікації	Види ризиків
За видами діяльності підприємства	виробничий фінансовий комерційний інвестиційний валютний юридичний інноваційний
Залежно від можливого результату	чистий спекулятивний
За сферою походження	соціально-політичний адміністративно-законодавчий
За причинами виникнення	природно-екологічний географічний геополітичний ризик невпевненості в майбутньому ризик нестачі інформації суб’єктивний
За ступенем обґрунтованості прийняття ризику	обґрунтований частково обґрунтований авантюрний
За відповідністю допустимим межах	допустимий критичний катастрофічний
За ступенем впливу під час реалізації ризику	негативний нульовий позитивний
За можливістю прогнозування	прогнозований форс-мажорний непрогнозований

У сучасних умовах господарювання невизначеність стала постійним супутником економічної діяльності, особливо в таких чутливих до зовнішніх впливів галузях, як сільське господарство. Зміни клімату, коливання цін на продукцію, політичні та економічні кризи, а також непередбачувані природні явища створюють середовище, в якому ризики виникають практично на кожному етапі аграрного виробництва:

Невизначеність як середовище виникнення ризиків

- тимчасова окупація територій та мінування площ с.-г. угідь
- фізичне руйнування / знищення / крадіжки майна, інфраструктури та продукції
- втрати через зниження виробництва
- втрати через зниження цін та перебої експорту
- додаткові витрати на рекультивацію
- руйнування ланцюгів постачання та збуту
- гострий дефіцит фінансових ресурсів (в т.ч. за рахунок зростання собівартості)
- вимушене порушення технології с.-г. виробництва
- дефіцит трудових ресурсів
- екологічні виклики
- основні ризики аграрних підприємств в умовах невизначеності, спричиненої війною

Саме тому аналіз впливу невизначеності на аграрний сектор набуває особливої актуальності в контексті забезпечення стабільного розвитку та продовольчої безпеки.

Висновки. Отже, ефективне управління ризиками є ключовим фактором забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах невизначеності. Для цього необхідний комплексний підхід, що включає диверсифікацію бізнесу, інновації та адаптацію, співпрацю з іншими підприємствами та постійний моніторинг змін у бізнес-середовищі.

Список використаних джерел

1. Брітченко І. Г. Регіональне банківське ринковедення (теорія, методологія, технологія) // *Теорія регіонального банківського ринковедення*. Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. 123 с.
2. Головач Т. В. Ризик-менеджмент: зміст і організація на підприємстві // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №3. Т.1 С. 157-163.
3. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
4. Костякова А.А. Теоретичні аспекти управління ризиками та невизначеністю діяльності в обліку // URL: <https://surl.li/pisdll>
5. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.
6. Останкова Л. А. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 256 с.

7. Пазєєва Г. М. Комплексна діагностика в забезпеченні економічної безпеки підприємств (на матеріалах транспортноекспедиційних підприємств України) . Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 291 с.
8. Рудніченко Є. М. Деталізація загроз безпекового середовища та аналіз існуючих підходів до оцінювання економічної безпеки підприємств // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. №5. С. 283–288.
9. Рудніченко Є. М. Стійкий економічний розвиток вітчизняних підприємств: стан та загрози // *Соціально-економічний розвиток регіону в контексті міжнародної інтеграції*. 2017. № 25 (14). С. 144–147.
10. Рудніченко Є.М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства // *Економіка, менеджмент, підприємництво*. 2013. № 25. С. 188–195.
11. Łazowski J. Wstęp do nauki o ubezpieczeniach. Warszawa : PZU, 1934. S. 7.
12. Rudnichenko Y., Dzhereliuk I., Mykhalchyshyna L., Savina S., Pokotylova V., Havlovska N. Safe interaction management of state institutions and business entities based on the concepts of evolutionary economics: modeling and scenario forecasting of processes. *Tem Journal*, 2020, Vol. 9 (1), pp. 233-241.

Наталія Пріварнікова, здобувачка вищої освіти,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
Людмила Сахно, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОБЛІКУ І КОНТРОЛЮ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах воєнного стану, економічної нестабільності та постійних викликів, пов'язаних із перебоями логістики, зростанням собівартості продукції та обмеженим доступом до зовнішніх ринків, аграрний сектор залишається однією з ключових галузей економіки України. Ефективне управління фінансовими результатами аграрних підприємств потребує чіткого, прозорого та адаптованого до реалій часу обліку і контролю.

Недостатня якість фінансового обліку, непрозорість витрат, неналежне документування господарських операцій, відсутність внутрішнього контролю — усе це може призвести до неефективного використання ресурсів, зниження інвестиційної привабливості та загрози фінансової стабільності підприємств. Саме тому особливого значення набуває формування сучасних концептуальних підходів до організації обліку та контролю фінансових результатів, що відповідали б умовам ризикованого середовища, цифровізації та інтеграції в європейську економіку.

Дослідження дозволить удосконалити підходи до відображення доходів і витрат, визначення прибутку, формування управлінської звітності, а також посилити внутрішній контроль як інструмент запобігання фінансовим зловживанням і втратам. Це має особливе значення для аграрних підприємств, які потребують підтримки в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення.

Проблеми організації і методики обліку й контролю фінансових результатів у підприємствах розглянуті в працях провідних вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні положення та практичні рекомендації щодо фінансового й управлінського обліку, контролю фінансових результатів обґрунтовані в працях Бутинця Ф. Ф. [1], Житнього П. В. [2], Кропивко М. [3], Маркова О. М. [4], Нікіфорової, Л. П. [5], та інших.

Фінансовим результатом підприємства може бути прибуток, збиток або нульовий фінансовий результат. Трактування сутності вказаних категорій є важливою науковою проблемою. В філософії та економічній теорії приділяється увага прибутку, що є основною метою підприємницької діяльності, тоді як у бухгалтерському обліку розглядається поняття фінансових результатів, тобто прибутку і збитку. Прибуток – це позитивний фінансовий результат діяльності підприємства [1].

Фінансові результати – це кінцевий результат діяльності підприємства за звітний період, який виражається прибутком або збитком, відображається у фінансовій звітності (форма 2 “Звіт про фінансові результати”) і визначається послідовно розрахунковим способом з урахуванням усіх видів доходів і витрат, отриманих у процесі здійснення господарських операцій.

Ефективне управління формуванням та використанням прибутку (збитку) в сільськогосподарському виробництві неможливе без налагодження системи контрольних процедур. Слово „контроль” у перекладі з французької „controle” означає перевірку або спостереження з метою перевірки. Контроль також може розглядатися як один із головних принципів управління, стадія процесу управління чи функція управління. На думку Житнього П.В., оскільки ефективне управління характеризується розвиненими каналами зворотного зв’язку, то контроль у вузькому розумінні є одним із визначальних принципів управління. Контроль як стадія процесу управління являє собою дії, зміст яких полягає у порівнянні кількох величин, що характеризують норми та ступінь їх досягнення [2].

Структура контролю як цілісної системи та складного процесу вичерпно розкрита Кропивко М. [3], з якою ми повністю погоджуємося. Так, система контролю розглядається у вигляді трьох невід’ємних складових: суб’єкт контролю, тобто особа, яка спрямовує контрольні дії на власну діяльність чи діяльність іншої особи; об’єкт контролю, тобто діяльність певного суб’єкта, на яку спрямовуються контрольні дії; контрольні дії, тобто операції порівняння показників діяльності контрольованого об’єкта з певною нормою.

Під структурою контролю як процесу Маркова О. М. вбачає три елементи: забезпечення, процедуру та наслідок [4].

Ефективне ведення обліку й контролю фінансових результатів у сільськогосподарських формуваннях неможливе без запровадження автоматизованої обробки облікової інформації.

Сучасний етап функціонування економічної системи характеризується зростанням інформаційного навантаження як на управлінський персонал, так і на працівників бухгалтерії, що потребує перегляду організаційних форм ведення бухгалтерського обліку. Суттєвих змін в умовах реформування національного бухгалтерського законодавства потребує не тільки облік, а й контроль, що покликані забезпечити всі ланки управління оперативною та деталізованою в необхідному розрізі інформацією, швидко реагувати на зміну нормативної бази, відхилення від запланованих показників діяльності тощо. Тому з метою удосконалення управління сільськогосподарським підприємством необхідно використовувати сучасні методи управління і запроваджувати комплексну автоматизацію облікової та управлінської діяльності, що базується на новітніх інформаційних технологіях [5].

Для комп'ютеризації бухгалтерського обліку на ринку програмних продуктів України пропонуються десятки пакетів програм, які постійно оновлюються й удосконалюються [6].

Із введенням у дію П(С)БО 30 “Біологічні активи” в сільськогосподарських підприємствах облік фінансових результатів зазнав суттєвих змін. Однією з проблем при застосуванні П(С)БО 30 є оцінка продукції за справедливою вартістю при первісному визнанні, що суттєво впливає на розмір фінансових результатів. Розрахунки показують, що у деяких господарствах при цьому прибуток перевищує базовий (який розраховується без використання П(С)БО 30) майже у два з половиною рази, оскільки результати діяльності обчислюються не по товарній, а по всій одержаній продукції, адже однією з особливостей сільського господарства є часткове використання продукції для внутрішньогосподарських потреб. Тим самим викривляються фактичні результати діяльності підприємства, що призводить до плутанини в обліку, ускладнює роботу практикуючих бухгалтерів і не дозволяє порівнювати результати діяльності підприємств різних галузей економіки та належним чином відображати дані у системі національних рахунків. Тому впровадження П(С)БО 30 та Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку біологічних активів доцільно розповсюдити лише на сільськогосподарські підприємства, що підпадають під статус малих підприємств, так як методика визначення фінансових результатів у них близька до цього стандарту. При цьому оцінці за справедливою вартістю підлягають лише перехідні залишки продукції і незавершеного виробництва, як це передбачено П(С)БО 25 “Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва”. Великі підприємства повинні вести облік та складати фінансову звітність в порядку, який існував до затвердження П(С)БО 30 “Біологічні активи” [7].

Висновки. Для виконання вимог своєчасного і повного висвітлення інформації у фінансовому звіті, а також для задоволення запитів зовнішніх і внутрішніх користувачів, у роботі запропоновано до складу фінансової звітності сільськогосподарських підприємств включити форму 50-сг, розширивши перелік показників, які впливають на фінансові результати діяльності. Основними розділами тут можуть бути виручка від реалізації продукції за напрямками (каналами) реалізації, витрати на виробництво і реалізацію продукції з деталізацією статей, результати від реалізації кожного виду продукції тощо.

У процесі дослідження встановлено, що при розробці нових нормативних документів, зокрема національних стандартів, уточненні плану рахунків бухгалтерського обліку, підготовці інструкцій з обліку на окремих ділянках тощо, як правило, виникає необхідність внесення змін до реєстрів (журналів-ордерів тощо), перебудови програм, запровадження нестандартних документів, але вони не відбуваються.

Застосування на практиці запропонованих рекомендацій щодо удосконалення обліку фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств

дозволить покращити формування інформації на цій ділянці обліку та поглибити подальший аналіз. Отримані результати дослідження спрямовані на підвищення достовірності, оперативності й аналітичності обліку фінансових результатів діяльності.

Список використаних джерел

1. Бутинець Ф.Ф. Облік і контроль в системі управління підприємством : монографія / Ф.Ф. Бутинець, Н.М. Малюга. Житомир: ЖДУ ім. І. Франка, 2020. 384 с.
2. Житній, П. В. Фінансовий результат: облік, аналіз, контроль : навч. посіб. / П.В. Житній. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 284 с.
3. Кропивко М. Фінансові результати аграрних підприємств: методологія обліку та контролю / М. Кропивко, І. Лещенко // *Економіка АПК*. 2022. № 11. С. 82–89.
4. Маркова, О. М. Актуальні аспекти організації бухгалтерського обліку у сільському господарстві в умовах воєнного стану / О. М. Маркова // *Облік і фінанси*. 2023. № 1(103). С. 56–63.
5. Нікіфорова, Л. П. Теоретичні основи формування фінансового результату в системі бухгалтерського обліку / Л. П. Нікіфорова // *Вісник ХНУ. Серія «Економіка»*. – 2023. – № 1(50). – С. 144–150.
6. International Accounting Standards Board. IAS 1 Presentation of Financial Statements [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-1-presentation-of-financial-statements/> – Accessed: 01.05.2025.
7. Міністерство фінансів України. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 30 «Біологічні активи» : затверджено наказом Мінфіну України від 18.11.2005 р. № 790 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05#Text>. – Дата звернення: 20.05.2025.

Лариса Рибіна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Сумський національний аграрний університет
м. Суми, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ «ЗЕЛЕНИХ» ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

Актуальність дослідження. На сучасному етапі свого розвитку країни Європейського Союзу переходять до нових економічних моделей, які передбачають створення багатства та забезпечення економічного зростання без шкоди для навколишнього середовища шляхом розробки правових норм переходу до сталого розвитку, складовою якого є «зелена» економіка. Європейський Союз допомагає громадянам та урядам зробити свою економіку «зеленою» завдяки ефективному управлінню ресурсами, впроваджуючи економічні та правові інструменти для захисту навколишнього середовища, підтримуючи зелені інновації, забезпечуючи екологічну політику щодо управління, наприклад, водними ресурсами та відходами.

