Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
Наукове товариство студентів,
аспірантів, докторантів і молодих вчених ЗВО «УТМ»
Інститут професійних трансформацій
Департамент молоді та спорту Чернігівської ОДА
Менська міська територіальна громада
Агенція регіонального розвитку Чернігівської області
ГО «Освітній компас»
ТОВ «БАЙБОКС»

ВИКЛИКИ МАЙБУТНЬОГО: ТРАНСФОРМАЦІЇ, СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА СТІЙКІСТЬ У МІЖДИСЦИПЛІНАРНОМУ ВИМІРІ

**ВСЕУКРАЇНСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ТА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ**

ЗБІРНИК ТЕЗ

ЧЕРНІГІВ-2025

УДК 001.891:004:005 (063)

*Виклики майбутнього: трансформації, стратегії адаптації та стійкість у міждисциплінарному вимір*і: Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених (26 грудня 2025 р.). – м.Чернігів : ЗВО «Університет трансформації майбутнього», 2025 – 367 с.

ISBN 978-617-95507-2-0

У збірнику представлено тези доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених, які відображають результати їх наукових досліджень проблем управління та адміністрування, фінансової стабільності, інформаційних технологій, міжкультурних комунікацій, психологічних факторів, правового регулювання та безпеки в аспекті майбутніх викликів. Збірник розраховано на науковців, викладачів, практичних працівників, студентів, а також широке коло читачів, які цікавляться даною проблематикою.

Матеріали подаються в редакції авторів. Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв та інших відомостей несуть автори.

Редакційна колегія:

Шестаковська Т.Л., д-р наук з держ. упр., проф., президентка ЗВО «Університет трансформації майбутнього», голова комітету;

Литвин О.О., голова Ради молодих вчених ЗВО «УТМ», заступник голови комітету;

Сакун О.С., д-р екон. наук, доц., віцепрезидентка з навчально-методичної та виховної роботи ЗВО «УТМ»;

Шапошников К.С., д-р екон. наук, проф., заслужений діяч науки і техніки України, віцепрезидент з наукової роботи та міжнародних зв'язків ЗВО «УТМ»;

Клименко Т.В., канд. екон. наук, доц., завідувачка кафедри бізнесу, адміністрування та права ЗВО «УТМ»;

Децюк Т.М., канд. пед. наук, доц., завідувачка кафедри психології, педагогіки та філософії ЗВО «УТМ»;

Заєць С.В., канд. екон. наук, доц., начальниця наукового відділу ЗВО «УТМ».

Рецензенти:

Ніколюк О.В., д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Одеського національного технологічного університету;

Парубчак І.О., д-р наук з держ. упр., професор, ректор Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

Рекомендовано до опублікування рішенням Вченої ради ЗВО «Університет трансформації майбутнього» (протокол від 27 січня 2026 р.,№5)

© ЗВО «Університет трансформації майбутнього», 2025
© Автори, текст, 2025

ISBN 978-617-95507-2-0

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТА АДАПТАЦІЙНІ МОДЕЛІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ І ВОЛАТИЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА.

Барта Л. І. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 9
Барчук П. Л. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ДРАЙВЕР ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ 10
Беренда В. Б. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 12
Близнюк М. М. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 13
Бойко А. Г. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ 15
Бондюк Б. В. ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 16
Бордюк О. Є. ОСОБЛИВОСТІ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ ЗАСТАРІЛИХ ПРОМИСЛОВИХ АКТИВІВ 18
Вакулюк В. В. ВЗАЄМОДІЯ НАЦІОНАЛЬНИХ І МІЖНАРОДНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ФОРМУВАННІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОБОРОНИ 19
Володько В. А. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА 20
Володько П. А. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ 22
Горбенко Д. О. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 23
Грабовець М. П. СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА 26
Гривко С. Д. ВИКЛИКИ ДЕМОГРАФІЧНОГО СТАРІННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ 27
Давиденко Л. А. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 29
Дідов М. Є. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ 30
Донець С. І. ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІНЦЯ 31
Дорошенко М. О. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ 33
Дяченко М. А. АДАПТИВНІ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ 35
Жуков Р. С. ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ 38
Каранда М. В. Костюк Н. В. СТРАТЕГІЧНИЙ АУДІЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕРНІГІВСЬКОГО ОБЛАСНОГО ТЕАТРУ ЛЯЛЬОК: АНАЛІЗ БАР'ЄРІВ ТА РОЗРОБКА КОМУНІКАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ 40
Карженков Я. І. ІНДИКАТОРИ РАННЬОГО ПОПЕРЕДЖЕННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 42
Кішка І. О. РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЛАТИЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА 44
Коваленко В. О. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 46
Коваленко Д. С. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 47
Колесников Д. О. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО БАЧЕННЯ ТА МІСІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ 50
Колесников Д. О. АДАПТАЦІЙНІ МОДЕЛІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КАДРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЛАТИЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА 51
Корж М.С. ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА 53
Кравець І. О. МОДЕЛЬ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНОГО МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА 54
Кулик Д. В. Максимович Д. Ю. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВНА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ІННОВАЦІЙ 57
Кулик Д. В. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЛАТИЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА 59
Максимович Д. Ю. ЗЕЛЕНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 62
Малооков К. В. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ 64
Махарадзе О. Т. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНИХ, СОЦІАЛЬНИХ ТА БЕЗПЕКОВИХ КРИЗ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ 65
Меженська Б. Є. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 68
Мінчук О. М. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 69

Мішін М. М. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА....70
Нефьодов В. В. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ....72
Павленко Д. О. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ....74
Панкратов Д. В. ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗБУТОВИХ КАНАЛІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ....76
Панюков І. Ю. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА....78
Перерва К. А. ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ АДАПТОВАНОЇ ГНУЧКОЇ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ВОЛАТИЛЬНОСТІ....81
Плахотнюк К. Р. РОЗРОБКА МОДЕЛІ AGILE-КОМАНДИ ДЛЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА....82
Полянський М. Ю. ІННОВАЦІЙНИЙ БІЗНЕС ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В ПЕРІОД ВІЙНИ....85
Пугачевська К.Й. Мучичка В.В. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА....86
Савченко П. О. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ....88
Саміленко І. І. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ....89
Селютін С. Т. ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ....90
Семченко-Ковальчук О. Б. КОРПОРАТИВНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ....92
Сентюра Р. О. СТРАТЕГІЧНИЙ АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ....94
Сергієнко М. В. Гайдичук А. М. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ....96
Сімонова І. Ю. ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖСЕКТОРАЛЬНИМ ПАРТНЕРСТВОМ У РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ....98
Скоблик Н. О. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ....100
Сокирко С. В. РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ....101
Сокол М. Ю. ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇПОЛІТИКИУ СФЕРІ ВИКОНАВЧОГО ПРОВАДЖЕННЯ В США....103
Сорока В. Б., Карась А. А. АДАПТАЦІЙНА ПРАКТИКА НАУКОВОЇ ОСВІТИ ЗДОБУТТЯ ДОКТОРА ФІЛОСОФІЇ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ....105
Тимошенко М. О. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗА УМОВ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА....108
Федоренко В. В. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА....109
Ховрак І. В. ДОРОЖНЯ КАРТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: УПРАВЛІНСЬКА МОДЕЛЬ, СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ТРАЄКТОРІЇ РОЗВИТКУ....111
Циганенко Г. В. ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ....112
Черненко О. С. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ....114
Чижик О. В. ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРЕНДІВ....116
Щербакова Є. Ю. МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ЗАСАДАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ....117
Юрченко Р. В. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ....120
Яремко Д. П. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ....122

СЕКЦІЯ 2. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ТА МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ ПЕРСПЕКТИВИ.

Андріїв В. С. ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ 124
Андріїв В. С. Коропець Р. В. АКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ І ВЕТЕРАНІВ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ 127
Беренда Ю. В. ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ 130
Бойко Р. І. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБОРОННОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ 131
Васильєв А. О. ФІНАНСОВО-БЮДЖЕТНІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ОБОРОННОГО КОМПЛЕКСУ 132
Воробей В. В. КИЇВСЬКА РУСЬ ЯК ІСТОРИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВНОСТІ 134
Гайдук А. В. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ МІСЦЕВИХ ПРОЕКТІВ ТА ПРОГРАМ 135
Дементов І. Ю. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІСЦЕВИХ ГРОМАД 137
Донець А. І. МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ 138
Дубовик Д. Є. ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ 140
Дяченко С. ДОСВІД НІМЕЧЧИНИ У ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ 142
Єрмак О. О. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ 144
Каліщук Є. С. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 145
Коропець Р. В. ЕЛЕКТРОННІ СЕРВІСИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У МЕЖАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ 147
Котеленець О. О. ДЕРЖАВНІ ЦІЛЬОВІ ПРОГРАМИ ЯК ЗАСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ 150
Линдюк О. А. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ 151
Линдюк С. Д. ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ 154
Найда І. В. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ ПАТРІОТИЗМУ 156
Стальниченко Ю. В. ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ 157
Стегній С. В. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА 159
Степюк О. Р. ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ОСВІТНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ В УКРАЇНІ 160
Терещенко С. Л. НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ 162
Туз О. І. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ 163
Чорній О. М. ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ 165
Ясочко Т. Ю. МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 166

СЕКЦІЯ 3. ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ ТА ФІСКАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.

Барбалс А. В. ВПЛИВ СПРОЩЕНОЇ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ 168
Білоус В. Є. РОЛЬ СТРАХУВАННЯ ВОЄННИХ РИЗИКІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ 170
Буцко К. С. РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА У ФОРМУВАННІ БРЕНДУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ 172
Гаценко О. О. ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ 174
Гливенко В. В. Бахлулов Р. Б. ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 176
Гливенко В. В. Ситник В. В. ВПЛИВ КЕЙНСІАНСЬКОЇ ТЕОРІЇ НА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ СТАБІЛІЗАЦІЇ 178
Клименко Т. В. Новик І. М. СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 180

Ковальчук Д. В. ЗЕЛЕНІ ФІНАНСИ ТА ЇХ РОЛЬ У ФОРМУВАННІ СТАЛОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ....182
Ковба В. О. БЮДЖЕТНИЙ ДЕФІЦИТ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ....184
Муравка А. Д. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ БАНКІВ НА РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ....185
Отчич М. В. ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ....188
Палига А. В. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ....190
Романішина Ю. І. ФІСКАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА БОРГОВА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ....192
Часник Д. А. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ МИТНОГО КОНТРОЛЮ ЯК СКЛАДОВОЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ....194

СЕКЦІЯ 4. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І РОБОТОТЕХНІЧНІ СИСТЕМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.

Бойко Ю.В. СУЧАСНІ ІТ-РІШЕННЯ ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ....197
Воловецький О. О. РЕАЛІЗАЦІЯ ШВИДКОГО ПРЕДИКТИВНОГО КЕРУВАННЯ (K-MPC) ДЛЯ СКЛАДНИХ ПРОМИСЛОВИХ ОБ'ЄКТІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ....199
Калашникова К. О. ПРАВОВИЙ ТА ТЕХНІЧНИЙ ЗАХИСТ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ВЕБСЕРВІСІВ, ЩО РОЗРОБЛЯЮТЬ ВЛАСНІ МОВНІ МОДЕЛІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ....201
Кобрій С. А. ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ГРАМОТНОСТІ УЧНІВ ПРОФІЛЬНОЇ ШКОЛИ ЗАСОБАМИ ВИВЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ....204
Колесник Н. М. ПРАВОВІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ДІЯЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ ПОЛІЦЕЙСЬКИХ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ....206
Кондратенко О. С. ТЕХНОЛОГІЯ ПРОМПТ-ІНЖИНІРИНГУ ПРИ СТВОРЕННІ ІМЕРСИВНИХ ІСТОРИЧНИХ СИМУЛЯЦІЙ НА БАЗІ ВЕЛИКИХ МОВНИХ МОДЕЛЕЙ....208
Кравцов Р. О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА....210
Кравченко М. О. ПРОБЛЕМИ КВАНТОВОЇ ЗАПЛУТАНОСТІ У МЕРЕЖЕВІЙ ПЕРЕДАЧІ ДАНИХ....211
Литвин Г. М. ІНТЕГРАЦІЯ КОЛАБОРАТИВНИХ РОБОТІВ (COBOTS) НА ПІДПРИЄМСТВАХ....213
Маслюков І. С. РОБОТОТЕХНІЧНІ СИСТЕМИ НОВОГО ПОКОЛІННЯ ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ І СЕРВІСНИХ ГАЛУЗЕЙ....215
Мельник І. О. ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗБОРУ Й ОБРОБКИ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ....217
Міщенко М. В., Пасов Г. В., МЕХАНІЧНА ОБРОБКА ВИСОКОЯКІСНИХ ЗАГАРТОВАНИХ ВИРОБІВ І ДЕТАЛЕЙ218
Неделько А. А. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ....220
Нескреба М. С. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ДОСЛІДНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ІНТЕГРАЦІЯ AI, VR, AR ТА ЦИФРОВИХ ЛАБОРАТОРІЙ У НАУКОВО-ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ....222
Палига А. В. ВИКОРИСТАННЯ РОБОТИЗОВАНИХ СИСТЕМ І AI У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ....224
Садовець І. М. ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ НАВЧАННЯ НАСЕЛЕННЯ ПРАВИЛАМ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ....226
Саліхов М. М. КЛАСТЕРНІ МЕХАНІЗМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ....228
Скляр В. М. Лісений О. О. ЦИФРОВІ ДВІЙНИКИ ТА ПРЕДИКТИВНА АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТИ ВІДНОВЛЕННЯ Й СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИЦТВ....230
Сліпко Д. Р. 3D-МОДЕЛЮВАННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИХ БУДІВЕЛЬ У CAD-СЕРЕДОВИЩІ....232
Терещенко С. Л. ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ....234
Шостак О. М. Мятенко Д. В. EDGE-ШІ ТА КОМП'ЮТЕРНИЙ ЗІР ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ Й БЕЗПЕКИ: ДОСТУПНИЙ ШЛЯХ РОБОТИЗАЦІЇ ДЛЯ МСП В УКРАЇНІ....237

СЕКЦІЯ 5. ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ, ПРОФІЛАКТИКА ТА ПІДТРИМКА ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.

Гарбуза Є. В. ПСИХОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ СІМЕЙНИХ КОНФЛІКТІВ 239
Дейсун Б. Ю. ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР АДАПТАЦІЇ ЛЮДИНИ У СВІТІ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ....240
Децюк Т. М. РОЛЬ СТРЕСОСТІЙКОСТІ У ЗБЕРЕЖЕННІ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОГО СЕРЕДОВИЩА....242

Заведюк Д. А. РОЗВИТОК РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ У СУЧАСНОЇ МОЛОДІ 244
Котеленець О. О. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ МОЛОДИХ БАТЬКІВ У КОНТЕКСТІ ВОЄННИХ ДІЙ 246
Кухар Т. В. КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ ПОХОДЖЕННЯ ТА ПРЕВЕНЦІЇ АСОЦІАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ: БІОПСИХОСОЦІАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ДІАГНОСТИКИ Й КОРЕКЦІЇ 247
Кучеренко Д. В. Пашак Т. О. ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ГНУЧКИХ МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ 249
Москалець І. М. ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПЕРЕВАНТАЖЕННЯ НА ПСИХОЛОГІЧНУ СТІЙКІСТЬ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ 251
Потапова Т. В. ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ ВИКЛАДАЧІВ ПРИВАТНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 253
Резник Д. О. РОЛЬ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ В СИСТЕМІ ІНТЕГРАЦІЇ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ, ЯКІ ВТРАТИЛИ ЖИТЛО 255
Семченко-Ковальчук О. Б. ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ОСОБИСТОСТІ ЯК РЕСУРС АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СОЦІАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 257
Токар І. С. РОЗВИТОК SOFT SKILLS УЧНІВ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ ЧЕРЕЗ ІНТЕРАКТИВНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ 260
Трикоз О. М. СТРУКТУРА ТА ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ 262
Чорней М. П. ФЕНОМЕН ПОСТТРАВМАТИЧНОГО ЗРОСТАННЯ 263
Шестаковська Т. Л. ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК ФАКТОР АДАПТАЦІЇ МОЛОДІ ДО КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ 265
Ященко В. М. ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ТА ПІДТРИМКА ІТ-КОМАНД ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ 266

СЕКЦІЯ 6. КОМУНІКАТИВНІ СТРАТЕГІЇ І МІЖКУЛЬТУРНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ У МІНЛИВОМУ СВІТІ.

Волков А. В. ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В ІМІДЖЕВУ СТРАТЕГІЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА 268
Даниленко Д. Ю. МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ 270
Дзюбін С. Р. РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МОЛОДІ ЗАСОБАМИ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ 273
Клименко Т. В. КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ В СИСТЕМІ НАУКОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ МОЛОДОГО ДОСЛІДНИКА 274
Ковальова І. О. ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ПРОФЕСІЙНОГО МОВЛЕННЯ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ У ПРОЦЕСІ ВИКЛАДАННЯ ФАХОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ 276
Колісник О. В. ПРОБЛЕМА АВТЕНТИЧНОСТІ ДІЛОВОГО МОВЛЕННЯ: РОЗРОБКА ЕТИЧНИХ КРИТЕРІЇВ ВИКОРИСТАННЯ ШІ-ІНСТРУМЕНТІВ ЗДОБУВАЧАМИ ОСВІТИ 278
Матюха В. А. КОМУНІКАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ МІЖКУЛЬТУРНИХ БАР'ЄРІВ У ПРОЦЕСІ ІНШОМОВНОЇ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ 280
Морозова Ю. В. МІЖКУЛЬТУРНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ У ПРОСУВАННІ НАЦІОНАЛЬНОГО БРЕНДУ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ 282
Рубець О. Ю. КОМУНІКАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ІНТЕРНЕТ-МЕМІВ У НАВЧАННІ АНГЛОМОВНОЇ ЛЕКСИКИ СТАРШОКЛАСНИКІВ 284
Стрілюк Є. Д. ЕТИКА ГОСТИННОСТІ ЯК КОМУНІКАТИВНА СТРАТЕГІЯ СТІЙКОСТІ У КРИЗОВОМУ ПРОСТОРІ СУЧАСНОСТІ 285
Твердохліб О. С. ІСТОРИКО-КУЛЬТУРОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ 287

СЕКЦІЯ 7. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА БЕЗПЕКА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ: СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА СТІЙКОСТІ

Андрущенко А. В. ЩОДО ПРОБЛЕМИ АДВОКАТСЬКОЇ ТАЄМНИЦІ 290
Богініч І.О. ЩОДО ТЛУМАЧЕННЯ СПЕЦІАЛЬНИХ ТЕХНІЧНИХ ЗАСОБІВ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ НЕГЛАСНИХ СЛІДЧИХ (РОЗШУКОВИХ) ДІЙ 292
Дем'яненко О.В РОЛЬ ПРОТИДІЇ КІБЕРШПИГУНСТВУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ 296
Дорофеєєв Е.А. СУЧАСНА ОРГАНІЗОВАНА ЗЛОЧИННІСТЬ ТА ЇЇ СУСПІЛЬНА НЕБЕЗПЕКА 299
Жовтенко І. М. ЩОДО ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОВЕДЕННЯ НЕГЛАСНИХ СЛІДЧИХ РОЗШУКОВИХ ДІЙ 302
Загородній Д. РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗМІЦНЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ, ІНФОРМАЦІЙНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ 305

Загородній Д. МІЖНАРОДНЕ ПРАВО ТА МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ....311
Ірклієнко В.С. ЩОДО ПОНЯТТЯ ПОЛИТИЧНО – ЗНАЧИМИХ ОСІБ....313
Кривошликов С. Ф. Грибенюк В. О. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ....315
Левченко А. В. СПРОТИВ УКРАЇНСЬКОГО НАРОДУ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РФ....317
Леоненко А. О. ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ ЗАХИСТУ КЛІЄНТА У КРИМІНАЛЬНИХ ПРОВАДЖЕННЯХ....319
Лонська В. О. ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ АДВОКАТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ....320
Невмержицький С. М. ЩОДО ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ ТА ОРГАНІЗОВАНІЙ ЗЛОЧИННОСТІВ СУЧАСНИХ УМОВАХ....322
Омаров А. Е. Огли Ф. К. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ....324
Омельчук В. А. НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ – ГАРАНТІЯ МИРУ І РОЗБУДОВИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ....326
Свинцицький Д.М. УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ЩОДО ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ....329
Сервецька Д. І. ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ МОЛОДІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ....330
Сервецька Д. І. АКТИВНИЙ СПРОТИВ МОЛОДІ РОСІЙСЬКІЙ АГРЕСІЇ: МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТА ВІЙСЬКОВИЙ АСПЕКТИ....332
Сервецька П.І. ДЕЯКІ ЗАВДАННЯ ЖУРНАЛІСТИКИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ....334
Сервецька Ю. В. РОЛЬ МОРАЛІ ТА ПРАВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРАВ ЛЮДИНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ....335
Сервецький І. В. Сервецька Ю. В. СУЧАСНИЙ СТАН ЗАКОНОДАВЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ГРОМАДЯН В УКРАЇНІ....338
Сервецький І. В. ДЕЯКІ ШЛЯХИ РЕФОРМУВАННЯ СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ ВИМОГИ....341
Сервецький І. В. РОЛЬ ЮРИДИЧНОЇ НАУКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ....345
Синявська С. С. Сервецький І.В. ЩОДО ПРОБЛЕМ ЗАЛУЧЕННЯ АДВОКАТА ДО НЕГЛАСНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА....350
Сушко О. В. Сервецький І.В. РОЛЬ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕНІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ....352
Таранець Б. В. Сервецький І.В. ЩОДО СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ АДВОКАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ....357
Тищенко К. А. РОЛЬ АДВОКАТУРИ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ПРАВОВОЇ ДЕРЖАВИ: КОНТИНЕНТАЛЬНА ТРАДИЦІЯ, СТАНДАРТИ ЄС ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ....358
Тищенко К. А. СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ СПЕЦІАЛЬНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ....361
Шейбут Д. В. ПОЛІТИЧНА СИСТЕМА СУСПІЛЬСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ВИКЛИКИ ДЛЯ КРАЇН, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ....362
Шилін М. О. УЧАСТЬ В ОРГАНІЗОВАНІЙ ЗЛОЧИННІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ФАКТОР ВРАЗЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ЇХ СПЕЦСЛУЖБАМИ ІНОЗЕМНИХ ДЕРЖАВ ДО НАНЕСЕННЯ ШКОДИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ ТА ЗНАЧЕННЯ САНКЦІЙНИХ ЗАХОДІВ УКРАЇНИ З ПРОТИДІЇ ЇЙ....364

СЕКЦІЯ 1. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТА АДАПТАЦІЙНІ МОДЕЛІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ І ВОЛАТИЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА.

Барта Ліліана Іванівна
здобувач вищої освіти ступеня «Магістр»
першого року навчання, 073 «Менеджмент»
Мукачівський державний університет, м. Мукачево
Науковий керівник: Пугачевська Катерина Йожефівна,
канд. екон. наук, доцент,
Мукачівський державний університет, м. Мукачево

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасні умови глобальної нестабільності, спричинені економічними кризами, геополітичними конфліктами, пандемічними наслідками, порушеннями міжнародних ланцюгів постачання та технологічними трансформаціями, формують нову економічну реальність. Для бізнесу це означає необхідність переосмислення традиційних моделей управління та формування стратегій, здатних забезпечити стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Стійкий розвиток бізнесу в сучасних умовах розглядається як здатність підприємства зберігати стабільність, ефективно функціонувати й адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, інтегруючи економічну результативність, соціальну відповідальність і екологічну орієнтованість.

Глобальна нестабільність суттєво впливає на діяльність підприємств, адже супроводжується зростанням ризиків, пов'язаних із коливаннями валютних курсів, зміною цін на енергоносії, дефіцитом матеріальних ресурсів, порушеннями логістичних операцій та трансформацією попиту. Такі тенденції ускладнюють прогнозування, знижують ефективність традиційних інструментів стратегічного планування та диктують потребу у впровадженні адаптивних моделей управління. У цьому контексті особливо важливими стають підходи, що поєднують довгострокове бачення з можливістю оперативного коригування управлінських рішень [1, с.15].

Одним із ключових напрямів забезпечення стійкого розвитку бізнесу є впровадження адаптивного стратегічного планування, яке передбачає використання сценарних моделей, регулярний перегляд стратегічних орієнтирів і підвищення гнучкості управлінських процесів. Завдяки цьому підприємства можуть завчасно оцінювати ризики та потенційні наслідки зовнішніх змін, а також формувати альтернативні варіанти розвитку подій. Важливу роль у підвищенні стійкості відіграють інновації та цифрова трансформація, які дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, забезпечити оперативність прийняття рішень, розширити канали комунікації та зменшити залежність від фізичної інфраструктури.

Управління ризиками та антикризове управління також формують фундамент сучасних стратегій стійкого розвитку. Підприємства вимушені приділяти більше уваги ідентифікації й оцінюванню ризиків, розробці превентивних заходів, створенню резервів та диверсифікації ресурсної бази. Важливим чинником стійкості є розвиток соціального капіталу підприємства. Довіра, згуртованість, ефективні внутрішні комунікації та позитивний соціально-психологічний клімат підвищують організаційну стійкість, забезпечують стабільність персоналу та сприяють збереженню продуктивності навіть за умов значного зовнішнього тиску. Особливо актуальною

ця складова стає під час війни та інших кризових явищ, коли необхідні ефективні системи підтримки працівників і зміцнення внутрішньої взаємодії.

Інтеграція принципів екологічної та соціальної відповідальності, зокрема ESG-підходів, також відображає сучасну тенденцію стратегічного розвитку підприємств [2, с.201]. Компанії, що враховують ці принципи у своїй діяльності, отримують переваги у взаєминах із інвесторами, партнерами та споживачами, зміцнюють репутацію та підвищують свою стійкість у довгостроковому періоді. Це зумовлено тим, що відповідальні управлінські практики забезпечують оптимальні умови для розвитку людського потенціалу, раціонального використання ресурсів і формування стійких партнерських зв'язків.

Практичні напрями забезпечення стійкості бізнесу в умовах глобальної нестабільності включають диверсифікацію ринків і джерел постачання, оптимізацію логістичних процесів, цифровізацію операційної діяльності, запровадження енергоефективних рішень, розвиток системи підготовки та перепідготовки персоналу, а також зміцнення корпоративної культури. Ефективне поєднання зазначених елементів дозволяє підприємству не лише мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз, але й створити умови для збалансованого економічного зростання.

Таким чином, забезпечення стійкого розвитку бізнесу в умовах глобальної нестабільності потребує комплексного підходу, заснованого на гнучкому стратегічному плануванні, інноваційності, ефективному управлінні ризиками, розвитку соціального капіталу та інтеграції відповідальних управлінських практик. Сукупність цих елементів дозволяє підприємствам формувати стійкі конкурентні переваги, підвищувати адаптивність і створювати надійну основу для довготривалого розвитку в умовах підвищеної невизначеності.

Список використаних джерел

1. Вергелес В., Баюра Д. Трансформація бізнесу в умовах глобальної макроекономічної нестабільності. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2024. 1 (224), 14-20. https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/2

2. Тетерін О.А., Гойдаш Ю.Р., Процак К.В. Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. 2(9), 200- 211. https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32706/menedzhment223maket-200-211.pdf

Барчук Павло Любомирович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
другого року навчання, 051 «Економіка»,
НУ «Чернігівська політехніка», м. Чернігів
Науковий керівник: Сакун Олександра Сергіївна,
д-р екон. наук, доцент,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ДРАЙВЕР ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Інвестиційний потенціал доцільно розглядати як реалістично можливий за наявних соціально-економічних умов обсяг інвестиційних ресурсів, що можуть бути залучені в національну економіку та ефективно використані з метою відновлення виробничих потужностей, задоволення суспільних потреб і забезпечення сталого економічного зростання. У контексті повоєнної відбудови саме інвестиційний потенціал виступає базисом фінансового забезпечення структурної модернізації економіки та оновлення критичної інфраструктури.

Традиційно ефективний розвиток економіки асоціюється зі стійким зростанням валового внутрішнього продукту, що забезпечує збалансоване задоволення потреб суспільства за

умови раціонального використання обмежених ресурсів, цінової стабільності та посилення конкурентних позицій країни на світових ринках. Водночас в умовах повоєнного відновлення України досягнення таких параметрів економічного розвитку є неможливим без масштабної реконструкції інфраструктури на засадах інноваційності, відповідності сучасним міжнародним стандартам та принципам сталого розвитку. З огляду на значні й постійно зростаючі обсяги фінансових потреб, внутрішні джерела фінансування не здатні повною мірою забезпечити відбудову економіки, що зумовлює об'єктивну необхідність активізації процесів залучення інвестицій.

У цьому контексті нарощення інвестиційного потенціалу набуває визначального значення як інструмент акумулювання фінансових ресурсів для повоєнної реконструкції та довгострокового економічного відновлення країни. Ключовими передумовами його розвитку є формування стабільного та передбачуваного правового середовища, зміцнення інституційних основ інвестиційної діяльності, розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення, а також підготовка й утримання висококваліфікованих кадрів. Реалізація зазначених умов можлива лише за наявності цілісної та послідовної державної стратегії.

Узагальнений підхід трактує стратегію розвитку інвестиційного потенціалу як складову загальноекономічної стратегії держави, що являє собою систему довгострокових цілей, пріоритетів і напрямів діяльності, спрямованих на залучення інвестиційних ресурсів та підвищення ефективності їх використання. Така стратегія безпосередньо пов'язана з виробничою та фінансовою сферами, орієнтована на зростання конкурентоспроможності національної економіки та поєднує економічні, соціальні й екологічні цілі розвитку [1]. Водночас вона охоплює комплекс управлінських рішень, зокрема фінансове обґрунтування доцільності залучення інвестицій у діяльність вітчизняних підприємств [2].

Ключовою метою формування та реалізації стратегії розвитку інвестиційного потенціалу України в повоєнний період є забезпечення стійкого економічного відновлення шляхом мобілізації внутрішніх і зовнішніх інвестиційних ресурсів. При цьому стратегічне планування має ґрунтуватися не лише на актуальних потребах відбудови, а й на довгострокових завданнях структурної трансформації економіки. Відповідно, інвестиційні процеси повинні базуватися на системному аналізі, оцінці та прогнозуванні макроекономічних показників, інвестиційної привабливості країни, особливостей інвестиційного ринку, а також технологічних і ресурсних потреб, що визначатимуть траєкторію повоєнного розвитку України.

Список використаних джерел

1. Здреник В.С. Інвестиційний потенціал: сутність поняття та проблеми оцінки. Науковий вісник Ужгородського університету. 2016. Серія Економіка. Випуск 1 (47). Т.1. С. 363-367.

2. Москаленко Б., Боровик О., Решетняк Я. Інвестиційний потенціал національної економіки: бібліографічний аналіз. Вісник Економіки, 2020. № 2.С.62-75, doi: https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.062.

Беренда Володимир Борисович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Шестаковська Тетяна Леонідівна
д-р наук з держ. упр., професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, посилення конкуренції, цифровізації економіки та глобальних викликів, таких як війна, кризи постачання чи зміни споживчих пріоритетів, підприємства змушені оперативно реагувати на зміни та формувати довгострокову здатність до зростання. У цьому контексті удосконалення системи стратегічного управління підприємством стає не лише важливою умовою забезпечення його життєздатності, а й основою для стійкого розвитку, інноваційності та адаптивності.

Стратегічне управління – це комплексна система прийняття рішень, яка включає аналіз середовища, визначення стратегічних цілей, розробку стратегій, їх реалізацію та оцінювання результатів. Проте на практиці в багатьох українських підприємствах цей процес ще має переважно формальний або короткостроковий характер. Наявні підходи часто не враховують швидкі зміни ринків, технологій, законодавства та соціальних очікувань. Тому виникає необхідність перегляду існуючих моделей стратегічного управління та впровадження нових, більш гнучких і цифровізованих механізмів.

Серед ключових напрямів удосконалення системи стратегічного управління підприємством можна виокремити такі [1-2]:

1. Підвищення рівня аналітичної спроможності підприємства. Ефективне стратегічне управління базується на якісному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища. Це передбачає впровадження систем Business Intelligence, регулярне застосування SWOT-, PESTEL-, GAP-аналізу, моніторинг ринкових трендів, поведінки споживачів і дій конкурентів.

2. Цифровізація стратегічного управління. Важливою умовою його оновлення є використання цифрових інструментів — від платформ стратегічного планування до систем управління даними (ERP, CRM, AI-модулі прогнозування). Це дозволяє скоротити час на прийняття рішень, зменшити помилки та підвищити ефективність реалізації стратегій.

3. Впровадження гнучких стратегічних підходів (agile-стратегія). У нестабільному середовищі традиційні 5-річні плани втрачають ефективність. Натомість доцільним є впровадження коротших стратегічних циклів з регулярною перевіркою гіпотез, адаптацією цілей та відкритістю до змін. Це підвищує адаптивність підприємства.

4. Розвиток стратегічної культури. Успішне управління стратегією неможливе без залучення персоналу на всіх рівнях. Необхідно формувати корпоративну культуру, орієнтовану на розвиток, інновації, навчання та прийняття відповідальності за стратегічні цілі.

5. Інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування. Підприємства повинні враховувати ризики як внутрішнього, так і зовнішнього походження (економічні, політичні, екологічні, кіберризики). Це передбачає розробку сценарного планування, стрес-тестування стратегій, побудову систем раннього попередження.

6. Оцінка ефективності реалізації стратегій. Необхідно впроваджувати системи моніторингу ключових показників ефективності (KPI), застосовувати збалансовану систему показників (BSC), формувати внутрішні механізми зворотного зв’язку для оцінки результатів та внесення коригувань.

7. Сталий розвиток як стратегічний пріоритет. Сучасне стратегічне управління має включати екологічні, соціальні та управлінські (ESG) аспекти, оскільки саме ці фактори дедалі більше визначають доступ до ринків, партнерств та фінансових ресурсів.

Удосконалення стратегічного управління потребує також кадрового оновлення, підвищення управлінської грамотності, лідерських компетенцій та стратегічного мислення управлінців. Важливу роль у цьому відіграє корпоративне навчання, участь у бізнес-школах, програмах підвищення кваліфікації та залучення зовнішніх консультантів.

Таким чином, удосконалення системи стратегічного управління підприємством є критично важливим процесом, що потребує цілісного підходу, технологічної підтримки та постійної адаптації до змін. Лише підприємства, які володіють стратегічною гнучкістю, аналітичною базою та здатністю до швидкого переформатування своїх планів, зможуть зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Лесюк А. С. Система показників комплексної оцінки фінансового стану підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 135.

2 . Палькевич Ю. С., Саган А. В. Соціальні методи менеджменту та меанізми їх застосування на підприємстві. Електронне науково-практичне видання. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2018_5_18.

Близнюк Максим Миколайович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Шестаковська Тетяна Леонідівна
д-р наук з держ. упр., професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобальної конкуренції, економічної нестабільності, швидкого технологічного розвитку та посткризової трансформації економіки України перед підприємствами постає ключове завдання – забезпечення високої ефективності діяльності. Ефективність є багатоаспектним показником, який відображає здатність підприємства досягати стратегічних і тактичних цілей з мінімальними витратами ресурсів, забезпечуючи при цьому стійке зростання, конкурентоспроможність та фінансову стабільність. У зв'язку з цим виникає необхідність формування комплексного підходу до управління ефективністю, який охоплює всі основні сфери функціонування підприємства.

Серед ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства варто виділити такі:

1. Оптимізація операційної діяльності. Зменшення виробничих витрат, скорочення простоїв, раціональне використання ресурсів, впровадження енергоощадних технологій – усе це дозволяє знижувати собівартість продукції та підвищувати рентабельність. Важливим інструментом є впровадження системи бережливого виробництва (Lean Production) та системи управління якістю (ISO 9001).