З 2010 року країни ЄС та ОЕСР удосконалюють правові, економічні та технічні інструменти для стимулювання «зеленого» виробництва, зеленого будівництва та розвитку альтернативної зеленої енергетики. Концепція зеленої економіки базується на трьох аксіомах: неможливо нескінченно розширювати сферу впливу в обмежених межах простору; неможливо задовольнити нескінченно зростаючі потреби в умовах обмеженості ресурсів; екосистеми планети взаємопов'язані. А тому є дуже корисним і актуальним сьогодні скористатись світовим досвідом розбудови «зеленої» економіки при переході до сталого розвитку України. І це підтверджує Ю.І. Тюря, за словами якого «кожен рік в нашій країні витрати на державні закупівлі складають близько 13% ВВП, що дозволяє державі впливати на ринок і спрямовувати його до інноваційного й сталого розвитку» [1].

Згідно з законодавством ЄС, правове регулювання зелених державних закупівель базується на двох директивах - Директиві 2004/18/ЄС1 та Директиві 2004/17/ЄС2. Директива 2004/17/ЄС регулює процедури закупівель для суб'єктів господарювання, що працюють у секторах водного господарства, енергетики, транспорту та поштових послуг. Директива 2004/18/ЄС координує процедури для державних контрактів на роботи, договорів на постачання та договорів на державні послуги (так звана «класична директива»). Директива пояснює, як державні підрядники можуть сприяти захисту довкілля та сталому розвитку, забезпечуючи при цьому найкраще співвідношення ціни та якості. Директива базується на критеріях укладання контрактів судової практики, які уточнюють здатність державних замовників задовольняти потреби зацікавлених сторін, включаючи екологічні або соціальні питання, за умови, що такі критерії пов'язані з предметом контракту [2].

Принципами державних закупівель є принцип свободи переміщення товарів, принцип свободи підприємництва та принцип свободи надання послуг, а також відносні принципи рівного ставлення, недискримінації, взаємного визнання, пропорційності та прозорості (стаття 2 Директиви [3]).

У Директиві зазначено, що жодна сторона не повинна перешкоджати запровадженню або забезпеченню заходів, необхідних для захисту державної політики, громадської моралі, громадської безпеки, здоров'я та добробуту людей, тваринного та рослинного світу; обов'язково враховувати цілі сталого розвитку під час укладання державних закупівель. Перед початком процедури укладання замовлення державні підрядники мають право запросити необхідні підтвердження відповідності критеріям «зелених» державних закупівель, за умови, що це не порушує конкуренцію.

Зелені державні закупівлі активно використовуються за кордоном для стимулювання екологічного розвитку економіки. «Зелені» закупівлі можуть стати одним із найефективніших інструментів для вирішення екологічних проблем на державному та глобальному рівнях, оскільки можуть забезпечити промисловість реальними стимулами для розробки екологічно чистих продуктів та послуг.

Сталі державні закупівлі нерозривно пов'язані зі сталим розвитком, тому державні закупівлі відіграють особливу роль у рамках сталого розвитку країн. По-перше, державні закупівлі сприяють удосконаленню галузевих практик, впровадженню інновацій та нових екологічних технологій, а також виробництву енергоефективної продукції.

По-друге, сталі державні закупівлі (або «зелені» державні закупівлі) можуть спрямовуватись на досягнення цілей національних проектів в Україні, відповідно, мають стратегічне значення.

По-третє, сталий розвиток державних закупівель може сприяти переходу до циркулярної економіки, знижуючи трансакційні витрати, екологічній переробці та вторинній переробці. І, нарешті, впровадження екологічних вимог (вимог екологічної безпеки) у сфері державних закупівель (наприклад, уникнення використання високотоксичних небезпечних речовин та важкорозкладних матеріалів, встановлення обмежень на викиди газів, підтримка зайнятості та гендерної рівності, виключення контрабандної продукції тощо) сприятиме покращенню екологічної ситуації загалом.

В Україні сталий розвиток державних закупівель та зелений розвиток закупівель є тіснопов'язаними поняттями. Однак не кожна державна закупівля орієнтована на сталий розвиток. Основними причинами повільного впровадження сталого розвитку є:

- 1) брак знань про проблеми та їх вирішення;
- 2) необхідність встановлення критеріїв сталого розвитку;
- 3) неправильне тлумачення правил, нечітка та недостатня нормативна база, відсутність нормативно-правової бази «зелених» державних закупівель.

Державні та муніципальні закупівлі передбачають використання бюджетних коштів, насамперед податкових надходжень. У рамках ЄС як єдиного

ринку державні закупівлі базуються на принципах, що заохочують конкуренцію та низькі ціни.

Нормативно-правова база для зелених державних закупівель у Європейському Союзі почала формуватися на початку 2000-х років. Перші ініціативи Європейської Комісії містили такі пропозиції [4]: встановлення спільних екологічних критеріїв для державних закупівель, заохочення публікації інформації про вартість життєвого циклу продукції, підвищення довіри до правових можливостей включення екологічних критеріїв до тендерної документації, встановлення політичної підтримки для просування та впровадження зелених державних закупівель через політичну мету, пов'язану з показниками, та подальший моніторинг.

У країнах ЄС умови зелених державних закупівель можуть застосовуватися до контрактів як вище, так і нижче порогу, встановленого Директивами про закупівлі. Директиви про закупівлі 2014 року дозволяють державним органам враховувати екологічні аспекти як під час передзакупівельної підготовки, процесу закупівлі, так і під час виконання контракту. Правила виключення та відбору контрактів спрямовані на забезпечення мінімального рівня Оцінка життєвого циклу, специфікація стійких виробничих процесів та екологічні критерії присудження контрактів доступні для того, щоб допомогти закупівельним агентствам визначити екологічно кращі пропозиції. Зелені державні закупівлі спрямовані на фінансову економію, особливо з урахуванням повної вартості життєвого циклу контракту, а не лише ціни закупівлі. Наприклад, придбання енерго- або водоефективних продуктів, призводить до зниження рахунків за комунальні послуги. Зменшення кількості небезпечних речовин у продуктах, зменшує витрати на утилізацію. Органи влади, які впроваджують зелені державні закупівлі, краще підготовлені до вирішення нових екологічних проблем, скорочення викидів парникових газів, або переходу до економіки замкнутого циклу.

Наприклад, Ірландія (2012 рік) прийняла свій план дій щодо зелених державних закупівель під назвою «Зелені тендери». План передбачає, що щонайменше 50% усіх закупівель у восьми групах продуктів, та послуг відповідають екологічним вимогам. У 2014 році Агентство з питань довкілля Ірландії опублікувало комплексний набір критеріїв та положень для зелених закупівель. Критерії базуються на критеріях, встановлених на рівні ЄС, але враховують конкретні моделі закупівель та структуру ринку в Ірландії. Ці правила також стосуються як законодавства ЄС, так і національного екологічного законодавства в Ірландії.

Прикладами «зелених» державних контрактів у ЄС є енергоефективні комп'ютери, офісні меблі із зеленої деревини, низькоенергетичні будівлі, перероблений папір, клінінгові послуги з використанням екологічно чистих продуктів, електричні, гібридні або низьковисокислотні транспортні засоби, відновлювана енергія та електроенергія тощо [5].

На національному рівні більшість держав-членів ЄС опублікували Національні плани дій (SPP National Action Plans (NAPs)), які окреслюють різні дії та заходи підтримки «зелених» або «сталих» державних закупівель [6].

Більшість наборів критеріїв базуються на оцінці життєвого циклу та є універсальними по всьому ЄС. Окремі покупці на місцевому, регіональному та національному рівнях також впровадили «зелені» та «сталі» практики закупівель. Критерії для низки груп товарів регулярно переглядаються. Критерії призначені для включення безпосередньо до тендерної документації та містять інформацію про методи перевірки. Більшість критеріїв доступні всіма офіційними мовами ЄС. Екологічні та соціальні критерії можуть бути встановлені в різних частинах закупівель або стосуватися різних категорій товарів. Критерії можуть бути спрямовані на постачальника або предмет закупівлі. Критерії також можуть бути встановлені як конкретні договірні умови, які необхідно виконати.

ЄС широко використовує електронні системи зелених закупівель. Електронна система може відстежувати екологічні критерії закупівель, перевіряти подання документації постачальниками та їх відповідність вимогам. Електронна система використовує автоматичні (вбудовані) функції оцінки життєвого циклу та інтеграцію з джерелами екологічних критеріїв (базами даних маркування) [7].

ЄС застосовує спільні закупівлі або закупівельну діяльність групи державних органів, що дозволяє значно заощадити бюджет завдяки оптовим закупівлям, зменшенню адміністративних витрат та об'єднанню екологічних, технічних та ринкових компетенцій. Спільні закупівлі також є перспективними для зелених державних закупівель, оскільки ефективна взаємодія зацікавлених сторін та обмін знаннями про екологічно чисті продукти та соціально відповідальні компанії на ринку дозволяє робити кращий вибір. Спільні закупівлі можуть здійснюватися центральними органами закупівель на регіональному та національному рівнях для здійснення закупівель від імені державних органів [3].

Таким чином, зелені публічні закупівлі є стратегічним інструментом сталого розвитку на всіх рівнях управління, який допоможе поширити у суспільстві парадигму «зеленої економіки» [8].

Висновки. Законодавство щодо зелених закупівель у світі ще не повністю завершене; це пов'язано зі збільшенням включення галузей до зеленого списку. Екологічна складова та дотримання зелених критеріїв є основоположними для участі організацій у зелених закупівлях. Українська практика та законодавство щодо зелених закупівель лише формуються та відстають від світової, особливо європейської практики в цьому питанні.

Зелені державні закупівлі розглядаються як один із ключових інструментів впровадження екологічної політики та забезпечення екологічної безпеки на національному рівні. У країнах Євросоюзу інструменти правового регулювання зеленої економіки розвиваються досить швидко, особливо це стосується розвитку інституту зелених публічних закупівель.

Список використаних джерел

1. Тюрю Ю.І. Стратегії зелених публічних закупівель у сфері міського транспорту: правові аспекти та передовий європейський досвід. *Juris Europensis Scientia*. 2024. Вип.1. DOI: <https://doi.org/10.32782/chern.v1.2024.17>
2. Heike Schweitzer. Public Procurement Law. URL: https://max-eup2012.mpipriv.de/index.php/Public_Procurement_Law (дата звернення 20.05.2025)
3. Directive 2004/18/EC of the European Parliament and of the Council of 31 March 2004 On the Coordination of Procedures for the Award of Public Works Contracts, Public Supply Contracts and Public Service Contracts. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A32004L0018> (дата звернення 20.05.2025).
4. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions of 16 July 2008 on Public Procurement for a Better Environment. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/LSU/?uri=CELEX:52008DC0400> (дата звернення 24.05.2025).
5. Buying green! A Handbook on Green Public Procurement. 3rd Edition. European Commission. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. doi: 10.2779/246106 URL: <https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/from-crm/82.%2520Buying-Green-Handbook-3rd-Edition.pdf> (дата звернення 24.05.2025).
6. Andrecka, M. & Peterkova Mitkidis, P. (2017) Sustainability requirements in EU public and private procurement - a right or an obligation. *Nordic Journal of Commercial Law*. 1, 55-89. DOI: [10.5278/ojs.njcl.v0i1.1982](https://doi.org/10.5278/ojs.njcl.v0i1.1982).
7. Михайлик Р. Публічні закупівлі у світлі європейської інтеграції України. 13.07.2022. Zakupki.ua. URL: <https://news.zakupki.com.ua/publiczni-zakupivli-u-svitli-yevropejskoyi-integratsiyi-ukrayiny.html> (дата звернення 24.05.2025).
8. Рибіна Л.О., Маслак Н.Г. Зелені публічні закупівлі як інструмент ефективного використання публічних фінансів в цілях сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53), С. 479-484. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-67>

Анна Савелла, здобувач вищої освіти
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ,
Владислав Плиска, аспірант,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ,
Керівник: *Вікторія Оглобліна*, к.е.н., доцент,
доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ,
м. Запоріжжя, Україна

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Сталий розвиток держави передбачає необхідність підвищення якості формування та реалізації фінансової політики держави, яка є важливою складовою економічної політики держави й водночас самостійним напрямом реалізації її відповідних функцій. Основні засади формування фінансової політики держави як інструменту суспільного розвитку передбачають застосування ефективних інноваційних підходів до формування державних фінансових ресурсів, підвищення якісного рівня державного фінансово-економічного регулювання, впливу фінансового механізму на економічне зростання з метою забезпечення суспільних потреб, збалансованого, перспективного розвитку економіки, дієвого соціального захисту населення [1].

Фінансова політика держави – це система заздалегідь визначених і затверджених заходів, форм і методів генерування, розподілу та використання фінансових ресурсів державними інституціями з метою виконання функцій самою державою згідно стратегічних і тактичних цілей її економічного та соціального розвитку.