2. Цифрова трансформація. Використання сучасних IT-рішень (ERP, CRM, BI-систем), автоматизація бізнес-процесів, аналітика великих даних (Big Data) та впровадження штучного інтелекту сприяють підвищенню продуктивності, точності прийняття управлінських рішень та гнучкості у реагуванні на зміни ринку.

3. Удосконалення системи управління персоналом. Підвищення ефективності підприємства неможливе без розвитку людського капіталу. Формування систем мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, інвестування в підвищення кваліфікації працівників, створення умов для творчості та ініціативності – усе це формує команду, здатну генерувати інновації та працювати на результат.

4. Фінансовий менеджмент і контроль витрат. Раціональне управління обіговим капіталом, дебіторською заборгованістю, інвестиціями, джерелами фінансування та оцінкою фінансових ризиків дозволяє зберігати ліквідність підприємства та уникати критичних ситуацій. Ефективна система бюджетування та управлінського обліку забезпечує прозорість витрат і допомагає визначати «вузькі місця».

5. Інноваційний розвиток. Підприємства, які інвестують у НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки), оновлюють асортимент, покращують споживчі властивості продукції та впроваджують нові технології, мають вищі шанси на успіх у довгостроковій перспективі. Інновації мають охоплювати як продукт, так і процеси, маркетинг, організаційну структуру.

6. Підвищення рівня клієнтоорієнтованості. Уміння розуміти потреби споживачів, адаптувати продукти та послуги під їхні очікування, забезпечувати високий рівень сервісу є запорукою лояльності клієнтів та стабільних доходів. Важливим напрямом є розвиток бренду, репутації підприємства та комунікацій з ринком.

7. Стратегічне планування та управління змінами. Системний підхід до планування розвитку, визначення чітких цілей, аналіз зовнішнього середовища, SWOT-аналіз і регулярне оновлення стратегій забезпечують підприємству можливість адаптуватися до змін, знижувати ризики та концентрувати ресурси на ключових напрямах.

8. Екологічна та соціальна відповідальність. У сучасних умовах зростає значення ESG-факторів (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління). Підприємства, які дотримуються принципів сталого розвитку, не лише зменшують негативний вплив на довкілля, а й зміцнюють свій імідж і довіру з боку інвесторів, партнерів і споживачів [1-2].

Усі зазначені напрями мають реалізовуватись у взаємозв’язку, утворюючи цілісну систему управління ефективністю. Для цього необхідно регулярно здійснювати оцінку результативності за допомогою ключових показників ефективності (KPI), впроваджувати збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), проводити внутрішній аудит, а також залучати зовнішніх експертів для стратегічної оцінки діяльності підприємства.

Таким чином, підвищення ефективності діяльності підприємства є багатовимірним завданням, яке охоплює всі сфери його функціонування – від операційного менеджменту до стратегічного бачення. Успішна реалізація цих напрямів дозволяє не лише вижити в умовах нестабільності, а й забезпечити динамічний розвиток, стійкість і конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Пудичева Г.О. Економічна сутність та класифікація ефективності. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 3(77). С. 19–24.

2. Забедюк М.С., Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний форум. 2020. № 1(2). С. 87–92.

Бойко Анна Геннадіївна
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук Олена Борисівна
канд. екон. наук , доцент
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобалізації, євроінтеграційного курсу України та необхідності поствоєнного економічного відновлення експортна діяльність підприємств набуває особливої ваги. Вона є не лише джерелом валютних надходжень та зростання національного ВВП, а й ключовим інструментом для зміцнення конкурентних позицій підприємств на міжнародних ринках. Проте ефективний вихід на зовнішні ринки потребує не просто наявності якісного товару чи послуги, а системного управління експортною діяльністю, яке враховує ризики, законодавчі бар'єри, логістичні труднощі, вимоги стандартів та специфіку партнерських відносин.

Ефективне управління експортом – це комплекс заходів, рішень і стратегій, спрямованих на планування, організацію, контроль та розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням міжнародних тенденцій і національної специфіки. Його основою є стратегічне бачення, адаптоване до зовнішнього середовища, здатність до гнучкого реагування на зміни кон'юнктури, а також глибоке розуміння потреб іноземних споживачів.

До ключових елементів ефективного управління експортною діяльністю підприємства належать: Стратегічне планування виходу на зовнішні ринки. Вибір країн-експортерів, вивчення торговельних бар'єрів, аналіз споживчого попиту, визначення оптимальних каналів збуту – усе це формує основу успішної експортної стратегії. Особливо важливо враховувати геополітичні ризики, торговельні угоди, митні режими (зокрема, угоду про зону вільної торгівлі з ЄС) та зміну законодавства [1-2].

Маркетингове забезпечення. Підприємство повинно чітко позиціонувати себе на іноземному ринку, адаптувати продукцію до місцевих стандартів і уподобань, здійснювати міжнародні рекламні кампанії, брати участь у виставках, бізнес-форумах, використовувати цифрові канали просування. Висока конкурентоспроможність товару має ґрунтуватися не лише на ціні, а й на якості, інноваційності та надійності постачання.

Логістичне управління та організація ланцюгів поставок. Ефективність експорту неможлива без оптимізації транспортних маршрутів, зниження витрат на доставку, грамотного вибору перевізників, страхування вантажів та своєчасного оформлення митних документів. Українські підприємства, що працюють в умовах частково зруйнованої інфраструктури, повинні розглядати альтернативні логістичні рішення, у тому числі транзит через суміжні держави.

Фінансове планування та ризик-менеджмент. Необхідно враховувати валютні коливання, забезпечення платоспроможності іноземних партнерів, кредитні ризики, а також використовувати доступні інструменти – експортне страхування, форвардні контракти, державні програми підтримки експорту (зокрема, за участі Експортно-кредитного агентства України).

Правове забезпечення експортної діяльності. Знання норм міжнародного контрактного права, INCOTERMS, правил сертифікації, ліцензування та стандартів якості є критичними для уникнення суперечок і штрафів. Важливо мати кваліфікований юридичний супровід зовнішньоекономічних контрактів.

Організаційна структура та управлінські кадри. Ефективне експортне управління потребує наявності спеціалізованих підрозділів зовнішньоекономічної діяльності або логістики, а також фахівців, які володіють мовами, міжнародними стандартами та культурною специфікою різних

регіонів. Постійне навчання персоналу та підвищення кваліфікації є необхідною умовою успішного просування на зовнішніх ринках.

Інноваційний та цифровий розвиток. Використання електронних торговельних платформ (наприклад, B2B-маркетплейсів), CRM-систем для роботи з клієнтами, аналітики ринку, хмарних сервісів для контролю логістики – все це дозволяє знижувати витрати, мінімізувати людський фактор і підвищувати оперативність експортних операцій.

В умовах відновлення після війни для українських підприємств розвиток експорту – це не лише економічна доцільність, а й національна стратегія. Розширення експортної діяльності сприяє залученню валюти, створенню нових робочих місць, інтеграції до глобальних виробничих ланцюгів і зростанню міжнародної репутації України як надійного партнера.

Водночас державна політика також має підтримувати експорт – шляхом спрощення процедур, підтримки малого та середнього бізнесу у виході на нові ринки, доступу до фінансування, забезпечення безпеки логістики та цифровізації митних процедур.

Таким чином, ефективне управління експортною діяльністю підприємств є результатом поєднання стратегічного бачення, професійного менеджменту, адаптивної організації бізнес-процесів та активної взаємодії з міжнародними партнерами. Підприємства, які системно підходять до цього процесу, зможуть не лише закріпитися на зовнішніх ринках, а й стати драйверами економічного зростання України.

Список використаних джерел

1. Грачов Ю.М. Зовнішньоекономічна діяльність. Організація і техніка зовнішньоторговельних операцій. К.: ЗАТ Бізнес-школа “Інтел-синтез”, 2020. 544 с.

2. Забедюк М.С., Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний форум. 2020. № 1(2). С. 87–92.

Бондюк Богдан Володимирович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Ніколаєнко Юрій Володимирович
д-р екон. наук, професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та постійних змін на ринку ефективне управління логістичною діяльністю підприємства стає важливим фактором конкурентоспроможності, стабільності та економічної ефективності бізнесу. Логістика як функціональна сфера підприємництва охоплює управління потоками матеріалів, товарів, інформації та фінансів, що забезпечує узгоджену роботу всіх елементів постачального ланцюга. Від її організації залежать своєчасність постачання, мінімізація витрат, оптимізація запасів, обслуговування споживачів і, зрештою, загальна прибутковість підприємства.

Перспективи розвитку логістики на підприємствах України тісно пов’язані з необхідністю підвищення ефективності операційної діяльності, адаптації до нестабільного середовища та впровадження інноваційних управлінських рішень. Серед актуальних напрямів удосконалення логістичного управління слід виділити цифровізацію логістичних процесів, інтеграцію логістичних систем, розвиток логістичного аутсорсингу, застосування аналітики великих даних і розвиток екологічно відповідальної логістики.

Цифрова трансформація логістики передбачає активне впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як автоматизовані системи управління складом, системи GPS-моніторингу транспорту, електронний документообіг, логістичні CRM- та ERP-рішення. Це дозволяє значно скоротити час операцій, зменшити вплив людського фактора, покращити якість планування та підвищити рівень контролю над ланцюгами постачання [1].

Інтеграція логістичних функцій в єдину систему дає змогу підприємству досягти синергії між закупівлею, зберіганням, транспортуванням, виробництвом і збутом продукції. Таке об'єднання дозволяє усунути дублювання функцій, скоротити витрати та підвищити ефективність усієї логістичної діяльності. Застосування комплексного підходу до управління логістикою забезпечує гнучкість у реагуванні на коливання попиту, зміни цін на ресурси, логістичні ризики та зовнішні обмеження.

Актуальним напрямом є розвиток логістичного аутсорсингу, який дозволяє підприємствам зосередитися на своїй основній діяльності, передаючи окремі логістичні функції спеціалізованим компаніям. Це сприяє підвищенню якості логістичних послуг, доступу до новітніх технологій, скороченню витрат на персонал та інфраструктуру. Успішна взаємодія з логістичними провайдерами потребує високого рівня комунікації, прозорості та взаємної довіри.

Важливе значення для майбутнього логістики має використання інструментів аналітики великих даних. Аналіз великих масивів інформації дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати маршрути доставки, виявляти вузькі місця у ланцюгах постачання та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Штучний інтелект і машинне навчання поступово проникають у логістику, дозволяючи автоматизувати процеси планування, управління запасами та взаємодії з клієнтами [2].

У сучасному світі дедалі більшої уваги набуває концепція «зеленої логістики», яка орієнтована на зменшення негативного впливу логістичних процесів на навколишнє середовище. Підприємства впроваджують заходи з оптимізації маршрутів з метою зниження викидів CO□, використовують електротранспорт, застосовують вторинну упаковку та дбають про раціональне використання ресурсів. Екологічна відповідальність стає важливою складовою іміджу компанії та фактором довіри з боку споживачів.

Управління логістичною діяльністю повинно також враховувати ризики, пов'язані з перебоями в постачанні, воєнними діями, змінами у митному законодавстві, інфраструктурними обмеженнями та іншими зовнішніми чинниками. Для цього необхідно розробляти сценарні плани, формувати резерви, укладати довгострокові партнерські угоди, а також формувати гнучкі логістичні стратегії.

Таким чином, перспективи управління логістичною діяльністю підприємства пов'язані зі здатністю адаптуватися до нових умов, застосовувати інноваційні технології, формувати ефективні ланцюги постачання та орієнтуватися на потреби споживача. Логістика з технічної функції перетворюється на стратегічну складову бізнесу, яка безпосередньо впливає на рівень витрат, якість сервісу та швидкість реагування на зміни. Ефективне управління логістикою забезпечує підприємству конкурентні переваги, знижує операційні ризики та формує основу для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Філиппова С.В. (2018). Формування компетентності персоналу з управління системою фінансово- економічної безпеки підприємств в умовах інноваційної економіки. Інновац. економіка: теорет. та практ. аспекти: міжуніверситет. колективна монографія / С. В. Філиппова, С.О. Черкасова; Херсон, Вип. 3, Розд. 44. С. 610-623.

2. Легомінова С.В. (2017). Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки, № 18. С. 250–255. URL: http://globalnational.in.ua/archive/18-2017/48.pdf.

Бордюк Олег Євгенович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Ніколаєнко Юрій Володимирович
д-р екон. наук, професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ОСОБЛИВОСТІ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ ЗАСТАРІЛИХ ПРОМИСЛОВИХ АКТИВІВ

У контексті структурних змін в економіці, деіндустріалізації та переходу до інноваційно-орієнтованої моделі розвитку особливої актуальності набуває процес ревіталізації застарілих промислових активів. Багато підприємств в Україні, що сформувалися ще за радянських часів, сьогодні перебувають у занедбаному або частково функціонуючому стані, не відповідають сучасним технологічним вимогам, мають надлишкові площі, застаріле обладнання та неефективну інфраструктуру. Така ситуація призводить до втрати економічного потенціалу територій, зниження інвестиційної привабливості та соціальної деградації індустріальних зон. Саме тому ревіталізація, тобто відновлення, модернізація та повторне використання промислових об'єктів із новим функціональним призначенням, є важливим інструментом регіонального розвитку та сталого урбаністичного оновлення.

Особливості ревіталізації застарілих промислових активів полягають у необхідності поєднання економічних, архітектурно-планувальних, соціальних, екологічних та управлінських підходів. Цей процес вимагає глибокого аналізу стану промислового об'єкта, визначення його потенціалу для подальшого використання, оцінки витрат на реконструкцію, можливостей інтеграції в міське або регіональне середовище, а також адаптації до потреб інвесторів, мешканців і бізнесу. Важливо враховувати, що ревіталізація не є лише технічним оновленням інфраструктури, вона має передбачати переосмислення простору, його функцій та цінності для місцевої громади [1-2].

Однією з ключових умов ефективної ревіталізації є наявність чіткої стратегії розвитку території, яка передбачає багатофункціональне використання простору. Наприклад, на місці колишніх заводів можуть бути створені індустріальні парки, логістичні центри, бізнес-кампуси, культурні або освітні платформи, житлові комплекси з елементами громадського простору. Успішні приклади таких трансформацій можна спостерігати у багатьох країнах Європи, зокрема у Німеччині, Польщі, Чехії, де застарілі індустріальні об'єкти отримали нове життя як центри креативної економіки або технологічні хаби.

В Україні процес ревіталізації має свої особливості, зокрема обмеженість фінансових ресурсів, низький рівень інвестиційної привабливості деяких територій, складну юридичну базу щодо власності на промислові об'єкти, а також проблеми із землеустроєм і містобудівною документацією. Водночас існує високий потенціал для перетворення занедбаних промислових зон у драйвери економічного зростання, особливо в межах великих міст, де зростає попит на простори для IT-компаній, стартапів, освітніх центрів та креативних індустрій.

Успішна ревіталізація потребує тісної співпраці між державою, органами місцевого самоврядування, приватними інвесторами та громадськістю. Важливими є інструменти державно-приватного партнерства, податкові стимули для інвесторів, прозорі правила зміни цільового призначення земель, наявність інфраструктурної підтримки з боку держави, а також створення відкритого діалогу з місцевими жителями щодо майбутнього використання об'єктів.

Крім економічних вигод, ревіталізація має суттєвий соціокультурний ефект. Вона дозволяє зберегти історичну та архітектурну спадщину, створює нові робочі місця, покращує якість міського середовища, підвищує туристичну привабливість і сприяє зміцненню локальної

ідентичності. Перетворення промислових зон у громадські простори стимулює розвиток малого бізнесу, активізує культурне життя та формує нову урбаністичну культуру.

Таким чином, ревіталізація застарілих промислових активів є складним, але надзвичайно перспективним процесом, що поєднує економічну доцільність, соціальну користь і екологічну відповідальність. За умови стратегічного планування, грамотного управління та залучення всіх зацікавлених сторін ревіталізовані об'єкти можуть стати ключовими вузлами розвитку сучасної міської та регіональної економіки. У цьому контексті важливо формувати нову політику індустріального планування, яка б не лише вирішувала проблеми спадщини минулого, а й створювала умови для сталого майбутнього.

Список використаних джерел

1. Білошицька Н., Татарченко Г., Білошицький М., Матляк Д. (2023) Ревіталізація промислових об'єктів: історія, основні принципи та прийоми. Просторовий розвиток, вип.4, с. 76–94.

2. Сич О.А. (2020) Ревіталізація як складова стратегії розвитку міста. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, серія «Економічна», вип. 99, с. 66-73.

Вакулюк Василь Васильович
канд. наук з держ. упр., докторант,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ВЗАЄМОДІЯ НАЦІОНАЛЬНИХ І МІЖНАРОДНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ФОРМУВАННІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОБОРОНИ

У сучасних умовах безпекових викликів, спричинених повномасштабною агресією проти України, питання формування потужного кадрового потенціалу в сфері національної оборони стало стратегічним пріоритетом державної політики. Успішне забезпечення обороноздатності країни залежить не лише від наявності технічних ресурсів чи мобілізаційної готовності, а насамперед – від якісно підготовлених, професійних і вмотивованих кадрів, здатних діяти в умовах гібридної війни, інформаційного тиску та швидко змінного середовища.

У цьому контексті надзвичайно важливою є взаємодія національних і міжнародних інституцій, які спільно формують, розвивають і підтримують кадровий потенціал у сфері оборони, безпеки та військового управління. Така співпраця набуває системного характеру, охоплюючи як військові освітні установи, так і структури державного управління, міжнародні організації, оборонні альянси, аналітичні центри та інститути підготовки лідерів нового покоління [1].

На національному рівні ключову роль у формуванні оборонного кадрового потенціалу відіграють Збройні Сили України, Національна гвардія, Державна прикордонна служба, Служба безпеки України, військові виші (зокрема Національний університет оборони України імені Івана Черняховського, Харківський національний університет Повітряних Сил, Військова академія в Одесі) та інші профільні структури. Ці інституції забезпечують базову та спеціалізовану підготовку військовослужбовців, розвиток офіцерського корпусу, удосконалення системи резерву та мобілізації.

Особливе значення має також державна кадрова політика в секторі безпеки і оборони, яка визначається документами стратегічного планування, такими як Стратегія національної безпеки, Стратегія воєнної безпеки України, а також Національна програма сприяння професіоналізації ЗСУ. Ці документи передбачають модернізацію системи кадрової роботи, запровадження компетентнісного підходу, гендерну рівність, психологічну стійкість персоналу та посилення лідерського потенціалу.

Водночас, міжнародна співпраця відіграє вирішальну роль у розбудові нової якості оборонного кадрового потенціалу. З часу початку війни Україна значно розширила коло партнерств із міжнародними організаціями, зокрема:

1. НАТО: реалізується низка освітніх та тренінгових програм для українських військовослужбовців, впроваджується система стандартів НАТО в підготовці персоналу, надається експертна допомога щодо реформування військової освіти та підготовки командного складу;

2. Європейський Союз: у рамках місій EU Military Assistance Mission to Ukraine (EUMAM Ukraine) проводяться навчальні курси, тренування, обміни досвідом, надається підтримка в розробці сучасних навчальних програм;

3. Двосторонні ініціативи: програми стратегічного та тактичного рівня реалізуються у співпраці зі США, Великою Британією, Канадою, Німеччиною, Польщею та іншими партнерами. Військові інструктори з країн НАТО навчають українських бійців у межах програм типу Interflex, Unifier, ORBITAL.

Крім навчальних ініціатив, міжнародні партнери надають підтримку у розбудові освітньої інфраструктури, цифровізації підготовки кадрів, розвитку військової науки, створенні професійних центрів лідерства, симуляційного та дистанційного навчання [2].

Важливим напрямом є також взаємодія з міжнародними аналітичними центрами та освітніми закладами, які формують підготовку стратегічного рівня – для керівного складу оборонних інституцій, планувальників політики, аналітиків. Програми лідерства, кризового управління, воєнної дипломатії реалізуються в співпраці з закордонними університетами, військовими коледжами, інститутами оборонних досліджень.

Особливу увагу у взаємодії приділяють системі морально-психологічного забезпечення, реабілітації військовослужбовців, запобіганню вигоранню, розбудові служби капеланства, що також стало предметом міжнародної підтримки та обміну досвідом.

Таким чином, взаємодія національних і міжнародних інституцій у формуванні кадрового потенціалу оборони України є багаторівневою, динамічною та стратегічно важливою. Вона дозволяє Україні не лише підтримувати здатність до опору, а й розбудовувати якісно нову, професійну, сучасну армію, інтегровану у європейський та євроатлантичний безпековий простір. Ця співпраця стає підґрунтям не лише воєнної стійкості, а й післявоєнної трансформації сектору безпеки та оборони.

Список використаних джерел

1. Коваль О.В. Удосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України. Державне управління та місцеве самоврядування. 2022. № 4. 163 с.

2. Яковлєв М.В., Професійна армія США і професійні армії в інших країнах. Дзеркало тижня. 2022. № 23. 25 с.

Володько Василь Андрійович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук Олена Борисівна
канд. екон. наук , доцент
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами, цифровою трансформацією та зростанням вимог до соціальної відповідальності бізнесу, корпоративна культура стає важливим фактором формування довгострокової ефективності підприємства. Це не лише набір цінностей чи традицій – це інструмент стратегічного управління, який визначає поведінку працівників, стиль комунікації,

клімат в колективі, рівень лояльності до компанії та її репутацію на ринку. Корпоративна культура підприємства охоплює систему норм, установок, цінностей, моделей поведінки, які поділяються працівниками й реалізуються у щоденній діяльності організації. Вона впливає на всі аспекти функціонування підприємства – від прийняття управлінських рішень до якості взаємодії з клієнтами. Водночас управління корпоративною культурою вимагає глибокого розуміння її особливостей, типології, а також чутливості до внутрішніх і зовнішніх змін.

Особливості управління корпоративною культурою полягають у кількох аспектах. По-перше, це нематеріальний характер і складність вимірювання. Культура не піддається миттєвому аналізу, її складно кількісно виміряти. Однак вона проявляється через стиль управління, ділове спілкування, ритуали, емоційний клімат. Для аналізу стану культури застосовуються опитування, соціологічні дослідження, індекси лояльності персоналу (eNPS), внутрішній аудит. По-друге, вагомий вплив має лідерство та управлінська команда. Саме керівництво формує «тон згори» – демонструючи цінності, які стають зразком для наслідування. Якщо менеджери не дотримуються задекларованих принципів, це знижує довіру до корпоративної культури й породжує подвійні стандарти. Тому послідовність дій лідерів – ключовий фактор ефективного управління культурою [1].

Наступною особливістю є необхідність відповідності місії та стратегії підприємства. Корпоративна культура має відображати стратегічні цілі організації. Наприклад, інноваційна компанія повинна стимулювати відкритість до змін, свободу ідей, толерантність до помилок. Водночас виробниче підприємство зі складними технологічними процесами – культивувати дисципліну, безпеку, чіткість регламентів. Важливо також враховувати багаторівневу структуру культури: вона включає видимий рівень (атрибутика, традиції, дрес-код), рівень прийнятих норм і правил (етичні кодекси, стандарти поведінки) та базові установки (віра, цінності, історія компанії). Управління культурою передбачає роботу з усіма рівнями – через зміни у внутрішніх комунікаціях, навчання, систему мотивації, адаптацію нових працівників.

Одним із найважливіших інструментів управління є комунікація. Відкритість, прозорість та ефективна внутрішня комунікація – основа для формування довіри всередині колективу. Особливо важливо забезпечити двосторонній зворотний зв'язок – тобто, щоб працівники могли не лише чути керівництво, а й бути почутими. Впровадження сучасних інструментів комунікації (внутрішні соцмережі, платформи для опитувань, інтранет) сприяє консолідації корпоративної культури. Важливо також враховувати поколінні, регіональні й професійні відмінності. У колективах можуть працювати представники різних поколінь (Z, Y, X), кожне з яких має свої цінності та комунікаційні особливості. Крім того, корпоративна культура на виробництві відрізняється від культури в IT-сфері чи сфері послуг. Управління культурою передбачає балансування між уніфікацією стандартів та збереженням різноманіття [2].

Важливо, щоб корпоративна культура була інтегрована в систему HR-управління. Вона має відображатися у всіх процесах роботи з персоналом – від рекрутингу до оцінювання результатів. Наприклад, вже під час співбесіди варто оцінювати не лише професійні навички, а й ступінь «культурної відповідності» кандидата. А система винагород має мотивувати до проявів бажаної поведінки, що підтримує корпоративні цінності. Не менш важливою є адаптація до змін та управління трансформацією культури. В умовах реструктуризації, злиття, змін керівництва чи кризових ситуацій підприємства стикаються з необхідністю змінити культуру. Це складний і тривалий процес, який потребує залучення працівників, формування нових символів, ритуалів, цінностей, а також терплячої й послідовної роботи керівництва.

Таким чином, управління корпоративною культурою підприємства – це не разовий захід, а постійний, системний процес, який має бути інтегрованим у загальну систему стратегічного управління організацією. Лише за умов свідомого формування цінностей, послідовної роботи з персоналом, відкритої комунікації та підтримки з боку лідерів можна досягти такої корпоративної культури, яка стане джерелом внутрішньої єдності, ефективності та інноваційного розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Пузирьова П.В. Вдосконалення управління персоналом шляхом мінімізації економічного ризику. Національний дослідний економічний інститут Міністерства економіки України «Формування ринкових відносин в Україні»: Зб. наук. праць. № 11, 2008. Київ:НДЕІ МЕУ. 2008. С.43-46.

2. Забедюк М.С., Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний форум. 2020. № 1(2). С. 87–92.

Володько Павло Андрійович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук Олена Борисівна
канд. екон. наук , доцент
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасному динамічному середовищі управління, де важливу роль відіграють не лише професійні якості, а й особистісні характеристики, соціальні навички та публічна поведінка, імідж керівника організації стає одним із ключових факторів, що впливають на ефективність діяльності колективу, репутацію підприємства та його конкурентоспроможність. Успішні управлінці сьогодні мають не лише володіти управлінськими компетенціями, а й бути лідерами думок, авторитетами для персоналу, партнерами та суспільства. Формування іміджу керівника є складним і багатогранним процесом, який поєднує індивідуальні риси особистості, професійний досвід, стиль управління та сприйняття з боку зовнішнього середовища.

Імідж керівника – це цілісне уявлення про нього в очах підлеглих, колег, партнерів, клієнтів та громадськості. Він формується на основі реальних дій, комунікативної поведінки, візуального сприйняття, репутації, а також здатності лідера впливати на мотивацію працівників, приймати відповідальні рішення та ефективно реагувати на виклики. При цьому імідж може бути як позитивним, так і негативним, і він напряму впливає на авторитет керівника, довіру в колективі, ефективність управління та стійкість організації до змін [1].

Особливістю формування іміджу є його полікомпонентність. Він складається з кількох взаємопов'язаних елементів: зовнішнього вигляду, мовленнєвого стилю, манери спілкування, лідерського стилю, професійної компетентності, етичності та відповідальності. Позитивний імідж керівника повинен поєднувати впевненість і відкритість, рішучість і гнучкість, здатність до стратегічного мислення та чіткої комунікації. Сформований імідж, що базується на реальних цінностях та поведінці, сприяє підвищенню лояльності персоналу, зростанню продуктивності праці та зміцненню корпоративної культури.

Одним із важливих чинників у процесі формування іміджу є стиль управління. Демократичний стиль, що базується на партнерстві, діалозі та делегуванні повноважень, як правило, позитивно сприймається працівниками та сприяє формуванню довірливого іміджу. Натомість авторитарний стиль може породжувати страх, відчуження, конфлікти, хоча й забезпечує оперативність у прийнятті рішень. Ефективний керівник має вміти балансувати між цими підходами, адаптуючи стиль управління до конкретної ситуації та типу організації.

Значну роль у формуванні іміджу відіграє комунікативна компетентність. Уміння вести діалог, надихати, активно слухати, переконувати – усе це є інструментами впливу, які дозволяють керівнику бути не лише менеджером, а й лідером. Важливим є також управління невербальними

сигналами: жестами, мімікою, тоном голосу, дистанцією у спілкуванні, що формують перше враження та впливають на емоційне сприйняття керівника [2].

Ще один суттєвий аспект – етика поведінки. Дотримання етичних норм, чесність, прозорість дій, відкритість до критики – ознаки зрілого управлінця, імідж якого ґрунтується не на зовнішніх ефектах, а на довірі й повазі. Натомість імідж, який базується виключно на піарі чи маніпулятивних технологіях, швидко руйнується у кризових ситуаціях. Тому довготривалий позитивний імідж неможливий без реального наповнення – професійного досвіду, відповідальності, послідовності в рішеннях.

Формування іміджу також має враховувати зовнішні чинники: тип організації (державна, приватна, міжнародна), розмір колективу, галузеву специфіку, культурне середовище, соціальні очікування. Наприклад, імідж керівника освітнього закладу суттєво відрізняється від іміджу топменеджера ІТ-компанії чи очільника державного підприємства. Тому важливо, щоб імідж був автентичним, природним, відповідним до контексту діяльності та цілей організації.

У сучасному світі зростає значення цифрового іміджу – того, як керівник представлений у соціальних мережах, онлайн-комунікаціях, публічних виступах. Сьогодні лідер має бути видимим, публічним, прозорим у своїй діяльності. Це формує довіру не лише з боку підлеглих, а й з боку інвесторів, партнерів, громадськості.

Таким чином, формування іміджу керівника організації є складним, але стратегічно важливим процесом, що поєднує особистісні якості, стиль управління, етику, комунікацію та адаптацію до умов середовища. Позитивний, цілісний та професійно побудований імідж сприяє формуванню довіри, мобілізації колективу, зміцненню репутації організації та досягненню її стратегічних цілей. Успішний керівник – це не лише управлінець, а й лідер, образ якого формує обличчя компанії як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні.

Список використаних джерел

1. Гнатенко, І. А. (2021). Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. Інвестиції: практика та досвід, (16), 20-25.

2. Забедюк М.С., Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний форум. 2020. № 1(2). С. 87–92.

Горбенко Дар'я Олексіївна
здобувач вищої освіти ступеня магістра першого року навчання,
D2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, м. Харків
Науковий керівник: Внукова Наталія Миколаївна,
д-р екон. наук, професор
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, м. Харків

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні в умовах євроінтеграції набуває ключового значення, оскільки саме цей сектор формує основу структурної модернізації економіки, стимулює інноваційність та забезпечує створення робочих місць. Європейський вектор розвитку вимагає підвищення конкурентоспроможності МСБ, адаптації його до стандартів ЄС і впровадження ефективних економічних механізмів підтримки. Сучасні дослідження наголошують, що стимулювання МСБ можливе лише за умови комплексного реформування регуляторної політики, оптимізації податкового навантаження та посилення фінансово-

кредитної підтримки підприємців, що є невід'ємною складовою інтеграційних процесів України з ЄС [1].

У контексті євроінтеграційних викликів важливими стають механізми розвитку МСБ, спрямовані на забезпечення рівного доступу до ресурсів, усунення адміністративних бар'єрів та створення сприятливих умов для інноваційної діяльності. Наукові дослідження підкреслюють необхідність модернізації державної політики підтримки підприємництва через впровадження цифрових інструментів, прозорих процедур та адаптацію норм європейського законодавства [2]. Однією з ключових передумов зростання є ефективна координація між інституціями, які формують та реалізують політику сприяння розвитку МСБ. Налагодження системної взаємодії дозволяє гармонізувати механізми стимулювання бізнесу з європейськими стандартами, удосконалити інструменти фінансової підтримки та сприяти підвищенню продуктивності малого бізнесу в Україні.

Також гарним напрямком розвитку для малого та середнього бізнесу є масштабування на фондовий ринок. Вихід МСП на ринок капіталу через емісію акцій або лістинг на альтернативних торговельних платформах (наприклад, мультинаціональних майданчиках для малого бізнесу) відкриває нові можливості залучення інвестицій. Це особливо актуально в умовах євроінтеграції, де фінансові механізми ЄС спрямовані на підвищення доступності капіталу для підприємців. Окреме значення має питання доступу МСБ до фінансування, зокрема інвестиційних і фондових ресурсів. Умови євроінтеграції відкривають можливості для запровадження нових фінансових інструментів, таких як венчурні фонди, бізнес-ангельські ініціативи, гарантійні програми та механізми фінансового посередництва.

Розміщення акцій дозволяє підприємствам диверсифікувати джерела фінансування, зменшувати залежність від банківського кредитування та підвищувати власну ринкову капіталізацію. Крім того, участь на фондовому ринку стимулює підвищення прозорості корпоративного управління, удосконалення фінансової звітності та впровадження європейських стандартів ведення бізнесу - що є необхідною умовою інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС.

Водночас існують і проблеми: недостатній рівень фінансової грамотності підприємців, обмежена кількість консультантів з інвестиційного супроводу, низька ліквідність вітчизняних бірж та високі вимоги до розкриття інформації. Проте з розвитком регуляторних реформ, гармонізацією українського законодавства з нормами ЄС та розширенням доступу до інструментів фінансової підтримки МСП, потенціал фондового ринку може стати вагомим драйвером сталого зростання бізнесу.

Розширення джерел фінансування дозволяє бізнесу підвищувати конкурентоспроможність, модернізувати виробництво та виходити на європейські ринки. Українські науковці наголошують, що доступ до фінансових ресурсів є одним із ключових чинників розвитку МСБ у сучасних умовах інтеграції до Європейського Союзу [4].

Практичну застосовність механізмів інвестиційного вибору, які використовує бізнес перед виходом на фондовий ринок, було підтверджено за допомогою проведеного експерименту із використанням системи підтримки прийняття рішень Decision Making Helper. [5] В межах завдання було змодельовано ситуацію, подібну до тієї, з якою стикаються малі та середні підприємства, обираючи оптимальний інструмент для залучення капіталу: розглядалися три інвестиційні альтернативи (акція 1, акція 2 та акція 3), які оцінювалися за критеріями, релевантними для фондового ринку - вартість, перспектива зростання та стійкість активу. Після визначення ваг значущості кожного критерію дані були опрацьовані у СППР, що дозволило отримати інтегральні результати (рис.1): акція 1 виявилася найбільш вигідним варіантом (+40%), акція 3 демонструвала середній потенціал (+28%), тоді як акція 2 мала негативне значення (–8%). Експеримент підтвердив, що використання цифрових систем оцінки інвестицій дає можливість підприємствам ухвалювати більш виважені рішення перед виходом на ринок капіталу, мінімізуючи ризики та підвищуючи ефективність залучення фінансування, що

повністю відповідає сучасним вимогам до публічності, прозорості та стратегічного планування, необхідних для лістингу на фондових біржах.

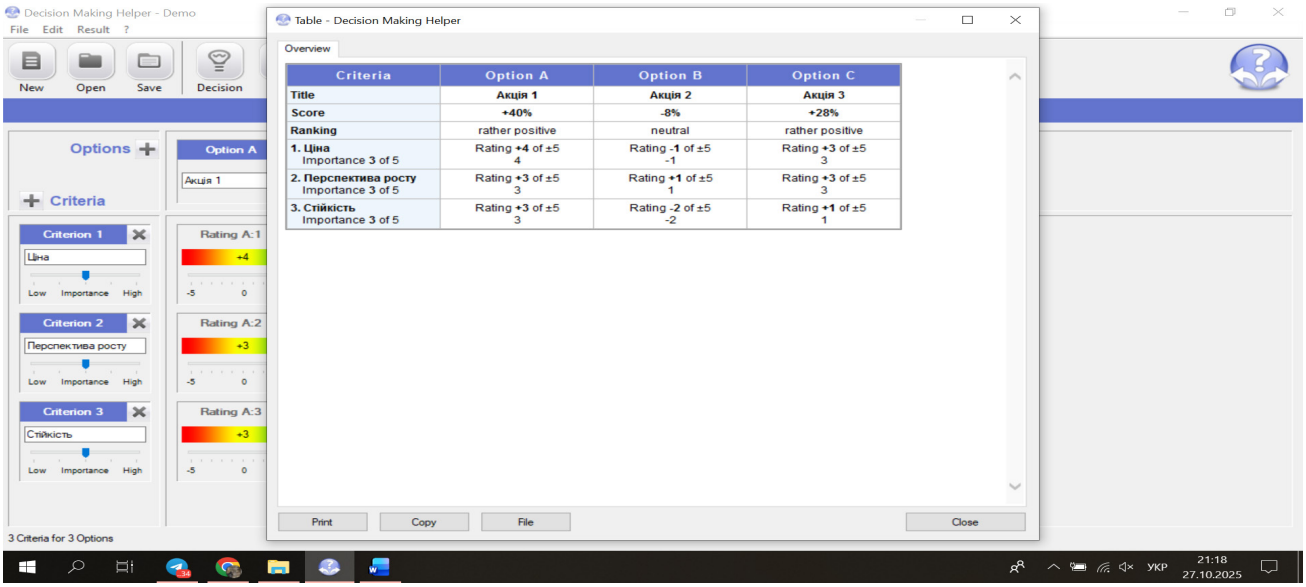

Рис.1- Інтегральні результати після визначення ваг значущості кожного критерію [5]

Важливим напрямом розвитку МСБ є посилення інноваційності та інтеграція у європейські ланцюги створення доданої вартості. Інноваційний потенціал бізнесу визначає спроможність держави відповідати на виклики глобальної конкуренції, а тому стимулювання інноваційного розвитку є пріоритетом європейської політики та має стати ключовою складовою національної стратегії модернізації МСБ. Дослідження засвідчують, що інноваційна активність малого бізнесу зміцнює економічну стійкість та сприяє інтеграції в європейський ринок [3].

Отже, розвиток малого та середнього бізнесу України в умовах євроінтеграції залежить від поєднання державної підтримки, доступу до фінансових ресурсів, цифровізації та прозорого регуляторного середовища. Використання інструментів фондового ринку дає МСП нові можливості для масштабування, підвищення інвестиційної привабливості та інтеграції у міжнародні виробничі й фінансові ланцюги. Європейська інтеграція формує умови, за яких підприємства орієнтуються на стандарти ЄС у сфері корпоративного управління та прозорості, що розширює доступ до капіталу та інноваційних ринків. Проведений експеримент підтвердив ефективність цифрових систем підтримки прийняття рішень у формуванні оптимальної інвестиційної політики. У результаті впровадження таких підходів МСП отримують інструменти для підвищення конкурентоспроможності, прозорості та сталого розвитку у відповідності до європейських вимог.

Список використаних джерел:

1. Васильців Т. , Магас Д . Економічний механізм стимулювання розвитку та структурного реформування сектору МСБ в умовах євроінтеграції України. Вісник Хмельницького національного університету. 2025. Т. 340, № 2. С. 182–186. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-340-28.

2. Квасній Л . Г., Мисишин Р. В., Петрайко Н. Б., Чудійович Н. В. Механізми стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів. Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2025. Вип. 3(79). С. 63–69. DOI: 10.32689/2523-4536/79-7.

3. Сичов О . В. Роль малого і середнього бізнесу в інноваційному розвитку ЄС: перспективи для України. Агросвіт. 2025. Вип. 6. С. 149–157. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.149.

4. Скотний П . В., Мурдза П. А. Фондові та інвестиційні механізми залучення фінансування для малого та середнього бізнесу в умовах євроінтеграції. Ефективна економіка. 2025. Вип. 4. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.4.74.

5. Decision Making Helper URL: https://www.infonautics-software.com/decisionmakinghelper/

Грабовець Микола Павлович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук Олена Борисівна
канд. екон. наук , доцент
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах високої невизначеності, зростання геополітичної нестабільності, економічних коливань та технологічних змін управління ризиками набуває ключового значення для забезпечення стабільної та ефективної діяльності підприємств. Ризики – це невід'ємна частина будь-якої господарської діяльності, і повне їх уникнення неможливе. Проте сучасна концепція управління підприємствами передбачає не лише виявлення та мінімізацію ризиків, а й їх системне управління, що дозволяє підприємствам підвищувати свою стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність.

Система управління ризиками підприємства (англ. Risk Management System) – це комплекс організаційних, методичних та технічних заходів, спрямованих на виявлення, оцінювання, моніторинг та мінімізацію впливу можливих негативних подій на досягнення цілей підприємства. Ефективне управління ризиками дозволяє не лише запобігати втратам, але й знаходити нові можливості для розвитку, знижувати вартість капіталу, зміцнювати довіру інвесторів і партнерів.

Сучасна система управління ризиками включає декілька взаємопов'язаних етапів. Перший – ідентифікація ризиків, тобто виявлення всіх потенційних загроз, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це можуть бути фінансові ризики (наприклад, коливання валютного курсу), операційні (збої в процесах), юридичні, технологічні, екологічні, репутаційні, політичні та інші. На цьому етапі важливо застосовувати аналітичні інструменти, такі як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, сценарне планування, карти ризиків [1].

Другий етап – оцінка ризиків, яка передбачає визначення ймовірності настання ризику та його можливих наслідків. Для цього використовують як якісні методи (експертна оцінка, матриці ризиків), так і кількісні (статистичний аналіз, метод Монте-Карло, аналіз вартості під ризиком – VaR). Результатом цього етапу є рейтингування ризиків за рівнем їх небезпеки та визначення пріоритетів у реагуванні.

Третій етап – розробка заходів реагування на ризики. Існують чотири основні стратегії управління ризиками: уникнення (відмова від ризикової діяльності), зниження (впровадження заходів для зменшення ймовірності або наслідків), передача (страхування, аутсорсинг, договори) та прийняття (визнання ризику без активного втручання, якщо його рівень є допустимим). Ефективність реагування залежить від оперативності, ресурсоємності та реалістичності заходів.

Четвертий етап – моніторинг і контроль ризиків. Це безперервний процес спостереження за станом ризиків, ефективністю вжитих заходів та змінами у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Важливою є регулярна звітність, перегляд карти ризиків, оновлення політик управління ризиками, а також інформування керівництва про нові виклики.

Формування системи управління ризиками вимагає організаційної структури – створення підрозділів або призначення відповідальних осіб, що координують цей напрям. На великих

підприємствах доцільно формувати комітети з управління ризиками, які співпрацюють із внутрішнім аудитом та фінансовим департаментом. Водночас управління ризиками має бути інтегроване у всі рівні управління, щоб кожен працівник усвідомлював свою роль у зниженні ризиків [2].

Важливим аспектом сучасної системи управління ризиками є її інформаційно-аналітичне забезпечення. Впровадження цифрових рішень, таких як системи GRC (Governance, Risk, Compliance), дозволяє автоматизувати процеси моніторингу, аналізу та звітності, покращити візуалізацію ризиків, забезпечити прозорість і оперативність у прийнятті рішень.

Особливої уваги потребує культура ризик-менеджменту, тобто формування в організації свідомого ставлення до ризиків як до нормального елементу діяльності. Це передбачає навчання персоналу, заохочення до проактивної поведінки, відкритого обговорення проблем та постійного вдосконалення процесів управління.

У посткризовій економіці України, з огляду на воєнні, енергетичні, логістичні та фінансові загрози, управління ризиками має стати пріоритетом не лише для великих компаній, а й для середніх і малих підприємств. Здатність передбачити ризики, адаптуватися до них і будувати гнучкі сценарії розвитку – запорука стійкого функціонування бізнесу в умовах постійних змін.

Таким чином, сучасна система управління ризиками є не допоміжним елементом, а стратегічним ресурсом підприємства, який сприяє досягненню його цілей, мінімізації втрат, підвищенню довіри інвесторів, партнерів і споживачів. Її ефективне впровадження вимагає лідерства з боку вищого менеджменту, інвестицій у аналітику, розвиток корпоративної культури та постійну адаптацію до викликів зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Сарана Л.А., Білан О.В., Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка та управління підприємствами. 2021. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15.

2. Бутенко В.М., Мацола О.А. Сучасні ризики управління зовнішньоекономічною діяльністю. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 5. С. 37–43.

Гривко Сергій Дмитрович
канд. наук з держ. упр., докторант,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ВИКЛИКИ ДЕМОГРАФІЧНОГО СТАРІННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

У XXI столітті однією з найважливіших демографічних тенденцій, яка суттєво впливає на соціально-економічний розвиток держав, є старіння населення. Україна, як і більшість країн Європи, стикається з прогресуючим зростанням частки осіб літнього віку в загальній структурі населення. За даними Державної служби статистики, станом на 2023 рік понад 17% населення України становлять громадяни віком 65 років і старше, і ця частка продовжує зростати. В умовах війни, масштабної міграції та зниження народжуваності темпи старіння лише посилилися. Ця тенденція створює серйозні виклики для соціальної політики держави, яка потребує глибокої трансформації для забезпечення соціального захисту, медичної допомоги, життєвого комфорту та активного довголіття людей похилого віку.

Старіння населення має комплексний характер і впливає на всі основні елементи соціальної сфери – пенсійну систему, охорону здоров'я, соціальне забезпечення, зайнятість, освіту та міжпоколінну взаємодію. Передусім це викликає тиск на пенсійне забезпечення, яке в Україні базується на солідарній системі, залежній від співвідношення між кількістю працюючих громадян і пенсіонерів. Зі зменшенням кількості економічно активного населення фінансування пенсійної

системи стає дедалі складнішим, що веде до дефіциту Пенсійного фонду та необхідності бюджетного дотування. У таких умовах актуальною стає потреба у реформуванні пенсійного забезпечення, зокрема в розвитку накопичувального рівня, посиленні прозорості та довіри до фінансових інститутів, які здійснюють управління пенсійними накопиченнями [1].

Ще одним критичним напрямом є система охорони здоров'я, яка має адаптуватися до потреб людей похилого віку. Старіння населення супроводжується зростанням хронічних захворювань, потребою в довготривалому догляді, реабілітаційних послугах, паліативній допомозі. Відтак соціальна політика має переорієнтовуватись на медико-соціальну модель допомоги, розвиток послуг на рівні громади, підготовку спеціалізованих кадрів – геронтологів, соціальних працівників, медичних доглядальників.

Окремою проблемою є соціальна ізоляція та зниження якості життя осіб похилого віку, особливо в сільській місцевості та зонах бойових дій. Сучасна соціальна політика повинна передбачати створення інклюзивного середовища, яке забезпечить залучення людей старшого віку до громадського життя, освіти, волонтерства, культурної активності. Концепція активного старіння, розроблена ВООЗ, має стати основою для національних програм, орієнтованих на продовження працездатного віку, підтримку фізичної активності та соціальної взаємодії.

Важливою тенденцією є також гендерний аспект старіння. Жінки живуть довше, але частіше стикаються з бідністю у старості через менші трудові доходи та соціальні гарантії. Тому соціальна політика має враховувати питання гендерної рівності у пенсійному забезпеченні, доступі до медичних і соціальних послуг, житлових умов [2].

Трансформація соціальної політики в умовах демографічного старіння має бути інституційно забезпеченою. Це означає посилення ролі держави у стратегічному плануванні, розширення повноважень органів місцевого самоврядування щодо догляду за людьми похилого віку, розвиток системи соціальних послуг на рівні територіальних громад. Важливо також формувати партнерські моделі взаємодії держави, громадськості та приватного сектору для реалізації програм підтримки літніх людей.

Успішна трансформація соціальної політики потребує модернізації законодавства, розробки Національної стратегії активного довголіття, покращення статистичного моніторингу демографічних процесів, а також підвищення рівня обізнаності населення щодо прав та можливостей людей похилого віку.

Таким чином, демографічне старіння є не лише викликом, а й шансом для формування нової соціальної моделі, заснованої на принципах солідарності поколінь, гідності, соціальної справедливості та економічної ефективності. Трансформація соціальної політики в Україні має базуватися на довгостроковому стратегічному підході, міжвідомчій координації та впровадженні сучасних європейських практик, здатних забезпечити гідне життя кожній людині незалежно від віку.

Список використаних джерел

1. Лібанова Е. М. Бідність населення України: методологія, методика та практика аналізу. Умань, 2020. 456 с.

2. Андрусишин Н. І. Соціальна вразливість населення: дефініції, підходи до розуміння та оцінювання. Економіка та суспільство. 2022. № 37. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-42.

Давиденко Людмила Анатоліївна
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Клименко Тетяна Вікторівна
канд. екон. наук , доцент,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасні умови господарювання вимагають від організацій високої гнучкості, швидкості прийняття рішень та здатності ефективно адаптуватися до постійних змін. У цьому контексті управління проєктами виступає ключовим інструментом досягнення стратегічних цілей підприємств, установ та організацій. Проте традиційні моделі проєктного менеджменту вже не здатні повною мірою відповідати вимогам цифрової доби. Саме тому актуальним стає впровадження інноваційних підходів до управління проєктами, які базуються на цифрових технологіях, автоматизації процесів, аналітиці даних та принципах гнучкого управління.

Інноваційні підходи до проєктного управління передбачають інтеграцію цифрових інструментів, таких як системи управління проєктами (Project Management Software), хмарні сервіси, інструменти для візуалізації даних, технології штучного інтелекту, а також використання методологій Agile, Scrum, Kanban, Lean тощо. Такі рішення дозволяють підвищити прозорість процесів, ефективніше координувати команди, покращити комунікацію між учасниками проєкту, прискорити виявлення ризиків і прийняття управлінських рішень [1].

Однією з ключових переваг цифрової трансформації в управлінні проєктами є автоматизація рутинних процесів, що дає змогу керівникам сконцентрувати увагу на стратегічних завданнях. Зокрема, застосування програмного забезпечення для планування ресурсів, управління завданнями, моніторингу термінів і бюджету проєкту дозволяє забезпечити високу точність у виконанні планів та ефективну оцінку результатів. Інтеграція з аналітичними системами забезпечує постійний доступ до актуальних даних, які є основою для оперативного коригування проєктних дій.

Впровадження гнучких методологій управління є ще одним важливим інноваційним напрямом. Зокрема, підхід Agile дозволяє розбивати великий проєкт на менші етапи (ітерації), кожен із яких оцінюється й коригується на основі зворотного зв'язку. Такий підхід підвищує адаптивність проєктної команди до змін у зовнішньому середовищі, скорочує час розробки продукту та покращує його відповідність очікуванням замовника.

Також варто зазначити значну роль хмарних технологій, які забезпечують спільну роботу команд у режимі реального часу незалежно від їх географічного розташування. Це особливо актуально для міжнародних проєктів або організацій зі складною структурою. Завдяки хмарним сервісам забезпечується доступ до спільних документів, календарів, інструментів обліку часу та спілкування, що покращує рівень координації та відповідальності в команді [2].

Важливим інструментом цифрового управління проєктами стає Big Data-аналітика, яка дає змогу виявляти приховані закономірності, прогнозувати потенційні ризики, оцінювати ефективність використання ресурсів та приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу великих масивів даних. Це відкриває нові можливості для стратегічного планування та довгострокового управління портфелем проєктів.

Крім технологічного аспекту, цифрова трансформація вимагає зміни управлінської культури. Це включає розвиток цифрових компетентностей менеджерів, готовність до інновацій, уміння працювати з новими інструментами, високий рівень гнучкості та відкритість до змін. Організації мають підтримувати постійне навчання своїх працівників, створювати культуру

командної роботи, ділитися досвідом і впроваджувати підхід continuous improvement (постійне вдосконалення).

Таким чином, інноваційні підходи до управління проєктами в умовах цифрової трансформації охоплюють не лише впровадження сучасних технологій, а й переосмислення ролі керівника, команди та організаційної структури в досягненні цілей. Вони дозволяють суттєво підвищити ефективність управління, скоротити часові та фінансові витрати, покращити взаємодію між учасниками проєкту та забезпечити відповідність результатів очікуванням зацікавлених сторін. Успішне впровадження цифрових інструментів та інноваційних методів проєктного менеджменту є запорукою стійкого розвитку підприємств і організацій у цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. П'ятницька Г., Григоренко О., Долженко Т. Дихотомія інноваційних трансформацій підприємств. Інноваційна економіка. 2021. № 2. С. 30-43.

2. Миколюк О.А., Бобровник В.М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 4. С. 142-146.

Дідов Максим Євгенович
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти другого року навчання, 073 «Менеджмент», ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Сакун Олександра Сергіївна, д-р екон. наук, доцент, ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Стрімкий розвиток і поширення новітніх технологій, поглиблення процесів економічної глобалізації, а також активне впровадження мережевих і цифрових рішень у виробничо-збутову діяльність підприємств зумовлюють необхідність їх оперативної адаптації до змін зовнішнього середовища. За таких умов особливої актуальності набуває безперервне оновлення технологічної бази, придбання інноваційних продуктів і здійснення інвестицій у розвиток людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у забезпеченні суб'єктів господарювання достатнім обсягом інвестиційних ресурсів, здатних своєчасно задовольнити зазначені потреби. Посилення конкуренції, що є наслідком інтеграції національних ринків у глобальний економічний простір, істотно підвищує значущість проблеми ефективного інвестиційного забезпечення діяльності підприємств. За відсутності необхідних інвестицій у модернізацію виробництва та оновлення технологій підприємства ризикують втратити ринкові позиції, а в окремих випадках — зазнати фінансової неспроможності та банкрутства [1].

В умовах нестабільності макроекономічного середовища, мінливості кон'юнктури інвестиційного ринку та високого рівня невизначеності дієвим інструментом управління інвестиційною діяльністю підприємства виступає інвестиційна стратегія. Під інвестиційною стратегією доцільно розуміти систему довгострокових цілей інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання, сформованих відповідно до загальних стратегічних орієнтирів його розвитку, а також сукупність найбільш ефективних шляхів і механізмів їх досягнення.

Інвестиційна стратегія визначає генеральний напрям інвестиційної діяльності підприємства та забезпечує досягнення запланованих інвестиційних цілей у довгостроковій перспективі. Вона окреслює пріоритетні форми й напрями інвестування, способи формування інвестиційних

ресурсів, а також алгоритм реалізації інвестиційних рішень, що сприяють прогнозованому соціально-економічному розвитку підприємства [2].

Сучасний етап глобалізаційного розвитку висуває низку специфічних вимог до управління інвестиційною діяльністю підприємств. Зокрема, стратегічне інвестування може здійснюватися незалежно від поточної кон'юнктури ринку та передбачати відтерміновану окупність, що відповідає логіці довгострокового стратегічного планування. Водночас кожна інвестиція має характеризуватися реальною перспективою окупності та отримання економічного ефекту. Оцінювання інвестицій виключно за строками отримання доходу є методологічно обмеженим, оскільки інвестиційна стратегія може передбачати зростання прибутковості підприємства в результаті реалізації комплексу взаємопов'язаних інвестиційних проєктів, розподілених у часі. Пріоритет надається цільовим інвестиціям, спрямованим на оновлення виробничих процесів та впровадження інноваційних технологій з метою посилення конкурентних переваг. Важливим є також залучення різних джерел інвестиційних ресурсів, вартість яких варіюється залежно від походження, за умови їх економічної доцільності. При цьому необхідно враховувати наявність невід'ємного інвестиційного ризику, зумовленого суб'єктивністю управлінських рішень і невизначеністю ринкового середовища [1].

В умовах глобалізації управління інвестиційною діяльністю підприємств набуває стратегічного характеру та вимагає системного підходу, орієнтованого на довгостроковий розвиток і підвищення конкурентоспроможності. Ефективна інвестиційна стратегія має поєднувати гнучкість управлінських рішень, диверсифікацію джерел інвестиційних ресурсів, пріоритет інноваційного розвитку та врахування ризиків глобального економічного середовища. Саме стратегічно виважене управління інвестиціями є ключовою передумовою сталого функціонування підприємств у глобалізованій економіці.

Список використаних джерел

1. Мишко О.А., Камінська І.М. Особливості управління інвестиційною діяльністю виробничих підприємств в умовах економічної глобалізації. Економічний форум. 2021. Вип.1. С.142-146. URL: https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/Economic_Forum_Vol_11_No_1-142-147.pdf

2. Ємець О.І. Управління інвестиційною діяльністю в умовах децентралізації. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.2019.Випуск 15.,Т.1, С. 58-68.DOI: http://dx.doi.org/10.15330/apred.2.14.8-16

Донець Сергій Іванович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук Олена Борисівна
канд. екон. наук , доцент,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІНЦЯ

У сучасному соціально-економічному середовищі, яке постійно змінюється під впливом глобалізації, цифровізації, інноваційних процесів і зростання конкуренції, питання професійної компетентності управлінців набуває особливої актуальності. Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від рівня професійної підготовки керівника, його здатності приймати виважені рішення, організовувати командну роботу, адаптуватися до змін і забезпечувати стратегічний розвиток. Сучасний управлінець має не лише володіти

спеціальними знаннями у своїй сфері, а й постійно розвивати особистісні якості, аналітичне мислення, лідерські навички та комунікативну культуру.

Професійна компетентність управлінця охоплює систему знань, умінь, навичок і ціннісних установок, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій. Вона формується на основі класичної освіти, практичного досвіду, безперервного навчання, а також особистого прагнення до саморозвитку. До ключових складників управлінської компетентності належать організаційні здібності, стратегічне бачення, вміння аналізувати ризики і приймати відповідальні рішення, здатність до делегування повноважень, управління персоналом і змінами, ефективна комунікація, а також розуміння цифрових інструментів сучасного управління [1-2].

В умовах трансформації бізнес-середовища особливо важливою стає наявність гнучких навичок, до яких належать критичне мислення, креативність, емоційний інтелект, стресостійкість, здатність до командної взаємодії та управління конфліктами. Оскільки сучасні управлінські рішення часто ухвалюються в умовах невизначеності та інформаційного перенасичення, вкрай важливо володіти здатністю швидко адаптуватися, аналізувати складні ситуації та виводити організацію з кризи.

Процес підвищення професійної компетентності має бути постійним і системним. Його основними напрямами є участь у програмах післядипломної освіти, професійних тренінгах і семінарах, проходження бізнес-курсів та програм управлінського розвитку. Важливу роль відіграє також самоосвіта через вивчення спеціалізованої літератури, участь у професійних спільнотах, обмін досвідом з колегами, а також практична діяльність, яка сприяє формуванню нового управлінського мислення. Значну користь приносить коучинг та наставництво, які дозволяють молодим керівникам засвоїти ефективні управлінські підходи під керівництвом досвідчених фахівців.

Ефективне підвищення управлінської компетентності передбачає також оцінювання результатів навчання та професійного розвитку. Важливо регулярно аналізувати сильні та слабкі сторони, формувати індивідуальні траєкторії розвитку та отримувати зворотний зв’язок від колег і підлеглих. Успішна організація створює умови для розвитку своїх керівників, запроваджує системи внутрішнього навчання, підтримує участь у зовнішніх освітніх заходах і формує культуру безперервного вдосконалення.

Таким чином, підвищення професійної компетентності сучасного управлінця є необхідною умовою для ефективного управління організацією в умовах постійних змін. Компетентний керівник здатен об’єднати колектив навколо спільної мети, забезпечити стійкий розвиток, вчасно реагувати на виклики і впроваджувати інновації. Формування та розвиток професійної компетентності потребують не лише індивідуальних зусиль, а й підтримки на інституційному рівні, оскільки якісне управління є ключовим чинником успішності сучасних підприємств та установ.

Список використаних джерел

1. Чалюк Ю.О. (2022). Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. Економіка та суспільство. Вип. 36. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21.

2. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. (2023). Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. Економіка та суспільство, № 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8.

Дорошенко Максим Олександрович
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, 073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Клименко Тетяна Вікторівна,
канд. екон. наук, доцент,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем глобальних трансформацій та волатильності, що підтверджується концепціями VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – нестабільність, невизначеність, складність та неоднозначність) та BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible – крихкий, тривожний, нелінійний, незрозумілий). В умовах, де зовнішні шоки (геополітична напруга, економічні кризи) відбуваються непередбачувано, традиційні моделі управління, які орієнтовані на довгострокове стабільне планування, втрачають свою ефективність. Це вимагає від суб'єктів господарювання переходу до гнучких та проактивних систем управління.

Саме тому актуальності набуває адаптивне управління, яке визначається як сукупність принципів та інструментів розробки і реалізації управлінських рішень щодо підвищення результативності діяльності шляхом коригування відповідно до змін, що відбуваються у внутрішній структурі та зовнішньому оточенні. Його основою є постійний моніторинг відповідності фактичного рівня визначених показників системи управління нормативним, зворотний зв'язок та швидка адекватна реакція всіх її підсистем на зміни, що відбуваються. Об'єктом адаптивного управління, за таких умов, є система внутрішніх і зовнішніх відносин, що виникають в процесі пристосування підприємства до мінливого зовнішнього середовища в контексті забезпечення його ефективного функціонування та стратегічної стійкості [1].

У цьому контексті економічна діагностика набуває ключового значення, оскільки вона є інструментом, що забезпечує адаптивне управління необхідною об'єктивною інформаційною підтримкою. Своєчасна та якісна діагностика здатна оперативно виявити критичні відхилення та вузькі місця, що виникли внаслідок впливу мінливого середовища. Такий підхід дозволяє системі управління миттєво активувати коригувальні механізми, забезпечуючи необхідну гнучкість та здатність бізнесу до виживання й розвитку. Таким чином, діагностика трансформується у проактивний інструмент підвищення ефективності та стійкості бізнесу.

Економічна діагностика є ключовим інструментом системи управління підприємством, що забезпечує виявлення слабких місць, оцінювання рівня економічної безпеки та формування обґрунтованих управлінських рішень [2]. В умовах адаптивного управління діагностика перетворюється з простого аналізу на постійний механізм зворотного зв'язку, який дозволяє оперативно коригувати стратегії відповідно до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Залежно від цілей дослідження, глибини аналізу та типу загроз, застосовуються різні підходи та методи, які забезпечують комплексний і точний аналіз стану підприємства. У контексті адаптивного управління особливого значення набувають ті підходи, які дозволяють не лише констатувати факт, а прогнозувати можливі сценарії та формувати гнучкі управлінські рішення.

Виділяють такі основні підходи до економічної діагностики в умовах ризиків:

- процесний підхід, при якому діагностика розглядається як послідовний управлінський процес, що включає контрольно-аналітичні етапи та картування ризиків; він застосовується для оперативного управління та швидкого реагування на локальні зміни;

- системний підхід розглядає підприємство як взаємопов'язану систему ресурсів та процесів; цей підхід використовує аналіз внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків для стратегічного планування та оцінки потенціалу до стійкості;

- фінансово-аналітичний підхід передбачає оцінку фінансової стійкості та ризиків шляхом коефіцієнтного аналізу, інтегральної оцінки та дискримінантних моделей; такий підхід є ключовим для фінансового моніторингу та раннього попередження банкрутства;

- інтегрований підхід поєднує кілька підходів (наприклад, SWOT, VRIO, GAP-аналізи) з урахуванням впливу зовнішніх ризиків; цей підхід є необхідним для адаптивного управління в кризових умовах;

- сценарний підхід передбачає моделювання різних сценаріїв розвитку ситуації (оптимістичного, песимістичного) з урахуванням невизначеності; він використовується для стратегічної діагностики та антикризового планування гнучкості [2].

Ефективність економічної діагностики як інструменту адаптивного управління реалізується через її пряму інтеграцію в ключові управлінські процеси, забезпечуючи проактивне реагування на зовнішні зміни:

- проактивне виявлення загроз потребує застосування сценарного та системного підходів, що дозволяє моделювати вплив можливих шоків (зростання цін на ресурси, логістичні збої, втрата ключового ринку, зміни митних тарифів, дефіцит кваліфікованої робочої сили тощо). Це дозволяє завчасно розробити адаптаційні стратегії та сформувати необхідні фінансові резерви, не чекаючи погіршення фінансових показників;

- діагностика KPI стійкості передбачає зміщення фокусу діагностики на показники, які відображають операційну гнучкість бізнесу. Мають бути проаналізовані як ключові фінансові індикатори (наприклад, запас фінансової міцності, операційний важіль, коефіцієнт покриття постійних витрат), так і критичні нефінансові управлінські показники (наприклад, час виробничого циклу як індикатор швидкості реакції, рівень браку/дефектності продукції як індикатор якості операційного менеджменту). Такі показники дозволять комплексно оцінити здатність бізнесу протистояти волатильності;

- активізація коригувальних рішень – діагностика функціонує як фаза контролю («Check») в управлінському циклі PDCA (чотири послідовні етапи: «Plan» (плануй), «Do» (роби), «Check» (перевіряй/контролюй) та «Act» (дій/коригуй), кожен з яких має свою унікальну мету та набір дій, які разом забезпечують системне покращення [3]). Виявлення критичного відхилення миттєво запускає фазу «Дії» («Act»), вимагаючи від менеджменту негайного управлінського рішення;

- створення управлінської гнучкості базується на комплексній діагностиці (наприклад, SWOT-аналізі), коли менеджери ідентифікують, які внутрішні процеси мають найбільший потенціал для швидкої зміни. У такому контексті на основі результатів діагностики визначаються напрями, на які швидко мають бути спрямовані обмежені ресурси для мінімізації негативних наслідків волатильності.

Отже, економічна діагностика є незмінним інструментом адаптивного управління бізнесом, який кардинально підвищує ефективність функціонування підприємства в умовах волатильності. Вона забезпечує необхідну інформаційну базу для системи проактивного управління та дозволяє керівництву швидко ідентифікувати загрози, оцінити рівень стійкості за ключовими показниками та миттєво активувати коригувальні рішення, забезпечуючи зворотний зв'язок у режимі реального часу. Таким чином, інтеграція економічної діагностики гарантує підприємству стратегічну гнучкість та необхідну здатність до адаптації, що є вирішальним фактором його конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Список використаних джерел

1. Буняк Н. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Випуск № 2(88). С. 56-61.

2. Шостак, Я.І. 2025. Трансформація економічної діагностики в умовах ризиків: від класичних методів до адаптивних моделей управління. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. №19. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15700745

3. PDCA: Потужний інструмент управління вдосконаленням бізнесу. ITEZ: веб-сайт. URL: https://itez.com.ua/blog/pdca-cycle-business-optimization.html (дата звернення: 07.12.2025)

Дяченко Михайло Анатолійович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

АДАПТИВНІ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ

Сучасний етап розвитку підприємств характеризується зростанням нестабільності зовнішнього середовища, що проявляється у посиленні економічних коливань, технологічних змін, соціальних зрушень і кризових явищ. Такі процеси суттєво трансформують умови функціонування організацій та актуалізують необхідність перегляду підходів до управління персоналом. Для українських підприємств зазначені тенденції набули особливої інтенсивності внаслідок повномасштабної збройної агресії російської федерації, яка з 2022 року справляє системний вплив на кадровий потенціал, організацію трудових процесів і мотиваційні механізми.

За даними Національного банку України, у 2025 році понад 70% вітчизняних підприємств зазнали прямих або опосередкованих втрат унаслідок війни, що зумовило перегляд управлінських пріоритетів і посилило роль людського фактора у забезпеченні стійкості бізнесу [1]. В умовах невизначеності традиційні моделі мотивації, орієнтовані переважно на матеріальні стимули та стабільні організаційні умови, виявляються недостатньо ефективними. Зростання психологічного навантаження, міграційні процеси, дефіцит кадрів і поширення гнучких форм зайнятості актуалізують потребу в адаптивних мотиваційних підходах, здатних динамічно реагувати на зовнішні виклики та індивідуальні потреби працівників.

Актуальність дослідження зумовлена трансформацією умов функціонування підприємств України під впливом зовнішніх викликів та зростанням ролі людського капіталу в забезпеченні їх стійкості. В умовах війни, обмеженості ресурсів і нестабільності ринку праці традиційні підходи до мотивації персоналу втрачають результативність. За даними Державної служби статистики України, у 2024–2025 роках рівень плинності кадрів на підприємствах зріс приблизно на 25% [2], що посилює потребу у впровадженні гнучких і адаптивних мотиваційних механізмів. У цьому контексті адаптивні моделі мотивації розглядаються як важливий інструмент управлінської гнучкості та довгострокової стабілізації діяльності підприємств.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та аналіз адаптивних моделей мотивації персоналу підприємств в умовах зовнішніх викликів з позицій забезпечення стійкості бізнесу в Україні.

Реалізація зазначеної мети передбачає необхідність аналізу впливу зовнішніх викликів, пов’язаних з економічною нестабільністю, соціальними трансформаціями та структурними змінами на ринку праці, на формування мотиваційних установок працівників. Для українських підприємств характерним є поєднання кількох взаємопов’язаних обмежувальних факторів, серед яких скорочення фінансових ресурсів для традиційного матеріального стимулювання, зростання вимог до адаптивності персоналу та необхідність утримання кваліфікованих працівників.

Таким чином, адаптивні моделі мотивації набувають статусу ключового інструменту забезпечення кадрової стійкості підприємств у ситуації підвищеної невизначеності та волатильності зовнішнього середовища.

Адаптивні моделі мотивації персоналу ґрунтуються на принципі гнучкого комбінування мотиваційних інструментів з урахуванням динаміки зовнішнього середовища, стратегічних цілей підприємства та індивідуальних характеристик працівників. На відміну від традиційних моделей, які передбачають відносно стабільну систему стимулів, адаптивні підходи орієнтовані на постійне коригування мотиваційних механізмів з урахуванням психологічних, соціальних і професійних аспектів трудової діяльності [3].

Ключовими характеристиками адаптивних моделей мотивації є гнучкість і варіативність мотиваційних інструментів, орієнтація на довгострокову залученість та утримання персоналу, поєднання матеріальних, нематеріальних і соціальних стимулів, а також індивідуалізація мотиваційних підходів відповідно до потреб і очікувань працівників.

У практиці управління персоналом українських підприємств адаптивні моделі мотивації реалізуються через розвиток систем нематеріального стимулювання, упровадження гнучких режимів праці, підтримку безперервного професійного навчання та формування корпоративної культури, заснованої на принципах довіри й взаємної відповідальності. Зазначені підходи знаходять відображення в різних адаптивних моделях мотивації, які відрізняються за домінуючими інструментами стимулювання та механізмами реагування на зовнішні виклики. З урахуванням практики українських підприємств доцільно виокремити гібридні, цифровізовані та кризові моделі мотивації. Зазначена типологія дозволяє систематизувати сучасні управлінські підходи до мотивації персоналу з урахуванням різних сценаріїв впливу зовнішнього середовища.

Особливої актуальності в сучасних умовах набувають інструменти психологічної підтримки персоналу, удосконалення внутрішніх комунікацій і залучення працівників до процесів ухвалення управлінських рішень. Застосування таких підходів сприяє підвищенню рівня лояльності персоналу, зменшенню ризиків професійного вигорання та формуванню організаційної стійкості підприємств у довгостроковій перспективі.

Гібридні (фінансово-психологічні) моделі мотивації передбачають поєднання матеріальних стимулів (премій, бонусів, додаткових виплат) із нематеріальними інструментами, зокрема програмами психологічної підтримки, менторства та розвитку корпоративної культури. В умовах підвищеного рівня стресового навантаження такі моделі набули поширення насамперед у галузях з високою інтелектуальною складовою праці. За результатами профільних досліджень, підприємства, що впровадили гібридні мотиваційні підходи, змогли знизити рівень плинності кадрів у середньому на 15–20 %, що підтверджує їх ефективність у підвищенні лояльності персоналу [4].

Цифровізовані моделі мотивації базуються на використанні цифрових платформ для організації віддаленої роботи, елементів гейміфікації та інструментів аналітики результативності праці. В українських умовах поширюється застосування цифрових бонусних систем, електронного моніторингу досягнення показників ефективності та онлайн-комунікаційних середовищ. За наявними статистичними даними, близько 45 % підприємств в Україні впровадили цифрові інструменти мотивації, що дало змогу підвищити продуктивність праці в середньому на 10–12 % [3]. Водночас такі моделі потребують інвестицій у розвиток цифрових компетентностей персоналу.