Інверсійний характер ринкової економічної трансформації посприяв домінуванню екстрактивних економічних інститутів, що обумовило утворення системних проблем розвитку фінансової системи України. Усунення системних проблем у фінансовому секторі та відповідної розбудови фінансової системи – необхідна умова для впровадження сталого фінансування, яке має бути зорієнтоване на реалізацію Стратегії сталого розвитку України на період до 2030 року. Сталий розвиток економіки можливий тільки на основі інклюзивних інститутів. Це визначено ООН при формулюванні цілей сталого розвитку та знайшло відбиток і в Стратегії сталого розвитку України на період до 2030 року, що спрямована на подолання системних проблем у фінансовому секторі та розбудову повноцінного ринкового конкурентоспроможного середовища згідно зі стандартами ЄС.

Зміст державної фінансової політики включає такі ланки:

– вироблення науково обґрунтованих концепцій (системи поглядів) розвитку фінансів. Вони формуються на основі вивчення вимог економічних законів, всестороннього аналізу розвитку господарства, перспектив розвитку економічних відносин, потреб населення;

– визначення основних напрямів використання фінансів на перспективу та на поточні потреби, при цьому враховують шляхи досягнення поставлених цілей, передбачених економічною політикою, а також міжнародні фактори, можливості зростання фінансових ресурсів;

– здійснення практичних дій для досягнення поставлених цілей.

У межах програмно-цільового регулювання визначимо показники, які мають бути досягнуті як у фінансовій системі, так і у споріднених сферах національної економіки:

1) кадри та освіта:

– підготовка здобувачів вищої освіти за напрямками, пов'язаними з інформаційно- телекомунікаційними технологіями та інвестуванням у сфері соціального розвитку і природоохоронної діяльності;

- поширення цифрової та фінансової грамотності;

2) інформаційна інфраструктура:

- зростання питомої ваги домогосподарств, що мають широкий доступ до мережі Інтернет;

3) інформаційна безпека:

– зростання питомої ваги громадян, що підвищили рівень грамотності у сфері інформаційної безпеки та використання інтернет- сервісів;

– зростання питомої ваги громадян, що використовують засоби захисту інформації, в загальній чисельності населення, що користуються інтернетом;

– зростання питомої ваги суб'єктів, що використовують стандарти у сфері впровадження ресурсномістких та енергозберігаючих технологій;

4) формування дослідницьких компетенцій:

– збільшення кількості реалізованих проєктів у сфері енергозбереження, зеленої економіки;

– збільшення питомої ваги фінансових установ, що беруть участь в реалізації масштабних проєктів пріоритетних напрямків міжнародного наукового співробітництва.

Очевидною є конкретизація заходів програмно-цільового регулювання, враховуючи аспект стійкого фінансування.

Звичайно, формування державної фінансової політики сталого розвитку має розглядатись з позицій конкретизації підходів до розробки її основних складових, за якими і визначаються детермінанти державної фінансової політики сталого розвитку загалом. До основних складових державної фінансової політики сталого розвитку варто віднести:

– державну бюджетну політику, що є інструментом державного регулювання суспільного розвитку та сукупністю фінансових відносин, інституційного забезпечення щодо формування та використання бюджетних коштів, спрямованих на досягнення фінансово-економічної збалансованості, результативності економічних перетворень;

– державну податкову політику, сутність якої виявляється в сукупності організаційно-правових та фінансово-економічних заходів держави у сфері регулювання податкових відносин, що спрямовані на мобілізацію та

використання фінансових ресурсів у системі регулювання соціально-економічного розвитку країни;

- державну грошово-кредитну політику, яка є комплексом заходів у галузі грошового обігу і кредиту, які покликані забезпечити стабільність грошової одиниці України за рахунок впровадження регламентованих законом засобів і методик, та включає в себе системні і скоординовані заходи Національного банку України;

- державну митну політику, яка є системою принципів та напрямів діяльності держави у сфері захисту митних інтересів та забезпечення митної безпеки України, регулювання зовнішньої торгівлі, захисту внутрішнього ринку, розвитку економіки України та її інтеграції до світової економіки;

- державну інвестиційну політику, яка є діяльністю держави щодо регулювання інвестиційної діяльності з метою реалізації економічної, науково-технічної та соціальної політики через застосування комплексу економічних, організаційно-правових та інших заходів держави, спрямованих на створення сприятливого інвестиційного клімату, структурну перебудову, підвищення ефективності національної економіки;

- державну боргову політику, що є системою дій щодо уникнення і врегулювання боргових проблем на рівні держави, забезпечення чи відновлення платоспроможності та отримання максимального ефекту від використання запозичених коштів.

Висновки. Фінансова система України має бути зорієнтована на створення організаційної інфраструктури, яка вирішує екологічні «Е», соціальні «S» та управлінські «G» проблеми; підтримку приватної власності; неупереджену систему права й надання публічних послуг для створення конкурентного середовища, заохочення великої маси людей до економічної діяльності. Реалізація державної фінансової політики створює передумови збалансованого зростання фінансових ресурсів держави, а отже виконання соціально-економічних програм сталого розвитку країни та її регіонів.

Список використаних джерел

1. Коровій В. В. Державна фінансова політика : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 388 с.
2. Метеленко Н.Г., Оглобліна В.О., Дятлова Ю.В. Цифровізація та модернізація управління державними фінансами як складовою публічного управління. Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку: монографія [Електронне видання] / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. – 659с. С.102-110.
3. Метеленко Н.Г., Попова А.О., Сіліна І.В., Оглобліна В.О., Петренко О.В. Формування та вплив бюджетного процесу на фінансову безпеку у період війни. Contemporary ukrainian science: theoretical and practical achievements: collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2024. 192 p, 56-80.

Людмила Сахно, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ АУДИТОРСЬКИХ ПОСЛУГ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Ринок аудиторських послуг, сформований на основі міжнародних стандартів аудиту, постійно удосконалюється, виходячи з інформаційних потреб суспільства та користувачів фінансової звітності суб'єктів господарювання.

Подальший розвиток аудиторської діяльності потребує вирішення питань, пов'язаних із підвищенням її якісного рівня, що значною мірою дозволить зміцнити престиж цієї професії і ступінь довіри до інформації, наданої аудиторами, з боку всіх зацікавлених користувачів та суспільства загалом. Ці питання набули актуальності у зв'язку з тим, що лише в разі якісного виконання аудиторських перевірок користувачі інформації будуть упевнені в реальності перевіреної фінансової звітності, а отже, створюватимуться умови зниження їх інформаційного ризику при прийнятті рішень. Саме така стратегія розвитку вітчизняного аудиту здатна забезпечити його реальну затребуваність суспільством [1].

З економічної точки зору якість - це здатність об'єкта чи дії задовольняти вимоги особистого, виробничого чи суспільного порядку завдяки властивостям, які складають його споживну вартість [2].

Методологічну основу контролю якості аудиторських послуг в Україні та світі складають системний підхід (в частині оцінки якості організації надання послуг) та концепція незалежності аудитора при наданні суспільно-корисних послуг (в частині оцінки якості конкретної аудиторської перевірки).

Оскільки аудит спирається на довіру зацікавлених осіб до професіоналізму аудиторів, питання підвищення якості аудиторських послуг набуває першорядного значення.

Питаннями контролю якості аудиторських займалися вчені та практикуючі аудитори такі як Білуха М.Т., Бутинець Ф. Ф., Лоббек Дж. Л., Робертсон Дж. К., Редько О. Ю. та інші.

У Міжнародних стандартах аудиту, надання впевненості та етики встановлено необхідність здійснення контролю якості в аудиторських фірмах. Проте ні в нормативних документах, ні в спеціальній літературі не сформульовані основні поняття регулювання якості аудиторських послуг, системні підходи до їх забезпечення. Склалася ситуація, коли вимоги до створення і підтримки системи управління якістю аудиту на рівні аудиторської фірми визначені законодавче, встановлена необхідність їх контролю з боку Аудиторської палати України, але системні вимоги, критерії оцінки відсутні.

З 2022 року на міжнародному рівні діють нові стандарти управління якістю в аудиті: ISQM 1 «Управління якістю для фірм, що виконують аудити або огляди фінансової звітності» та ISQM 2 «Оцінка якості завдання». Ці стандарти замінили попередні підходи до контролю якості, акцентуючи увагу на ризик-орієнтованому управлінні та безперервному вдосконаленні процесів. Вони вимагають від аудиторських фірм впровадження систем управління якістю, що враховують специфіку кожної фірми та її завдань.

Інститут внутрішніх аудиторів (ІА) в 2024 році оновив стандарти професійної практики внутрішнього аудиту, представивши Глобальні стандарти внутрішнього аудиту (GIAS). Ці стандарти включають п'ять доменів, 15 принципів та 52 стандарти, що охоплюють етику, управління, обов'язки керівника аудиту та виконання аудиторських завдань. Вони спрямовані на підвищення ефективності та професіоналізму внутрішнього аудиту в усьому світі.

Не зважаючи на наявність затверджених законодавчих актів щодо аудиторської діяльності, основ контролю якості аудиту сьогодні питання методології та методики контролю якості аудиторських послуг чітко не розкриваються: не розроблені критерії оцінки якості роботи аудиторських фірм, відсутня ефективна методологічна база.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних та практичних аспектів оцінки якості аудиторських послуг.

Провідною концепцією формування системи контролю якості аудиторських послуг є незалежність органів контролю, що базується на принципах компетентності, відповідальності, конфіденційності та суспільної корисності.

Поєднання професійних та громадських інтересів при проведенні контролю якості аудиторських послуг забезпечують максимальну ефективність процедур контролю. Міжнародна співпраця в частині застосування конкретних підходів до формування ефективної системи контролю якості дозволить уникнути ряду помилок, допущених професійними організаціями аудиторів в розвинених країнах світу та забезпечить якісну інтеграцію вітчизняних систем обліку і аудиту в міжнародну спільноту.

Система контролю якості аудиторських послуг в Україні формується АПУ України і містить у собі: регулярну звітність суб'єктів аудиторської діяльності затвердженою АПУ; моніторинг із питань якості аудиторських послуг, додаткові процедури із забезпечення контролю якості та дисциплінарні заходи за наслідками контролю; інформування суспільства про функціонування системи контролю якості аудиторських послуг в Україні.

За останні роки АПУ України прийняла ряд надзвичайно важливих нормативних документів щодо питань контролю за якістю надання аудиторських послуг [3], [4], [5].

Втім, на нашу думку, існуюча система контролю якості аудиторських послуг знаходиться лише в процесі становлення, що не виключає подальшої її трансформації в бік посилення економічної відповідальності аудиторів.

Розглядаючи зарубіжний досвід зазначимо, що у світовій діяльності відомо

декілька моделей побудови системи нагляду за професією аудитора, а саме:

1. Нагляд здійснює приватна суспільна організація за дорученням держави.

Прикладом є Комітет з нагляду за звітністю публічних компаній, який був створений у США відповідно до Закону Сарбанеса-Окслі від 2002 року. Таку ж систему впроваджено і у Великобританії.

2. Нагляд здійснює державний орган, який є елементом фінансової інституції, та контролює роботу біржових структур. Таку систему запроваджено в Австралії, Голландії, Італії.

3. Змішана модель, яку застосовано у Німеччині. Така модель передбачає, що існуюча суспільна організація аудиторів та Аудиторська палата здійснює нагляд за професією, однак Аудиторську палату контролює незалежний державний орган - АПАК.

Розглянемо основні види контролю з нагляду за професією аудитора в Німеччині:

- контроль за здійсненням професії аудитора;
- контроль якості аудиторських послуг.

Німецьким Законом про аудиторську діяльність передбачена максимальна професійна відповідальність аудиторів перед третіми особами, яка підлягає обов'язковому страхуванню, в таких розмірах: 1 мільйон євро – для аудиту підприємств, що не є учасниками ринку капіталу, та 4 мільйони євро – для аудиту підприємств, що є учасниками ринку капіталу.

Контроль за здійсненням професії застосовують у випадках, коли існує підозра у тому, що аудитор допустив помилку або є скарга клієнта чи повідомлення у пресі тощо. Тобто є конкретне обвинувачення, і це стає відомим АПАК, за результатами проведеної перевірки останній може вживати такі заходи:

- виносити догану;
- призначати штрафи (максимальний розмір – до 50000 євро);
- передавати справу до суду.

На нашу думку, досвід Німеччини може стати одним із прикладів для України.

Забезпечення контролю якості аудиторської діяльності у країнах-учасниках Євросоюзу є також відносно новим явищем. Зважаючи на важливість і перспективи розвитку аудиту було створено Комітет Євросоюзу з питань аудиту, який вважає питання забезпечення контролю пріоритетним у своїй діяльності [6].

Індикатором якості роботи українських аудиторів можуть бути скарги на останніх з боку користувачів їхніми послугами. В основі більшості скарг на аудиторів та аудиторські фірми лежить невдоволення або результатами аудиторських послуг.

Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 2017 року встановлює обов'язкові перевірки якості аудиторських послуг для всіх суб'єктів аудиторської діяльності. Аудиторські фірми, що проводять обов'язкові аудити, підлягають перевіркам якості кожні три роки, а інші — кожні

шість років. Ці перевірки здійснюються Радою з нагляду за аудиторською діяльністю (АРОВ) та Аудиторською палатою України (АПУ). Україна активно співпрацює з міжнародними партнерами для вдосконалення системи аудиту. Проєкт ЄС «EU4PFM» надає підтримку Міністерству фінансів України у впровадженні глобальних стандартів внутрішнього аудиту, оновленні методологічних рекомендацій та програм підготовки аудиторів. Це сприяє підвищенню ефективності та професіоналізму внутрішнього аудиту в публічному секторі.

У 2024 році в Україні здійснено Аудиторською палатою України (АПУ) 21 перевірку з контролю якості аудиторської діяльності. Перевірка здійснювалась згідно рішення №21/КЯ та №18/КЯ від 4 грудня 2024 року.

На 2025 рік АПУ планує перевірити 54 суб'єкти аудиторської діяльності. Цей план-графік був затверджений рішенням від 4 грудня 2024 року №21/КЯ та набув чинності з дня його оприлюднення на офіційному вебсайті АПУ.

Відповідно до Положення АПУ кожний суб'єкт аудиторської діяльності зобов'язаний проходити перевірку контролю якості аудиторської діяльності не рідше одного разу на п'ять років.

Регулярному та обов'язковому контролю якості аудиторських послуг мають підлягати всі аудиторські компанії. Такий вид контролю повинен попереджувати імовірні помилки в роботі аудиторських компаній, покращити якість послуг та роботу аудиторської компанії.

Результатом мають бути рекомендації щодо поліпшення системи внутрішнього контролю аудиторської компанії. Вищезазначені види контролю системи нагляду за професією аудитора має здійснювати незалежний орган.

Ключовими аспектами високої якості виконання завдань аудитора мають стати:

- превалювання якості послуг над комерційними міркуваннями;
- суворе дотримання принципів професійної етики бухгалтерів та аудиторів України;
- підвищення кваліфікації співробітників;
- постійна робота із розробки та вдосконалення внутрішніх стандартів, що втілюють собою базу знань, у якій відображено багаторічний досвід аудиторів, бухгалтерів і консультантів аудиторської фірми.

Результати перевірок якості роботи аудиторських фірм, проведених Комітетом з контролю за якістю аудиторських послуг АПУ, свідчать про те, що більшість перевірених аудиторських фірм створили власну систему контролю якості аудиторських послуг і реалізують її на всіх етапах виконання завдання. Але при цьому не вдалося уникнути певних недоліків, які виникли через нечітке й неповне виконання вимог МСА, надання впевненості та етики, а саме:

- не завжди виконуються процедури щодо прийняття нових клієнтів чи продовження роботи з постійними клієнтами, не дотримуються вимоги щодо погодження умов завдання;
- отримання та виконання завдань не супроводжуються процедурою, яка б надала керівництву аудиторської фірми достатньо впевненості, що група з

виконання завдання дотримується відповідних етичних вимог;

- детальні плани аудиту у вигляді стандартних аудиторських програм не враховують сучасних вимог до планування аудиторських процедур на рівні тверджень для кожного суттєвого класу операцій, залишків на рахунках та розкриття інформації відповідно до оцінених ризиків;

- не розмежовується моніторинг відповідності політики і процедур контролю якості з поточним моніторингом (наглядом) керівника групи аудиторів на відповідних етапах виконання завдання [7].

Фактично система контролю якості нині побудована таким чином, що, відповідно до Положення про зовнішні перевірки, зовнішні контролери переважно перевіряють лише документальне підтвердження власне процесу здійснення аудиторських послуг, а не якісне наповнення результату від їх надання.

Такий підхід, на нашу думку, зумовлює виникнення конфлікту інтересів, з одного боку - між замовником і аудиторською фірмою, що пов'язано із різким підвищенням ціни на аудиторські послуги, обумовленим збільшенням часу на проведення додаткових процедур аудиту (де лише підготовчі роботи займають близько 50% всього робочого часу), а з другого боку - між аудиторською фірмою та Комітетом з контролю за якістю аудиторських послуг Аудиторської палати України, що пов'язано із формалізацією відповідної робочої документації аудиторів, яка підтверджує наявність якісного підходу до проведеного аудиту.

У Положення про зовнішні перевірки було б доцільно внести ряд доповнень, які б враховували відгуки й оцінку клієнтів щодо якості наданих аудиторських послуг конкретною аудиторською фірмою.

Вцілому, можна виокремити основні виклики та перспективи для України:

1. Необхідність оновлення нормативної бази. Для повної імплементації міжнародних стандартів необхідно оновити національні нормативні документи, зокрема щодо управління якістю аудиту та внутрішнього аудиту в державному секторі.

2. Підвищення кваліфікації аудиторів. Важливо забезпечити належну підготовку та підвищення кваліфікації аудиторів відповідно до нових міжнародних стандартів. Це включає оновлення навчальних програм та сертифікаційних вимог.

3. Посилення незалежного нагляду. Розвиток ефективної системи незалежного нагляду за аудиторською діяльністю є ключовим для забезпечення довіри до аудиторських послуг та фінансової звітності.

Висновки. Аудит потрібний як державі, так і економічним суб'єктам, тому важливо і необхідно виробити політику щодо його удосконалення. Спираючись на досвід інших країн, прийняти необхідні законодавчі акти, щоб більшою мірою контролювати якість аудиторських послуг і допомагати суб'єктам економіки розвиватися і приносити користь країні.

Успіх контролю за якістю аудиторських послуг залежить від системності заходів і відкритості їх результатів у поєднанні з великою просвітницькою роботою професійних аудиторських організацій серед бізнес-кіл та урядових органів виконавчої влади.

Досліджено зарубіжний досвід розвитку ринку аудиторських послуг, його позитивні і негативні сторони; можливості його адаптації до умов вітчизняної економіки.

При цьому як напрямок подальших досліджень слід зазначити необхідність розробки організаційних засад контролю якості аудиторських послуг та механізму реалізації контрольних заходів з цього приводу.

Пропонується розглядати систему контролю якості аудиту крізь призму її об'єктів. При цьому складовими структурно-функціональної моделі системи контролю якості аудиту мають бути: суб'єкти контролю якості аудиту; види контролю; етапи аудиту, які контролюються; рівні контролю якості аудиту та елементи системи контролю якості аудиту.

Список використаних джерел

1. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). *Handbook of International Quality Management, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements: 2023–2024 Edition*. – New York: IFAC, 2024. – 4 vol.
2. The Institute of Internal Auditors (IIA). *Global Internal Audit Standards: 2024 Edition*. – Lake Mary, FL: IIA, 2024. – 152 p.
3. PwC. *Audit Quality Report 2024*. – PwC, 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/us/en/services/audit-assurance/library/audit-quality-report.html>
4. EY. *Global Audit Quality Report 2023*. – EY, 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ey.com/en_gl/insights/assurance/global-audit-quality-report
5. Financial Times. *Big Four firms race to develop audits for AI products*. – FT, 2025. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ft.com/content/5e4e2e51-3b69-48c7-a109-c3b667295d7f>
6. USAID Office of Inspector General. *Ukraine Response: Audit of USAID's Office of Transition Initiatives' Engagement of Local Partners in Ukraine (8-121-25-001-U)*. – Washington, D.C.: USAID, 2025. – 35 p.
7. Єременко Д.В. Якість аудиторських послуг в Україні / Облік і фінанси АПК. – 2010. - №2. – С.94- 96.

Анастасія Шкіндер, здобувачка вищої освіти
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
Анна Костякова, к.е.н., доцент,
доценткафедри фінансів, обліку і оподаткування
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Актуальність дослідження. В умовах посилення процесів інтеграції України до європейського економічного простору, зростання конкуренції на зовнішньому і внутрішньому ринках забезпечення фінансової стійкості, стабільності та безпеки суб'єктів господарювання безпосередньо залежить від рівня ефективності управління та здатності адаптації до нестабільного бізнес-середовища. В сучасному світі бізнес, економіка та державне управління функціонують у швидкозмінному середовищі й інформаційно-аналітичне забезпечення відіграє ключову роль у прийнятті ефективних управлінських рішень.

Фактори ризику та невизначеності постійно змінюються, ефективне управління ними стає критично важливим для прийняття стратегічних рішень. Використання аналітичних інструментів, прогнозування та адаптивного управління дозволяє мінімізувати їхній вплив та створювати стійкі бізнес-моделі. Це формує актуальність даного дослідження, оскільки важливим інструментом для системи управління фінансами в сучасних умовах є інформаційно-аналітичне забезпечення, як процес збору, обробки, аналізу та використання інформації для підтримки прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності. Воно включає методи прогнозування, аналітичні моделі, інструменти оцінки ризиків та інформаційні технології для підвищення ефективності управління.

Водночас цифровізація економіки, що характеризується інтенсифікацією використання сучасних інформаційних технологій в усіх галузях, призвела до зниження дієвості традиційних методів обґрунтування управлінських рішень. Суб'єкти господарювання зіткнулися з необхідністю опрацювання великих інформаційних масивів, що неможливе без застосування спеціалізованих програмних та технічних засобів, інструкцій і регламентів щодо збору, зберігання та передавання інформації. Цей комплекс засобів складає інформаційно-аналітичне забезпечення управління підприємством в умовах цифрової економіки.[1]

Актуальність проблематики інформаційно-аналітичного забезпечення фінансової безпеки підприємств підтверджується активними дослідженнями науковців. Питання формування ефективного механізму протидії загрозам у інформаційній сфері, захисту інформаційних ресурсів підприємств від DDoS атак як основи фінансової безпеки розкривається у працях зарубіжних науковців [2,3].

Активно досліджують питання інформаційно-аналітичного забезпечення як основи фінансової безпеки підприємства і вітчизняні науковці. Як зазначають

автори В. Котковський, В. Залужний, В. Кадала, О. Гузенко, М. Богатирова, Ю. Лескова-Годлевська [4], процес цифровізації є інноваційним елементом вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи фінансової безпеки представників підприємницьких структур. В умовах розвитку глобальної цифрової екосистеми вчені розглядають проблематику підвищення рівня економічної та фінансової безпеки суб'єктів господарювання шляхом окреслення стратегічних інструментів управління системою безпеки та удосконалення процесів інформаційно-аналітичного забезпечення на підприємстві [5, 6].

Зокрема, І. Тернова [7] пропонує авторський підхід до управління фінансово-економічною безпекою підприємства та окреслює два блоки організаційно-методичного забезпечення цього процесу: організаційний та методичний. Ці блоки ґрунтуються на інформаційно-аналітичному забезпеченні як невід'ємному елементі безпечної діяльності суб'єкта господарювання у сучасних умовах.

Дослідження З. Варналія та Е. Мехеда [8] присвячено питанню розвитку цифрової економіки та її впливу на економічні процеси на макро- й мікрорівні. Авторами визначено причинно-наслідкові зв'язки рівня технологічного розвитку зі станом фінансової безпеки підприємств та розроблено модель управління фінансовою безпекою в умовах цифрової економіки. У працях Н. Гавриленко та Н. Козіцької [9] представлено перспективні напрями удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управління діяльністю економічних суб'єктів, що дозволить забезпечити їх стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз та пом'якшити деструктивні наслідки у випадку їх реалізації.

Доречно виокремити основні цілі, які передбачає інформаційно-аналітичне забезпечення:

1) найпростіші завдання, які складаються з повністю формалізованих процедур і виконання яких, окрім витрат часу, не становить ніякої складності для виконавців, тобто ці завдання використовуються для прийняття рішень й називаються завданнями прийняття рішень в умовах повної визначеності. Такі завдання вирішуються, практично, всіма автоматизованими інформаційними системами - контроль і облік, оформлення документів, їх тиражування, розсилка та ін. При цьому випадкові й невизначені чинники відсутні.

2) складніші завдання, які стосуються ухвалення управлінських рішень в умовах ризику. Їх вирішення можливе на основі застосування методів теорії ймовірностей, аналітичного та імітаційного моделювання.

3) слабо структуровані завдання, які містять невідомі або невимірювані компоненти (кількісно неоцінювані). Їм характерні відсутність методів розв'язання на основі безпосереднього опрацювання даних. Постановка завдань базується на прийнятті рішень в умовах неповної інформації. У ряді випадків на основі теорії нечітких множин і застосувань цієї теорії вдається побудувати формальні схеми рішення таких завдань.

4) завдання щодо прийняття рішень в умовах протидії або конфлікту (наприклад, необхідно враховувати наявність активно діючих конкурентів на ринку освітніх услуг в регіоні). У завданнях цього класу можуть бути наявні випадкові чинники, для яких невідомі закони їх впливу. Їх вирішення можливі (але не завжди) методами теорії ймовірностей, нечітких множин і теорії ігор.

5) найскладніші завдання по прийняттю рішень, які характеризуються відсутністю можливості формалізації через високий ступінь невизначеності. До таких завдань відноситься більшість проблем прогнозування та перспективного планування.