Кризові (антикризові) моделі мотивації застосовуються в умовах різких зовнішніх потрясінь і спрямовані на забезпечення базової стабільності зайнятості, підтримку соціальної солідарності та оперативне стимулювання персоналу. В Україні такі моделі реалізуються, зокрема, через програми перекваліфікації, тимчасові компенсаційні виплати та заходи психологічної підтримки. За оцінками уповноважених органів, використання кризових мотиваційних підходів дозволило окремим підприємствам скоротити рівень звільнень приблизно на 20–22 %, що свідчить про їх значення для підтримання життєздатності бізнесу в періоди невизначеності [4].

Попри позитивні результати впровадження адаптивних моделей мотивації, їх поширення в практиці українських підприємств стримується низкою чинників, зокрема недостатнім рівнем цифрової грамотності персоналу в окремих регіонах, обмеженими фінансовими можливостями малого та середнього бізнесу, а також психологічним опором організаційним змінам. За результатами досліджень, близько 40 % підприємств не здійснили суттєвого перегляду мотиваційних підходів у кризових умовах, що негативно позначається на їх кадровій стійкості та здатності до адаптації.

Перспективи розвитку адаптивних моделей мотивації в Україні пов'язані з розширенням гібридних підходів, інтеграцією цифрових і аналітичних інструментів, зокрема технологій штучного інтелекту, а також із посиленням ролі державних і публічних програм підтримки професійного навчання та перекваліфікації. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств і формуванню більш стійкої системи управління персоналом у посткризовий період.

У сучасних умовах зовнішніх викликів адаптивні моделі мотивації персоналу виступають одним із ключових інструментів забезпечення ефективності управління підприємствами в Україні. Їх упровадження забезпечує перехід від статичних мотиваційних схем до гнучких, клієнтоорієнтованих підходів, спрямованих на збереження людського капіталу, підвищення продуктивності праці та зміцнення організаційної стійкості. У практичному вимірі доцільним є поєднання корпоративних мотиваційних механізмів із державними програмами професійного навчання та перекваліфікації, а також використання цифрових і аналітичних інструментів для моніторингу ефективності мотивації. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на аналіз галузевих практик застосування адаптивних моделей мотивації в умовах післякризового та післявоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Мутерко Г., Михальов Д. Розробка комплексної стратегії мотивації персоналу для підприємств в умовах воєнного та післявоєнного стану в Україні. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 1. С. 439–449. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.01.439. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6309

2. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контексті національної стратегії післявоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-12. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6654

3. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4(51). С. 104–109. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1085

4. Національний банк України. Звіт про фінансовий стабільність (червень 2025). URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf

Жуков Роман Сергійович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ

В умовах повномасштабної війни та трансформації економічної моделі України питання залучення інвестицій набуває не лише економічного, а й стратегічного значення. За високого рівня безпекових ризиків, обмеженого доступу до фінансових ресурсів і нестабільності ринкового середовища інвестори дедалі частіше орієнтуються на нефінансові чинники оцінки бізнесу, серед яких особливе місце посідає імідж підприємства як індикатор його надійності, прозорості та здатності до стійкого розвитку.

Імідж підприємства формується як сукупність уявлень та оціночних суджень ключових стейкхолдерів — інвесторів, ділових партнерів, споживачів і суспільства загалом — щодо рівня його надійності, репутації, якості управління та ціннісних орієнтирів ведення бізнесу. Наявність позитивного іміджу сприяє зниженню інформаційної асиметрії між підприємством і потенційними інвесторами, зменшенню сприйнятого рівня інвестиційних ризиків і підвищенню готовності до вкладення капіталу в довгострокові проєкти. Емпіричні дослідження підтверджують, що компанії зі стійким позитивним іміджем у середньому демонструють на 10–20 % вищу ринкову капіталізацію порівняно з підприємствами з подібними фінансовими показниками, але слабшою репутаційною позицією [1].

Актуальність дослідження додатково зумовлюється зростанням ролі нематеріальних активів у структурі вартості компаній: за оцінками Ocean Tomo, їх частка в капіталізації компаній індексу S&P 500 зросла з 17 % у 1975 році до майже 90 % у 2020 році [2]. В умовах України, де інвестиційний клімат ускладнений воєнними ризиками та макроекономічною нестабільністю, позитивний імідж підприємства набуває особливої ваги як чинник залучення інвестиційних ресурсів.

Метою статті є аналіз ролі іміджу підприємства як чинника формування інвестиційної привабливості та обґрунтування ключових механізмів його стратегічного управління в умовах економічної невизначеності та глобальних трансформацій.

Імідж підприємства формується як комплексне соціально-економічне явище, що відображає сукупність уявлень, оцінок і асоціацій ключових стейкхолдерів — інвесторів, ділових партнерів, споживачів, працівників і суспільства загалом — щодо надійності, репутації, управлінської якості та ціннісних орієнтирів компанії. Він охоплює не лише результати фінансово-господарської діяльності, а й бренд, корпоративну культуру, соціальну та екологічну відповідальність, рівень прозорості та якість комунікацій із зовнішнім середовищем. Відповідно до теорії стейкхолдерів Р. Фрімена, імідж є результатом постійної взаємодії підприємства з усіма зацікавленими сторонами та формується як інтегральний показник їх довіри й очікувань.

На відміну від матеріальних активів, імідж має довгостроковий характер і накопичується поступово в процесі ринкової діяльності. Водночас його вразливість до негативних інформаційних сигналів зумовлює високу чутливість до репутаційних криз, які можуть істотно знизити рівень довіри до компанії та призвести до втрати інвестиційного інтересу. Дослідження засвідчують, що репутаційні скандали здатні спричиняти зниження ринкової вартості компаній у середньому на 20–30 %, навіть за збереження відносно стабільних фінансових показників [3].

Інвестиційна привабливість підприємства відображає його здатність залучати фінансові ресурси на прийнятних умовах і забезпечувати очікувану дохідність з урахуванням рівня ризику. У сучасних моделях оцінювання бізнесу, зокрема DCF і EVA, дедалі більшого значення набувають

нематеріальні активи, які опосередковано впливають на вартість капіталу, коефіцієнти ризику та інвестиційні рішення. Позитивний імідж знижує інформаційну асиметрію між підприємством і потенційними інвесторами, формує уявлення про стабільність і прогнозованість бізнесу та, відповідно, сприяє зменшенню премії за ризик.

У межах теорії сигналізації М. Спенса імідж підприємства розглядається як важливий ринковий сигнал якості управління. Прозорість фінансової та нефінансової звітності, послідовна комунікаційна політика, реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності та розвиток сильного бренду слугують індикаторами надійності компанії та переконують інвесторів у її довгостроковій життєздатності [4].

Практика підтверджує значущість іміджу для формування інвестиційної привабливості, особливо в умовах підвищених ризиків. В Україні підприємства з усталеним позитивним іміджем демонструють вищу здатність залучати іноземний капітал. Так, Kernel як один із лідерів аграрного сектору сформував імідж інноваційного та соціально відповідального бізнесу, що сприяло успішному залученню інвестицій на міжнародних фінансових ринках. МХП завдяки акценту на екологічні стандарти та соціальні проєкти підвищив свою привабливість для ESG-орієнтованих інвесторів, тоді як ДТЕК, попри зовнішні виклики, через інвестиції у відновлювану енергетику формує образ стійкого та стратегічно орієнтованого бізнесу.

Наведені приклади свідчать, що системне управління іміджем дозволяє українським підприємствам компенсувати макроекономічні та геополітичні ризики за рахунок підвищення довіри з боку міжнародних інвесторів.

Дані Національного банку України підтверджують, що підприємства з розвиненим репутаційним капіталом мають кращі умови залучення позикових коштів: середня вартість запозичень для них є приблизно на 15 % нижчою, ніж для компаній зі слабким іміджем [5]. Зазначене свідчить про те, що імідж підприємства виконує функцію інструмента зниження фінансових ризиків і водночас посилює його інвестиційну привабливість.

Водночас управління іміджем пов'язане з низкою ризиків. Невідповідність між задекларованими цінностями та фактичними управлінськими практиками, інформаційні кризи або негативне медійне тло можуть суттєво підірвати довіру інвесторів. В умовах воєнних і макроекономічних викликів особливого значення набувають прозорість діяльності, послідовність комунікацій і реальна соціальна відповідальність бізнесу.

Таким чином, імідж підприємства доцільно розглядати не лише як маркетинговий або комунікаційний феномен, а як стратегічний нематеріальний актив, інтегрований у систему управління інвестиційною привабливістю. Його цілеспрямоване формування та підтримка є важливою передумовою підвищення довіри інвесторів, зниження вартості капіталу та забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Проведене дослідження підтверджує, що в умовах повномасштабної війни, післявоєнної трансформації та підвищеної економічної невизначеності імідж підприємства набуває особливої ваги як чинник формування інвестиційної привабливості. Для українських підприємств він дедалі частіше виступає узагальненим індикатором надійності бізнесу, якості управління та здатності до довгострокового розвитку в нестабільному середовищі.

Позитивний імідж дозволяє зменшувати інформаційну асиметрію між підприємством та інвесторами, частково компенсувати макроекономічні й безпекові ризики, а також покращувати умови доступу до фінансових ресурсів. У таких умовах управління іміджем слід розглядати не як допоміжну комунікаційну функцію, а як складову стратегічного управління інвестиційною привабливістю підприємства.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз ролі іміджу у відновленні інвестиційної активності в Україні, а також на вивчення можливостей застосування цифрових та аналітичних інструментів для моніторингу репутаційних ризиків у кризових і післякризових умовах.

Список використаних джерел

1. Eccles R. G., Newquist S. C., Schatz R. Reputation and Its Risks. Harvard Business Review. 2007. Vol. 85(2). P. 104–114. URL: https://hbr.org/2007/02/reputation-and-its-risks.
2. Ocean Tomo. Intangible Asset Market Value Study. 2020. URL: https://oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/.
3. Karpoff J. M., Lott J. R. Jr. The Reputational Penalty Firms Bear from Committing Criminal Fraud. Journal of Law and Economics. 1993. Vol. 36(2). P. 757–802. DOI: https://doi.org/10.1086/467297.
4. Spence M. Job Market Signaling. Quarterly Journal of Economics. 1973. Vol. 87(3). P. 355–374. DOI: https://doi.org/10.2307/1882010.
5. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf.

Каранда Марина Василівна
канд. філос. наук, доцент,
НУ «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка, м. Чернігів

Костюк Наталія Володимирівна
здобувач вищої освіти ступеня магістр першого року навчання,
ОПП «Менеджмент соціокультурної діяльності»,
НУ «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка, м Чернігів

СТРАТЕГІЧНИЙ АУДІЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕРНІГІВСЬКОГО ОБЛАСНОГО ТЕАТРУ ЛЯЛЬОК: АНАЛІЗ БАР'ЄРІВ ТА РОЗРОБКА КОМУНІКАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки адаптаційних управлінських стратегій для регіональних культурних інституцій в умовах глобальної волатильності та військових ризиків. Діяльність Чернігівського обласного театру ляльок імені Олександра Довженка (далі – ЧОТЛ), що функціонує у прикордонному регіоні, є показовим прикладом для аналізу. Менеджмент глядацької аудиторії (Audience Management) перестає бути лише маркетинговим інструментом, перетворюючись на ключовий чинник психологічної стійкості громади та фінансової життєздатності театру.

З огляду на це завданням дослідження є визначити специфічні бар'єри залучення аудиторії, спричинені воєнним часом, та запропонувати конкретні комунікаційні моделі для оптимізації аудієнс-менеджменту ЧОТЛ.

Управління аудиторією театру ляльок, особливо в умовах кризи, вимагає синтезу універсальних маркетингових теорій та специфічних досліджень. Так, концепції адаптивного арт-маркетингу Ф. Котлера та Дж. Шефф [1], а також Ф. Кольбера [2,3] і Г. Гагоорта [4], де акцент зміщується від продажу продукту до управління відносинами (Customer Relationship Management) та соціальної місії інституції, застосовуються для аналізу лояльності та освітньої функції. Натомість у працях дослідників розвитку цільових аудиторій Ш. Фаніцци-Данофф [6], Х. Мейтленд [7], М. Трьондл [8] та інших сформовано уявлення про розширення глядацької аудиторії через зменшення бар'єрів доступу. На національному ж рівні проблематика менеджерського підходу до роботи з глядацькою аудиторією театру ляльок залишається практично недослідженою і репрезентована здебільшого поодинокими або узагальнюючими працями на кшталт монографії А. Сєрікова та І. Коваль [9], або статтями про досвід роботи у цьому напрямі окремих українських театрів ляльок [10].

Для театру ляльок методологічні засади управління глядацькою аудиторією ґрунтуються на трьох ключових компонентах, як-от: 1) сегментація за ризиками; 2) драматургія «довіри» та 3) принцип «трансформації бар'єрів». Деталізуємо їх.

Аудиторія (діти, батьки, вчителі) сегментується не лише за демографією, але й за рівнем сприйняття небезпеки та потребою в безпеці. Це вимагає впровадження спеціальних комунікаційних протоколів – заздалегідь розроблених, чітких інструкцій та механізмів обміну інформацією, спрямованих на управління глядацькою тривогою, підвищення довіри та забезпечення безпеки під час відвідування театру.

Драматургія «довіри» полягає у тому, що основною нематеріальною цінністю, що просувається театром, стає безпека та емоційна розрядка, а не лише естетична насолода. Відтак аудієнс-менеджмент має гарантувати, що театр є безпечним простором.

Стосовно принципу «трансформації бар'єрів» у вигляді страху, відсутності транспорту, фінансової скрути тощо, зазначимо, що їх можливо перетворювати на проєкти залучення – наприклад, виїзні вистави у безпечних локаціях, освітні програми за підтримки донорів, «терапія лялькою» у вигляді циклу безкоштовних майстер-класів для дітей (ВПО та місцевих) з елементами арт-терапії та казкотерапії тощо.

Діяльність ЧОТЛ в умовах, що склалися, демонструє адаптаційну стійкість, але стикається з низкою специфічних кризових бар'єрів у роботі з аудиторією. Один з них – психологічний, який проявляється у неготовності батьків вести дітей у місця скупчення людей (театр) через ризик ракетних атак. Це спричиняє різке падіння регулярності відвідування, тобто зменшення ядра лояльних глядачів). Другим таким бар'єром є інфраструктурний, тобто проблеми з логістикою та укриттям. Необхідність мати якісне бомбосховище та забезпечення швидкої евакуації стає критичним елементом «продукту» (досвіду відвідування). Паралельно з цим обмеження на пересування ускладнюють роботу із сільськими школами. Нарешті, третій бар'єр має економічний характер і виражається у зниження купівельної спроможності споживача соціокультурної послуги: високий рівень безробіття та переміщення частини населення зменшує дохідну частину діяльності театру. При цьому зниження ціни на квитки не завжди є ефективним, якщо не усунуто психологічний бар'єр.

Відтак для ефективного аудієнс-менеджменту ЧОТЛ пропонується впровадити три такі взаємопов'язані комунікаційні моделі:

1. Модель «Гарантія безпеки» (зняття психологічного бар'єра): а) протокол «Укриття-онлайн», тобто маркетингові матеріали театру (соцмережі, сайт) повинні містити відеоогляд або 3D-тур по укриттю театру з чітким описом його параметрів і часу евакуації, а комунікація має бути чіткою, але заспокійливою; б) персональна комунікація шляхом активної роботи з адміністраторами шкіл та вихователями дитсадків для надання персональних гарантій безпеки та прямого обміну інформацією (наприклад, через захищені канали у месенджерах).

2. Модель «Мобільна присутність» (адаптація розподілу глядацької аудиторії): а) концепція «Театр на захисті» – активізація виїзних вистав у приміщеннях, що мають укриття (лікарні, школи, волонтерські хаби), що мінімізуватиме ризик для аудиторії та переноситиме театр ближче до місця її безпечного перебування; б) створення «портативного» досвіду шляхом розробки коротких, психотерапевтичних ляльових інтервенцій для виїзних програм, що фокусуються на темах стійкості та надії і протидіють травматизації.

3. Модель «Спільнотне партнерство» задля фінансової стійкості: а) партнерство з різноманітними гуманітарними місіями шляхом залучення та освоєння донорських коштів та грантів для фінансування безкоштовного відвідування вистав соціально незахищеними категоріями (ВПО, багатодітні сім'ї тощо), що забезпечуватиме наповнення залу й водночас виконуватиме соціальну місію; б) заохочення лояльності шляхом впровадження диференційованої цінової політики для лояльного ядра глядачів (наприклад, «Сімейний абонемент стійкості»).

Таким чином, стратегічний аудієнс-менеджмент ЧОТЛ в умовах воєнного часу вимагає переходу від класичного маркетингу до управління кризовими ризиками та довірою. Успіх діяльності залежить від здатності театру не просто продати квиток, а гарантувати емоційну та фізичну безпеку глядачам, перетворюючи культурну інституцію на осередок психологічної стійкості регіону.

Список використаних джерел

1. Kotler Ph. & Scheff J. Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 576 p.
2. Кольбер Ф., Нантель Ж., Білодо С., Річ Дж. Д. Маркетинг у сфері культури та мистецтв / пер. з англ. С. Яринич. Львів: Кальварія, 2004. 240 с.
3. Colbert F. & d'Astous A. Consumer Behaviour and the Arts. Taylor & Francis, 2021. 140 p.
4. Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль. Київ: Літопис, 2008. 360 с.
5. Hazelwood E., Lawson R. & Aitken R. An essential guide to audience development. Marketing Intelligence & Planning. 2009. 27 (6). Pp. 789–804.
6. Fanizza Danoff Sh. The How of Audience Development for the Arts: Learn the Basics, Create Your Plan. Lulu Publishing Services, 2015. 130 p.
7. Maitland H. A Guide to Audience Development / The Art Counsil of England. 2000. 76 p.
8. Tröndle M. (ed.) Non-visitor Research: Audience Development for Arts Organizations. Palgrave Macmillan, 2022. 112 p.
9. Сєріков А. В., Коваль І. М. Економіка та управління у сучасному українському репертуарному театрі : монографія. Харків: ФОП Панов А. М., 2018. 314 с.
10. Сміт М., Розова Т. В., Бородіна Н. В., Овчаренко Т. С. Театр ляльок перед обличчям війни. Культурологічний альманах. 2023. Вип. 2. С. 276–288.

Карженков Ярослав Ігорович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
НУ «Чернігівська політехніка», м. Чернігів

ІНДИКАТОРИ РАННЬОГО ПОПЕРЕДЖЕННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні підходи до забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах глобальних змін потребують переходу від простого виживання до створення гнучких систем управління. Стійкість – це не статичний стан, а здатність підприємства постійно адаптуватися до нових викликів. Суттєвим обмеженням традиційних методів управління є те, що вони зазвичай спрацьовують лише тоді, коли криза вже почалася, що позбавляє підприємство можливості діяти на випередження. Тому важливо інтегрувати в систему забезпечення стійкості механізм «випереджального» управління, який базується на розпізнаванні слабких сигналів про можливі кризи ще до того, як вони завдадуть реальних збитків.

Ефективність такого механізму залежить від того, наскільки вчасно здійснюється діагностування перших ознак або симптомів кризових явищ. Використання системи раннього попередження та реагування допомагає керівництву зосередитися на прихованих проблемах, які з часом можуть підірвати результати господарської діяльності. У межах формування системи стійкості важливо виділити групу ключових індикаторів, що сигналізують про небезпеку. До них, перш за все, належать: зниження якості активів, падіння прибутковості, дефіцит ліквідності та негативні зміни в ринковому середовищі. На особливу увагу заслуговує моніторинг руху грошових коштів, адже стабільно від'ємний грошовий потік є головним індикатором розбалансованості системи, що вказує на нездатність підприємства самостійно покривати власні витрати [2].

Побудова системи забезпечення стійкості на основі індикаторів раннього попередження має здійснюватися через низку послідовних етапів, що дозволяють сформувати цілісний механізм захисту:

1. Постійний моніторинг зовнішніх факторів і внутрішніх процесів для виявлення слабких місць [1].
2. Вибір конкретних показників (фінансових та операційних), які найкраще відображають специфіку діяльності підприємства [2].
3. Встановлення порогових значень та критичних меж для кожного індикатора, що дозволяє класифікувати рівень загрози для економічної стійкості.
4. Аналіз динаміки платоспроможності та ділової активності для вчасного виявлення відхилень від норми [1].
5. Створення чітких каналів передачі інформації, щоб дані від «індикаторів» максимально швидко потрапляли до осіб, які приймають рішення [1, 2].
6. Розробка та впровадження заходів, що дозволяють усунути загрозу на ранній стадії (наприклад, оптимізація витрат чи перегляд асортименту) [1, 2].
7. Моніторинг результативності впроваджених заходів та актуалізація параметрів системи індикаторів залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Запровадження запропонованого алгоритму дозволяє менеджменту трансформувати систему управління з пасивної моделі очікування на активну модель випередження. Основна роль цього підходу полягає у створенні надійної інформаційної бази, яка зменшує ризик прийняття помилкових рішень, що ґрунтуються на неповній або суб'єктивній інформації. Як результат, керівництво отримує можливість діяти в умовах «керованого ризику», вчасно перерозподіляючи ресурси для нейтралізації загроз. Це забезпечує не лише збереження платоспроможності в короткостроковій перспективі, а й зміцнює загальний адаптаційний потенціал підприємства, гарантуючи його довгострокову життєздатність у волатильному середовищі.

Таким чином, індикатори раннього попередження є фундаментом для побудови динамічної та життєздатної системи управління, що здатна до самовідновлення. Справжня стійкість підприємства полягає не у пасивному уникненні ризиків, а у здатності до проактивного розпізнавання загроз та наявності чітко опрацьованих сценаріїв реагування на них. Такий підхід дозволяє не просто витримувати зовнішні удари, а використовувати кризові періоди для внутрішньої трансформації. Впровадження запропонованого підходу дає змогу перетворити систему забезпечення стійкості на активний інструмент захисту бізнесу, який забезпечує підприємству стратегічну перевагу – можливість оперативного коригування стратегії, що є критично важливим для збереження стабільності в умовах непередбачуваної динаміки глобальних ринків.

Список використаних джерел

1. Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством. Вісник Львівського національного аграрного університету. Економіка АПК. 2020. № 27. С. 44-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2020_27_9

2. Самілик Т. М., Кисіль О.К. Створення системи раннього попередження про фінансові труднощі підприємства на основі даних бухгалтерського обліку. Інвестиції: практика та досвід. 2024. №22. С. 169-175. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5012/5056

Кішка Іван Олександрович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
другого року навчання 051 «Економіка»,
Херсонський державний університет, м. Івано-Франківськ

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЛАТИЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах глобальної турбулентності, нестабільності ринків, політичної непередбачуваності та швидких технологічних зрушень цифрові технології стають ключовим інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Волатильність зовнішнього середовища проявляється у коливаннях попиту, змінах вартості ресурсів, порушенні логістичних ланцюгів, зростанні кіберзагроз, появі нових бізнес-моделей і трансформації поведінки споживачів. У таких умовах традиційні механізми управління втрачають ефективність, оскільки підприємствам потрібна швидка адаптація, підвищення прозорості процесів, оперативне прийняття рішень і використання інноваційних технологічних рішень, здатних мінімізувати ризики та забезпечити системну модернізацію діяльності.

Розвиток цифрових технологій на підприємстві розглядається як комплексний процес, що охоплює трансформацію бізнес-процесів, модернізацію управлінських систем, впровадження інформаційно-аналітичних платформ, автоматизацію операційної діяльності та формування цифрової культури організації. У волатильному середовищі цифрові рішення дозволяють скорочувати час реагування на зовнішні зміни, здійснювати прогнозування, отримувати доступ до актуальних даних, оптимізувати виробничі та логістичні процеси, підвищувати якість продукції та послуг. Цифровізація стає не просто технологічною модернізацією, а стратегічним напрямом розвитку, що визначає довгострокову життєздатність підприємства [1, с. 18].

Однією з ключових тенденцій є перехід від традиційних інформаційних систем до інтегрованих цифрових екосистем. Підприємства все частіше використовують ERP-платформи, CRM-системи, хмарні сервіси, інтелектуальні системи управління ресурсами, Інтернет речей та платформи для аналізу великих масивів даних. Такі рішення дозволяють формувати єдиний інформаційний простір, у якому всі процеси піддаються моніторингу, аналізу та автоматизованому управлінню. У середовищі високої волатильності саме швидкодоступні, точні та структуровані дані стають основою ефективної управлінської діяльності. Вони забезпечують можливість моделювання різних сценаріїв розвитку, оцінювання ризиків, виявлення трендів і прийняття обґрунтованих рішень у режимі реального часу.

Важливим напрямом цифрової трансформації є впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Ці технології дозволяють автоматизувати рутинні операції, оптимізувати планування виробництва, покращувати якість прогнозів, персоналізувати взаємодію зі споживачами та скорочувати витрати. У волатильних умовах інтелектуальні системи допомагають швидко виявляти зміни у ринковому середовищі, аналізувати поведінку клієнтів, адаптувати маркетингові стратегії та підвищувати ефективність управління ризиками. Зростає значення предиктивної аналітики, яка забезпечує здатність передбачати можливі потрясіння, коливання попиту й проблеми в ланцюгах постачання, що особливо важливо під час кризових періодів.

Одним із ключових факторів у впровадженні цифрових технологій є розвиток інфраструктури даних. Використання хмарних платформ дає змогу підприємствам забезпечити гнучкість, масштабованість і безперервність бізнес-процесів, незалежно від географічних та ресурсних обмежень. У ситуації, коли підприємства стикаються з обмеженням доступу до фізичних активів, зміною умов постачання або віддаленою роботою персоналу, хмарні рішення стають критично важливим аспектом цифрової трансформації. Вони дозволяють мінімізувати IT-витрати та забезпечити швидке розгортання нових сервісів.

Не менш важливу роль відіграє цифровізація операційної діяльності. Сучасні підприємства все активніше застосовують автоматизовані системи управління виробництвом, робототехніку, датчики контролю якості, системи прогнозного технічного обслуговування, цифрові двойники та інтелектуальні логістичні модулі. Автоматизація забезпечує стабільність виробничих процесів, зменшує кількість помилок, підвищує продуктивність, а також мінімізує залежність від людського фактора, що особливо важливо у періоди невизначеності. Використання цифрових двойників дозволяє моделювати виробничі процеси, оцінювати ефективність змін, підбирати оптимальні технологічні рішення та запобігати ризикам, пов'язаним із невідповідністю параметрів середовища.

Цифровий розвиток підприємств у волатильних умовах також тісно пов'язаний із трансформацією клієнтоорієнтованих процесів. Зміна споживчої поведінки, зростання частки онлайн-покупок, посилення вимог до швидкості та персоналізації обслуговування змушують підприємства переходити до омніканальних стратегій, розвивати електронну комерцію, цифрові сервіси підтримки, мобільні застосунки та системи автоматичного зворотного зв'язку. У таких умовах конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства створювати цифровий клієнтський досвід, який забезпечує зручність, швидкість та індивідуальність. Клієнт стає центральною фігурою цифрової трансформації, а діяльність підприємства орієнтується на формування високотехнологічної моделі взаємодії зі споживачами.

Особливу увагу слід приділяти кібербезпеці. З розвитком цифрових технологій ризики кіберзагроз зростають, що є критично небезпечним у періоди нестабільності, коли кібератаки стають більш частими та витонченими. Підприємствам необхідно інвестувати в захист інформаційних систем, шифрування даних, багаторівневу систему контролю доступу та підвищення цифрової грамотності персоналу. Цифрова безпека є невід'ємною умовою довгострокового розвитку, адже втрата даних, порушення роботи інформаційних систем або блокування операційної діяльності може спричинити значні економічні та репутаційні збитки.

Цифрові технології трансформують організаційну структуру підприємств, змінюють підходи до управління персоналом та корпоративної культури. У волатильному середовищі підприємствам необхідна висока швидкість комунікацій, ефективна координація, децентралізація прийняття рішень та розвиток компетенцій, пов'язаних із роботою у цифровому просторі. Формування цифрової культури передбачає готовність персоналу до адаптацій, оволодіння новими інструментами, автономність, креативність і відповідальність. Підприємствам необхідно розвивати навчальні програми, упроваджувати системи дистанційного навчання, підвищувати цифрову обізнаність працівників та мотивувати їх до постійного вдосконалення [2, с. 3].

Успішний розвиток цифрових технологій вимагає стратегічного підходу, у якому цифровізація розглядається як інвестиція у майбутнє. Цифрова стратегія має охоплювати аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішнього потенціалу, визначення пріоритетних напрямів інновацій та формування портфеля цифрових проектів. Важливо забезпечити узгодження цифрової трансформації зі стратегічними цілями підприємства, щоб технологічні рішення сприяли розвитку ключових компетенцій, підвищенню ефективності та розширенню ринкових можливостей. Підприємства повинні поєднувати інноваційні технології з гнучкими управлінськими методами, такими як agile-підходи, сценарне планування та управління ризиками.

Розвиток цифрових технологій на підприємстві в умовах волатильного середовища є критичним чинником забезпечення його стійкості, ефективності та інноваційного росту. Цифровізація стає основою стратегічної трансформації бізнес-моделі, формування нових конкурентних переваг, мінімізації ризиків та зміцнення позицій на ринку. Успішні підприємства – це ті, що здатні інтегрувати цифрові рішення у всі сфери діяльності, створювати інтелектуальні системи управління, забезпечувати кібербезпеку, формувати цифрову культуру та використовувати технологічні можливості для підвищення власної адаптивності. У середовищі постійних змін цифрові технології стають не просто інструментом, а фундаментом сталого розвитку та ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств.

Список використаних джерел

1. Мохненко А.С., Казакова А.Ю., Антонов Р.А. Розробка моделі організаційно-економічного механізму управління системою конкурентоспроможності підприємства // Економіка. Фінанси. Право, 2024. № 6. С. 17-20.

2. Мохненко А., Остроус Г.С. The strategy of personnel management of an enterprise in the conditions of European integration as a factor in increasing its competitiveness. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2025. №21.

Коваленко Володимир Олександрович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Ніколаєнко Юрій Володимирович
д-р екон. наук, професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Управління персоналом у закладах охорони здоров'я посідає ключове місце в системі медичного адміністрування, оскільки якість надання медичних послуг значною мірою залежить від професіоналізму, мотивації, емоційного стану та злагодженої роботи медичних працівників. У сучасних умовах, що характеризуються реформуванням системи охорони здоров'я, впровадженням ринкових механізмів у діяльність медичних закладів, нестачею кадрів, зростанням запитів пацієнтів і високим рівнем професійного навантаження, виникає об'єктивна потреба у впровадженні нових підходів до управління людськими ресурсами в галузі медицини.

Особливості управління персоналом у медичній сфері обумовлені специфікою діяльності самих закладів охорони здоров'я. На відміну від інших організацій, медичні установи мають багаторівневу та міждисциплінарну структуру, де працюють фахівці з різним рівнем освіти, кваліфікації, професійного досвіду та функціонального навантаження. Це вимагає індивідуального підходу до управління кожною категорією працівників лікарями, медичними сестрами, адміністративним персоналом, технічним та допоміжним персоналом.

Одним із головних викликів є дефіцит кваліфікованих кадрів, що пов'язаний з міграцією медичних працівників, демографічним старінням персоналу, недостатньою мотивацією молодих спеціалістів залишатися в державних або комунальних установах. У зв'язку з цим управління персоналом має орієнтуватися не лише на адміністративні функції, а й на стратегічне планування кадрових потреб, розвиток кадрового потенціалу, формування привабливих умов праці та професійного зростання.

Однією з важливих особливостей управління є організація ефективної системи відбору, адаптації та наставництва. Медичні працівники повинні не лише володіти необхідними знаннями та навичками, а й вміти працювати в команді, дотримуватися етичних норм, ефективно взаємодіяти з пацієнтами. Система адаптації має забезпечувати комфортне входження нових працівників у професійне середовище, допомагати з освоєнням корпоративних стандартів, створювати умови для обміну досвідом із більш досвідченими колегами.

У сучасних умовах важливим є запровадження моделей компетентнісного управління персоналом, де визначальним є не лише формальний стаж чи посада, а реальний рівень професійних і особистісних компетенцій працівника. Такі моделі дозволяють ефективніше оцінювати продуктивність роботи, планувати підвищення кваліфікації та кар'єрний розвиток, приймати обґрунтовані кадрові рішення [1-2].

Ще однією характерною рисою управління персоналом у закладах охорони здоров'я є необхідність підтримання високого рівня мотивації працівників, які щодня працюють у складних психологічних і фізичних умовах, часто стикаються зі стресами, емоційним вигоранням та високим рівнем відповідальності. Це вимагає від керівництва вміння застосовувати комплексну систему мотивації, яка включає як матеріальні стимули (гідна заробітна плата, премії, надбавки), так і нематеріальні (визнання досягнень, можливість навчання, гнучкий графік, участь у прийнятті рішень, сприятливий мікроклімат у колективі).

Особливу увагу необхідно приділяти професійному розвитку та безперервному навчанню персоналу. У сфері охорони здоров'я знання швидко застарівають, з'являються нові технології, методики лікування, міжнародні стандарти. Ефективна система управління повинна передбачати регулярне підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах, конференціях, впровадження елементів дистанційного навчання та симуляційної медицини.

Крім того, специфіка медичної галузі передбачає особливу увагу до етичного управління персоналом. Взаємодія медичних працівників із пацієнтами базується на довірі, конфіденційності, повазі до гідності людини. Тому система управління має формувати та підтримувати високі етичні стандарти поведінки працівників, забезпечувати контроль за дотриманням професійної етики, а також реагувати на конфліктні ситуації та порушення.

Таким чином, особливості управління персоналом закладів охорони здоров'я визначаються як професійною складністю діяльності, так і високим соціальним значенням медичної галузі. Ефективне кадрове управління повинно базуватися на принципах стратегічного планування, інноваційності, людяності та постійного розвитку. Успішна кадрова політика сприяє підвищенню якості медичних послуг, зниженню плинності кадрів, покращенню іміджу закладу та зміцненню довіри з боку пацієнтів і суспільства в цілому.

Список використаних джерел

1. Борщ, В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. (1 (1)). С. 73-79. DOI: 10.32782/2520-2200/2019- 1-11

2.Бричко А.М. Ефективність управління персоналом як один з етапів ведння власної справи (на прикладі закладів охорони здоров'я). Економіка та суспільство.2022. (36). DOI: 10.32782/2524- 0072/2022-36-27

Коваленко Дмитро Сергійович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Повномасштабна війна, розв'язана російською федерацією проти України у 2022 році, кардинально трансформувала умови функціонування національного бізнесу та ринку праці. Воєнні дії, мобілізаційні процеси, масова трудова міграція й руйнування виробничої інфраструктури призвели до суттєвого скорочення кадрового потенціалу підприємств. За оцінками Національного банку України та Міністерства економіки, станом на початок 2026 року понад 30% працівників були мобілізовані або виїхали за кордон, що спричинило гострий дефіцит персоналу в ключових секторах економіки, зокрема в IT, промисловості та логістиці [1].

Паралельно з цим війна стала каталізатором прискореної цифрової трансформації бізнесу. Перехід до дистанційних і гібридних форматів роботи, впровадження хмарних HR-систем, електронного документообігу та автоматизованих інструментів управління персоналом із факультативних рішень перетворилися на необхідну умову збереження операційної спроможності підприємств. За даними Державної служби статистики України, у 2022–2024 роках чисельність зайнятого населення скоротилася більш ніж на 12 %, тоді як частка підприємств, що відчувають нестачу персоналу, зросла до близько 58 % [2]. Водночас у першому півріччі 2025 року понад 70 % українських компаній впровадили цифрові HR-інструменти, що свідчить про системний характер цифровізації як відповіді на кризові виклики [3].