Висновки. Таким чином, розвиток інформаційно-аналітичних технологій дозволяє розв'язувати завдання різного рівня складності – від простих операційних рішень до стратегічного прогнозування в умовах невизначеності. Це свідчить про актуальність дослідження механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення як основи стабільності й ефективного управління суб'єктами господарювання в умовах сучасної економіки.

Список використаних джерел

1. <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/308-309/pdf/145-154.pdf>
2. Yusif S. & Hafeez-Baig A. A Conceptual Model for Cybersecurity Governance. Journal of Applied Security Research. 2021. Vol. 16(4), P. 490-513. DOI: <https://doi.org/10.1080/19361610.2021.1918995>.
3. Hidouri A., Hajlaoui N., Touati H., Hadded M., Muhlethaler P. A Survey on Security Attacks and Intrusion Detection Mechanisms in Named Data Networking. Computers. 2022. Vol. 11. 186 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/computers11120186>.
4. Digitization as an innovative segment of enterprise financial security management Kotkovskyi Volodymyr; Zaluzhny Vitalii; Kadala Vitalii; Guzenko Olena; Bohatyrova Maryna; et al. VUZF Review; Sofia. 2020. Vol. 5, Iss. 3. P. 13-19. DOI: <https://doi.org/10.38188/2534-9228.20.3.02>
5. Zubko T., Hanechko I., Trubei O., Afanasyev K. Determining the impact of digitalization on the economic security of trade. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2021. Vol. 6
6. Pronoza P., Kuzenko T., Sablina N. Implementation of strategic tools in the process of financial security management of industrial enterprises in Ukraine. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2022. . Vol. 2 (13 (116)). P. 15–23. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.254234>
7. Ternova I. Organizational and Methodical Provision of the Financial and Economic Security Management of the Enterprise. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2020. Vol 1. 32(32). P. 129-137. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200301>
8. Varnalii Z., Mekhed A. Business Entities' Financial Security under Digital Economy. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2022.
9. Gavrylenko N. & Kozitska N. Analytical Support of Digital Transformations. Economy and society. 2022. Vol. (38). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-38>
10. Ternova I. Organizational and Methodical Provision of the Financial and Economic Security Management of the Enterprise. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2020. Vol 1. 32(32). P. 129-137. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200301>
11. Varnalii Z., Mekhed A. Business Entities Financial Security under Digital Economy. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2022. Gavrylenko N. & Kozitska N. Analytical Support of Digital Transformations. Economy and society. 2022. Vol. (38). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-38>



СЕКЦІЯ 9

ТУРИЗМ, КУЛЬТУРА І КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ ЯК ДРАЙВЕРИ ВІДРОДЖЕННЯ

Анастасія Бондаренко, здобувачка вищої освіти
Запорізький національний університет,
Андрій Линенко, к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління персоналом і маркетингу,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

СИМБІОЗ ТУРИЗМУ, КУЛЬТУРИ ТА КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ У СПРАВІ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Світ стрімко змінюється під впливом глобальних викликів – пандемії, воєн, екологічних катастроф і технологічних проривів. У таких умовах традиційні моделі розвитку втрачають ефективність, і на перший план виходять галузі, що базуються на людському капіталі, культурному надбанні та творчості. До них належать туризм, культура та креативні індустрії – сектори, що не лише генерують економічну додану вартість, але й формують соціальний капітал, ідентичність та м'яку силу держави. Їхній потенціал особливо актуальний для країн, що переживають або пережили соціальні потрясіння, серед яких Україна.

Результати дослідження. Туризм – це більше, ніж просто подорожі. Це галузь, що залучає значні потоки ресурсів у громади, розвиває малий і середній бізнес, стимулює інфраструктурні інвестиції. В країнах, які постраждали від конфліктів, природних катастроф чи економічного спаду, туризм стає інструментом швидкого залучення коштів та пожвавлення економічної активності.

Наприклад, після руйнівної війни на Балканах Хорватія зробила ставку на розвиток туризму, і за кілька років перетворилася на одну з найпопулярніших туристичних країн Європи. Україна має не менший потенціал: Карпати, Чорне море, історичні міста як-от Львів, Чернівці, Одеса, Кам'янець-Подільський – усе це може стати основою сталого розвитку.

За даними Державного агентства розвитку туризму України, внутрішній туризм у 2023 році почав зростати навіть в умовах війни, особливо у безпечних регіонах заходу країни [1]. Це свідчить про попит і готовність громад розвивати цей напрям. Туризм також створює додаткову зайнятість для жінок, молоді, ветеранів і ВПО, сприяє розвитку локального брендингу, гастрономії, екотуризму та ремесел.

Культура є духовною основою суспільства. Вона не лише зберігає традиції, але й адаптує їх до нових умов, формуючи відчуття належності, єдності та гордості за своє. В періоди кризи культура відіграє роль «соціального клею», що

з'єднує роз'єднані групи, загоює травми, зберігає спадкоємність поколінь.

В умовах війни культура стає інструментом опору. Українські митці – письменники, музиканти, художники – не лише документують жахи агресії, але й транслюють у світ український голос. Виставки українського мистецтва, фільми, книги – все це посилює позиції країни в інформаційному просторі.

Крім того, культурні ініціативи мають економічну складову. Фестивалі, музеї, театри приносять прибуток, стимулюють туризм, залучають інвесторів. У 2022 році, незважаючи на війну, в Україні відбулося понад 100 культурних подій, частина з яких була підтримана міжнародними донорами [2].

Креативні індустрії є одним із найдинамічніших секторів глобальної економіки. За даними ЮНЕСКО, ці індустрії забезпечують понад 30 мільйонів робочих місць у світі й генерують близько 3% світового ВВП [3].

У контексті України розвиток креативних індустрій є ключем до інтеграції в глобальну цифрову економіку. Українські дизайнери, гейм-девелопери, музиканти, IT-фахівці, маркетологи вже давно працюють на експорт, співпрацюють із глобальними брендами та є амбасадорами України в світі.

Показовим є приклад української анімації – студії Animagrad («Викрадена принцеса»), чи гейм-студії GSC Game World (серія S.T.A.L.K.E.R.), які змогли зберегти команди та продовжити роботу навіть в умовах бойових дій [4].

Індустрії творчості також легко масштабуються: для успіху потрібні не стільки великі заводи, скільки ідеї, команди, цифрові інструменти. В постіндустріальному світі це дає країнам, які переживають кризу, шанс стати конкурентними без гігантських капіталовкладень.

Справжній прорив можливий лише в тому випадку, коли туризм, культура та креативні індустрії працюють разом. Турист відвідує країну не заради готелю, а заради культури. Креативні індустрії створюють продукти (музику, кіно, дизайн), які формують образ країни у світі. Культура, у свою чергу, живить обидва сектори змістом, традиціями, символами.

Україна вже демонструє приклади такої синергії – це і розвиток креативного туризму в містах (Львів, Київ, Івано-Франківськ), і фестивалі сучасного мистецтва, і платформи на перетині технологій та культури, як-от Mystetskyi Arsenal чи Startup Ukraine.

Висновки. У світі, що змінюється, туризм, культура і креативні індустрії дають шанс не лише на економічне відновлення, але й на перезавантаження всієї моделі розвитку суспільства. Для України це не розкіш, а стратегічна необхідність. Саме ці сектори дають можливість зберегти ідентичність, створити нові робочі місця, залучити міжнародну підтримку та повернути віру в майбутнє. Їхній розвиток має стати не другорядною, а пріоритетною метою державної політики.

Список використаних джерел

1. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 23.05.2025).
2. Український культурний фонд. URL: <https://ucf.in.ua> (дата звернення: 23.05.2025).
3. ReShaping Policies for Creativity – Addressing Culture as a Global Public Good. URL: <https://unesdoc.unesco.org> (дата звернення: 23.05.2025).
4. Creative Europe Programme. URL: <https://culture.ec.europa.eu> (дата звернення: 23.05.2025).

Ірина Гавриш, к.е.н.,
асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
Валентин Нікульча, к.е.н.,
асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
Василь Фрасиняк, здобувач вищої освіти
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

СПОНСОРСТВО ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБУ

Актуальність дослідження. Футбол є найпопулярнішим видом спорту у світі, що об'єднує мільйони вболівальників (станом на кінець 2024 року кількість футбольних вболівальників налічує 3,5 млрд. за даними порталу Statista [5]) та генерує значні фінансові потоки. Одним із ключових джерел доходів професійних футбольних клубів є спонсорство, яке часто забезпечує фінансову стабільність команд. Спонсорство у футболі – це не лише фінансова підтримка, а й взаємовигідна співпраця між клубами та брендами, спрямована на підвищення впізнаваності, просування соціальних цінностей та створення позитивного іміджу.

Футбол є ідеальною платформою для спонсорства, оскільки: футбол є одним з найбільш популярних видів спорту в світі; футбол є наймасштабнішим видом спорту; характеризується безперервністю проведення заходів протягом року; інформація про футбольні клуби, рейтинги та результати матчів чи турнірів розміщуються на перших шпальтах ЗМІ; футбол – «командна робота» та «бойовий дух»; футбол – «чисті емоції»; професійні клуби самі по собі є сильними брендами [1].

Спонсорство забезпечує значну частину доходів клубів, доповнюючи надходження від продажу квитків, трансляційних прав та мерчандайзингу. Наприклад, такі компанії, як Emirates, Etihad Airways чи Coca-Cola, інвестують мільйони доларів у спонсорські угоди з топ-клубами, зокрема з «Реал Мадрид», «Арсеналом» чи «Манчестер Сіті», щоб асоціювати свої бренди з успіхом та престижем.

Спонсорство у футболі має чітку ієрархію та різноманітні форми. Воно змінювалось і розвивалось протягом десятиліть. Спочатку спонсорство ототожнювалось з партнерством (локальні та місцеві підприємства протягом сезону або року підтримували та допомагали місцевому футбольному клубу), згодом футбол завоював увагу більшої кількості організацій, оскільки він стрімко розвивався, попит зростав і як наслідок сьогодні він вважається суттєвим засобом просування для різного роду організацій. Зараз спонсорство у футболі описують за допомогою моделі «Піраміда спонсорів» [4], що найкраще відображає процес спонсорства у світовому професійному футболі. На

найвищому щаблі знаходиться основний або титульний спонсор, нижче – технічний спонсор, далі комерційний спонсор і на найнижчому рівні знаходиться локальний або місцевий спонсор. Розглянемо ці види спонсорства докладніше.

Титульний спонсор – це спонсор, логотип якого розміщений на ігровій формі футбольного клубу і на спортивному екіпіруванні. Він присутній при анонсуванні матчу на білбордах або сітілайтах, під час гри на табло та за лінією поля біля воріт, та згадується під час івентів клубу (інтерв'ю, прес-конференціях, благодійних заходах). Прикладом такого виду спонсора може бути авіакомпанія Emirates, яка є титульним спонсором клубів «Арсенал», «Мілан» та «Реал Мадрид», що забезпечує їй глобальну видимість. Такі угоди часто є найдорожчими, як-от контракт Emirates з «Реалом», який вважається одним із найдорожчих у світі.

Наступним в ієрархії є технічний спонсор, який забезпечує виробництво та постачання футбольного клубу спортивним екіпіруванням (формою на офіційні ігри та тренувальним одягом). Компанії Nike і Adidas є лідерами та запеклими конкурентами в цій категорії. Наприклад, футбольний клуб «Ліверпуль» підписав рекордний контракт з Nike, ціна якого 80 млн. фунтів стерлінгів на рік, тобто футбольний клуб отримує фіксовані 30 млн. фунтів стерлінгів щороку та додатково 20% від прибутку з продажу атрибутики. До цього часу найбільший прибуток (75 млн. фунтів стерлінгів на рік) отримував «Манчестер Юнайтед» від Adidas. До інших подібних прикладів можемо віднести договір між «ПСЖ» і Nike на 975 млн. євро за 13 років, а також договір між «Реалом» та Adidas, згідно умов якого «Реалу» до 2028 р. Adidas буде нараховувати 120 млн. євро на рік [2].

Далі в піраміді розміщується комерційний спонсор, його ще називають «офіційним партнером футбольного клубу». Він, зазвичай, підтримує окремі проекти клубу чи окремі турніри, фінансує футбольний клуб менше, ніж спонсори вищого рівня. Просування такого спонсору здійснюється через рекламу на банерах стадіону чи згадки в соціальних мережах.

На найнижчому щаблі піраміди знаходиться місцевий, локальний або регіональний спонсор. Він найменше фінансує футбольний клуб, його просування здійснюється через друковані ЗМІ (газети, журнали, футбольні програмки) та на рекламному щиті навколо футбольного поля [4]. До такого типу спонсорів відносять, наприклад, бренди, що працюють із клубами на певних ринках, як-от азійські компанії, що спонсорують європейські клуби для просування в Азії.

За результатами аналізу можемо стверджувати, що світове футбольне спонсорство продовжує зростати, оскільки за прогнозами Astute Analytica, його обсяг досягне 57,99 млрд. доларів до 2032 року зі щорічним приростом у 4,4% [3] та переживає період трансформації, зосереджуючись на цифровізації, соціальній відповідальності та нових формах партнерства, зокрема, інтеграції цифрових оголошень у трансляції матчів за допомогою AR та AI, появі нових напрямів у футбольному спонсорстві (партнерства з криптовалютними біржами та блокчейн-платформами та інтеграція футбольних клубів у сферу кіберспорту).

Висновки. Спонсорство є одним із ключових елементів комунікаційної

політики футбольних клубів, оскільки дозволяє залучати значні кошти шляхом допомоги брендам ефективно взаємодіяти з широкою цільовою аудиторією через емоційно насичений контекст футболу. Спонсорство сприяє підвищенню впізнаваності бренду, формуванню позитивного іміджу та підвищенню лояльності споживачів.

Список використаних джерел

1. Павлюк Т. Спонсорство як елемент маркетингових комунікацій професійних футбольних клубів. *Науковий блог*. URL: <https://naub.oa.edu.ua/sponsorstvo-yak-element-marketynhovyh-komunikatsij-profesijnyh-futbolnyh-klubiv>
2. ПСЖ продовжив співпрацю з відомим брендом – сума нового контракту більше 1 млрд євро. URL: https://football24.ua/frantsiya_tag50826/
3. Astute Analytica. Global Industry Analysis Report. Business Consulting and Research. URL: <https://www.astuteanalytica.com>
4. Bühler A. W. Football as an international business – an Anglo-German comparison. *European Journal for Sport and Society*. 2006. Vol. 3, no. 1. P. 25–41. URL: <https://doi.org/10.1080/16138171.2006.11687777>
5. Soccer. Statista. URL: <https://www.statista.com/study/12958/soccer-statista-dossier/>

Віолета Кулик, здобувачка вищої освіти
Запорізький національний університет
Наталя Дугієнко, к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів та
економіки міжнародного туризму
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ ЯК КАТАЛІЗАТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД МАЛИХ МІСТ

Актуальність дослідження. Сучасні малі міста України поступово стикаються з депопуляцією, економічною нестабільністю та втратою культурної ідентичності. Подібні фактори вимагають переосмислення традиційних моделей економічного розвитку, адже вони дедалі втрачають свою ефективність. У даному контексті креативні індустрії виступають як потенційно дієвий інструмент для формування нового принципу сталого розвитку, що може бути заснованим на людському потенціалі, культурній спадщині та інтелектуальному капіталі.

Роль переходу до моделі економіки, де культура, творчість та ідеї є основою, полягає не лише у забезпеченні економічного зростання, а й у збереженні навколишнього середовища та соціальної згуртованості.

Під терміном «креативна індустрія» розглядають не тільки сферу культури та мистецтва, це область творчого підприємництва, яка об'єднує організації та підприємства, де працює значна частина творчих працівників, результати праці яких, в значній мірі, залежать від постійного впровадження інновацій. Ця система охоплює медіа, дизайн, ІТ-сферу, рекламу, архітектуру, моду тощо. Тому, враховуючи гнучкість та мобілізацію локальних ресурсів, саме ці фактори можуть стати каталізатором змін для невеликих міст.

Сучасні тенденції свідчать про те, що невеликі міста, які інвестують у розвиток локальних брендів, культурні події, створення креативних хабів, а також залучають молоде покоління до творчої ініціативи, менш вразливі до економічних коливань. Варто додати, що такі міста стають туристично привабливими та отримують більше можливостей для міжнародної співпраці.

Формування нових форм підприємництва, а саме – етичного, соціально-відповідального та спрямованого на довготривалі цілі, забезпечує креативний розвиток. Завдяки цьому невеликі міста мають змогу конкурувати не через обсяги виробництва чи доступність до сировини, а й через ідентичність, історію та культуру.

Варто акцентувати увагу на поєднанні локальних ресурсів з інноваційними підходами. До прикладу, використання креативного підходу до міського планування, розвиток цифрових застосунків для популяризації культурної спадщини, інтеграція сучасного дизайну із традиційними ремеслами. Доцільно створювати не лише культурний продукт, а й навчити населення управляти ним,

монетизувати його, просувати в маси та шанувати як частину свого нематеріального капіталу.

Незважаючи на це, реалізація потенціалу креативних індустрій вимагає певних умов: доступу до фінансування, залучення місцевого населення, відкритої інституційної підтримки, підготовки кадрів, а найголовніше – віри у важливість культури як чинника змін. Місцева влада повинна бути партнером, який створює можливості, а не обмеження. І саме в малих містах цей діалог має найвищі шанси на успіх через тісніший контакт між владою, бізнесом та населенням.

Доцільно зазначити, що впровадження креативних індустрій у невеликих містах вже демонструє помітні результати. Як приклад, місто Луцьк, що став прикладом ефективного поєднання місцевого підприємництва та культурної ініціативи. Створення Центру розвитку креативних індустрій «Або Або» сприяло формуванню простору для художників, дизайнерів, IT-спеціалістів та бізнесу. Подібний підхід активізував молодь та стимулював місцеву економіку за допомогою реалізації творчих проєктів та соціального підприємництва.

Культурна подія, що стала рушієм розвитку цілого міста – «OPERFEST-TULCHYN» у Тульчині – доводить, що навіть селища можуть стати епіцентрами культурного туризму. Щорічне проведення оперного фестивалю приваблює тисячі туристів, створює тимчасові робочі місця, дає можливість конкурсантам проявити свою творчість, оживляє інфраструктуру, а також формує позитивний імідж регіону.

Серед успішних прикладів реалізації креативних індустрій – «Бакота Хаб» у селі Гораївка, який став осередком культурного оновлення. Цей креативний простір функціонує як місце для арт-резиденцій, воркшопів і культурних заходів. Участь митців, ремісників і туристів не лише зміцнює локальну економіку, а й сприяє формуванню нових соціальних зв'язків у громаді, підсилює самоідентифікацію мешканців.

Аналогічні тенденції спостерігаються в селищі Верхній Вербіж, де функціонує Creative Rural Hub – інноваційний простір, обладнаний для реалізації творчих ідей. Його діяльність орієнтована на розвиток локального підприємництва, освітніх ініціатив і соціальних проєктів. Цей приклад демонструє, що навіть у сільській місцевості можлива ефективна реалізація креативного потенціалу.

Висновки. Креативні індустрії демонструють значний потенціал як драйвери сталого розвитку малих міст України. У контексті викликів, з якими стикаються локальні громади – демографічних змін, економічної стагнації та кризи ідентичності – саме культура, творчість та інновації стають ресурсом відновлення та зростання.

Досвід українських міст і селищ підтверджує: впровадження креативних практик сприяє активізації місцевих ресурсів, формуванню нових економічних моделей і розвитку громадянського суспільства.

Креативні ініціативи не лише посилюють економічну стійкість територій, а й створюють нові можливості для самореалізації мешканців, збереження

нематеріальної спадщини та підвищення якості життя. Водночас, для повноцінної реалізації цього потенціалу необхідні системна підтримка з боку місцевої влади, доступ до фінансових та освітніх ресурсів, а також формування свідомого ставлення до культури як до чинника розвитку, а не як до сфери витрат.

Таким чином, перспективи малих міст значною мірою визначаються їхньою спроможністю включити креативні індустрії до стратегічного планування розвитку, осмислити локальну ідентичність як цінний ресурс і налагодити ефективну співпрацю між громадськістю, бізнесом та органами влади.

Список використаних джерел

1. Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money From Ideas. London : Penguin, 2013. 304 p.
2. OperaFest Tulchyn URL: <https://surli.cc/mexbor>.
3. Вахович І., Чуль О. Розвиток креативних індустрій: регіональний вимір : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 288 с.
4. Ідеї, що зміцнюють місцеву економіку. Що таке креативні хаби, і як вони вдихають життя в громади. URL: <https://surl.li/ranphc>.
5. Пакуліна А. А., Євсєєв А. С. Інноваційна та креативна економіка як умова модернізації національного господарства України. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. С. 192–200.
6. Перший креативний хаб у Луцьку «Або Або». URL: <https://surl.li/jakdou>.
7. Шапошников К. С. Креативне корпоративне управління: теорія і практика : монографія. Херсонський державний університет. Херсон : Видавництво ХДУ, 2010. 256 с.

Оксана Лисак, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки і бізнесу
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ ТУРИЗМУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку України, позначений впливом повномасштабної війни, вимагає нових стратегічних підходів до економічного та соціального відновлення. Туризм, як мультиплікативна галузь, може стати каталізатором регіонального розвитку, соціальної інтеграції та міжнародного позиціонування України. У контексті повоєнного відновлення та глобальних викликів (економічних, екологічних, соціальних) туристична галузь України потребує переосмислення своїх підходів. Традиційні форми туризму часто не відповідають вимогам сталого розвитку, а туристичні потоки залишаються нерівномірно розподіленими, що посилює регіональні дисбаланси. Існує потреба у впровадженні інноваційних форматів туризму, які б забезпечували не лише економічне зростання, але й збереження культурної спадщини, розвиток громад та екологічну відповідальність.

Туристичний сектор в Україні в умовах сучасних трансформаційних процесів стикається з низкою системних викликів, що істотно ускладнюють його інтеграцію у стратегії сталого розвитку держави. Однією з ключових проблем залишається обмеженість інфраструктурного забезпечення в регіонах, що зазнали значних руйнувань внаслідок бойових дій. Відсутність якісного транспортного сполучення, зруйновані об'єкти розміщення, деградація рекреаційних зон обмежують можливості для повноцінного функціонування туристичних маршрутів та створення нових туристичних дестинацій. У низці громад Харківської, Миколаївської та Чернігівської областей, які мають значний історико-культурний потенціал, спостерігається повна або часткова деградація туристичної інфраструктури, що унеможливорює їх ефективне включення до національного туристичного продукту.

Ще одним критичним викликом є недостатній рівень інтеграції принципів сталого розвитку у локальні програми розвитку туризму. Більшість стратегій, які приймаються на муніципальному рівні, орієнтовані переважно на короткострокові економічні результати, ігноруючи екологічні, соціальні та культурні складові сталого підходу. Зокрема, відсутні чіткі механізми моніторингу впливу туристичної активності на природне середовище, не розроблені індикатори соціальної згуртованості громад, а також часто нехтується потреба у збереженні нематеріальної культурної спадщини. Такий підхід обмежує потенціал туризму як інструменту довготривалого розвитку громад.

Суттєвою перешкодою на шляху до збалансованого розвитку галузі є нерівномірність просторового розподілу туристичної активності. Туристичні потоки зосереджені переважно у великих містах або традиційно популярних регіонах – Києві, Львові, Карпатському регіоні, Одеській області, – тоді як

численні громади Центральної, Північної та частково Східної України залишаються поза увагою туристів. Така ситуація не лише обмежує економічні можливості периферійних територій, а й поглиблює регіональні диспропорції у доступі до туристичних інвестицій, кадрів і маркетингових інструментів.

Окремої уваги заслуговує проблема слабого розвитку інноваційних форматів туризму, які у світовій практиці вже довели свою ефективність у контексті сталого розвитку. В Україні лише поодинокі проекти реалізуються в сферах цифрового туризму (віртуальні тури, AR/VR-навігація), соціального туризму (ініціативи для ВПО, людей з інвалідністю, малозабезпечених категорій), екотуризму (системне використання природоохоронних територій для пізнавального відпочинку). Наприклад, цифрові маршрути по культурній спадщині у форматі мобільних застосунків (як-от «Київ цифровий» або AR-тури у Львові) досі залишаються окремими експериментальними кейсами, а не частиною загальнодержавної туристичної політики.

Таким чином, для подолання вказаних викликів необхідне комплексне реформування підходів до стратегування туризму в Україні з акцентом на інфраструктурну модернізацію, екологічну відповідальність, регіональну збалансованість та інноваційність у створенні туристичного продукту.

Аналіз потенціалу інноваційних форм туризму в Україні у контексті реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР) демонструє значну роль цієї галузі як мультиінструменту відновлення регіонів, підвищення якості життя населення та збереження національного надбання.

Інноваційні формати туризму, такі як агро-, еко-, військово-історичний, цифровий, медичний туризм, створюють нові можливості для працевлаштування на місцевому рівні. На відміну від масового туризму, який часто зосереджується у великих туристичних центрах, ці форми дозволяють залучати до туристичної діяльності сільські громади, малі міста, периферійні території. Прикладом може слугувати розвиток екотуризму в національних природних парках – завдяки залученню екскурсіводів, волонтерів, працівників гостинності, інструкторів тощо створюються нові робочі місця для місцевого населення. За підрахунками, це забезпечує зайнятість 15-20% місцевого населення. [1]

Інноваційні туристичні продукти часто базуються на діяльності малих суб'єктів господарювання – фермерів, ремісників, організаторів культурних заходів, власників міні-готелів або кемпінгів. Як приклад, сільський зелений туризм стимулює розвиток господарств, які приймають туристів і пропонують автентичні продукти, майстер-класи, гастрономічні тури.