За таких умов управління персоналом перестає бути суто адміністративною або операційною функцією й набуває рис стратегічного інструменту адаптації підприємств до воєнної невизначеності та майбутнього поствоєнного відновлення. Традиційні моделі HR-менеджменту виявилися недостатньо ефективними в умовах тривалого стресу, розподілених команд, підвищених ризиків безпеки даних і зростання психологічного навантаження на працівників, що актуалізує потребу в гнучких та цифрово орієнтованих HR-стратегіях.

Воєнний стан сформував низку системних викликів у сфері управління персоналом, серед яких ключовими є:

- дефіцит трудових ресурсів, зумовлений масовою міграцією та мобілізацією (понад 2,3 млн осіб перебувають за межами країни);
- зниження продуктивності праці, яке, за результатами опитувань кадрових служб, зафіксували 64 % підприємств через стресові фактори та зміну форматів роботи;
- погіршення психологічного стану працівників — понад 45 % персоналу повідомляють про симптоми тривожності та професійного вигорання.

У сукупності ці чинники засвідчують, що ефективне управління персоналом в умовах війни та цифрової трансформації потребує переосмислення підходів, поєднання технологічних рішень із соціально орієнтованими практиками та переходу до адаптивних моделей HR-менеджменту, здатних забезпечити стійкість підприємств у кризовому та післякризовому періодах.

У цьому контексті традиційні моделі управління персоналом виявилися недостатньо ефективними, що зумовило трансформацію HR-стратегій у напрямі гнучких адаптаційних підходів. Сучасні HR-політики українських підприємств дедалі більше орієнтуються на утримання ключових працівників через індивідуалізовані мотиваційні пакети, розвиток гібридних форм зайнятості та підтримку балансу між роботою і особистим життям. Важливим елементом стала інвестиція в розвиток цифрових компетентностей персоналу: за даними професійних опитувань, понад 57 % працівників IT-сектора в Україні пройшли онлайн-курси з підвищення цифрових навичок упродовж воєнного періоду.

Цифрова трансформація управління персоналом стала одним із ключових механізмів адаптації українських підприємств до умов воєнної невизначеності, кадрового дефіциту та просторової розпорошеності трудових колективів. У ситуації, коли фізична присутність працівників часто є неможливою або небезпечною, саме цифрові HR-рішення забезпечили безперервність кадрових процесів і збереження організаційної спроможності бізнесу.

За результатами опитувань представників бізнес-спільноти, цифровізація HR-процесів набула масового характеру: близько 72 % компаній використовують системи електронного документообігу, 65 % — HRIS/ERP-системи для обліку персоналу, 58 % — цифрові платформи оцінювання продуктивності, а майже 49 % — інструменти аналітики даних для прогнозування плинності кадрів [4]. Застосування таких технологій дозволило підприємствам підтримувати ключові функції управління персоналом незалежно від місцезнаходження працівників, оперативно ухвалювати управлінські рішення та підвищувати прозорість HR-політики.

Цифрові технології водночас відкрили нові можливості для HR-менеджменту. Платформи для дистанційної взаємодії (Zoom, Microsoft Teams, Slack) забезпечили безперервну комунікацію та координацію роботи команд. HR-tech-рішення — як міжнародні (Workday, BambooHR),

так і українські (зокрема Hurma System) — дозволили автоматизувати рекрутинг, адаптацію, оцінювання результативності та навчання персоналу. Онлайн-освітні платформи (Prometheus, Coursera, корпоративні LMS) стали основним інструментом розвитку професійних і soft skills, включно з цифровою грамотністю та стресостійкістю. Окремого значення набули програми психологічної підтримки (Employee Assistance Programs), цифрові сервіси ментального здоров'я та чат-боти психологічної допомоги.

Практика українських компаній свідчить про ефективність таких підходів. Зокрема, ПриватБанк, Nova Poshta, а також IT-кластери в різних регіонах України успішно впровадили гібридні моделі роботи й цифрові HR-інструменти, що дозволило їм зберегти продуктивність, підтримати залученість персоналу та мінімізувати втрати людського капіталу в умовах війни.

Водночас цифрова трансформація HR породжує й нові ризики: потребу в швидкому навчанні персоналу цифровим інструментам, опір змінам з боку окремих груп працівників, а також загрози інформаційній безпеці. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до адаптації HR-стратегій, що поєднує технологічні, організаційні та гуманітарні складові.

З огляду на окреслені виклики та можливості цифрової трансформації, актуалізується потреба в цілеспрямованому вдосконаленні HR-стратегій українських підприємств. Для підвищення ефективності управління персоналом в умовах війни та цифрової трансформації доцільно:

- впроваджувати гуманітарно орієнтовані HR-практики, включно з психологічною підтримкою та гнучкими режимами роботи;
- поглиблювати цифровізацію HR-процесів (онлайн-рекрутинг, цифровий онбординг, хмарні HRM-системи);
- інвестувати в розвиток цифрових і управлінських компетенцій персоналу;
- підтримувати корпоративну культуру через регулярну внутрішню комунікацію та цифрові формати командної взаємодії;
- посилювати кібербезпеку шляхом використання VPN, шифрування даних і навчання працівників основам кібергігієни.

Цифрова трансформація управління персоналом в умовах війни стала не просто інструментом підвищення ефективності, а необхідною умовою збереження людського капіталу та стійкості українських підприємств. Поєднання цифрових технологій із соціально орієнтованими HR-практиками дозволяє бізнесу адаптуватися до кризових умов, підтримувати продуктивність і формувати основу для післявоєнного відновлення.

Український бізнес демонструє здатність до адаптації, поєднуючи технологічні рішення з гуманітарно орієнтованими підходами до управління персоналом. У цьому контексті ефективний HR-менеджмент стає одним із ключових інструментів збереження людського капіталу як найціннішого ресурсу в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки.

Список використаних джерел

1. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf.

2. Державна служба статистики України. Ринок праці України у 2024 році. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/rp/rp_reg/rp_reg_u.htm.

3. Дослідження впливу війни на бізнес. European Business Association, 2025. URL: https://eba.com.ua/research/vplyv-vijny-na-biznes-2025/.

4. Цифрова трансформація бізнесу в Україні. Міністерство цифрової трансформації України, 2025. URL: https://thedigital.gov.ua/reports/digital-transformation-2025.

Колесников Денис Олександрович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Філіпова Наталія Володимирівна
д-р екон. наук, професор,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО БАЧЕННЯ ТА МІСІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, швидких технологічних змін та посилення конкуренції ключовою передумовою довгострокового успіху підприємства стає наявність чіткого стратегічного бачення та усвідомленої місії. Економіка, яка постійно трансформується під впливом криз, цифровізації, змін у соціально-політичному середовищі та зрушень у споживчій поведінці, вимагає від бізнесу не лише гнучкості у прийнятті тактичних рішень, а й здатності формувати стійку стратегічну рамку, яка забезпечує напрям розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

Формування стратегічного бачення є критично важливим елементом стратегічного управління. Воно визначає, яким підприємство прагне стати у майбутньому, які ринки освоювати, які цінності створювати для своїх клієнтів, партнерів, працівників та суспільства загалом. У свою чергу, місія підприємства відображає його основне призначення, причину існування, тобто відповідає на запитання: «Навіщо ми існуємо як організація?» У тісній взаємодії стратегічне бачення і місія створюють ідентичність бізнесу, є основою для постановки цілей, прийняття управлінських рішень та побудови корпоративної культури [1].

В умовах трансформаційної економіки, коли підприємства змушені адаптуватися до нових реалій – зміни ланцюгів постачання, нестабільність валютних ринків, технологічні зрушення, зростання значення ESG-підходів, стратегічне бачення не може бути статичним. Воно має постійно оновлюватися відповідно до змін у зовнішньому середовищі, залишаючись водночас достатньо стабільним, щоб виконувати роль стратегічного орієнтиру. Місія підприємства також підлягає перегляду, зокрема у випадках, коли змінюються цільові ринки, продукти або цінності споживачів.

Формування ефективного стратегічного бачення вимагає урахування таких ключових факторів, як: аналіз ринкових тенденцій, поведінки споживачів, дій конкурентів, розвитку технологій, регуляторного середовища та глобальних викликів (наприклад, екологічних або геополітичних). Крім того, важливо враховувати внутрішній потенціал підприємства – його сильні сторони, компетенції, ресурси та цінності. Успішне бачення має бути амбітним, але реалістичним, надихати працівників та забезпечувати стратегічну згуртованість організації.

Місія, у свою чергу, повинна бути зрозумілою, автентичною, орієнтованою на створення цінності для широкого кола стейкхолдерів. У нових умовах усе більше підприємств переходять від моделі «прибуток понад усе» до моделі стійкого розвитку, де місія включає соціальну відповідальність, екологічну свідомість та етичне ведення бізнесу. Це особливо актуально в умовах післякризового відновлення, у тому числі для українського бізнесу, який функціонує в умовах повномасштабної війни, руйнування ринкових зв'язків та логістичних ланцюгів, а також загальної нестабільності [2].

Успішні приклади трансформації стратегічного бачення можна спостерігати серед провідних світових компаній, які адаптували свої місії до викликів часу. Так, наприклад, компанія Microsoft переосмислила свою місію як «надання можливості кожній людині та кожній організації на планеті досягати більшого», що стало основою її цифрової трансформації та глобального зростання. Українські підприємства також демонструють приклади стратегічного оновлення –

зокрема, шляхом переорієнтації на нові ринки, впровадження інноваційних рішень, зміцнення своєї соціальної ролі у суспільстві.

Отже, формування стратегічного бачення та місії підприємства в умовах трансформаційної економіки є не лише важливою управлінською функцією, а й запорукою стійкості, адаптивності та довгострокової ефективності бізнесу. Ці елементи повинні бути не декларативними, а дієвими – вони мають надихати працівників, орієнтувати керівництво в умовах невизначеності та формувати основу для сталого розвитку підприємства. Успішне формування та реалізація стратегічного бачення й місії – це не разова дія, а постійний процес, який потребує глибокого аналізу, лідерства, залучення персоналу та відкритості до змін.

Список використаних джерел

1. Верхоляк П.Г. Управління технічним розвитком підприємств на стратегічних засадах партнерства. Економіка і управління. 2024. № 4. С. 90-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2024_4_14.

2. Карачина Н.П., Сметанюк О.А., Крепкий П.В. Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди. Економічний простір. 2025. № 200. С. 179-183.

Колесников Денис Олександрович
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая», м. Київ

АДАПТАЦІЙНІ МОДЕЛІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КАДРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЛАТИЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні відбувається в умовах волатильного середовища, зумовленого повномасштабною війною, прискореною цифровізацією, реформами децентралізації та інтеграцією до європейського управлінського простору. Ці чинники суттєво трансформують вимоги до професійного розвитку кадрів публічної служби, актуалізуючи потребу у впровадженні адаптаційних моделей, здатних забезпечити стійкість управлінських інституцій та ефективне реагування на кризові виклики.

Практика функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану демонструє реальні приклади переходу до адаптивних моделей професійного розвитку. Так, у 2022-2024 роках значна частина навчальних програм для державних службовців була переведена в дистанційний формат через Портал управління знаннями НАДС та Портал «Дія.Освіта», що дозволило забезпечити безперервність підвищення кваліфікації навіть в умовах безпекових обмежень [1]. Тематика навчання була оперативно переорієнтована на антикризове управління, роботу в умовах воєнного стану, комунікацію з громадянами та управління гуманітарними процесами.

Важливим прикладом адаптаційної моделі є оновлення програм підвищення кваліфікації для посадових осіб місцевого самоврядування, які реалізуються регіональними центрами підвищення кваліфікації за координації НАДС[1]. У відповідь на виклики війни ці програми включили модулі з управління громадами в умовах надзвичайних ситуацій, роботи з внутрішньо переміщеними особами, міжвідомчої взаємодії з військовими адміністраціями та залучення міжнародної допомоги. Таким чином професійний розвиток набув прикладного та ситуаційно орієнтованого характеру.

Практичним проявом міждисциплінарного підходу стало впровадження навчальних курсів з психологічної стійкості та управління стресом для публічних службовців, які реалізуються за участі міжнародних партнерів (UNDP, Council of Europe, USAID)[2]. Такі програми спрямовані на збереження працездатності кадрів публічної служби в умовах підвищеного емоційного навантаження та сприяють формуванню навичок кризового лідерства, що є критично важливим у волатильному середовищі.

Цифрова трансформація професійного розвитку публічних службовців в Україні також має конкретні практичні виміри. Використання електронних систем документообігу, реєстрів, платформ електронної взаємодії та інструментів аналітики даних зумовило потребу в оперативному розвитку цифрових компетентностей кадрів[3]. Реакцією на це стало впровадження обов'язкових курсів із цифрової грамотності, кібербезпеки та роботи з електронними сервісами для державних службовців, що є складовою адаптаційних моделей професійного розвитку.

На рівні територіальних громад прикладом адаптаційного підходу є формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку для посадових осіб органів місцевого самоврядування, особливо в громадах, що зазнали значного навантаження через прийом внутрішньо переміщених осіб. У таких громадах пріоритет надається розвитку компетентностей у сфері соціального управління, комунікації з громадськістю, управління міжнародною технічною допомогою та проєктного менеджменту.

Водночас українська практика виявляє й проблемні аспекти впровадження адаптаційних моделей професійного розвитку. Нерівномірний рівень інституційної та цифрової спроможності органів влади, кадровий дефіцит, перевантаженість службовців та обмежені ресурси стримують масштабування успішних практик. Це підтверджує необхідність системного державного підходу до розвитку професійного навчання кадрів публічної служби, узгодженого з національними стратегіями відновлення та євроінтеграції.

Волатильне середовище, в якому функціонує система публічного управління України, зумовлює необхідність переосмислення підходів до професійного розвитку кадрів публічної служби. Досвід воєнного стану, цифрових трансформацій і децентралізаційних процесів підтверджує, що традиційні моделі підвищення кваліфікації не забезпечують належної адаптивності та стійкості управлінських інституцій у кризових умовах.

Адаптаційні моделі професійного розвитку, орієнтовані на безперервне навчання, компетентнісний і міждисциплінарний підхід, є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Українська практика демонструє поступовий перехід до таких моделей через цифровізацію навчальних процесів, оновлення змісту освітніх програм та впровадження інструментів індивідуального професійного зростання.

Особливе значення в умовах волатильного середовища набуває розвиток управлінських, цифрових і соціально-психологічних компетентностей публічних службовців. Реалізація програм з антикризового управління, цифрової грамотності та психологічної стійкості, зокрема за участі національних і міжнародних партнерів, підтверджує практичну доцільність інтеграції міждисциплінарних підходів у систему професійного розвитку кадрів публічної служби[3].

Водночас виявлено низку системних обмежень, зокрема нерівномірність інституційної та цифрової спроможності органів влади, кадровий дефіцит і ресурсні обмеження, що стримують масштабування успішних адаптаційних практик. Це актуалізує потребу в посиленні ролі держави у стратегічному управлінні професійним розвитком публічних службовців, забезпеченні єдиних стандартів якості навчання та узгодженні кадрової політики з цілями відновлення та сталого розвитку.

Отже, впровадження адаптаційних моделей професійного розвитку кадрів публічної служби є необхідною передумовою підвищення стійкості публічного управління в умовах волатильного середовища. Подальший розвиток цих моделей має базуватися на цифрових

рішеннях, міждисциплінарній взаємодії та орієнтації на практичні потреби публічної служби, що сприятиме формуванню професійного корпусу управлінців, спроможних ефективно діяти в умовах глобальних трансформацій і кризових викликів.

Список використаних джерел

1. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Київ, 2022. 84 с.

2. United Nations Development Programme (UNDP).Building Resilient Public Institutions in Crisis Contexts. New York : UNDP, 2021. 76 p.URL:https://www.undp.org/uk/ukraine (дата звернення:15.12.2025).

3. Кострица А. Особливості професійної діяльності державного службовця в умовах трансформаційних змін. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування», Вип. 2, 2024. URL:file:///C:/Users/Mariya/Desktop/16.pdf (дата звернення: 15.12.2025)

Корж М.С.
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»

ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА

У сучасних умовах розвитку закладів, організацій та управлінських процесів особливого значення набуває проблема ефективного керівництва. Успішна діяльність будь-якої організації залежить від здатності керівника раціонально розподіляти управлінські функції та забезпечувати злагоджену роботу колективу. Одним із головних інструментів управління, що сприяє підвищенню ефективності керівництва, є делегування повноважень.

Делегування є важливою складовою демократичного стилю керівництва, який орієнтований на співпрацю, розвиток ініціативи та самостійності працівників. У сучасних умовах змін та зростання складності управлінських процесів роль делегування постійно зростає.

Делегування повноважень у менеджменті визначається як спеціальна управлінська технологія, що передбачає передавання певних обов'язків та прав працівникам для реалізації конкретних завдань з одночасним збереженням відповідальності за їх виконання [1]. У сучасних підручниках з менеджменту наголошено на тому, що делегування є не лише технічним розподілом завдань, а й складовою частиною процесу мотивації працівників та розвитку їхніх професійних компетентностей [2].

Одним із основних ефектів делегування є підвищення оперативності ухвалення управлінських рішень. Керівник, який ефективно делегує завдання, може більше часу приділяти стратегічним аспектам діяльності організації, тоді як оперативні питання вирішуються працівниками, які безпосередньо працюють із конкретною проблематикою. Це сприяє не лише підвищенню ефективності, але й гнучкості організаційних процесів [2].

Делегування повноважень також позитивно впливає на мотивацію та професійний розвиток колективу. Працівники, яким делеговано повноваження, відчувають більшу відповідальність за результати своєї праці, мають можливість проявити ініціативу та ухвалювати управлінські рішення у межах визначених прав. Такий підхід сприяє розвитку компетентностей, лідерських якостей та підвищенню задоволеності професійною діяльністю [3].

Водночас успішне делегування вимагає від керівника врахування низки важливих чинників. По-перше, потрібно чітко визначити завдання, які підлягають делегуванню, та сформулювати очікувані результати. По-друге, необхідно обрати таких працівників, які мають достатній рівень знань, навичок та мотивації для виконання цих завдань [1]. Недостатнє визначення функцій або передавання повноважень працівникам без відповідної підготовки може призвести до

непорозумінь, зниження якості виконання роботи та збільшення контролю з боку керівника, що, у свою чергу, знижує ефективність процесу делегування.

У практиці менеджменту важливо налаштувати процес контролю у такий спосіб, щоб він був інструментом для своєчасного виявлення відхилень та коригування дій, а не надмірним тиском на працівників. Ефективний контроль у поєднанні зі зворотним зв'язком сприяє підвищенню результативності та розвитку працівників [4].

Значну увагу питанням делегування приділяють і дослідники публічного управління, зазначаючи, що в органах влади та місцевого самоврядування проблема раціонального делегування повноважень є актуальною через необхідність забезпечення ефективного виконання як власних, так і делегованих функцій органами місцевої влади [5]. Недостатнє делегування може призводити до перевантаження працівників, що ускладнює реалізацію управлінських рішень і негативно впливає на якість послуг.

Отже, делегування повноважень є важливою складовою ефективного управління в закладах та організаціях. Цей процес сприяє підвищенню оперативності ухвалення рішень, розвитку компетентностей працівників та оптимізації діяльності керівника. Успішне делегування потребує системного підходу, чіткого формулювання завдань, належного контролю та зворотного зв'язку.

Список використаних джерел

1. Бірюченко С.Ю. та ін. Менеджмент: підручник. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2021.

2. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: підручник. – Київ: Центр учбової літератури, 2024.

3. Олійник О.В. та ін. Менеджмент: підручник. – Житомир: «Рута», 2021.

4. Проданова Л.В., Мильніченко С.М., Бєлова О.І., Руденко О.А. Менеджмент: навчальний посібник. – Черкаси: ЧДТУ, 2019.

5. Титикало Р.С. Актуальні питання делегування повноважень органам місцевого самоврядування. – 2023.

Кравець Іван Олексійович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
першого року навчання,
С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»,
Херсонський державний університет, м. Івано-Франківськ

МОДЕЛЬ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНОГО МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток регіонального малого підприємства у сучасних соціально-економічних умовах визначається складною взаємодією зовнішніх і внутрішніх факторів, що потребує побудови ефективного механізму управління, орієнтованого на адаптацію до викликів ринку, стратегічну модернізацію та забезпечення конкурентних переваг. Малий бізнес у структурі регіональної економіки виконує низку ключових функцій, зокрема стимулювання зайнятості, підвищення інноваційної активності, гнучке реагування на мінливі потреби споживачів та формування стійкої економічної динаміки. Проте нестабільність ринкового середовища, посилення конкуренції, зростання ресурсних обмежень, нерівномірність регіонального розвитку та наслідки воєнних дій актуалізують потребу в системному механізмі управління розвитком малого підприємства, що поєднує стратегічні, організаційні, фінансові, маркетингові та інноваційні інструменти.

Механізм управління розвитком малого підприємства розглядається як комплексна система, у якій інтегруються цілі, принципи, функції, методи, інструменти та управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокової стійкості

[1, с. 90]. Фундаментальним компонентом такої системи є стратегічний блок, що визначає вектор розвитку підприємства, формує місію, стратегічні цілі й моделі зростання відповідно до потенціалу та ресурсних можливостей регіону. У межах стратегічного блоку формується бачення розвитку малого підприємства на основі аналізу ринкових тенденцій, оцінювання конкурентного середовища та прогнозування регіональних економічних змін. Стратегічний компонент виступає стрижнем загальної моделі, адже без чіткого стратегічного орієнтиру неможливе формування ефективної операційної, інноваційної чи фінансової політики підприємства.

Наступним ключовим елементом механізму є організаційно-управлінський блок, який охоплює структуру управління підприємством, процеси прийняття рішень, систему комунікацій та внутрішню координацію діяльності. Для регіональних малих підприємств характерними є спрощені організаційні структури, що забезпечують гнучкість, але водночас обмежують спеціалізацію та формалізацію процесів.

Фінансово-економічний блок механізму управління розвитком малого підприємства охоплює питання фінансової стабільності, управління витратами, інвестиційної політики, доступу до капіталу та оптимізації фінансових потоків. У сучасних умовах регіональні малі підприємства стикаються з високими кредитними ризиками, недостатністю інвестиційних ресурсів, нерівномірністю державної підтримки та високою волатильністю ринку. Тому механізм управління розвитком має включати чітко структуровану систему фінансових інструментів, що поєднує внутрішні джерела фінансування, можливості залучення партнерських або грантових ресурсів, ефективне використання обігових коштів і впровадження сучасних систем бюджетування та контролю.

Маркетинговий блок моделі управління розвитком малого підприємства спрямований на формування конкурентних переваг, розширення ринкової присутності та підвищення лояльності споживачів. У сучасних умовах ринкові позиції малого бізнесу значною мірою залежать від здатності підприємства адаптувати свою маркетингову стратегію до трендів цифрової економіки, зростання ролі онлайн-комунікацій та зміни споживчих поведінкових патернів.

Інноваційно-технологічний блок моделі визначає здатність малого підприємства впроваджувати новітні технології, модернізувати виробничі процеси, запускати інноваційні продукти або послуги та підвищувати загальну продуктивність. Інноваційна активність є одним із ключових факторів розвитку регіонального бізнесу, адже вона забезпечує створення унікальної ціннісної пропозиції, відкриває нові ринки, сприяє технологічному оновленню регіону та підвищує конкурентоспроможність.

Суттєву роль у моделі відіграє регіональний інституційний блок, що включає вплив місцевої влади, регіональних програм підтримки бізнесу, територіальних особливостей, логістичної доступності та інфраструктури. В умовах післявоєнного відновлення України регіональний контекст стає визначальним, адже рівень руйнувань, демографічні зміни, відновлення інфраструктури та формування локальних економічних стратегій безпосередньо впливають на можливості малого підприємства. Ефективний механізм управління повинен враховувати регіональні пріоритети розвитку, можливості співпраці з громадами, партнерство з іншими підприємствами та участь у регіональних програмах підтримки.

Інтегрованим результатом функціонування всіх блоків механізму управління розвитком малого підприємства є підвищення його конкурентоспроможності, стабільності, рентабельності та інноваційної активності. Ефективність механізму визначається рівнем синергії між стратегічним, фінансовим, організаційним, маркетинговим та інноваційним управлінням. Запропонована модель механізму управління розвитком є динамічною системою, що може модифікуватися відповідно до змін зовнішнього середовища, стадії розвитку підприємства, ситуаційних обставин та стратегічних цілей (див. Рис. 1).

Розвиток малого підприємства повинен розглядатися як безперервний процес, що включає стратегічне планування, оперативне управління, моніторинг результатів і коригування дій.

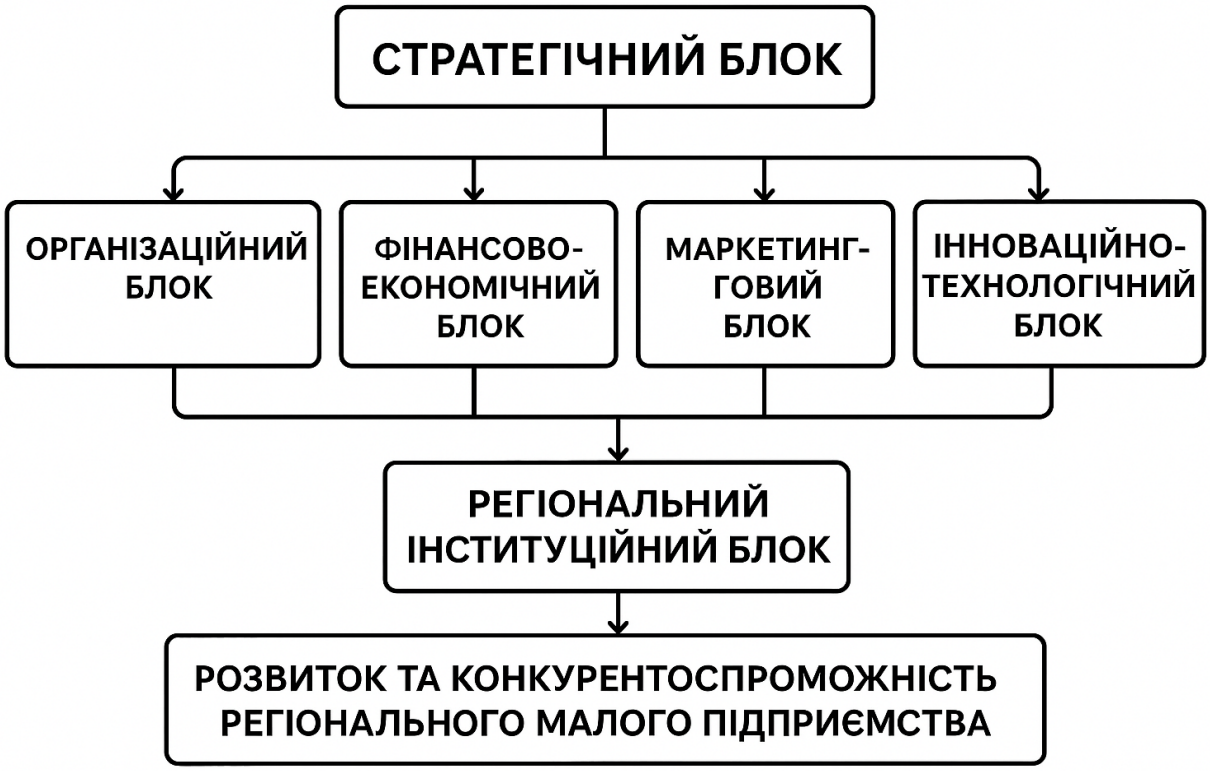

Рисунок 1 – Модель механізму управління розвитком регіонального малого підприємства

Регулярний перегляд моделі дозволяє враховувати зміни у законодавстві, податковій політиці, ринкових трендах, технологічних інноваціях та регіональних програмах.

Таким чином, модель механізму управління розвитком регіонального малого підприємства постає як комплексна, багаторівнева система, побудована на взаємодії стратегічних, організаційних, фінансових, маркетингових, інноваційних та інституційно-регіональних елементів, що забезпечують адаптивність, конкурентні переваги і стійкість малого бізнесу. Її ефективність визначається здатністю підприємства інтегрувати всі компоненти в єдину управлінську архітектуру та забезпечити узгоджений розвиток у динамічних умовах сучасного ринку. Запропонована модель може слугувати методологічною основою для формування практичних стратегій розвитку малого підприємництва на рівні регіону, підвищення якості управлінських рішень і активізації економічного потенціалу територій.

Список використаних джерел

1. Mokhnenko A., Tyukhtenko N., Churkina I., Pavlovych O., Burak V. Foreign market entry strategy as a key to the competitiveness of enterprises. Ekonomika APK, 2024. №31(5). P. 86-98.

Кулик Дмитро Володимирович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

Максимович Дмитро Юрійович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВНА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ІННОВАЦІЙ

Сучасна динаміка розвитку світової економіки формується під впливом масштабних структурних змін, пов'язаних із кліматичними викликами, геополітичними зрушеннями, обмеженістю ресурсів та інтенсифікацією цифрових перетворень. За таких умов підприємства змушені здійснювати господарську діяльність у середовищі підвищеної ризикогенності, що безпосередньо позначається на рівні їх економічної безпеки, фінансової стійкості та спроможності підтримувати безперервність функціонування і стратегічний розвиток. У зв'язку з цим традиційні підходи до управління економічною безпекою, які ґрунтуються переважно на фінансовому контролі та реактивному реагуванні на загрози, в умовах зростаючої невизначеності втрачають свою ефективність.

Сукупність наведених чинників зумовлює потребу в переорієнтації управлінських підходів на стратегічні та адаптаційні моделі, у межах яких економічна безпека інтегрується в загальну систему стратегічного розвитку підприємства. За таких умов особливої ваги набувають зелені інновації як сукупність екологічно спрямованих технологій і управлінських рішень, що забезпечують узгодження економічних, екологічних і соціальних пріоритетів та сприяють формуванню сучасних підходів до управління ризиками, ресурсним забезпеченням і конкурентними перевагами. Реалізація таких інноваційних рішень дає змогу зменшити ресурсну залежність, підвищити рівень енергоефективності та посилити здатність бізнесу протидіяти зовнішнім потрясінням.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для українських підприємств, які у 2025 році функціонують в умовах повномасштабної війни та глибоких структурних змін. Руйнування енергетичної інфраструктури, зростання кіберзагроз, порушення ланцюгів постачання й висока залежність від імпортних ресурсів суттєво посилюють загрози економічній безпеці бізнесу. Водночас післявоєнне відновлення відкриває можливості для інтеграції зелених інновацій у процеси реконструкції та модернізації економіки, зокрема через розвиток відновлюваної енергетики, децентралізованої генерації та циркулярних моделей виробництва, що підвищує стійкість підприємств і сприяє їхній інтеграції до європейського економічного простору. За даними Міністерства енергетики України та міжнародних звітів, з 2022 року пошкоджено або втрачено близько двох третин генеруючих потужностей енергосистеми, включаючи понад 9–10 ГВт у 2024–2025 роках [1].

Економічна безпека підприємства традиційно розглядається як стан захищеності його ресурсного, фінансового, виробничого та управлінського потенціалу від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільність функціонування та можливість стратегічного розвитку. У сучасних умовах ця категорія дедалі тісніше пов'язується зі здатністю підприємства до адаптації, стійкості та резилієнтності в умовах тривалих криз і структурних змін.

Механізм забезпечення економічної безпеки охоплює сукупність управлінських принципів, методів та інструментів, спрямованих на ідентифікацію ризиків, їх оцінювання та мінімізацію негативного впливу. Водночас у трансформаційному економічному середовищі ключового значення набуває не лише захист від уже наявних загроз, а й здатність підприємства адаптуватися до довгострокових екологічних, ресурсних та енергетичних обмежень. У цьому контексті економічна безпека трансформується з суто захисної функції у стратегічний інструмент управління розвитком.

Складовою механізму забезпечення економічної безпеки підприємства дедалі частіше виступають зелені інновації, що включають упровадження інноваційних технологій, продуктів, процесів і управлінських рішень, орієнтованих на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, зростання ресурсної ефективності, раціоналізацію енергоспоживання та реалізацію засад циркулярної економіки. У межах системи управління підприємством такі інновації інтегрують екологічні, економічні та безпекові цілі, посилюючи комплексний характер управління розвитком.

Інтеграція зелених інновацій у механізм забезпечення економічної безпеки сприяє зниженню виробничих і операційних ризиків, пов'язаних зі зростанням цін на енергоресурси, нестачею сировини та посиленням регуляторних вимог. Використання відновлюваних джерел енергії, енергоефективних технологій і екологічно орієнтованих бізнес-моделей зменшує залежність підприємств від зовнішніх ресурсів і підвищує їхню автономність та фінансову стійкість. За оцінками OECD, підприємства, що впроваджують енергоефективні та ресурсозберігаючі технології, скорочують операційні витрати в середньому на 10–40 %, що безпосередньо підвищує їх фінансову стійкість та адаптивність у кризових умовах [2].

З управлінської позиції зелені інновації забезпечують перехід від реактивних до проактивних моделей управління економічною безпекою, орієнтованих на випереджальне реагування, зниження вразливості до зовнішніх шоків і підтримання довгострокової стійкості підприємства.

Стійкість підприємства визначається його здатністю зберігати функціональну цілісність, операційну ефективність і конкурентоспроможність в умовах зовнішніх потрясінь та внутрішніх трансформацій. Впровадження енергоефективних технологій, систем управління ресурсами, екологічної логістики та циркулярних моделей виробництва дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати гнучкість і швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Крім того, зелені інновації створюють можливості для диверсифікації діяльності, залучення інвестицій і виходу на міжнародні ринки, що безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки.

Для українських підприємств у воєнних і післявоєнних умовах зелені інновації набувають особливого значення як інструмент підвищення енергетичної незалежності, зменшення імпортозалежності та відновлення виробничого потенціалу. В умовах енергетичного дефіциту, руйнування критичної інфраструктури та зростання кіберзагроз децентралізовані відновлювані джерела енергії, зокрема сонячні електростанції та біогазові установки, забезпечують зростання автономності бізнесу й зниження ризиків, пов'язаних із перебоями енергопостачання. Практика функціонування українських підприємств свідчить, що впровадження децентралізованих сонячних електростанцій потужністю до 1 МВт дає змогу покривати значну частку власних енергетичних потреб, особливо в денний період, та суттєво зменшувати залежність від централізованої енергомережі [3].

Реалізація державних і міжнародних програм підтримки зелених інновацій, зокрема в межах EU Ukraine Facility, GCIP Ukraine 2.0, а також ініціатив UNIDO, EBRD та IFC, формує фінансово-інституційну основу для інтеграції екологічно орієнтованих рішень у систему забезпечення економічної безпеки підприємств [4]. Це створює передумови для переходу від короткострокових антикризових заходів до стратегічної моделі сталого та безпечного розвитку бізнесу. Зокрема, програмою EU Ukraine Facility на 2024–2027 роки передбачено спрямування не менше 20 % загального обсягу фінансування на підтримку зеленого переходу, що формує довгострокові стимули для впровадження зелених інновацій на рівні підприємств.

Отже, підсумовуючи, забезпечення економічної безпеки підприємств у умовах глобальних трансформацій потребує переходу до інноваційних і адаптаційних моделей управління. Зелені інновації відіграють ключову роль у цьому процесі, поєднуючи захисну та стратегічну функції, знижуючи ресурсну залежність, мінімізуючи ризики та підвищуючи стійкість бізнесу.

Для України зелений інноваційний розвиток є ефективним механізмом посилення економічної безпеки підприємств у воєнний і післявоєнний періоди. Децентралізація енергопостачання, підвищення ресурсоефективності та залучення інвестицій обсягом 41,5–50 млрд дол. США до 2030 року формують підґрунтя для енергетичної незалежності та довгострокової конкурентоспроможності.

Перспективним напрямом подальших досліджень є емпіричне оцінювання впливу зелених інновацій на рівень економічної безпеки підприємств, зокрема аналіз ефективності та окупності інвестицій у післявоєнний період..