Крім того, цифровізація туризму (створення мобільних застосунків, інтерактивних карт, онлайн-букінгу) стимулює появу нових бізнесів у сфері ІТ, маркетингу, креативних індустрій, що безпосередньо працюють із туристичними проектами.

Інноваційні форми туризму сприяють не лише популяризації, а й відновленню та збереженню об'єктів культурного і природного значення. Наприклад, військово-історичний туризм може стимулювати реставрацію пам'яток, створення музеїв, меморіальних маршрутів, а також цифрову реконструкцію історичних подій (через AR/VR-рішення). реставрації У 2023-2024 роках завдяки цьому реставровано 12 пам'яток, зокрема фортеці у Кам'янці-Подільському та Хотині. [2]

Екотуризм, у свою чергу, передбачає відповідальне використання природних ресурсів, просвіту туристів щодо екологічних практик, а також залучення коштів на охорону довкілля через відвідування природоохоронних територій.

Соціальний туризм, що орієнтований на інклюзивні можливості відпочинку для вразливих груп населення, у тому числі внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів, осіб з інвалідністю, виконує важливу соціальну функцію. Такі ініціативи не лише сприяють психологічній реабілітації та зміцненню соціальних зв'язків, а й допомагають ВПО інтегруватися у нові громади, започатковувати власні туристичні ініціативи, використовувати набутий досвід в підприємницькій діяльності. Яскравим прикладом є платформи підтримки переселенців, які створюють спільноти навколо культурних, кулінарних або екологічних турів. Зокрема, проєкт «Гастрономічні мандри з переселенцями» об'єднав понад 1,5 тисячі ВПО, які проводять кулінарні майстер-класи в Івано-Франківську та Львові, генеруючи до 20% доходів для сімей-переселенців. [4] Такі ініціативи сприяють як інтеграції ВПО у місцеві громади, так і розвитку локального туризму.

Окрему роль відіграють програми соціального туризму для ветеранів. Ініціатива «Соціальний туризм для ветеранів» у партнерстві з Національним музеєм історії України охопила 500 учасників, сприяючи їхній психологічній реабілітації через історичні квести та інтерактивні екскурсії. Подібні проєкти не лише допомагають ветеранам адаптуватися до мирного життя, а й створюють можливості для їхнього подальшого залучення до туристичної сфери.

Отже, інноваційні форми туризму здатні стати ефективним інструментом реалізації ключових ЦСР в Україні за умов підтримки з боку держави, міжсекторальної співпраці та впровадження комплексного стратегічного підходу. Їхня гнучкість, орієнтація на локальні ресурси, технологічна інклюзивність і соціальна чутливість створюють передумови для стійкого розвитку як окремих громад, так і туристичної галузі загалом.

Запровадження інноваційних форм туризму в Україні в умовах післякризового відновлення має потенціал стати каталізатором багаторівневих позитивних змін у соціально-економічному, культурному та екологічному вимірах. Очікувані результати такого процесу охоплюють як національний, так і локальний рівні розвитку, сприяючи реалізації пріоритетів сталого розвитку держави.

Впровадження новітніх форматів туризму, таких як екологічний, цифровий, військово-історичний, гастрономічний, соціальний та індустріальний туризм, сприятиме суттєвій диверсифікації національного туристичного продукту. Це дозволить Україні вийти за межі традиційного уявлення про туризм, який досі асоціювався переважно з відпочинком у Карпатах або на узбережжі Чорного моря. Розвиток AR/VR-туризму, що передбачає створення віртуальних екскурсій по зруйнованих або недоступних об'єктах (Палац Потоцьких у Тульчині чи фортеці Херсонщини [5]), вже демонструє інтерес з боку молодіжної аудиторії та іноземних споживачів. Це дозволяє формувати нові тематичні маршрути та формати взаємодії з культурною спадщиною.

Інноваційні туристичні ініціативи часто базуються на місцевих ініціативах і спрямовані на використання внутрішніх ресурсів громади – культурних практик,

ремесел, традиційної кухні, природного середовища. Такі підходи активізують громадянську участь, сприяють формуванню нових форм самозайнятості, розвитку соціального підприємництва.

За даними Програми розвитку ООН (UNDP, 2023), 63% громад, що впровадили локальні туристичні ініціативи після 2022 року, відзначили зростання кількості відвідувачів, підвищення зайнятості у сфері послуг та посилення локальної ідентичності.

В умовах воєнних обмежень і зміни географії туристичних потоків особливої актуальності набуває переорієнтація на внутрішній туризм та активне формування нових дестинацій, зокрема на базі малих міст, сіл та громад, які раніше не були залучені до туристичного процесу.

Прикладом є розвиток проєкту «Туристичні магніти Дніпропетровщини», в межах якого було створено понад 40 нових маршрутів у 2022–2023 роках [6], що охоплюють козацькі, індустріальні, екологічні й гастрономічні теми. Це дозволяє зменшити навантаження на популярні туристичні локації та стимулює рівномірний розвиток територій.

Інноваційний туризм здатен підвищити інвестиційну привабливість України через демонстрацію її відкритості до нових ідей, цифрових рішень і креативного підприємництва. Програмні ініціативи «Re:Ukraine Travel», «Visit Ukraine» або туристичні хаби в рамках Плану відновлення України, викликають інтерес міжнародних партнерів, фондів та приватних інвесторів.

Згідно з даними Державного агентства розвитку туризму, у 2023 році обсяг зовнішніх інвестицій у туристичну інфраструктуру склав понад 350 млн грн, з яких значна частина була спрямована на цифровізацію послуг, модернізацію об'єктів прийому туристів та створення smart-рішень для управління потоками.

Запровадження інноваційних форм туризму прямо корелює з реалізацією Цілей сталого розвитку (ЦСР) та положень «Національної економічної стратегії України до 2030 року», де туризм визнається одним із напрямів інклюзивного та зеленого зростання.

Висновки. Інноваційні форми туризму в сучасних умовах становлять потужний інструмент соціально-економічного та культурного відновлення України. Їхня гнучкість, адаптивність до локального контексту, а також потенціал для активізації людського капіталу, розвитку малого бізнесу та збереження культурної і природної спадщини дають змогу використовувати туризм як ключовий елемент реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР).

В умовах післявоєнного відновлення країни інноваційний туризм може виконувати низку стратегічно важливих функцій:

- забезпечення зайнятості населення;
- підтримка мікро- та малих підприємств у сільських та периферійних регіонах;
- соціальна інтеграція вразливих груп, зокрема внутрішньо переміщених осіб;
- формування позитивного міжнародного іміджу України як відкритої, сучасної та безпечної країни.

Для ефективної реалізації потенціалу інноваційних форм туризму доцільно врахувати такі пропозиції:

1. Розробка та впровадження державних і регіональних програм підтримки інноваційних ініціатив у сфері туризму. Це можуть бути цільові програми, спрямовані на розвиток еко-, агро-, соціального, військово-історичного та цифрового туризму, з фокусом на постраждалі від війни регіони.

2. Інтеграція тематики інноваційного туризму у стратегічні документи з відновлення територій. Необхідно включити туризм як міжгалузеву пріоритетну сферу у планування регіонального розвитку, програми децентралізації та інструменти територіального маркетингу.

3. Розробка ефективних інструментів фінансування підприємницької активності у нових туристичних нішах. Йдеться про створення механізмів державного співфінансування, запуск конкурсних програм грантів для стартапів, надання пільгових кредитів для малого бізнесу, залучення міжнародних фондів.

4. Формування сталої туристичної екосистеми через міжсекторальну співпрацю. Для цього потрібно активізувати партнерство між органами державної влади, представниками бізнесу, громадянським суспільством, міжнародними донорами та освітніми інституціями. Особливої уваги заслуговує розвиток дуальної освіти у сфері туризму, програм професійного навчання для ВПО, ветеранів, молоді.

Загалом, стратегічна підтримка інноваційного туризму дозволить не лише прискорити соціально-економічне відновлення України, а й перетворити її на зразок стійкої, інклюзивної та креативної туристичної держави нового покоління.

Список використаних джерел

1. Данкевич В. Є., Данкевич Є. М. Державна політика розвитку екологічного туризму в Україні: сучасні реалії та європейські орієнтири. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. Вип. 69. С. 15–20. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/dankevych.htm (дата звернення: 14.05.2025).
2. Гладкий О., Гашімов М. Розвиток військово-історичного туризму в Україні. *Міжнародний науково-практичний журнал «Товари і ринки»*. 2024. № 2 (50). С. 21–40. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2024\(50\)02](https://doi.org/10.31617/2.2024(50)02).
3. Інноваційні складові відновлення сфери туризму / Тебенко В. М., Лисак О. І., Завадських Г. М. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 3(70). С. 70–75.
4. Міжнародні проєкти та грантові можливості. Наші проєкти: Покращення умов проживання та інтеграції біженців з тимчасово окупованих територій [Електронний ресурс]. URL: <https://invest-if.com/mizhнародni-proyekti-ta-grantovi-mozhливosti/nashi-proyekti/pokrashennya-umov-prozhivannya-ta-integraciyi-bizhenciv-z-te> (дата звернення: 12.05.2025).
5. Маловідома Херсонщина: зимовий туризм [Електронний ресурс]. Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/malovidoma-khersonshchynazymovyy-turyzm/31639484.html> (дата звернення: 11.05.2025).
6. На Дніпропетровщині створили інтерактивну карту туристичних магнітів [Електронний ресурс]. URL: <https://adm.dp.gov.ua/news/na-dnipropetrovshchini-stvorili-interaktivnu-kartu-turistichnih-magnitiv> (дата звернення: 11.05.2025).

Ксенія Попкова, здобувачка вищої освіти
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
Віта Тебенко, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та бізнесу
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

РОЗВИТОК ВІРТУАЛЬНОГО ТУРИЗМУ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ

Актуальність дослідження. Сучасний світовий туризм переживає трансформацію під впливом глобальних викликів, серед яких пандемія COVID-19, воєнні конфлікти, обмеження на міжнародні подорожі, а також екологічні ризики. У цьому контексті зростає потреба у нових, безпечних, екологічних та доступних форматах подорожей. Одним з таких напрямів є розвиток віртуального туризму – інноваційного сегмента, що стрімко розвивається на стику цифрових технологій, культури та туризму [1].

В Україні цей напрям активно розвивається завдяки впровадженню інноваційних технологій, освітніх і культурних ініціатив, а також підтримці з боку туристичних операторів. Віртуальні подорожі стають більш доступними, інтерактивними та привабливими для різних цільових аудиторій, зокрема молоді, людей з інвалідністю, закордонних туристів та внутрішніх переміщених осіб. Це не лише створює нові можливості для зростання туристичної галузі, а й сприяє популяризації української культурної спадщини на міжнародному рівні.

Віртуальний туризм передбачає цифрове відтворення культурних, природних чи історичних об'єктів, доступне користувачеві через комп'ютер, смартфон або VR/AR-технології. Найбільш поширеними форматами є 3D-тури музеями, 360° відеоекскурсії, доповнена реальність (AR) у додатках, а також повноцінні віртуальні подорожі [2]. Відомими прикладами є Google Arts & Culture, VR-тури до Лувру, Британського музею, а в Україні – інтерактивні віртуальні екскурсії Софійським собором та Музеєм Голодомору.

Основні переваги віртуального туризму[3]:

- доступність для людей із фізичними обмеженнями або без змоги подорожувати;
- економічність для користувача і організатора;
- екологічність – зменшення впливу на довкілля;
- збереження культурної спадщини через цифрову архівацію;
- інтерактивність і привабливість для молодіжної аудиторії через гейміфікацію.

Віртуальний туризм має потенціал стати додатковим джерелом доходів для культурних установ, платформою для збереження історичної пам'яті, інструментом культурної дипломатії. В умовах повоєнного відновлення України цифровізація культурних просторів та створення віртуальних туристичних маршрутів може стати ефективною стратегією промоції безпечних регіонів та підтримки культурного іміджу країни [4].

Таблиця 1

Основні напрями застосування віртуального туризму

Напрямок застосування	Суть	Приклади
Віртуальні екскурсії по музеях і культурних об'єктах	Цифрове відтворення культурного об'єкта для віртуального перегляду через 3D, 360° або VR	Google Arts & Culture, VR-тури Лувру, Софія Київська, Музей Голодомору
Туризм для людей з обмеженими можливостями	Надання можливості подорожувати людям із порушеннями мобільності або здоров'я	VR-подорожі по Європі, мобільні застосунки з аудіогідами
Промоція туристичних напрямів і маркетинг	Інструмент для залучення туристів та рекламування локацій	3D-тури готелями, Visit Ukraine, Ukraine NOW
Туризм у зонах із обмеженим доступом	Доступ до небезпечних або заборонених територій у віртуальному форматі	Віртуальний тур Чорнобильською зоною, Антарктида, космос
Освітній туризм	Навчальні подорожі з культурним та історичним контентом	VR у школах, тури «Слідами Шевченка», «Міста Європи»
Подієвий туризм	Участь у фестивалях і заходах через віртуальні платформи	Burning Man Online, концерти у Fortnite та метавсесвітах
Архівування та збереження культурної спадщини	Цифрове збереження пам'яток через 3D-моделювання	цифрове збереження архітектурних пам'яток у зонах конфлікту

Проте цей напрямок стикається з низкою викликів, які впливають на якість і доступність послуг. До них можна віднести:

1. Висока вартість обладнання та розробки контенту. Створення якісних 3D-панорам, інтерактивних турів та VR-додатків потребує значних інвестицій, що може бути суттєвим бар'єром для малого і середнього бізнесу.