Список використаних джерел

1. International Energy Agency (IEA). Empowering Ukraine Through a Decentralised Electricity System, 2025. URL: https://www.iea.org/reports/empowering-ukraine-through-a-decentralised-electricity-system.

2. OECD/IEA. Energy Efficiency Reports, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/energy-efficiency_69b516b5-en.html.

3. Міністерство енергетики України та приклади бізнес-проектів (DTEK, OKKO Group), 2025.

4. European Commission. Ukraine Facility, 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en.

Кулик Дмитро Володимирович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЛАТИЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими структурними трансформаціями, зумовленими зростанням геополітичної напруженості, цифровізацією бізнес-процесів, посиленням санкційних режимів та наслідками воєнних конфліктів. У сукупності ці чинники формують високий рівень невизначеності та волатильності економічного середовища, в якому функціонують підприємства, суттєво ускладнюючи процеси стратегічного планування та управління.

За таких умов підприємства стикаються з комплексом взаємопов’язаних загроз, що безпосередньо впливають на їхню фінансову стійкість, конкурентоспроможність і здатність до довгострокового розвитку. Управління економічною безпекою перестає бути виключно захисною або допоміжною функцією та трансформується у ключовий елемент стратегічного управління, спрямований на забезпечення адаптивності та стійкості бізнесу.

Особливої гостроти зазначена проблематика набуває в Україні, де умови функціонування підприємств ускладнюються наслідками повномасштабної війни, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, зростанням фінансових, операційних і кіберризиків. За даними CERT-UA, у 2024 році кількість зареєстрованих кіберінцидентів зросла на 70 % порівняно з 2023 роком (4315 проти 2541), з фокусом на критичну інфраструктуру та бізнес [1]. Водночас традиційні підходи до управління економічною безпекою, що ґрунтуються переважно на

фінансовому контролі та юридичному захисті, виявляються недостатньо ефективними в умовах високої волатильності та швидких змін зовнішнього середовища.

У цьому контексті зростає значення інноваційних підходів до управління економічною безпекою підприємств, які передбачають використання проактивного ризик-менеджменту, аналітичних інструментів, цифрових технологій та адаптаційних управлінських моделей. Саме такі підходи дозволяють не лише мінімізувати негативний вплив загроз, а й підвищити стійкість підприємств до кризових явищ та створити підґрунтя для їхнього відновлення і розвитку. Актуальність дослідження також підтверджується оцінками міжнародних фінансових інституцій, згідно з якими відновлення економіки України потребує посилення механізмів економічної безпеки на рівні окремих суб'єктів господарювання.

Метою дослідження є аналіз інноваційних підходів до управління економічною безпекою підприємств та обґрунтування практичних рекомендацій щодо їх впровадження за умов динамічних змін зовнішнього середовища, з урахуванням сучасних глобальних трансформацій і специфіки функціонування українського бізнесу в умовах воєнних та кризових викликів.

Економічна безпека підприємства розглядається як стан захищеності його ресурсного, виробничого та управлінського потенціалу, а також ключових економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільність функціонування та можливість стратегічного розвитку. У сучасних умовах вона тісно пов'язана з якістю управлінських рішень, рівнем адаптивності підприємства та його здатністю реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища [2].

Механізм управління економічною безпекою охоплює сукупність принципів, методів, інструментів і управлінських дій, спрямованих на ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ризиків. Проте в умовах волатильного економічного середовища ключового значення набуває не лише захист від уже наявних загроз, а й формування гнучких адаптаційних моделей управління, орієнтованих на випереджальне реагування та стратегічну стійкість.

Інноваційні підходи до управління економічною безпекою підприємств ґрунтуються на поєднанні стратегічного мислення та системного аналізу ризиків. Вони передбачають інтеграцію безпекових компонентів у загальну стратегію розвитку підприємства, що дозволяє розглядати економічну безпеку не як допоміжну функцію, а як повноцінний інструмент стратегічного управління. Особливе значення має впровадження ризик-орієнтованого підходу, який дає змогу не лише ідентифікувати потенційні загрози, а й прогнозувати їхній вплив на фінансові результати, операційну діяльність і конкурентні позиції підприємства.

Важливим елементом інноваційного механізму є використання адаптаційних моделей управління, що забезпечують гнучкість управлінських рішень та швидке коригування стратегій відповідно до змін зовнішнього середовища. Такі моделі передбачають оптимізацію ресурсів, диверсифікацію діяльності, перегляд бізнес-процесів і посилення внутрішньої координації. У цьому контексті управління економічною безпекою трансформується з реактивного інструменту мінімізації втрат у проактивний механізм формування стійкості підприємства.

Економічна безпека підприємства має багатокомпонентну структуру та включає фінансову, інформаційну, кадрову, технологічну й репутаційну складові. В умовах підвищеної економічної нестабільності ключовими загрозами стають кібератаки (зокрема фішинг і ransomware), санкційні обмеження, порушення ланцюгів постачання, інфляційні та валютні шоки. Саме тому інноваційні підходи дедалі частіше базуються на використанні цифрових технологій, які забезпечують проактивний характер управління ризиками.

Зокрема, застосування штучного інтелекту дозволяє прогнозувати ризики та виявляти аномалії у фінансових потоках, big data-аналітика — здійснювати моніторинг зовнішнього середовища в режимі реального часу, а технології blockchain — підвищувати прозорість транзакцій і захищеність від фальсифікацій. Важливу роль відіграють і системи раннього попередження (Early Warning Systems), які інтегрують дані з різних джерел та забезпечують своєчасне реагування на потенційні загрози. За оцінками Deloitte, компанії, що впровадили

інструменти штучного інтелекту в систему ризик-менеджменту, скорочують втрати від економічних загроз у середньому на 30–40 % [3].

Практика українських підприємств свідчить про зростання ролі інноваційних підходів до управління економічною безпекою в умовах війни та підвищеної нестабільності. Так, ПриватБанк впровадив AI-рішення для виявлення шахрайських операцій і кіберзагроз, що дозволило суттєво зменшити втрати від фішингових атак у 2024 році. Аграрний холдинг Kernel використовує big data для моніторингу ланцюгів постачання та прогнозування логістичних ризиків, а енергетична компанія ДТЕК застосовує blockchain-технології для підвищення прозорості енергетичних транзакцій і захисту критичної інфраструктури.

За даними Національного банку України, у 2025 році понад 60 % великих підприємств в Україні впровадили цифрові інструменти управління економічною безпекою, що сприяло зниженню середнього рівня ризиків і підвищенню стійкості бізнесу [4].

Водночас впровадження інноваційних підходів супроводжується низкою викликів, серед яких дефіцит кваліфікованих кадрів, значні фінансові витрати, організаційний опір змінам та технологічні обмеження. Для українських підприємств ці проблеми посилюються ризиками енергетичної нестабільності та умовами кібервійни, що вимагає подальшого вдосконалення адаптаційних моделей управління економічною безпекою.

Отже, підсумовуючи, в умовах глобальних трансформацій та зростаючої волатильності економічного середовища управління економічною безпекою підприємств в Україні потребує переходу до інноваційних і адаптаційних моделей. Воєнні ризики, порушення ланцюгів постачання, фінансова нестабільність та кіберзагрози зумовлюють необхідність інтеграції механізмів економічної безпеки у систему стратегічного управління підприємствами.

Застосування інноваційних інструментів, зокрема технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних і цифрових систем моніторингу, сприяє підвищенню стійкості українського бізнесу та зменшенню негативного впливу кризових факторів. Інноваційні підходи до управління економічною безпекою виконують не лише захисну функцію, а й формують передумови для відновлення та довгострокового розвитку підприємств у воєнний і післявоєнний періоди.

Перспективним напрямом подальших наукових досліджень є емпіричне оцінювання результативності впровадження інноваційних підходів до управління економічною безпекою підприємств у процесі післявоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Держспецзв'язку України. CERT-UA: Підсумки 2024 року щодо кіберінцидентів. 2025. URL: https://cert.gov.ua/article/6277822.

2. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення. Економіка та держава. 2021. № 1. С. 4–9. DOI: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2021-1-4.

3. Deloitte. Future of Risk in the Digital Era. 2024. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/future-of-risk-trends-digital-transformation.html.

4. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf.

Максимович Дмитро Юрійович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

ЗЕЛЕНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний розвиток світової економіки відбувається в умовах глибоких структурних змін, зумовлених кліматичними викликами, геополітичною нестабільністю, ресурсними обмеженнями та прискореною цифровою трансформацією. Сукупний вплив зазначених факторів формує умови підвищеної економічної нестабільності, що істотно ускладнює діяльність підприємств і підвищує вимоги до їхньої адаптивності, стійкості та здатності забезпечувати довгостроковий розвиток.

За таких умов традиційні моделі управління, орієнтовані переважно на досягнення короткострокової ефективності, втрачають свою результативність, що зумовлює необхідність переходу до адаптаційних моделей управління. Сучасне зовнішнє середовище характеризується енергетичними кризами, санкційними обмеженнями, порушенням ланцюгів постачання та швидкою зміною ринкових умов, унаслідок чого стійкість підприємств перетворюється на ключовий чинник їхнього виживання та розвитку. У цьому контексті актуалізується потреба у впровадженні інноваційних управлінських інструментів, спрямованих на підвищення резилієнтності бізнесу та забезпечення його функціонування в умовах турбулентного економічного середовища. Особливого значення набувають зелені інновації, які охоплюють екологічно орієнтовані технології та управлінські практики, спрямовані на підвищення енергоефективності, розвиток відновлюваних джерел енергії та впровадження принципів циркулярної економіки, поєднуючи економічні, екологічні та соціальні цілі розвитку підприємств.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в українських реаліях. Починаючи з 2022 року, Україна функціонує в умовах системної економічної нестабільності, спричиненої повномасштабною війною, що призвела до значних втрат виробничого потенціалу та пошкодження критичної інфраструктури. Водночас процес післявоєнного відновлення створює можливості для формування моделі зеленого розвитку, у межах якої інновації інтегруються в процеси реконструкції та модернізації економіки з урахуванням принципів сталого розвитку та кліматичної адаптації. У цьому зв'язку метою статті є аналіз ролі зелених інновацій як інструменту підвищення стійкості підприємств, з особливим акцентом на діяльність українського бізнесу в умовах підвищеної економічної нестабільності, з урахуванням воєнних і післявоєнних трансформацій.

Стійкість підприємства доцільно розглядати як його здатність зберігати функціональну цілісність, операційну ефективність і стратегічний потенціал у процесі реагування на внутрішні та зовнішні загрози, а також адаптуватися до змін економічного середовища без втрати можливостей розвитку. В умовах підвищеної економічної нестабільності особливого значення набувають адаптаційні моделі управління, орієнтовані на гнучкість стратегій, оптимізацію використання ресурсів і диверсифікацію діяльності.

Підвищення стійкості підприємств дедалі тісніше пов'язується з концепцією сталого розвитку, яка передбачає збалансоване поєднання економічної результативності, екологічної відповідальності та соціальної стабільності. У цьому контексті зелені інновації розглядаються не лише як екологічні ініціативи, а як повноцінний елемент сучасного стратегічного менеджменту, здатний забезпечити довгострокову конкурентоспроможність бізнесу.

У системі стратегічного управління зелені інновації інтегруються у корпоративні стратегії та формують основу переходу до сталих бізнес-моделей. Їх управлінська цінність полягає

у зниженні виробничих і операційних ризиків, підвищенні гнучкості ланцюгів постачання та зменшенні залежності від обмежених або імпортованих ресурсів, зокрема енергоресурсів. У нестабільному середовищі зелені інновації виступають не лише засобом екологічної модернізації, а й чинником формування довгострокових конкурентних переваг.

Як адаптаційний інструмент зелені інновації сприяють переходу підприємств до моделей управління, що поєднують інноваційність та екологічну орієнтацію. Впровадження енергоефективних технологій, принципів циркулярної економіки, екологічної логістики та систем управління ресурсами дозволяє знижувати витрати, підвищувати операційну стійкість і прискорювати реакцію на зміни ринкової кон'юнктури. Крім того, зелені інновації відкривають можливості для диверсифікації діяльності, залучення інвестицій та виходу на нові ринки, що є особливо важливим у періоди криз і структурних трансформацій.

Український контекст надає цій проблематиці особливої актуальності. В умовах повномасштабної війни зелений перехід стає не лише елементом екологічної політики, а й стратегічною необхідністю для забезпечення енергетичної незалежності, економічної стійкості та інтеграції з Європейським Союзом. Висока CO2-інтенсивність промисловості України, яка у 7–10 разів перевищує середні показники ЄС [1], обумовлює потребу в масштабному впровадженні зелених інновацій, зокрема у сфері відновлюваної енергетики, енергоефективності та декарбонізації виробництва.

Аналіз інноваційного розвитку України свідчить, що попри втрати, спричинені війною, країна зберігає потенціал для зеленого відновлення. Зростання ролі IT-сектору, інвестиції у цифрові та енергетичні технології, а також реалізація державних стратегій у сфері кліматичної політики створюють передумови для інтеграції зелених інновацій у процеси реконструкції економіки. Особливо вагомою є роль зелених інновацій у таких секторах, як енергетика, промисловість, аграрний сектор та малий і середній бізнес, де вони виступають інструментом підвищення стійкості підприємств, зменшення залежності від імпорту та формування нових ринкових можливостей.

Впровадження зелених інновацій в Україні відбувається в умовах значних структурних та інституційних обмежень. До ключових викликів належать дефіцит фінансових ресурсів, масштабні пошкодження виробничої та енергетичної інфраструктури, а також міграція та втрата кваліфікованих кадрів унаслідок воєнних дій. Ці чинники ускладнюють інноваційну діяльність підприємств і стримують темпи екологічної модернізації бізнесу.

Водночас сучасний етап післявоєнної трансформації відкриває суттєві можливості для розвитку зелених інновацій. Зокрема, реалізація європейської ініціативи EU Ukraine Facility на 2024–2027 роки із загальним фінансуванням близько 50 млрд євро [2], а також функціонування спеціалізованих фондів зеленого розвитку формують фінансову основу для екологічної модернізації підприємств у сферах енергетики, агропромислового комплексу та промисловості. Важливу роль у процесі реконструкції відіграє приватний сектор, який потенційно здатен мобілізувати до 75 % [3] інвестиційних ресурсів через механізми державно-приватного партнерства, використання зелених облігацій та залучення міжнародного капіталу.

Таким чином, поєднання зовнішньої фінансової підтримки, реформування інституційного середовища та активізації приватних інвестицій формує сприятливі умови для масштабування зелених інновацій як інструменту підвищення стійкості підприємств в Україні.

Отже, підсумовуючи, в умовах глобальних трансформацій і зростаючої економічної нестабільності зелені інновації набувають значення ключового інструменту підвищення стійкості підприємств. Їх інтеграція у систему стратегічного управління сприяє формуванню адаптаційних моделей розвитку, зниженню залежності від зовнішніх ресурсів, мінімізації ризиків та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

Зелені інновації дозволяють підприємствам одночасно підвищувати економічну ефективність, операційну гнучкість і здатність функціонувати в кризових умовах, що підтверджує їхню роль як важливого чинника сталого розвитку.

Перспективним напрямом подальших наукових досліджень є емпіричне оцінювання економічної ефективності та окупності інвестицій у зелені інновації в процесі післякризового та післявоєнного відновлення національної економіки..

Список використаних джерел

1. World Bank et al. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. February 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

2. European Commission. The Ukraine Facility. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en.

3. IFC. Private Sector Opportunities for a Green and Resilient Reconstruction in Ukraine. 2023 (updated references in RDNA4 2025). URL: https://www.ifc.org/en/insights-reports/2023/private-sector-opportunities-for-a-green-and-resilient-reconstruction-in-ukraine.

Малооков Костянтин Владиславович
здобувач вищої освіти ступеня магістра
другого року навчання, 073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет імені Альфреда Нобеля», м.Дніпро
Науковий керівник: Вареник Вікторія Миколаївна,
канд. екон. наук, доцент,
ЗВО «Університет імені Альфреда Нобеля», м.Дніпро

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ

В умовах зростання конкуренції на ринку металевої та покрівельної продукції, а також під впливом технологічних змін у виробничій сфері, для промислових підприємств виникає об’єктивна необхідність оптимізації витрат і модернізації виробничих процесів з метою збереження та посилення конкурентних позицій.

Традиційні методи організації виробництва, що базуються на переважанні ручної праці та застарілому обладнанні, можуть бути ефективними за стабільних умов, однак в сучасному динамічному середовищі вони дедалі частіше стають стримуючим фактором розвитку. Обмежена продуктивність, підвищений рівень браку та значна залежність від людського фактора знижують економічну ефективність підприємства та ускладнюють його адаптацію до змін ринкової кон’юнктури. У зв’язку з цим впровадження сучасних технологічних рішень, зокрема ЧПК-верстатів, розглядається як ключовий інструмент підвищення операційної ефективності, зниження собівартості продукції та формування стійких конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі [1].

Підприємство ТОВ «МЕТАЛІКА ДНІПРО» спеціалізується на виготовленні будівельних металоконструкцій, труб, фітингів, резервуарів та інших виробів зі сталі. Крім цього, компанія займається монтажними роботами, покрівлею, оптовою й роздрібною торгівлею металовиробами, а також логістичними послугами та ремонтом готової металевої продукції [2].

Перш ніж перейти до розробки заходів з оптимізації витрат, доцільно обґрунтувати вибір підходу до вдосконалення виробничої діяльності. В умовах високої конкуренції та зростаючих вимог до якості й строків виконання замовлень традиційні методи підвищення ефективності, що базуються переважно на організаційних покращеннях, не забезпечують достатнього економічного ефекту. У зв’язку з цим ключового значення набуває технічна модернізація виробництва, орієнтована на впровадження сучасного автоматизованого обладнання.

Рішення щодо впровадження ЧПК-верстату як основного інструменту модернізації обумовлене необхідністю системного зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності праці та стабілізації якості продукції.

Таблиця 1 — Зміни в основних параметрах виробництва ДО та ПІСЛЯ впровадження ЧПК-верстату

Показник	До впровадження ЧПК	Після впровадження ЧПК	Ефект
Продуктивність, од/год	55–60	65–70	+10 од/год (≈ +15–18%)
Частка браку, %	5%	1%	–4 п.п. (у 5 разів менше)
Споживання матеріалу, м²/од	1,20	1,20	0(стабільний показник)
Витрати на оплату праці, грн/міс	60 000	25 000	–35 000 грн (–58%)
Собівартість продукції, грн/од	180–200	170–190	–10 грн/од (≈ –5%)
Кількість операторів	2–3	1	–1 або –2 працівники

Впровадження ЧПК-верстату забезпечило комплексне підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. Продуктивність зросла з 55–60 до 65–70 одиниць за годину, що відповідає приросту на 15–18% і досягнуто без збільшення тривалості робочої зміни. Автоматизація процесу згинання дозволила усунути простої, скоротити допоміжні операції та мінімізувати вплив людського фактора, що сприяло зниженню частки браку з 5% до 1%. Оптимізація чисельності персоналу до одного оператора призвела до зниження витрат на оплату праці та трудомісткості виробництва. Сукупність зазначених змін сформувала стійкі передумови для зниження собівартості продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, технічна модернізація виробництва виступає ключовим чинником формування довгострокових конкурентних переваг в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Науменко Ю. В. Конкурентоспроможність підприємств в контексті відновлення економіки України // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 4(30). С. 68–76. URL: https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/68.pdf

2. YouControl — аналітична система для перевірки контрагентів та аналізу бізнесу. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42131064/

Махарадзе Олександр Тенгізович
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая», м. Київ

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНИХ, СОЦІАЛЬНИХ ТА БЕЗПЕКОВИХ КРИЗ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Актуальність дослідження впливу економічних, соціальних та безпекових кризових явищ на ефективність публічного управління зумовлена зростанням складності та непередбачуваності сучасного середовища, у якому функціонує держава. У XXI столітті кризи стали не винятком, а постійним фактором розвитку: глобальні економічні спади, пандемії, міграційні хвилі, інфляційні

шоки, політична нестабільність, технологічні збої та, особливо, військові загрози формують нову конфігурацію державного управління, що потребує швидкої адаптації та високої стійкості.

Кризові явища оголюють слабкі місця у функціонуванні державних інституцій, але водночас створюють імпульс для модернізації управлінських механізмів, запровадження цифрових інструментів, зміцнення партнерства між державою, громадянським суспільством і бізнесом. Тому дослідження цього питання є критично важливим для формування сучасної моделі публічного управління, здатної швидко реагувати на виклики, зберігати керованість у надзвичайних умовах і забезпечувати стійкий розвиток країни.

Економічні, соціальні та безпекові кризові явища, виступають ключовими чинниками, що визначають стійкість, адаптивність і результативність системи публічного управління. Ці виклики набули глобального та комплексного характеру: фінансові коливання, пандемії, гібридні війни, масові міграції, інфляційні шоки, кібератаки та деградація інституційного довкілля формують нові умови функціонування держав [1]. Для України, яка перебуває у стані повномасштабної війни та паралельно реалізує масштабні реформи, проблематика впливу кризових явищ на публічне управління набуває особливої актуальності. Саме тому оцінка таких впливів дозволяє краще зрозуміти, як змінюється система управління під тиском критичних ризиків і якими мають бути інституційні та організаційні відповіді держави.

Економічні кризи традиційно стають першим і найбільш відчутним чинником, який впливає на ефективність публічного управління. Економічний спад, інфляція, девальвація національної валюти, зниження інвестиційної активності та зменшення бюджетних доходів призводять до зниження фінансової спроможності держави виконувати свої функції [1]. У період кризи відбувається перерозподіл ресурсів, необхідність жорсткої пріоритезації, оптимізації витрат та підвищення прозорості бюджетної політики. Це часто супроводжується погіршенням якості державних послуг, затримками у впровадженні реформ, недофінансуванням галузей освіти, медицини, оборони, соціального захисту. Проте парадокс полягає в тому, що економічна криза водночас стимулює модернізацію управлінських підходів: утверджується культура фінансового менеджменту, зміцнюються інструменти контролю, держави впроваджують цифрові рішення з метою мінімізації втрат та підвищення прозорості. Таким чином, економічні потрясіння мають як деструктивний, так і мобілізаційний ефект.

Соціальні кризи – ще один потужний детермінант ефективності публічного управління. У періоди суспільної напруги, зростання безробіття, погіршення добробуту, демографічних змін або масових міграційних процесів державні інституції стикаються з дефіцитом довіри та зростанням вимог до якості послуг. Соціальні потрясіння призводять до поглиблення нерівності, посилення вразливості окремих груп населення, зростання запиту на соціальну допомогу та посилення ролі місцевого самоврядування. Публічна адміністрація у таких умовах повинна діяти швидко, прозоро і чутливо до потреб громадян, застосовуючи інструменти соціального діалогу, кризових комунікацій, ефективної координації між органами державної влади, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Якщо цього не відбувається, криза соціального характеру перетворюється на кризу довіри, що значно знижує ефективність і легітимність органів влади. Водночас належно організована соціальна політика може стати фундаментом стабільності, зменшуючи рівень соціальних потрясінь і сприяючи стійкості державної системи.

Найсерйозніший фактор – безпекові кризи, що ставить під загрозу здатність держави управляти, контролювати території та гарантувати життєздатність суспільства. Україна демонструє унікальний досвід функціонування публічного управління в умовах повномасштабної війни. З одного боку, війна супроводжується колосальними ризиками: руйнуванням критичної інфраструктури, масштабними людськими втратами, переміщенням мільйонів громадян, збільшенням навантаження на соціальні служби, зміною бюджетних пріоритетів на користь оборони. З іншого боку, безпекова криза парадоксально стимулює якісну трансформацію управління: відбувається централізація ключових повноважень, посилення координації між секторами, цифровізація публічних послуг, активізація партнерства з міжнародними

організаціями, формування нової культури стратегічної комунікації та кризового менеджменту. Війна показала, що адаптивність, швидкість ухвалення рішень і мережевий формат взаємодії між державою, громадянським суспільством та бізнесом стають визначальними для виживання держави.

Усі три типи кризових явищ взаємопов'язані та взаємопосилюють одне одного. Економічний спад погіршує соціальну ситуацію; соціальні конфлікти знижують стійкість до зовнішніх безпекових загроз; безпекові кризи спричиняють економічну турбулентність і соціальні потрясіння. Це формує складний контекст, в якому система публічного управління повинна не тільки реагувати на наслідки криз, а й запобігати їхньому прогресуванню. Ефективність державної політики у кризових умовах залежить від таких ключових чинників: інституційної спроможності органів влади, професійності державних службовців, наявності ресурсної бази, цифрової інфраструктури, стратегічного прогнозування та довіри громадян [2].

Кризові явища також виступають каталізаторами інновацій у публічному управлінні. Вони підштовхують держави до впровадження антикризових моделей управління, розвитку систем раннього попередження, використання BigData та аналітики, модернізації системи національної безпеки, оптимізації державного апарату, формування культури відкритості та підзвітності влади [2]. У кризові періоди стає очевидною важливість людського фактора: компетентності управлінців, їх здатності приймати ризиковані, але обґрунтовані рішення, ефективно комунікувати та мобілізувати суспільство навколо стратегічних цілей. Саме від якості управлінських команд залежить, чи перетвориться криза на руйнівний фактор, чи стане точкою зростання.

У цьому контексті критично важливим є переосмислення системи публічного управління як механізму, який повинен функціонувати не лише у стабільні, а й у турбулентні періоди. Це означає, що державні інституції мають володіти здібністю до гнучкості, сценарного планування, інклюзивності та партнерської взаємодії. Ефективне управління в умовах кризи неможливе без високого рівня цифровізації, антикризового стратегічного бачення та мультисекторальної координації між обороною, економікою, соціальним сектором та місцевим самоврядуванням.

Таким чином, оцінка впливу кризових явищ на ефективність публічного управління дає змогу зрозуміти, що кризи не лише знижують спроможність держави виконувати свої функції, але й відкривають можливості для глибокого реформування системи управління, підвищення її стійкості та модернізації. Кризові події висвітлюють слабкі місця державної політики, але водночас мотивують до структурних змін, що робить публічне управління більш стратегічним, адаптивним і орієнтованим на результат. Для України цей досвід є визначальним: саме здатність публічної влади ефективно діяти у кризових умовах визначає не лише якість управління, а й перспективи національного розвитку, стійкість демократії та успішність повоєнної відбудови.

Список використаних джерел

1. Ознаки виникнення криз в системі державного управління. Мартінович В.Г., Руденко О.А. 2020. URL:file:///C:/Users/Mariya/Downloads/116-%D0%A2%D0 (дата звернення: 03.12.2025).

2. Інституційна основа антикризового публічного управління в Україні. (О.О Возовик. 2023 URL:https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-9-02-14?utm_com (дата звернення: 03.12.2025).

Меженська Богдана Євгенівна
здобувачка вищої освіти ступеня магістра першого року навчання,
D2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
ЗВО «Харківський економічний національний університет
імені Семена Кузнеця», м. Харків
Науковий керівник: Внукова Наталія Миколаївна,
д-р екон. наук, професор, заслужений економіст України
ЗВО «Харківський економічний національний університет
імені Семена Кузнеця», м. Харків

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються безпрецедентно високим рівнем невизначеності, що спричинений глобальними економічними трансформаціями та, насамперед, складною безпековою ситуацією. Як слушно зазначає В. А. Гросул, управління потенціалом підприємства в таких кризових реаліях вимагає відмови від статичних моделей на користь динамічних підходів, здатних враховувати ризики руйнування логістичних та виробничих ланцюгів [1]. У цьому контексті традиційні механізми довгострокового стратегічного планування втрачають свою ефективність, поступаючись місцем гнучким моделям, тому метою роботи є обґрунтування необхідності впровадження комплексних адаптивних механізмів управління для збереження конкурентоспроможності бізнесу.

Адаптивне управління у нашому дослідженні розглядається як здатність системи оперативно змінювати свою структуру та поведінку відповідно до змін зовнішнього середовища. Варто зауважити, що хоча класична конкурентна стратегія, за М. Портером, базується на унікальному позиціюванні [3], в нинішніх умовах ці підходи мають бути доповнені інструментами миттєвого реагування. Якщо раніше перевага формувалася роками, то сьогодні вона залежить від швидкості прийняття рішень (agility). Дослідження показують, що компанії, які імплементують agile-методології в операційному менеджменті, демонструють на 30% вищу стійкість до ринкових коливань. Теоретичні та прикладні засади менеджменту, висвітлені у працях О. Є. Кузьміна та О. Г. Мельника, підтверджують, що ефективність управлінських рішень сьогодні прямо корелює з рівнем децентралізації влади та гнучкістю організаційної структури [2].

На основі проаналізованих даних можна виділити ключові елементи стратегії адаптації. По-перше, це диверсифікація ланцюгів постачання та відхід від концепції «Just-in-Time» до створення страхових запасів. По-друге, цифровізація бізнес-процесів, що дозволяє керувати активами дистанційно, що є критично важливим для збереження потенціалу підприємства в умовах безпекових загроз [1]. По-третє, необхідний перехід до короткострокового сценарного планування (rolling forecast). Важливим аспектом є також розвиток кадрового потенціалу, здатного працювати в умовах стресу, що вимагає нових підходів до комунікації з персоналом [2]. Отже, впровадження адаптивного управління є не просто конкурентною перевагою, а умовою виживання бізнесу, а подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку метрик оцінки ефективності цих заходів.

Список використаних джерел:

1. Гросул В. А. Управління потенціалом підприємства в умовах невизначеності: монографія. Харків: ХДУХТ, 2023. 180 с.

2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2021. 320 с.

3. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 2020. 400 p.

Мінчук Олександр Михайлович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Гливенко Валентина Василівна
канд. екон. наук , доцент,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасному світі, який характеризується високим рівнем економічної, соціальної та геополітичної турбулентності, питання ефективної мотивації персоналу набуває особливої актуальності. Динамічна нестабільність, що проявляється у частих змінах зовнішніх умов, кризáх, стресових ситуаціях, війнах, інфляційних процесах, швидкій зміні технологій та трансформації ринку праці, ставить перед менеджментом підприємств нові виклики у сфері управління людськими ресурсами. У таких умовах збереження продуктивності, залученості, лояльності та професійної активності працівників стає критично важливим завданням, а отже – потребує перегляду традиційних мотиваційних підходів і впровадження нових, адаптивних моделей стимулювання.

Мотивація персоналу в умовах нестабільності не може залишатися незмінною чи формальною. На перший план виходить потреба у гнучких, швидко адаптованих рішеннях, які враховують не лише фінансові інтереси працівників, а й психологічні, емоційні, ціннісні й соціальні аспекти. Особливої важливості набувають такі фактори, як почуття безпеки, довіра до керівництва, відчуття причетності до спільної мети, можливості розвитку та визнання значущості особистого внеску в діяльність компанії. У період невизначеності працівники шукають не тільки стабільної зарплати, а й підтримки, зрозумілої комунікації, прозорості рішень і впевненості у завтрашньому дні. Це накладає відповідальність на керівництво підприємства формувати мотиваційну систему, що базується на партнерстві, відкритості та взаємній повазі [1].

Досвід українських компаній під час повномасштабної війни, економічних шоків і мобілізації значної частини трудових ресурсів наочно демонструє, що найефективніше працюють ті моделі мотивації, які враховують людський фактор як стратегічний актив. У таких умовах керівники, які зберігають емоційний контакт із командою, оперативно реагують на зміни потреб персоналу, вміють делегувати відповідальність і створюють атмосферу підтримки, досягають кращих результатів навіть в умовах обмежених ресурсів.

Крім того, в умовах динамічної нестабільності підвищується значення нематеріальних чинників мотивації, таких як: гнучкий графік роботи, можливість віддаленої праці, участь у прийнятті рішень, корпоративна культура взаємопідтримки, кар'єрні перспективи, навчання та розвиток. Багато сучасних працівників, особливо молоде покоління, орієнтовані не лише на винагороду, а й на сенс роботи, етичність компанії, її внесок у суспільство та екологію. Таким чином, формування довготривалої мотивації потребує інтеграції ціннісних орієнтирів у загальну HR-стратегію підприємства [2].

Ефективна мотиваційна система має бути адаптивною, тобто такою, що швидко реагує на зміни економічної ситуації, стан ринку праці, нові вимоги працівників та загрози зовнішнього середовища. Це означає, що система мотивації не повинна бути статичною, а потребує регулярного аналізу ефективності, зворотного зв'язку від персоналу та готовності до гнучкого перегляду. Важливу роль у цьому відіграють інструменти внутрішньої аналітики, а також дослідження задоволеності персоналу, рівня емоційного вигорання, потреб у навчанні та розвитку. Застосування HR-аналітики дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо винагород, бонусів, стимулів, просування по службі та інших елементів мотиваційної системи.

У підсумку, мотивація персоналу в умовах динамічної нестабільності є багатовимірною категорією, яка охоплює економічні, психологічні, соціальні та організаційні аспекти. Успішна компанія повинна не просто створювати умови для виконання завдань, а й формувати середовище довіри, залученості та розвитку, що надихає працівників працювати навіть у складних обставинах. Такий підхід до мотивації забезпечує не лише короткострокову ефективність, а й довготривалу конкурентоспроможність підприємства, його стійкість до зовнішніх викликів і готовність до трансформацій у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22–28.

2. Помаз А., Сейтумеров Е., Жукова Є. Професійний розвиток працівників. Grail of Science. 2024. № 39. С. 207–211.

Мішін Михайло Михайлович
здобувач вищої освіти ступеня магістр, другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах високої конкуренції та прискорених змін зовнішнього середовища результативність персоналу перетворюється на один із ключових чинників успішного функціонування підприємств. Глобальні економічні трансформації, цифровізація бізнес-процесів, воєнні конфлікти та структурні зрушення на ринку праці формують середовище підвищеної невизначеності, у якому людський капітал стає визначальним ресурсом розвитку організацій. За таких умов ефективність використання персоналу значною мірою залежить не від індивідуальної продуктивності працівників, а від якості їхньої взаємодії у процесі спільної діяльності.

Традиційні індивідуалізовані підходи до управління персоналом поступово втрачають результативність і поступаються командоорієнтованим моделям, оскільки більшість сучасних бізнес-процесів реалізується саме в командному форматі. Дослідження Gallup свідчать, що лише 21 % працівників у світі є повністю залученими до роботи [1], тоді як у добре організованих командах рівень залученості може сягати значно вищих показників, а менеджер впливає на 70% варіації залученості команди.

Формування ефективної команди слід розглядати як цілеспрямований управлінський процес створення групи працівників із взаємодоповнювальними компетенціями, спільними цілями та високим рівнем довіри, що забезпечує досягнення синергетичного ефекту. Особливої актуальності командоутворення набуває в умовах криз і трансформацій, коли здатність персоналу до взаємодії, самоорганізації та адаптації стає вирішальним чинником конкурентоспроможності підприємства, зокрема в контексті гібридних і віддалених форматів роботи, поширених в Україні.

Метою статті є обґрунтування ролі ефективної команди як фактора підвищення результативності персоналу підприємства та визначення її значення в системі сучасних стратегій управління в умовах глобальних трансформацій.

У наукових дослідженнях команда розглядається як стійка соціально-професійна спільнота працівників, об’єднаних спільною метою, взаємною відповідальністю та узгодженим розподілом

ролей. На відміну від формальних робочих груп, ефективна команда характеризується високим рівнем довіри, інтенсивною комунікацією, координацією дій та досягненням синергетичного ефекту, за якого сукупний результат перевищує суму індивідуальних внесків її учасників.