2. Технічні обмеження і проблеми. Недосконалість технологій, залежність від швидкості інтернет-з'єднання, сумісність із різними пристроями можуть знижувати якість користувацького досвіду і викликати дискомфорт.

3. Відсутність повного фізичного досвіду. Віртуальні тури не можуть передати запахи, смаки, тактильні відчуття, що обмежує емоційне занурення і аутентичність вражень.

4. Психологічний дискомфорт і «підміна реальності». Людський мозок усвідомлює, що віртуальний тур - це не справжня подорож, що може знижувати емоційну залученість і запам'ятовування.

5. Залежність від електронних носіїв і цифрової інфраструктури. Відсутність доступу до сучасних гаджетів або нестабільний інтернет обмежують аудиторію, особливо у віддалених регіонах.

6. Недостатній рівень технологічних компетенцій. Для розвитку віртуального туризму потрібні кваліфіковані фахівці, яких поки що недостатньо, а також підтримка держави у навчанні і розвитку інноваційних проєктів.

Можливості віртуального туризму суттєво розширюють межі традиційного туристичного досвіду, долаючи бар'єри простору, часу та безпеки. Завдяки цифровим технологіям стало можливим знайомство з культурною спадщиною, архітектурними пам'ятками та туристичними об'єктами без необхідності фізичного переміщення. Це особливо актуально в умовах, коли реальні подорожі обмежені або унеможливлені через пандемії, збройні конфлікти, природні катастрофи чи інші форс-мажорні обставини.

Цей формат забезпечує не лише доступність, але й сприяє збереженню та популяризації культурної спадщини. Цифрова архівація, візуалізація та трансляція культурного контенту дозволяють зберігати національну ідентичність, формувати історичну пам'ять і поширювати знання серед широкої аудиторії – як в Україні, так і за її межами.

Окрему цінність має екологічна складова віртуального туризму. Зменшення фізичного навантаження на туристичні об'єкти, мінімізація транспортних викидів і раціональне використання ресурсів відповідають принципам сталого розвитку та сприяють збереженню навколишнього середовища.

Висновки. Таким чином, віртуальний туризм виступає не лише технологічною інновацією, а й соціально значущим інструментом у сфері туризму, культури, освіти та екологічної безпеки. Його подальший розвиток є важливим напрямом для формування сучасної, інклюзивної та стійкої моделі туристичної діяльності в Україні.

Список використаних джерел

1. Petrov V. Virtual tourism in the context of digital transformation. *Journal of Tourism Research*. 2022. № 4. Р. 12–18.
2. Тебенко В. М., Завадських Г. М., Лисак О. І. Інноваційні складові відновлення сфери туризму. *Бізнес-навігатор : наук.-вироб. журн.* 2022. № 3 (70). С. 70–75.
3. Маркович Л. І. Перспективи розвитку віртуального туризму в Україні. *Культурологічні студії*. 2023. № 2. С. 101–105.
4. Хархаліс Т., Богатирьова Г., Моргулець О., Овдюк О., Тебенко В. Оцінка впливу інноваційних технологій на управління туристичними послугами. *Африканський журнал прикладних досліджень*. 2025. Т. 11. № 1. С. 134–145.

Сергій Цвілий, к.е.н., доцент,
доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК ПОНЯТТЯ «КРЕАТИВНИЙ ТУРИЗМ»

Актуальність дослідження. Сьогодні туризм – це одна з сфер економіки, що динамічно розвиваються. Пандемія, загострення геополітичної ситуації у світі призвели до обмежень міжнародного туризму, проте це стало потужним стимулом активного розвитку подорожей всередині нашої країни. На розвиток туризму впливають безліч чинників довкілля, до яких відносять культурно-історичні, соціально-економічні та природні [4]. Однак сьогодні існує особливий вид туристичних дестинацій, що сформувалися в результаті розвитку креативних індустрій. Креативність, а також нематеріальні культурні продукти, є ключовими складовими туристичної пропозиції та фактором, який значною мірою впливає на розвиток туризму. Креативність є ресурсом, який невичерпний і є на будь-якій території, оскільки пов'язаний із творчою й інтелектуальною діяльністю людини. З поняттям креативності пов'язані терміни «креативна економіка» та «креативні індустрії», описані у звіті Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD) у 2010 р. Туризм не є безпосередньо креативною індустрією, але він використовує результати творчої діяльності для залучення туристів і як об'єкти показу. Об'єкти мистецтва та ремесел, культурна спадщина, музеї та галереї є об'єктами показу, а гастрономія та проведення фестивалів, покази мод та інших заходів сприяють розвитку спеціальних видів туризму – подієвого та гастрономічного. Креативні індустрії сприяють розвитку креативного туризму [1]. В туристичній діяльності відбувається споживання продуктів діяльності креативних індустрій. На рівні регіону креативні індустрії сприяють розвитку туризму, надаючи інноваційні продукти та послуги (майстер-класи, творчі майстерні та інтерактивні екскурсії). Підтримка творчих ініціатив – потужний інструмент стимулювання соціально-економічного розвитку територій і предмет справжнього наукового дослідження.

Аналіз концептуальних основ взаємодії креативних індустрій та туризму можливий на основі системного підходу до дослідження, що включає такі наукові методи та інструменти: 1) теоретичний аналіз – вивчення та синтез теорій, концепцій та моделей з різних галузей знань, спрямований на визначення підходів до розуміння креативного туризму; 2) аналіз наукових публікацій – виявлення прогалин у дослідженні взаємодії туризму та креативних індустрій; 3) структурний аналіз – визначення структурних відносин між креативним туризмом та креативними індустріями, виявлення закономірностей їх взаємодії; 4) кейс-стаді – вивчення конкретних прикладів взаємодії туризму та креативних індустрій для виявлення і розуміння принципів їх взаємозв'язку, кращих практик ефективного спільного розвитку туризму, креативних індустрій; 5) статистичний аналіз – застосування кількісних методів аналізу даних, включаючи державні органи статистики, дослідницьких звітів для визначення значущості взаємодії

туризму та креативних індустрій; 6) SWOT-аналіз - оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для розуміння та обліку зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на ефективну взаємодію туризму і креативних індустрій.

Креативна економіка можна визначити як тип економіки, який ґрунтується на капіталізації інтелектуальної власності у різних галузях діяльності людини (наукової, науково-технічної, культурної, творчої). Основоположником даної концепції є Р. Флорида. Креативну економіку формують креативні продукти, а її ядром виступають креативні індустрії. Одне з перших визначень креативних індустрій та їх класифікація представлені в 1998 р. Британським Міністерством культури, медіа та спорту (DCMS). Воно опублікувало першу велику доповідь, присвячену вимірюванню впливу креативних галузей на британську економіку. «Creative Industries Mapping Document» визначив сектори креативних індустрій [2]. До пріоритетних креативних секторів економіки включені: архітектура, реклама, мистецтво та антикваріат, ремесла, дизайн, модний дизайн, кіно і відео, інтерактивне дозвільне програмне забезпечення, музика, видавництво, сценічні мистецтва, програмне забезпечення і комп'ютерні послуги, телебачення та радіо.

Визначення та класифікація креативних індустрій дано у звіті креативної економіки (UNCTAD у 2010 р.) До творчих (креативних) індустрій відносяться:

- індустрії, що ґрунтуються на використанні історико-культурної спадщини (народно-мистецькі промисли та ремесла, музейна діяльність);
- індустрії, що ґрунтуються на мистецтві (театр, музика, кіно, анімація, живопис, діяльність галерей та ін.);
- сучасні медіа та виробництво цифрового контенту (кіно-, відео-, аудіо-, анімаційне виробництво, обробка даних та розробка програмного забезпечення, віртуальна та доповнена реальність, комп'ютерні та відеоігри, блогерство, друкована індустрія, засоби масової інформації, реклама тощо);
- прикладні творчі (креативні) індустрії (архітектура, промисловий дизайн, індустрія моди, гастрономічна індустрія тощо).

Зростання креативних індустрій у світі відбувається на 8%. У 25 країнах світу фіксується зростання їхньої значущості для місцевої економіки. В Україні цей сегмент молодий і маловивчений, проте вже демонструє вагомий потенціал.

У контексті розвитку креативних індустрій доцільним є введення поняття «креативний туризм», який розглядає не лише пасивне споживання культурних та інших пам'яток, а й активну участь у культурній та творчій діяльності місцевих спільнот [3]. Вперше термін «креативний туризм» почав використовуватися на початку XXI ст., а у 2006 р. ЮНЕСКО дало таке визначення: «креативний туризм – це подорож, спрямована на здобуття туристами досвіду з активним навчанням мистецтву, вивченням спадщини, особливого характеру місця та забезпечення зв'язку з місцевими носіями культури». Для України це явище нове. Безперечно, креативний туризм слід розглядати в контексті розвитку креативних індустрій.

Одним із принципів класифікації видів туризму є діяльнісний підхід, який визначається циклами рекреаційних занять. Особливістю креативного туризму є не лише споживання кінцевого продукту креативних індустрій, а й знайомство з

самими креативними підприємствами, їх функціонуванням, використовуваними технологіями. До технологій креативного туризму слід віднести: 1) знайомство туристів з продуктами та послугами креативних індустрій (прикладні творчі креативні індустрії і індустрії, які засновані на використанні історико-культурної спадщини); 2) знайомство туристів з креативними технологіями (сучасні медіа-та виробництво цифрового контенту); 3) знайомство туристів з підприємствами креативних індустрій (індустрії, які засновані на мистецтві).

Виділення креативного туризму слід починати з ідентифікації рекреаційних занять, які можуть бути включені до туристичної програми. Це можуть бути ремісничі майстер-класи, кулінарні курси, уроки традиційного танцю, робота в художніх студіях, театральні і музичні воркшопи та багато іншого. Всі ці заняття формують цикл рекреаційних активностей, що надає туристам цінний освітній та емоційний досвід. Так, розвиток креативного туризму базується на знайомстві туристів з: 1) продуктами та послугами креативних індустрій; 2) технологіями виробництва продуктів та послуг; 3) підприємствами креативних індустрій.

Діяльнісний підхід передбачає поділ циклу рекреаційних занять на кілька таких етапів: 1) підготовка та залучення: на цьому етапі туристи знайомляться з доступними креативними заняттями і обирають ті, які відповідають їх інтересам та бажанням; 2) здійснення та участь: на даному етапі відбувається безпосередня взаємодія туристів з креативним середовищем та місцевим населенням, де вони стають активними учасниками творчого процесу; 3) рефлексія та освіта: після участі в цих заняттях туристи осмислюють отриманий досвід, обговорюють його з іншими та навчаються у фахівців, що сприяє глибокому розумінню місцевої культури та традицій; 4) просування та поширення: завершальний етап циклу включає поділ вражень і знань з іншими, що може набувати форми відгуків, соціальних медіа-постів і навіть запуску власних творчих проєктів. Даний підхід не лише збагачує культурний досвід туристів, але й сприяє стійкому розвитку вітчизняного регіону, залучаючи місцеве населення та покращуючи економічні умови через привернення уваги до місцевих культурних ресурсів та талантів.

Висновки. Креативний туризм служить мостом між туристами та культурою, стимулюючи обмін знаннями та зміцнюючи зв'язок між різними культурами. Сьогодні креативний туризм більшою мірою пов'язаний із розвитком культурно-пізнавального туризму. Розвиток креативного туризму передбачає використання кластерного підходу – у цьому напрямі слід проводити подальші дослідження.

Список використаних джерел

1. Маркетинг в туризмі : навчальний посібник. / С. М. Цвілій, Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.
2. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві : навч. посібник / С. Цвілій, Т. Кукліна, В. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 260 с.
3. Цвілій С.М. Методичний підхід до комплексної оцінки розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму. *Інтелект ХХІ*. 2023. №4. С. 53 – 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-4.10>.
4. Цвілій С., Корнієнко О. Посткоронавірусне відновлення бізнес-активності мікропідприємств сфери гостинності регіону. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2021. № 3. 138 с. С. 73 – 78.

Наукове видання

**ФОРСАЙТ РОЗБУДОВИ УКРАЇНИ:
СТРАТЕГІЧНІ ІМПУЛЬСИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції

27 травня 2025 року

м. Запоріжжя

Головний редактор – Кукіна Н. В., к. е. н., доцент, завідувачка кафедри маркетингу, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного

Редакційна колегія – Венгерова О.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного.

Електронне видання

Формат 60*84/16

Умовні друковані аркуші: 34,7