У системі управління персоналом формування команди не обмежується разовими організаційними заходами, а розглядається як безперервний управлінський процес, що охоплює добір кадрів, розвиток професійних і поведінкових компетенцій, мотивацію, підтримку командної культури та розвиток лідерського потенціалу. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільність командної взаємодії та підвищити результативність праці в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Результативність персоналу визначається рівнем досягнення стратегічних і операційних цілей, продуктивністю праці, якістю виконання завдань, а також здатністю працівників адаптуватися до змін. Командна форма організації праці створює низку управлінських переваг, зокрема за рахунок поєднання знань, навичок і досвіду учасників, скорочення часових і ресурсних витрат та підвищення якості управлінських рішень. Емпіричні дослідження міжнародних консалтингових компаній підтверджують, що командоорієнтовані моделі управління безпосередньо впливають на зростання продуктивності та фінансових результатів підприємств.

Важливе значення для розуміння командної динаміки мають класичні та сучасні управлінські моделі. Модель розвитку команди Б. Такмена, доповнена у подальших дослідженнях, описує послідовні стадії формування, конфлікту, нормалізації, високої продуктивності та завершення командної діяльності. Дослідження свідчать, що команди, які проходять з фасилітацією досягають високої ефективності швидше. Модель командних ролей М. Белбіна підкреслює значення збалансованого розподілу ролей у команді; за даними Belbin Associates, оптимальна рольова структура забезпечує зростання продуктивності.

Суттєвий вплив на ефективність командної роботи має рівень психологічної безпеки та довіри між учасниками. Модель «п’яти дисфункцій команди» П. Ленсіоні та результати проєкту Google Project Aristotle підтверджують, що відсутність довіри є ключовим бар’єром командної ефективності, тоді як команди з високим рівнем психологічної безпеки демонструють у середньому на 20 % кращі результати діяльності.

У практиці сучасного менеджменту формування ефективних команд ґрунтується на поєднанні кількох управлінських підходів: компетентнісного, лідерського, мотиваційного та культурного. Особливого значення набуває розвиток гнучких команд, здатних до саморегуляції, навчання та інноваційної діяльності, що є критично важливим в умовах глобальних трансформацій, цифровізації та нестабільності ринкового середовища.

Зазначені теоретичні підходи знаходять практичне підтвердження в діяльності підприємств, що функціонують в умовах кризових та трансформаційних викликів. Український контекст надає проблематиці командоутворення додаткової актуальності. В умовах війни, гібридних і дистанційних форматів роботи формування ефективних команд стає ключовим інструментом збереження результативності персоналу. За даними HR-асоціації України (2025), понад 60 % компаній працюють у гібридному форматі [2], а інвестиції в командоутворення знижують плинність на 20–35% та підвищують продуктивність на 15–20% [3]. Практика провідних українських IT-компаній, зокрема EPAM і SoftServe, підтверджує, що регулярні програми командного розвитку та тімбілдингу дозволяють підтримувати рівень залученості персоналу на рівні 75–80 %.

Отже, підсумовуючи, формування ефективної команди є одним із ключових чинників підвищення результативності персоналу підприємства в умовах глобальних трансформацій і нестабільного середовища. Командоорієнтовані моделі управління забезпечують зростання продуктивності праці, підвищення мотивації персоналу та посилення адаптивності організації за рахунок синергії, довіри та чіткого розподілу ролей.

Ефективні команди виступають не лише інструментом організації праці, а й важливою складовою стратегічного управління, сприяючи стійкості та конкурентоспроможності

підприємства. Емпіричні дані підтверджують, що системне командоутворення дозволяє підвищити продуктивність персоналу на 20–25 %, знизити плинність кадрів і покращити фінансові результати, що є особливо актуальним для українського бізнесу в умовах кризових викликів.

Перспективним напрямом подальших наукових досліджень є оцінювання ефективності різних моделей командної роботи, зокрема гібридних форматів тімбілдингу, а також аналіз їх впливу на фінансові й нефінансові показники діяльності підприємств у посткризовий та поствоєнний періоди.

Список використаних джерел

1. Gallup. State of the Global Workplace: 2025 Report. URL: https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx (дата звернення: 07.01.2026).

2. McKinsey & Company. The State of Organizations 2025: Navigating the Next Era of Work (та звіти про hybrid work). URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2025 (дата звернення: 07.01.2026).

3. Google re:Work. Guide: Understand team effectiveness (Project Aristotle, 2025 update). URL: https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction

Нефьодов Володимир Володимирович
здобувач вищої освіти ступеня магістра,
2 року навчання, 073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Дука А. П.,
д-р екон. наук, професор,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

Сучасні організації функціонують у середовищі, якому притаманні висока динаміка змін факторів середовища, посилення невизначеності та зростання ролі зовнішніх факторів впливу на майбутній розвиток. Для українських підприємств ці процеси ускладнюються воєнними та безпековими ризиками, дефіцитом людського капіталу, макроекономічною нестабільністю та необхідністю швидкої адаптації до таких трансформацій. За таких умов розвиток організації перестає бути окремим етапом стратегічного планування і перетворюється у неперервний управлінський процес, спрямований на пошук можливості збереження стійкості, забезпечення конкурентоспроможності, про що йдеться у науковій літературі [1-2].

Загальна характеристика такої невизначеності прослідковується на даних статистики. Так, за даними Світового банку, у 2024 році реальний валовий внутрішній продукт України зріс лише на 2,9 %, що свідчить про уповільнення економічного відновлення після відносно швидкого відскоку у 2023 році (+5,3 %) [3]. ВВП на душу населення становив близько 5,4 тис. дол. США, що суттєво нижче середніх показників країн Європейського Союзу [3]. Така макроекономічна динаміка істотно обмежує можливості довгострокового стратегічного планування за умов зростання обсягу боргу у ВВП країни, що змушує організації орієнтуватися на короткі горизонти прийняття управлінських рішень.

Економічні ризики посилюються інфляційними процесами. За оцінками Організації економічного співробітництва та розвитку, інфляція в Україні у 2024–2025 роках залишається високою та формує додатковий тиск на витрати підприємств, зокрема через зростання вартості енергоресурсів, логістики та оплати праці [4]. За таких умов управління розвитком організації

все більше зміщується до питань антикризового бюджетування та підвищення операційної ефективності.

Соціальний вимір трансформацій також характеризується суттєвим скороченням пропозиції робочої сили. За даними Державної служби статистики України, чисельність економічно активного населення зменшилася внаслідок міграційних процесів та демографічних втрат, що призвело до формування стійкого дефіциту кадрів у низці секторів економіки [5]. Це змінює баланс сил на ринку праці та змушує організації переглядати системи мотивації, впроваджувати гнучкі форми зайнятості та інвестувати у розвиток персоналу.

Таким чином, виявлення особливостей управління розвитком організації в умовах невизначеності та обґрунтування управлінських рішень, здатних забезпечити її стійкість у нестабільному бізнес-середовищі набувають підвищеної ваги. Результати систематизації впливу зовнішніх чинників на розвиток організації із застосуванням інструментарію PEST-аналізу узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1 – PEST-аналіз зовнішнього середовища функціонування організацій в Україні

Група факторів	Ключові характеристики	Управлінські наслідки для розвитку організації
P – Political	Воєнний стан; централізація управління; євроінтеграційні зобов'язання; гармонізація законодавства	Потреба у сценарному плануванні; скорочення стратегічних горизонтів для планування
E – Economic	Динаміка ВВП; інфляційний тиск; зростання вартості ресурсів [1; 2]	Антикризове бюджетування; оптимізація витрат; підвищення операційної ефективності
S – Social	Міграція населення; дефіцит кадрів; трансформація ринку праці [5]	Перегляд систем мотивації; інвестиції у розвиток персоналу
T – Technological	Цифровізація процесів; розвиток IT; дистанційні та змішані формати роботи	Оновлення бізнес-моделей; розвиток цифрових компетентностей персоналу

Джерело: узагальнено автором.

Отримані результати свідчать, що ключовими викликами для управління розвитком організацій є поєднання економічної нестабільності з кадровими обмеженнями та високими вимогами до адаптивних управлінських рішень. Водночас цифровізація та інтеграція до європейського економічного простору створюють можливості для формування нових конкурентних переваг. У цьому контексті управління розвитком має ґрунтуватися не лише адаптивних, але й проактивних стратегіях, що розглядають ризик-орієнтоване управління як інтегрований елемент загально системи управління організацією.

Список використаних джерел

1. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. URL: https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.640 (дата звернення: 10.12.2025).

2. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 2008. 397 p. URL: http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf (дата звернення: 10.12.2025).

3. World Bank. World Development Indicators. URL: https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators (дата звернення: 13.12.2025).

4. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). OECD Economic Outlook 2024. URL: https://www.oecd.org/economic-outlook/ (дата звернення: 13.12.2025).

5. Державна служба статистики України. Офіційна статистична інформація. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 13.12.2025).

Павленко Дмитро Олександрович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан в Україні, запроваджений 24 лютого 2022 року, кардинально змінив умови функціонування підприємств, суттєво підвищивши рівень невизначеності, ризиків і структурних обмежень господарської діяльності. Повномасштабне вторгнення росії призвело до значних руйнувань виробничої та логістичної інфраструктури, енергетичних збоїв, масової міграції населення, дефіциту трудових ресурсів і порушення ланцюгів постачання, що безпосередньо позначилося на фінансовій стійкості та операційній спроможності бізнесу. За таких умов підприємства змушені переходити від виключно оперативного антикризового реагування до системних внутрішніх трансформацій, спрямованих на збереження функціональної цілісності, адаптацію до екстремальних умов і забезпечення довгострокового розвитку.

Згідно з оцінками Світового банку та Державної служби статистики України, у 2022–2024 роках понад 60 % українських підприємств зазнали суттєвих операційних втрат, близько 30 % були змушені повністю або частково призупинити діяльність, а економічне падіння 2022 року супроводжувалося скороченням валового внутрішнього продукту на 28,8% [1]. Узагальнення емпіричних даних дає підстави стверджувати, що підприємства, які своєчасно ініціювали та реалізували організаційні зміни, зокрема у сфері управління, організації праці, цифровізації та трансформації бізнес-моделей, мали суттєво вищий рівень адаптивності та відновлювальної здатності, що сприяло збереженню їх ринкових позицій. Відтак управління організаційними змінами набуває статусу стратегічного чинника забезпечення стійкості підприємств у кризових умовах.

Збереження воєнного стану протягом тривалого періоду, який станом на 2026 рік перевищує три роки, посилює наукову й практичну значущість дослідження та актуалізує необхідність постійної адаптації підприємств до нестабільних умов функціонування. За таких умов управління організаційними змінами еволюціонує від реактивної форми антикризового реагування до системного управлінського процесу, спрямованого на забезпечення довгострокової резилієнтності бізнесу.

Метою статті є обґрунтування ролі управління організаційними змінами у забезпеченні стійкості підприємств та аналіз основних напрямів і результатів упровадження змін в умовах воєнного стану.

Управління організаційними змінами розглядається як цілеспрямований і системний управлінський процес, що охоплює планування, реалізацію та інституціоналізацію трансформацій у структурі, бізнес-процесах, організаційній культурі та системі управління підприємства з метою адаптації до змін зовнішнього середовища й досягнення стратегічних цілей. Класичні концепції управління змінами, зокрема модель К. Левіна та восьмиетапна модель Дж. Коттера, акцентують увагу на послідовності етапів трансформації, ролі лідерства й ефективних комунікацій. Водночас сучасні підходи дедалі більше фокусуються на безперервності змін, організаційній гнучкості та розвитку адаптивних управлінських моделей, що є критично важливим в умовах тривалих криз і високої невизначеності.

В умовах воєнного стану організаційні зміни набувають чітко вираженого кризового та адаптаційного характеру. Такі зміни виходять за межі традиційних заходів з оптимізації витрат або реструктуризації та передбачають комплексний перегляд бізнес-моделей. Ключовими

напрямами трансформацій стають децентралізація управління, запровадження дистанційних і гібридних форматів роботи, підвищення автономності структурних підрозділів і скорочення циклів ухвалення управлінських рішень. Вагомим каталізатором таких трансформацій стали також зміни регуляторного середовища, зокрема ухвалення Закону України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який суттєво спростив процедури організації праці, релокації бізнесу та управління трудовими ресурсами [2].

Воєнні дії сформували для підприємств середовище з високим рівнем економічної та організаційної турбулентності, що проявилося в економічному падінні 2022 року та подальшому нерівномірному відновленні у 2023–2024 роках залежно від галузі та регіону. Найбільш уразливими виявилися підприємства з жорсткими організаційними структурами та низькою здатністю до швидкої адаптації.

Водночас результати опитувань Європейської бізнес-асоціації засвідчують, що понад 70 % компаній, які змогли зберегти безперервність діяльності, реалізували масштабні організаційні трансформації, зокрема запровадили гнучкі режими роботи, здійснили релокацію персоналу або виробничих потужностей, посилили децентралізацію управлінських рішень та цифровізували внутрішні бізнес-процеси. Такі емпіричні дані підтверджують наявність прямої залежності між результативністю управління організаційними змінами та рівнем стійкості підприємств у кризових умовах.

Стійкість підприємства в умовах воєнного стану проявляється у здатності підтримувати ключові функції, швидко відновлюватися після шоків і адаптуватися до тривалих структурних змін. Управління організаційними змінами відіграє в цьому процесі системоутворюючу роль. За даними McKinsey, компанії з децентралізованими структурами ухвалюють критично важливі рішення на 25–40 % швидше, що є вирішальним у кризових ситуаціях. Дослідження Gallup показують, що підприємства з високим рівнем залученості персоналу в умовах кризи демонструють на 20–25 % вищу продуктивність і приблизно на 40 % нижчу плинність кадрів.

На практичному рівні управління організаційними змінами сприяє диверсифікації ризиків і забезпеченню безперервності діяльності. Перехід до гібридних моделей роботи, впровадження цифрових інструментів управління та перегляд ланцюгів постачання зменшують залежність від локальних загроз і підвищують адаптивність бізнесу. За даними UNDP, у перші місяці повномасштабного вторгнення лише 57% малих і середніх підприємств продовжували діяльність, однак до 2023 року цей показник зріс до 84%, а у 2024–2025 роках стабілізувався на рівні 85–90%. Загалом 91% МСП відновили операції до кінця 2023 року, попри значні фінансові втрати, які оцінюються у понад 87 млрд дол. США [3].

Українські підприємства у 2022–2025 роках накопичили унікальний практичний досвід управління організаційними змінами в умовах війни. За даними HR-асоціації України, понад 65% компаній запровадили нові організаційні формати роботи, а близько 50% переглянули системи управління персоналом і внутрішніх комунікацій. За інформацією Міністерства економіки України, понад 800 підприємств здійснили релокацію, що дозволило зберегти близько 35% робочих місць [4]. Паралельно цифровізація бізнес-процесів і диверсифікація ринків збуту сприяли зростанню експорту до ЄС майже на 60%.

Практика великих і середніх підприємств свідчить, що найбільш ефективними управлінськими рішеннями стали створення кризових команд, делегування повноважень на нижчі управлінські рівні, підтримка психологічної стійкості персоналу та поєднання стратегічного бачення з оперативною гнучкістю. Саме такі підходи дозволили багатьом компаніям не лише зберегти діяльність, а й адаптуватися до нових ринкових можливостей.

Таким чином, результати теоретичного аналізу та статистичні дані підтверджують системоутворюючу роль управління організаційними змінами у формуванні стійкості підприємств у кризових умовах.

Статистичні дані підтверджують поступове відновлення підприємницького сектору: частка працюючих МСП зросла з 57 % у 2022 році до 91 % у 2023–2025 роках, а прогноз зростання

ВВП України у 2026 році становить близько 2 %. Підприємства, які системно впроваджують організаційні зміни, демонструють вищу гнучкість управління, залученість персоналу та конкурентоспроможність.

Перспективним напрямом подальших досліджень є емпіричний аналіз ефективності моделей управління організаційними змінами та оцінювання їх впливу на фінансові результати й довгостроковий розвиток підприємств у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. World Bank. Ukraine Overview. 2025–2026. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview

2. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX від 15.03.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20

3. UNDP. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. 2024. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine

4. Ministry of Economy of Ukraine. Relocation Program Updates. 2023–2025. URL: https://www.me.gov.ua

Панкратов Денис Вячеславович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗБУТОВИХ КАНАЛІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

Сучасний розвиток торговельних підприємств в Україні відбувається в умовах тривалої кризової турбулентності, спричиненої поєднанням воєнних, економічних, логістичних та соціальних чинників. Повномасштабне вторгнення росії, запровадження воєнного стану, порушення ланцюгів постачання, скорочення купівельної спроможності населення, міграційні процеси та зміна споживчих пріоритетів істотно трансформували середовище здійснення збутової діяльності. За таких обставин традиційні канали реалізації товарів дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює потребу в їх гнучкій адаптації та структурному перегляді.

У кризових умовах збутова діяльність торговельного підприємства виходить за межі суто операційної функції та набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення фінансової стійкості, збереження клієнтської бази й підтримання конкурентних позицій. Ключовими чинниками ефективності збуту стають диверсифікація каналів реалізації, здатність оперативно переорієнтовуватися на альтернативні формати взаємодії зі споживачами, а також активна інтеграція цифрових технологій у процеси продажу та комунікації.

Воєнний стан, запроваджений в Україні, став потужним каталізатором трансформації збутових каналів. У перші місяці повномасштабного вторгнення торговельний сектор зазнав значних втрат: різке скорочення фізичного доступу до торговельних об’єктів, руйнування інфраструктури та логістичні обмеження призвели до падіння роздрібного товарообороту більш ніж на 20 % у 2022 році [1]. Водночас у подальші роки спостерігається поступове відновлення торговельної діяльності, що значною мірою стало можливим завдяки трансформації збутових моделей, розвитку електронної комерції та впровадженню гібридних форматів продажу.

Актуальність дослідження посилюється тривалістю кризових явищ: станом на кінець 2025 року українські підприємства продовжують функціонувати в умовах воєнного стану,

енергетичних збоїв, логістичної нестабільності та динамічних змін споживчої поведінки. Це обумовлює необхідність системного переосмислення підходів до управління збутовою діяльністю як одного з ключових адаптаційних механізмів у волатильному середовищі.

Метою статті є аналіз особливостей трансформації збутових каналів торговельних підприємств України в умовах кризи та обґрунтування їх ролі як інструменту адаптаційного управління і забезпечення стійкості бізнесу.

В умовах кризового середовища пріоритети управління збутовими каналами суттєво змінюються. Трансформація збуту передбачає диверсифікацію каналів реалізації, скорочення збутових циклів, зниження залежності від фізичної інфраструктури та активне впровадження цифрових технологій. Сучасні підходи, зокрема омніканальні стратегії, орієнтовані на інтеграцію офлайн- і онлайн-каналів, розвиток електронної та мобільної комерції, а також використання соціальних мереж як інструментів продажу.

У цьому контексті трансформація збутових каналів розглядається як складова адаптаційних стратегій управління підприємством, що відповідає концепціям динамічних здібностей та стратегічної гнучкості бізнесу. Воєнна криза істотно вплинула на функціонування роздрібної торгівлі в Україні. Водночас зміни споживчої поведінки, зокрема зростання чутливості до цін, попиту на швидку доставку та безконтактні формати купівлі, посилили роль інноваційних і цифрових каналів збуту. Найбільших втрат зазнали підприємства, орієнтовані виключно на офлайн-канали збуту. До ключових чинників трансформації належать обмеження фізичного доступу споживачів до торговельних об’єктів, логістичні перебої, зниження платоспроможності населення, регіональні міграційні зрушення та зростання ролі цифрових каналів продажу. Станом на перше півріччя 2025 року середній дохід e-commerce-продавців зріс на 23 % у доларовому еквіваленті, попри зменшення кількості замовлень [2]. У 2024 році витрати українців на онлайн-покупки зросли на 25 % і сягнули 239 млрд грн, а частка e-commerce у загальному рітейлі становила близько 10% [3]. Прогнози на 2025–2026 роки вказують на подальше зростання ринку електронної комерції до рівня 7 млрд дол. США, з домінуванням мобільної комерції (близько 45–50 % транзакцій) [4].

Практика діяльності українських торговельних підприємств у 2022–2025 роках засвідчує кілька основних напрямів трансформації збуту: активний розвиток електронної комерції та інтеграцію з маркетплейсами (Rozetka, Prom.ua); формування гібридних моделей збуту (click-and-collect, локальні пункти видачі Нова Пошта); регіональну диверсифікацію продажів (релокація та фокус на західні регіони); впровадження цифрових інструментів управління збутом і взаємодії з клієнтами (персоналізований маркетинг, AI-рекомендації). Компанія Нова Пошта, ключовий гравець у логістиці, у першому півріччі 2025 року доставила 238 млн посилок (+7 % порівняно з 2024), що значно підтримало розвиток онлайн-збуту.5 Реалізація зазначених напрямів потребує переорієнтації управлінських рішень у сфері маркетингу, логістики та клієнтського сервісу на принципи швидкої адаптації та аналітичної підтримки.

Трансформація збутових каналів позитивно впливає на стійкість торговельних підприємств, оскільки знижує залежність від одного формату продажу та забезпечує стабільніші грошові потоки. Емпіричні дані свідчать, що підприємства, які використовують комбіновані моделі збуту, демонструють вищі темпи відновлення товарообороту. У січні–вересні 2025 року роздрібний товарооборот показав позитивну динаміку завдяки омніканальним стратегіям [1].

Узагальнюючи викладене, трансформація збутових каналів торговельних підприємств в умовах кризових викликів є об’єктивною необхідністю та ключовим елементом адаптаційної стратегії управління. Український досвід функціонування бізнесу в умовах воєнного стану переконливо засвідчує, що гнучкість збутових каналів, поєднання онлайн- і офлайн-форматів, цифровізація збутових процесів і диверсифікація ринків реалізації суттєво підвищують стійкість підприємств до зовнішніх шоків та невизначеності.

Для торговельних підприємств у сучасних кризових умовах трансформація збутової діяльності перестає бути виключно інструментом короткострокової стабілізації та набуває

значення системної передумови довгострокового розвитку і збереження конкурентних переваг у волатильному економічному середовищі. Зростання обсягів електронної комерції в Україні, які у 2025–2026 роках оцінюються на рівні близько 7 млрд дол. США, підтверджує високий потенціал цифрових та омніканальних моделей збуту [4]. У цьому контексті збутові канали трансформуються з допоміжного елемента операційної діяльності на стратегічний ресурс управління адаптивністю, стійкістю та відновлювальною спроможністю торговельних підприємств.

Перспективними напрямами подальших наукових досліджень є оцінювання ефективності окремих моделей збутових каналів, аналіз їх впливу на фінансові результати діяльності торговельних підприємств, а також дослідження ролі цифровізації та омніканальних стратегій у процесах післякризового й післявоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Роздрібний товарооборот. 2025. URL: https://ukrstat.gov.ua

2. Forbes.ua. E-commerce в Україні 2025: головне з дослідження Promodo. 2025. URL: https://forbes.ua/news/e-commerce-v-ukraini-zamovlen-menshe-ale-seredniy-dokhid-prodavtsiv-zris-na-23-u-dolarakh-golovne-z-doslidzhennya-promodo-01082025-31714

3. Promodo. Ukrainian eCommerce Market in H1 2025. 2025. URL: https://www.promodo.com/blog/ukrainian-ecommerce-market-in-h1-2025

4. Ken Research. Ukraine E-Commerce & Online Retail Market. 2025. URL: https://www.kenresearch.com/ukraine-e-commerce-online-retail-market

5. Nova Poshta. Звіт за перше півріччя 2025 року. 2025. URL: https://novaposhta.ua

Панюков Ігор Юрійович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку України суттєво зростає роль управління маркетинговою діяльністю підприємств як ключового чинника їх ефективного функціонування та конкурентоспроможності. Успішна діяльність бізнесу потребує глибокого розуміння маркетингових концепцій і їх системного впровадження в управлінську практику, оскільки саме управлінський маркетинг визначає напрями взаємодії підприємства з ринком, споживачами та конкурентним середовищем і забезпечує формування стабільних фінансових результатів. У цьому контексті пріоритетним завданням підприємств стає підвищення результативності реалізації маркетингових функцій з урахуванням динамічних змін ринкового середовища.

Сучасні умови розвитку ринкової економіки характеризуються активним проникненням цифрових технологій у маркетингову діяльність, що зумовлює перегляд і трансформацію традиційних підходів до її управління. Розвиток електронної комерції, соціальних медіа, цифрових каналів комунікації, аналітичних платформ і автоматизованих маркетингових інструментів істотно змінює механізми формування попиту, просування товарів і взаємодії зі споживачами [1, 2]. Для забезпечення конкурентоспроможності на ринку компанії дедалі частіше інтегрують класичні маркетингові підходи з цифровими інструментами.

За таких умов цифровий маркетинг набуває системного характеру та інтегрується в загальну систему управління маркетинговою діяльністю підприємства. Його використання забезпечує оперативність ухвалення управлінських рішень, підвищує точність сегментації ринку, створює можливості для персоналізації комунікацій і своєчасного реагування на зміни споживчих уподобань. Поєднання цифрових інструментів із класичними маркетинговими підходами формує передумови для підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та результативності діяльності підприємств у сучасних умовах цифрової трансформації економіки [3].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового осмислення ролі цифрового маркетингу як ключового елементу управління маркетинговою діяльністю в умовах цифрової трансформації економіки. Недостатня системність у використанні цифрових маркетингових інструментів обмежує ефективність комунікації зі споживачами та знижує потенціал підприємств у конкурентному середовищі.

У межах дослідження розглянуто роль цифрового маркетингу в системі управління маркетинговою діяльністю підприємства та окреслено напрями підвищення його ефективності в конкурентному середовищі.

Цифровізація передбачає здатність підприємства системно впроваджувати інноваційні технології у ключові бізнес-процеси з метою формування та зміцнення конкурентних позицій на відповідному ринку. Розроблення й реалізація інноваційних операційних підходів створює передумови для оптимізації внутрішніх процесів і забезпечення стабільної та ефективної діяльності підприємства в умовах динамічного середовища.

Запровадження та виведення на ринок інноваційної продукції сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємств і стимулює підвищення споживчого попиту. Водночас одним із ключових напрямів оптимізації бізнес-діяльності в умовах цифрової трансформації є ефективне управління маркетинговою діяльністю, спрямоване на формування довгострокових і стійких взаємовідносин із цільовими аудиторіями.

Розробка та реалізація маркетингової стратегії, адаптованої до умов цифровізації, забезпечує оптимізацію організаційної структури підприємства, а також необхідний рівень гнучкості й адаптивності до впливу зовнішніх факторів середовища.

У практиці сучасних підприємств цифровий маркетинг реалізується як комплекс взаємопов’язаних інструментів і технологій, інтегрованих у систему управління маркетинговою діяльністю. Його основу становлять інструменти, що забезпечують як стратегічну присутність бренду в цифровому середовищі, так і оперативний вплив на споживчу поведінку. Зокрема, важливу роль відіграють SEO та контент-маркетинг, які формують довгострокову видимість підприємства в інформаційному просторі та сприяють зростанню довіри з боку цільової аудиторії. Значного поширення набули також SMM та цифрові комунікації, орієнтовані на побудову лояльності, двосторонню взаємодію зі споживачами та підтримку постійного комунікаційного зв’язку з клієнтами [4].

Водночас інтернет-реклама, зокрема контекстна та таргетована (PPC), забезпечує можливість швидкого реагування на зміни ринкової кон’юнктури, стимулювання попиту та збільшення обсягів продажу. Важливим елементом цифрового маркетингу є CRM-системи та аналітичні платформи, які дозволяють накопичувати й обробляти дані про клієнтів, здійснювати сегментацію аудиторії, персоналізувати маркетингові пропозиції та підвищувати ефективність управління взаємовідносинами з клієнтами. Використання зазначених інструментів у межах єдиної управлінської системи сприяє оптимізації витрат на просування та підвищенню результативності маркетингової діяльності загалом.

Цифровий маркетинг чинить суттєвий вплив на формування конкурентних переваг підприємства. По-перше, він забезпечує оперативний доступ до ринкової інформації та створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі аналізу даних у режимі реального часу. По-друге, цифрові технології дозволяють здійснювати глибшу

індивідуалізацію маркетингових пропозицій, що підвищує рівень задоволеності споживачів і сприяє зростанню їхньої лояльності до бренду. Крім того, цифровий маркетинг підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, даючи змогу швидко коригувати канали комунікації, рекламні повідомлення та маркетингові стратегії залежно від ринкових умов.

Особливої актуальності цифровий маркетинг набуває в кризових умовах, зокрема в період економічної нестабільності та воєнних викликів. У таких ситуаціях підприємства змушені застосовувати гнучкі маркетингові стратегії, переорієнтовувати цільові аудиторії, впроваджувати інноваційні цифрові інструменти та оперативно адаптувати комунікаційні повідомлення до змін у споживчих потребах. Цифрові платформи електронної комерції, соціальні мережі, автоматизовані системи маркетингу та інструменти штучного інтелекту дозволяють зменшити рівень невизначеності, підвищити точність сегментації ринку та забезпечити економічну ефективність маркетингових рішень.

Водночас цифровізація маркетингової діяльності супроводжується низкою викликів, серед яких висока вартість упровадження сучасних технологій, потреба в підготовці кваліфікованого персоналу, ризики кібербезпеки та загроза надмірної автоматизації, що може призводити до уніфікації контенту й зниження його автентичності. Поряд із цим сучасні тенденції розвитку цифрового маркетингу — зростання ролі відеоконтенту, використання штучного інтелекту, розвиток голосового пошуку та інтерактивних форматів взаємодії зі споживачами — відкривають нові можливості для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств.

Отже, цифровий маркетинг виступає невід'ємною складовою системи управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах господарювання. Його впровадження забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, посилення конкурентних позицій підприємств і зростання їх здатності адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища та цифрових трансформацій.

Для вітчизняних підприємств розвиток цифрового маркетингу має стратегічне значення, оскільки сприяє оптимізації маркетингових процесів, розширенню ринкової присутності, поглибленню взаємодії зі споживачами та формуванню довгострокових партнерських відносин. Інтеграція цифрових інструментів, зокрема CRM-систем, аналітичних платформ і технологій штучного інтелекту, дозволяє підвищити ефективність управління маркетинговою діяльністю та персоналізувати комунікації з клієнтами.

Перспективними напрямами подальших наукових досліджень є оцінювання результативності окремих інструментів цифрового маркетингу, а також розроблення інтегрованих моделей управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах цифрової трансформації та економічної нестабільності.

Список використаних джерел

1. Витвицька О. М., Суворова С. Г., Корюгін А. В. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66.

2. Бубенець І. Г., Олініченко К. С., Христенко С. С. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 17. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08.

3. Супрун В. І. Цифровий маркетинг як ключовий фактор розвитку сучасного підприємства в умовах конкуренції. Вісник Університету «Україна». 2025. № 14 (41). URL: https://ekonomics.com.ua/s253-cifroviy-marketing-yak-klyuchoviy-faktor-rozvitku-suchasnogo-pidpriemstva-v-umovah-konkurenciyi (дата звернення: 10.01.2026).

4. Лошенюк І. Р., Кірєєва К. О., Мілашовська О. І. Дилемні питання розвитку цифрового маркетингу в реаліях масштабної військової агресії. Академічні візії. 2023. Вип. 21. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8143076.

Перерва Карина Альбертівна
аспірантка кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро
Науковий керівник: Багорка Марія Олександрівна,
д-р екон. наук, професорка,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ АДАПТОВАНОЇ ГНУЧКОЇ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ВОЛАТИЛЬНОСТІ

Маркетинг - імператив сучасного бізнес-середовища. Інструменти маркетингу еволюціонують у прагматичному напрямку, вони стають більш ефективними, конкретними та менш абстрактними. Функціонал маркетингу вже давно виходить за межі створення лише креативу. Маркетинг відіграє стратегічну роль у нарощені потенціалу бізнесу, забезпечені утримання споживачів, оптимізації витрат на залучення цільової аудиторії, збільшення рівня лояльності, зміцнення репутації на ринку, максимізації прибутку.

Дилемою для українського бізнесу є підвищення ефективності маркетингу та збереження бюджету. Традиційна модель бюджетування маркетингу не передбачує дії до зміни ринку (дії конкурентів, зміна споживчої поведінки та настроїв, політичні та економічні умови тощо). Динамічна модель бюджетування забезпечить адаптивність та максимізацію ROMI (Return on Marketing Investment) у реальному часі.

Розробка концептуальної моделі гнучкого бюджетування маркетингу залежить від умов бізнесу, факторів ринку та наявності вхідних даних. Така модель може використовуватися для досягнення короткострокових та довгострокових цілей [1].

До переваг гнучкого бюджетування можна віднести: здатність швидкої адаптації під змінність ринку; ефективність розподілу бюджету; постійна оптимізація бюджету; адаптивність до конкурентних загроз; можливість впровадження експериментів.

До недоліків гнучкого бюджетування можна віднести: складність планування та прогнозування; перевага короткострокових цілей на відміну від довгострокових цілей; ризик тактичних змін без узгодження; проблеми управління проектами; труднощі з координацією між учасниками процесу [2].

Для впровадження гнучкої системи бюджетування можна використовувати різні механізми, серед яких є: Zero-Based Budgeting (ZBB); Activity-Based Budgeting, (ABB); фіксація постійних та змінних витрат.

Zero-Based Budgeting (ZBB) - фінансовий підхід бюджетування, де кожен ресурс розподіляється до максимізації ефективності. Бюджет складається з нульової бази, що дає можливість звільнитися від статус-кво, приймати свідомі рішення, а також вимагає постійного обґрунтування всіх витрат. Такий підхід дозволяє сфокусуватися на перспективі, а не на минулому результаті [3].

Activity-Based Budgeting (ABB) - підхід, де з’ясовується закономірність маркетингових результатів до використання бюджету. Цей механізм вимагає ретельного контролю витрат та їх скорочення у разі малої ефективності. ABB розробляється на основі поставленої мети, якщо вона не досягається, витрати на дану діяльність припиняється [4].

Фіксація постійних та змінних витрат - підхід, що вимагає розподіл бюджету між постійними та змінними витратами. Постійні витрати є релевантним діапазоном витрат бізнесу (програмне забезпечення, ліцензія, персонал тощо), тоді як, змінні витрати прямо пропорційно змінюються залежно від діяльності бізнесу або очікуваннь. Такий підхід дозволяє корегувати бюджет залежно від становища бізнесу на даний момент або змінність ринку [5].

Зроби висновок в академічному стилі

Адаптивність системи гнучкого бюджетування є необхідністю для сучасного бізнесу в умовах економічної волатильності. Гнучка система бюджетування маркетингу змінює парадигму реакції на зміни ринку, дозволяє оперативно приймати управлінські рішення, корегувати бюджет. Завдяки використанню механізмів гнучкого бюджетування, бізнес має можливість забезпечити максимізацію ROMI у реальному часі, розподіл ресурсів, підтримувати фінансову стійкість.

Список використаних джерел

1. Singh N. A conceptual framework for flexible marketing system. Global journal of flexible systems management. 2010. Т. 11, № 4. С. 11–16. URL: https://www.researchgate.net/publication/269629330_A_Conceptual_Framework_for_Flexible_Marketing_System#:~:text=•%20Customer%20demand,,•%20Supply%20chain.

2. Fixed vs. flexible marketing budgets. Rajiv Gopinath. URL: https://www.rajivgopinath.com/blogs/marketing-hub/fixed-vs-flexible-marketing-budgets (дата звернення: 25.11.2025).

3. Zero-Based budgeting: guide to strategic opex. Abacum: The AI-Native FP&A Platform. URL: https://www.abacum.ai/blog/zero-based-budgeting-zbb-and-other-budgeting-methods (дата звернення: 25.11.2025).

4. Activity-based budgeting: unlock precision and control. Jedox. URL: https://www.jedox.com/en/blog/activity-based-budgeting/ (дата звернення: 25.11.2025).

5. Визначення та застосування основних моделей поведінки витрат. LibreTexts - Ukrayinska. URL: https://surli.cc/bqpwdn (дата звернення: 25.11.2025).

Плахотнюк Карина Романівна
здобувач вищої освіти ступеня магістра
другого року навчання, 073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет імені Альфреда Нобеля», м.Дніпро
Науковий керівник: Вареник Вікторія Миколаївна,
канд. екон. наук, доцент,
ЗВО «Університет імені Альфреда Нобеля», м.Дніпро

РОЗРОБКА МОДЕЛІ AGILE-КОМАНДИ ДЛЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічного розвитку міжнародного агроринку, для великих компаній, виникає нагальна потреба у трансформації організаційної структури для роботи з інноваціями. Традиційна дивізіональна структура, ефективна для стабільних операційних процесів (виробництво шроту, зберігання зерна), стає стримуючим фактором при розробці та впровадженні нових продуктів чи технологічних рішень.

Впровадження agile-команди в діяльність підприємства з дивізіональною структурою надасть змогу швидко приймати рішення відносно введення інновацій. За приклад оберемо ТОВ «ОПТІМУСАГРО ТРЕЙД».

ТОВ «ОПТІМУСАГРО ТРЕЙД» є одним із провідних агропідприємств України, що виробляє та реалізує нерафіновану соняшникову олію наливом, гранульований та негранульований соняшниковий шрот, гранульоване лушпиння соняшникове та фосфатидний концентрат. Центральний офіс компанії розташований у місті Дніпро, проте її діяльність охоплює ключові аграрні регіони України, а продукція експортується до понад 20 країн світу, що свідчить про її експортоорієнтований характер.

На сьогодні ТОВ «ОПТІМУСАГРО ТРЕЙД» позиціонується як надійний партнер, що має довгострокові зв’язки як з українськими агровиробниками, так і з провідними міжнародними трейдинговими компаніями.[1]

Перш ніж перейти до розробки структури, необхідно обґрунтувати вибір конкретної гнучкої методології. Незважаючи на те, що Lean Management ідеально підходить для оптимізації існуючих лінійних виробничих процесів, для проєктної, інноваційної діяльності (тобто розробки нових технологічних або логістичних рішень) необхідний фреймворк, який краще працює з високою невизначеністю. Порівняльний аналіз ключових гнучких підходів наведено у табл. 1.

Таблиця 1 — Порівняльний аналіз гнучких методологій для управління інноваційними проєктами ТОВ «ОПТІМУСАГРО ТРЕЙД»

Критерій порівняння	Scrum	Lean Management	Scrumban (Гібрид)	Обґрунтування вибору для інновацій
Основна ціль	Швидка розробка та доставка нового продукту/ рішення (цінності) [2]	Безперервна оптимізація існуючих процесів та усунення втрат [3]	Оптимізація потоку роботи для проєктів (Work-in-Progress) [2]	Scrum підходить для проєктної природи інновацій, а не операційної
Типове застосування	Складні, непередбачувані проєкти, R&D	Серійне виробництво, операційна ефективність (ОЕЗ, елеватори)	Підтримка та розвиток існуючих систем	Агробізнес має високу невизначеність (погода, ринки), що вимагає Scrum
Одиниця роботи	Спринт (фіксована ітерація з метою) [2]	Потік (Continuous Flow) [3]	Потік, обмежений лімітом WIP [2]	Спринт дозволяє інтегрувати динамічну команду у статичний заводський графік
Підхід до невизначеності	Висока толерантність. Швидка реакція на зміни [2]	Низька; передбачає стандартизацію процесів	Середня, підходить для помірної невизначеності	Scrum дозволяє швидко перевіряти гіпотези (MVP)
Доцільність для ТОВ «ОПТІМУСАГРО ТРЕЙД»	Оптимально для створення Agile-команди для проєктів розвитку	Оптимально для постійних операцій (контроль якості, виробнича лінія).	Може бути використаний для рутинного розвитку у майбутньому	Scrum найкраще вирішує проблему низької інноваційної сприйнятливості

Як свідчить порівняльний аналіз, найбільш доцільним фреймворком є Scrum. Його висока структурованість (чіткі ролі та регламент) дозволяє ефективно інтегрувати крос-функціональну команду в інертну дивізіональну структуру. Для реалізації цього завдання пропонується перехід до матричної моделі. Вона забезпечує двовимірну ієрархію, де члени команди підпорядковуються як функціональному керівнику (для збереження експертизи), так і власнику продукту (для пріоритизації інноваційних цілей). Основою запропонованої моделі є створення виділеної Agile-команди, яка структурується відповідно до рис. 1.

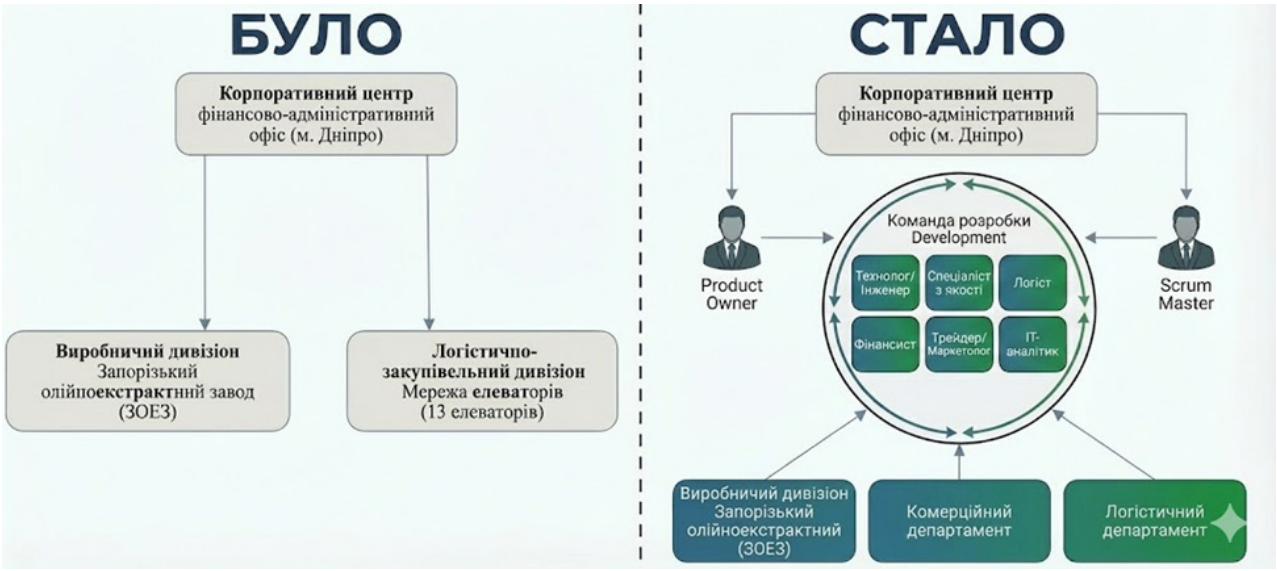

Рис.1 — Модель інтеграції Agile-команди в організаційну структуру ТОВ «ОПТІМУСАГРО ТРЕЙД»

Ключовою особливістю розробленої моделі є вимога до кваліфікації учасників за принципом «T-shaped people». Це означає, що кожен член команди має глибоку експертизу у своїй профільній області (вертикальна складова), але також володіє загальним розумінням суміжних процесів (горизонтальна складова). Наприклад, інженер-технолог повинен розуміти базові принципи економіки трейдингу. Чисельність команди Development Team встановлена на рівні 6–8 фахівців («правило двох піц»). Склад команди охоплює повний цикл створення цінності ТОВ «ОПТІМУСАГРО ТРЕЙД»: від закупівлі до експорту. До ключових ролей віднесено: Технолог/Інженер (гарантує технічну реалізованість та стандарти ЗОЕЗ); Спеціаліст з якості (забезпечує відповідність стандартам ISO, GMP+); Логіст (оптимізує ланцюги постачання та роботу елеваторів); Фінансист (здійснює оцінка ROI та контроль бюджету); Трейдер/ Маркетолог (забезпечує зв'язок з ринком та клієнтами); IT-аналітик (відповідає за цифровізацію процесів). Стратегічне управління залишається за власником продукту (Product Owner), який є представником бізнесу, а дотримання методології гарантує скрам-майстер. Робота команди організовується спринтами тривалістю 3–4 тижні, що обумовлено інерційністю виробничих процесів в АПК.

Таким чином, запропонована модель дозволяє синхронізувати динамічну Agile-команду з більш статичними підрозділами компанії. Це створює «шлюз» для швидких крос-функціональних інновацій без дестабілізації рутинних бізнес-процесів, забезпечуючи перехід від жорсткого функціонального дивізіону до гнучкої матричної структури, здатної ефективно реагувати на виклики ринку.

Список використаних джерел

1. ТОВ «ОПТІМУСАГРО ТРЕЙД» офіційний сайт URL: https://optimus.com.ua/

2. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. URL: https://scrumguides.org

3. Womack, J. P., & Jones, D. T. Lean Thinking. Отримано з ресурсів, пов'язаних з Lean Enterprise Institute URL: https://www.lean.org/

Полянський Максим Юрійович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
другого року навчання, 051 «Економіка»,
НУ «Чернігівська політехніка», м. Чернігів
Науковий керівник: Сакун Олександра Сергіївна,
д-р екон. наук, доцент,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ІННОВАЦІЙНИЙ БІЗНЕС ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В ПЕРІОД ВІЙНИ

В умовах повномасштабної війни та тривалої макроекономічної нестабільності інноваційна діяльність набуває стратегічного значення, оскільки виступає ключовою конкурентною перевагою суб'єктів господарювання та важливим чинником активізації інвестиційних процесів у національній економіці. Розвиток інноваційного бізнесу сприяє підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, технологічному оновленню виробництва та, у випадку впровадження технічних інновацій оборонного призначення, безпосередньо посилює обороноздатність держави.

Водночас інноваційна діяльність є високоризиковою, адже трансформація інноваційної ідеї у комерційно успішний продукт потребує значних фінансових, часових і кадрових ресурсів, а результат не завжди гарантує досягнення рентабельності. Лише частина інноваційних розробок проходить повний цикл від зародження ідеї до її практичної реалізації та ефективної комерціалізації на ринку.

Формування інформаційного суспільства істотно змінює умови функціонування підприємств, поєднуючи нові можливості з комплексом викликів. Серед ключових із них — зростання загроз у сфері кібербезпеки, необхідність безперервного техніко-технологічного оновлення, а також підвищення вимог до рівня цифрових компетентностей персоналу. За таких умов інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств стає визначальним фактором їхньої адаптивності, стійкості та здатності до зростання в умовах воєнного часу.

Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств формується під впливом низки взаємопов'язаних особливостей. По-перше, йдеться про органічну єдність виробничої, інноваційної та інвестиційної діяльності, яка виступає необхідною умовою сталого розвитку бізнесу. Досвід країн із розвиненою економікою свідчить, що індустріальне зростання базується передусім на інноваціях, що передбачає впровадження нових технічних рішень, технологічну модернізацію та активну дифузію інновацій у виробничі процеси з метою максимально повного задоволення споживчого попиту [1].

По-друге, визначальною є тісна взаємодія інноваційної та інвестиційної діяльності. Прискорений розвиток підприємств на інноваційних засадах можливий за умов наявності чіткої нормативно-правової регламентації інвестиційної діяльності, достатніх обсягів і раціональної структури інвестиційних ресурсів, а також створення сприятливого інституційного середовища для їх додаткового залучення.

По-третє, важливу роль відіграє інноваційна інфраструктура, яка забезпечує функціонування інноваційної сфери та ефективне впровадження результатів науково-технічної діяльності в бізнес-практику. Вона охоплює інформаційні та організаційні елементи, що сприяють комерціалізації інновацій і зниженню ризиків інноваційної діяльності.

По-четверте, суттєвого значення набувають організаційні аспекти інноваційно-інвестиційного забезпечення підприємств, зокрема вибір оптимальної моделі організації інноваційної діяльності з урахуванням специфіки функціонування суб'єкта господарювання, його стратегічних цілей, масштабів діяльності, впливу зовнішнього середовища та кон'юнктури ринку [2].

Отже, інноваційний бізнес в умовах війни та цифрової трансформації постає як один із ключових драйверів розвитку національної економіки, забезпечуючи її адаптацію до кризових викликів, формування інвестиційної привабливості та створення передумов для повоєнного відновлення на основі впровадження принципово нових технологій, управлінських підходів і фінансових механізмів.

Список використаних джерел

1. Полянський М.Ю. Сутність та особлива роль інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління, 2025. № 6. DOI:
https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-01-08
2. Гребеннікова А.А. Наукові основи інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 9.Ч.5. С.68-72

Пугачевська К.Й.
канд. екон. наук, доцент,
Мукачівський державний університет, м. Мукачево

Мучичка В.В.
здобувач вищої освіти ступеня «Магістр»
другого року навчання, D3 «Менеджмент»
Мукачівський державний університет, м. Мукачево

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній науковій літературі соціальний капітал розглядається як багатовимірне явище, що включає систему соціальних зв'язків, норм взаємодії, рівень довіри та інтенсивність комунікації між учасниками організації. Для глибшого розуміння його структури та управлінського потенціалу доцільно звернутися до типології соціального капіталу, яка дає змогу виокремити різні форми його прояву та оцінити їхній вплив на ефективність підприємства.

На рівні окремої організації соціальний капітал може розглядатися як нематеріальний актив, який породжується системою соціальних відносин на внутрішньоорганізаційному, міжорганізаційному та інституційному рівнях. Він чинить синергічний вплив на результати діяльності організації через здатність мобілізувати ресурси та зменшувати витрати. Організація водночас виступає носієм та каталізатором колективного соціального капіталу: його наявність підвищує її ринкову цінність, відкриваючи доступ до інформаційних ресурсів і ринків, знижуючи плинність кадрів, поліпшуючи внутрішній клімат і формуючи позитивну репутацію.

Соціальний капітал слугує інструментом ефективного менеджменту завдяки прояву взаємодоповнювального й синергетичного ефекту. Важливим аспектом є дотримання соціальної справедливості, оскільки надмірна нерівність у доходах породжує соціальне напруження, зниження довіри та інвестиційної активності, що шкодить як людському капіталу, так і продуктивності [1].

Хоча соціальний капітал не має фізичної форми, він впливає на продуктивність: довіра, підтримка, партнерство та відкриті комунікації сприяють згуртованості, залученості персоналу і розвитку командної свідомості. У таких умовах працівники ефективніше обмінюються знаннями та досвідом, що підсилює якість праці та внутрішній розвиток організації.

У сучасному контексті, коли обмін знаннями і компетенціями часто відбувається через неформальні стосунки, соціальні зв'язки стають одним із ключових чинників конкурентної

переваги. Вони сприяють зниженню трансакційних витрат, побудові надійних партнерств із клієнтами, постачальниками й іншими стейкхолдерами. Добре розвинена мережа зв'язків формує сприятливий імідж, полегшує міжнародну співпрацю, сприяє залученню інвестицій і підвищує економічну вартість організації.

Кожна соціальна взаємодія працівника – це потенційна можливість для організації, яку можна використовувати для підсилення ефективності. Соціальні зв'язки роблять працівника більш цінним для роботодавця, бо його вплив поширюється не лише крізь людський капітал, а й крізь соціальний. У сучасних гнучких організаціях важливість міжособистих контактів часто переважає формальне виконання посадових інструкцій.

Соціальний капітал також підтримує формування стратегічних альянсів: часто бізнес-партнери знаходять один одного завдяки наявним соціальним і діловим контактам. Менеджери, які вміло використовують ці зв'язки, здатні протистояти поглинанням чи ворожим об'єднанням. У підсумку, організація з міцною мережею довіри та співпраці демонструє вищий рівень конкурентоспроможності та внутрішньої ефективності.

Однією з найбільш поширених у науковій практиці є трирівнева типологія соціального капіталу, що охоплює зв'язувальний, містковий і зв'язуючий соціальний капітал [2, с.41]. Зв'язувальний (bonding) соціальний капітал формується всередині організованих груп, команд або підрозділів і ґрунтується на високому рівні довіри, взаємної підтримки та згуртованості. Він сприяє підвищенню внутрішньої стабільності та мотивації працівників, полегшує передачу знань і забезпечує ефективність спільної діяльності. Містковий (bridging) соціальний капітал відображає горизонтальні зв'язки між різними структурними одиницями підприємства, функціональними підрозділами або окремими групами співробітників. Цей тип соціального капіталу підсилює обмін інформацією між відділами, сприяє міжфункціональній координації та формує гнучку мережу комунікації, яка є необхідною для реалізації складних міждисциплінарних проєктів. Зв'язуючий (linking) соціальний капітал характеризує вертикальні взаємини між працівниками різних управлінських рівнів, зокрема між персоналом і керівництвом, а також між організацією та зовнішніми стейкхолдерами. Ця форма соціального капіталу сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень, формуванню довіри до лідерів і забезпечує доступ до зовнішніх ресурсів, таких як партнерські мережі, інституційна підтримка або стратегічні альянси.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що соціальний капітал виступає важливим нематеріальним ресурсом, що визначає здатність підприємства до ефективної взаємодії, адаптації та розвитку. Його формування базується на довірі, нормах співпраці, інтенсивності комунікацій та якості внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Належно сформований соціальний капітал сприяє обміну знаннями, мінімізації трансакційних витрат, підвищенню конкурентоспроможності та створенню міцних партнерських відносин, що в сучасних умовах функціонування підприємств є ключовим чинником їхнього сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Курносенко А. Концепція управління соціальним капіталом підприємства в умовах мережевої економіки. Економіка та суспільство. 2024. (59). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-170

2. Легенчук С. Ф., Захаров Д. М., Назаренко Т. П. Проблеми оцінки та обліку соціального капіталу в умовах цифровізації. Економіка, управління та адміністрування. 2025. (4(110), 41–46. https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-41-46 (дата звернення: 2.12.2025)

Савченко Павло Олександрович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Гливенко Валентина Василівна
канд. екон. наук , доцент,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

У XXI столітті цифровізація стала невід'ємною частиною розвитку державного управління, а інноваційні цифрові рішення – ключовим інструментом модернізації системи публічних послуг. Зростаючі очікування громадян щодо якості, швидкості та зручності взаємодії з державою, а також глобальні технологічні тренди обумовлюють потребу в ефективному інноваційному менеджменті цифрових трансформацій. У цих умовах сфера публічних послуг стикається з новими викликами – від технічної реалізації складних IT-рішень до зміни культури взаємодії між державою та громадянами. Саме інноваційний менеджмент дозволяє системно вирішувати ці завдання, формуючи політику цифрового розвитку, координуючи впровадження новітніх технологій та забезпечуючи сталість змін.

Інноваційний менеджмент цифрових рішень у публічному секторі включає планування, організацію, контроль і аналіз процесів розробки та впровадження цифрових інструментів, спрямованих на покращення якості державних послуг. Його мета – не лише впровадити нові технології, а й зробити ці зміни ефективними, сталими та орієнтованими на потреби користувача. Серед таких технологій особливу роль відіграють електронна ідентифікація, цифрові документи, автоматизовані сервіси, мобільні застосунки, а останнім часом – і штучний інтелект. Успішне управління цими інноваціями передбачає як глибоку цифрову експертизу, так і стратегічне бачення трансформацій державних послуг.

Одним з найяскравіших прикладів реалізації інноваційного менеджменту цифрових рішень в Україні є створення та розвиток екосистеми «Дія». Цей проєкт, який став символом цифрової трансформації держави, поєднує в собі мобільний застосунок, портал для отримання публічних послуг онлайн, цифрові документи та цифрову ідентифікацію. Його розробка була можливою завдяки системному управлінню інноваціями, яке включало політичну підтримку, міжвідомчу координацію, співпрацю з IT-сектором, гнучке тестування сервісів та орієнтацію на користувацький досвід. «Дія» демонструє, як при наявності чіткої цифрової стратегії держава здатна не лише оцифрувати існуючі процедури, а й змінити саму логіку надання послуг – зробити її прозорою, швидкою та зручною [1-2].

У межах інноваційного менеджменту цифрових сервісів важливу роль відіграє управління даними, кібербезпека, UX-дизайн, правова база, навчання персоналу, а також впровадження технологій штучного інтелекту. У публічних послугах ШІ відкриває нові можливості – від автоматизації рутинних процесів до розпізнавання документів, передбачення попиту на послуги чи допомоги в прийнятті рішень органами влади. Водночас його інтеграція потребує ретельного етичного, технічного й управлінського супроводу. У цьому контексті роль інноваційного менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити безпечне, ефективне і відповідальне впровадження технологій, що змінюють способи взаємодії держави з громадянами.

Окремим аспектом є моніторинг і зворотний зв'язок, які дають змогу адаптувати цифрові сервіси до змін потреб користувачів. Управління інноваціями передбачає використання гнучких методів – таких як Agile, Design Thinking, Lean Startup – які дозволяють тестувати і масштабувати цифрові продукти у реальному часі. У публічному секторі це має особливе

значення, адже йдеться про сотні тисяч або навіть мільйони користувачів, які очікують стабільного функціонування сервісів та високого рівня довіри.

Таким чином, інноваційний менеджмент цифрових рішень у сфері публічних послуг є критично важливим чинником успішної цифрової трансформації держави. Його ефективність визначає не лише технічну якість окремих сервісів, а й загальний рівень доступності, прозорості та довіри до держави з боку громадян. У контексті українських реалій – зокрема війни, обмежених ресурсів та високих суспільних очікувань – інноваційний підхід до цифрового врядування стає стратегічним інструментом модернізації країни. Майбутнє належить тим системам публічного управління, які зможуть не лише впроваджувати технології, а й ефективно ними управляти – в інтересах громадян, суспільства та держави.

Список використаних джерел

1. Алієв А.А. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 2. С. 237–243.

2. Саврас І.З., Фединець Н.І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. № 74. С. 108-114.

Саміленко Ілля Ігорович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
другого року навчання, 051 «Економіка»,
НУ «Чернігівська політехніка», м. Чернігів
Науковий керівник: Сакун Олександра Сергіївна,
д-р екон. наук, доцент,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

В умовах зростаючої потреби у значних фінансових ресурсах для подолання наслідків повномасштабної війни та обмеженості внутрішніх джерел фінансування особливої актуальності набуває розробка й реалізація цілісної державної стратегії розвитку інвестиційного потенціалу, спрямованої на системне акумулювання фінансових ресурсів для підтримки економіки та її подальшого відновлення.

Передумовою сталого нарощення інвестиційного потенціалу є формування ефективної та передбачуваної нормативно-правової бази, розбудова належного інституційного й інформаційно-аналітичного забезпечення, а також наявність висококваліфікованих трудових ресурсів, здатних забезпечити реалізацію інвестиційних проєктів у складних умовах трансформаційних змін. Сукупність зазначених чинників визначає інвестиційну привабливість країни та створює основу для відновлення довіри інвесторів в умовах підвищених ризиків.

Узагальнено стратегію розвитку інвестиційного потенціалу доцільно розглядати як складову загальноекономічної стратегії держави, що являє собою систематизований комплекс довгострокових цілей, пріоритетів і напрямів діяльності щодо залучення інвестиційних ресурсів і механізмів їх реалізації. Така стратегія є тісно пов’язаною з виробничою та фінансовою діяльністю, орієнтованою на підвищення результативності, рентабельності й конкурентоспроможності національної економіки, а також на поєднання економічних завдань із досягненням соціальних і екологічних цілей розвитку [1]. Водночас вона виступає інструментом управлінського впливу, сутність якого полягає у фінансовому обґрунтуванні та ресурсному забезпеченні інвестиційної діяльності суб’єктів господарювання [2].

Ключовою місією формування та впровадження стратегії розвитку інвестиційного потенціалу України на сучасному етапі є стабілізація економіки та створення фінансових передумов для повоєнної відбудови шляхом активізації інвестиційних процесів. При цьому стратегічне планування має ґрунтуватися не лише на вирішенні поточних антикризових завдань, а й на досягненні довгострокових цілей післявоєнного розвитку. Зазначене зумовлює необхідність спирання на системні аналітичні дослідження, прогнозування та подальше планування умов функціонування національної економіки, формування інвестиційного іміджу держави, аналіз структури й специфіки інвестиційного ринку, а також визначення інвестиційних, технологічних і ресурсних потреб відновлення.

Специфічною рисою сучасних реалій для України є тривалість воєнних дій, що супроводжується нарощенням масштабів руйнувань, інфляційними процесами та посиленням деструктивних тенденцій в економіці. Сукупність цих факторів істотно ускладнює здійснення точних прогнозів щодо необхідних обсягів інвестиційних ресурсів і водночас негативно впливає на інвестиційний клімат країни. Додатковим викликом є значна частка об'єктів соціальної інфраструктури, що потребують відновлення, але характеризуються низькою комерційною привабливістю для приватних інвесторів. За таких умов зростає потреба у застосуванні нових інвестиційних механізмів, інноваційних фінансових інструментів та нестандартних управлінських процедур у процесі формування та реалізації стратегії розвитку інвестиційного потенціалу в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Філімонова О. Б. Теоретичні аспекти формування інвестиційної стратегії підприємств. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія : Економіка. 2008. Т. 89, Вип. 76. С. 81-85.

2. Слободянюк Н.О. Концептуальні засади розробки інвестиційних стратегій розвитку національної економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Випуск 10. Частина 3. С.236-239.

Селютін Сергій Тихонович
канд. екон. наук , докторант,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Аграрний сектор є однією з базових складових економіки України, яка не лише забезпечує продовольчу безпеку держави, але й формує вагому частину ВВП, валютних надходжень та зайнятості населення, особливо в сільській місцевості. Водночас, сучасні виклики – зокрема воєнні дії, кліматичні зміни, нестабільність світових ринків, обмежений доступ до фінансування та потреба в інтеграції до європейського економічного простору – висувають нові вимоги до державної аграрної політики. У цьому контексті важливого значення набуває розробка та впровадження адаптивної моделі аграрної політики, здатної реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, зберігати економічну ефективність та сприяти сталому розвитку агросектору.

Адаптивна аграрна політика передбачає гнучке, стратегічно орієнтоване управління аграрною сферою на основі постійного моніторингу змін у середовищі, аналізу ризиків та коригування інструментів політики відповідно до актуальних потреб. Економічна сутність такої моделі полягає у забезпеченні балансу між державним регулюванням, ринковими механізмами та підтримкою аграрних виробників, особливо малого та середнього бізнесу, який є найбільш уразливим до зовнішніх шоків [1].

Серед ключових економічних засад формування адаптивної моделі аграрної політики України можна виокремити наступні:

1. Принцип економічної стійкості та гнучкості. Умови агровиробництва в Україні вимагають політики, яка враховує циклічність виробництва, сезонні ризики, зміну клімату та вплив воєнних дій. Тому важливо впроваджувати інструменти страхування врожаю, адаптивного субсидування, аграрного кредитування з урахуванням ризиків, а також підтримувати технологічну модернізацію сільського господарства.

2. Диверсифікація підтримки та стимулювання інновацій. Економічна ефективність аграрної політики повинна базуватися не лише на дотаціях, а й на механізмах стимулювання інвестицій в переробку, логістику, зелений перехід, органічне виробництво та точне землеробство. Розвиток таких напрямів підвищує додану вартість продукції та зменшує залежність від сировинного експорту.

3. Інституційна підтримка та розвиток сільських територій. Важливою економічною передумовою адаптивної політики є формування ефективної системи сільського розвитку, зокрема підтримка фермерських господарств, кооперативів, аграрних кластерів. Це потребує тісної взаємодії держави з територіальними громадами, бізнесом та освітніми установами.

4. Інтеграція в європейський аграрний простір. У контексті євроінтеграції економічна аграрна політика України має бути адаптована до принципів Спільної аграрної політики ЄС (CAP): зосередженість на сталому розвитку, підтримці дрібних виробників, екологізації виробництва. Це відкриває нові можливості для фінансування через європейські інститути та програми.

5. Цифровізація та аналітика аграрної сфери. Формування адаптивної політики неможливе без надійної системи збору й аналізу економічних даних. Важливим є створення аналітичних платформ, які дозволяють прогнозувати врожайність, оцінювати ринкові тренди, контролювати дотримання екологічних стандартів [2].

Крім того, післявоєнна відбудова вимагає переосмислення пріоритетів аграрної політики. Це стосується передусім відновлення виробничого потенціалу на звільнених територіях, підтримки релокованих аграрних підприємств, компенсації втрат та запровадження податкових і фінансових пільг для підприємств, що постраждали внаслідок бойових дій. Адаптивна модель повинна містити гнучкі механізми реагування на надзвичайні ситуації, кризові явища та оперативне перерозподілення ресурсів.

Таким чином, економічні засади формування адаптивної моделі аграрної політики України мають базуватися на поєднанні стратегічного бачення розвитку сільського господарства з гнучкістю у прийнятті рішень, інституційною спроможністю органів влади та підтримкою інноваційної активності. Лише за умови комплексного, системного та адаптивного підходу до формування аграрної політики Україна зможе забезпечити не лише продовольчу безпеку та конкурентоспроможність, а й сталий розвиток аграрного сектору в умовах невизначеності та глобальних змін.

Список використаних джерел

1. Мартинюк М., Ходаківська О. Цифровізація сільського господарства як показник економічного зростання (порівняння приватних фермерських господарств в Україні та Німеччині). Огляд економіки та фінансів. 2022. Т. 20. С. 330–339.

2. Гадзало Я. М., Лузан Ю. я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. Економіка АПК. 2021. № 8. С. 6-17.

Семченко-Ковальчук Олена Борисівна
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

КОРПОРАТИВНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності та складності, що зумовлено сукупною дією економічних, політичних, соціальних, технологічних і безпекових чинників. Динаміка глобалізаційних процесів, інтенсивна цифровізація, наслідки пандемічних криз, збройні конфлікти та порушення міжнародних ланцюгів постачання суттєво підвищують ризикогенність господарської діяльності. За таких умов забезпечення стратегічної стійкості підприємств стає визначальним чинником їх здатності до адаптації, збереження конкурентних позицій і підтримання безперервності функціонування.

Традиційно корпоративна безпека розглядалася переважно як сукупність захисних заходів, спрямованих на запобігання втратам і нейтралізацію окремих загроз. Однак в умовах системної невизначеності та багаторівневих криз такий підхід втрачає ефективність. Нині корпоративна безпека дедалі більше трансформується у стратегічно орієнтований інструмент управління, інтегрований із системами ризик-менеджменту, корпоративного управління та довгострокового планування розвитку підприємства. У цьому контексті вона розглядається не лише як функція захисту, а як важливий елемент формування стратегічної стійкості бізнесу.

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі корпоративної безпеки у забезпеченні стратегічної стійкості підприємства в умовах високої невизначеності та визначення ключових напрямів її інтеграції в систему стратегічного управління.

В українських реаліях, де діяльність підприємств відбувається в умовах тривалої воєнної агресії, посилених геополітичних ризиків і макроекономічної нестабільності, стратегічна стійкість набуває особливої ваги. Згідно з результатами дослідження KPMG CEO Outlook, станом на 2024 рік геополітичні ризики як визначальний виклик для бізнесу відзначили 81% опитаних керівників в Україні (порівняно з 47% у глобальній вибірці), тоді як економічну невизначеність — 71% (проти 53% у світі) [1, 2]. Такі диспропорції свідчать про об’єктивну потребу інтеграції корпоративної безпеки як проактивного елементу системи стратегічного управління.

За умов тривалої невизначеності стратегічна стійкість (strategic resilience) інтерпретується як спроможність підприємства забезпечувати адаптацію та відновлення ключових бізнес-процесів, що обумовлює зростання значущості корпоративної безпеки у системі стратегічного управління. У цьому контексті стратегічне управління виступає інституційним механізмом формування та підтримання стратегічної стійкості підприємства, оскільки орієнтоване на визначення довгострокових цілей і вибір інструментів їх досягнення з урахуванням динаміки зовнішнього середовища.

У сучасному науковому дискурсі концепція стратегічної стійкості еволюціонувала від трактування, зосередженого переважно на посткризовому відновленні, до розуміння її як невід’ємної складової довгострокового стратегічного управління. Практичний досвід функціонування підприємств у період пандемії COVID-19 продемонстрував, що організації з інституціоналізованими механізмами стійкості виявляють вищий рівень адаптивності до порушень ланцюгів постачання та коливань ринкової кон’юнктури. Воєнні умови функціонування бізнесу в Україні з 2022 року посилили значущість інтегрованих систем корпоративної безпеки та ризик-менеджменту як ключових чинників забезпечення операційної безперервності підприємств.

Значна увага в літературі приділяється ролі корпоративної безпеки, зокрема інформаційної та кібербезпеки, у контексті цифрової трансформації бізнесу. Зростання цифрових

вразливостей актуалізує необхідність інтеграції безпекових механізмів у загальну бізнес-стратегію підприємства. Дослідження в галузях енергетики, фінансів і логістики підтверджують, що застосування ризик-орієнтованих моделей управління сприяє підвищенню адаптивності та зниженню чутливості до зовнішніх шоків. Це, зокрема, підтверджується зростанням кількості та складності кібератак у 2024–2025 рр., унаслідок чого кібербезпека дедалі частіше розглядається як складова стратегічної стійкості підприємств [3]. У відповідь на ці виклики в Україні посилюється інституційна увага до кібербезпеки, зокрема через формування спеціалізованих структур та нормативне закріплення відповідних функцій, що паралельно стимулює бізнес до переходу на проактивні безпекові моделі.

За результатами узагальнення міжнародних аналітичних і консалтингових досліджень, у 2022–2024 рр. підприємства, які мали формалізовані системи корпоративної безпеки та інтегрований ризик-менеджмент, демонстрували вищий рівень збереження операційної безперервності та швидшу адаптацію бізнес-процесів у кризових умовах. Найбільш виразно цей ефект проявлявся у секторах із високою залежністю від цифрової інфраструктури, логістики та людського капіталу, де відсутність системного підходу до безпеки призводила до стратегічних втрат.

Економічна невизначеність, зумовлена ринковою волатильністю, технологічними зрушеннями та кризовими явищами в окремих секторах економіки, підкреслює необхідність розвитку корпоративної безпеки як елементу управлінської спроможності підприємства. У цьому аспекті корпоративна безпека охоплює не лише фізичний захист, але й інформаційну, кадрову та репутаційну складові, що у сукупності формують основу стратегічної стійкості підприємства.

Високий рівень невизначеності ускладнює процес прийняття управлінських рішень, підвищуючи значущість гнучкості, швидкості реагування та системності управління. У зв'язку з цим сучасні підприємства стикаються з багатовимірними загрозами стратегічній стійкості, серед яких фінансова та регуляторна нестабільність, кіберзагрози, втрати людського капіталу та порушення критичних бізнес-ланцюгів.

Розвиток сучасних підходів до управління підприємствами зумовив тісне зближення концепцій корпоративної безпеки та ризик-менеджменту. Ризик-орієнтований підхід передбачає ідентифікацію, оцінювання та пріоритизацію ризиків з урахуванням їхнього впливу на досягнення стратегічних цілей. Інтеграція корпоративної безпеки в систему стратегічного управління дозволяє українським підприємствам перейти від фрагментарного реагування на загрози до системного, ризик-орієнтованого управління, спрямованого на забезпечення безперервності діяльності та довгострокової конкурентоспроможності. У цьому сенсі корпоративна безпека переходить із площини функціонального забезпечення в площину стратегічної відповідальності менеджменту [4, 5].

Особливого значення в цьому процесі набуває використання міжнародних стандартів управління ризиками, зокрема ISO 31000 та COSO ERM, які формують універсальну методологічну основу для інтеграції безпекових і стратегічних аспектів управління. Їх застосування сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, зниженню рівня невизначеності для інвесторів та інших зацікавлених сторін, а також підвищенню якості стратегічного планування.

У прикладному вимірі зазначені методологічні підходи знаходять відображення у практиці корпоративного управління. Практика впровадження зазначених стандартів у корпоративному секторі засвідчує, що формалізація ризик-орієнтованих і безпекових процедур позитивно впливає на якість стратегічних рішень та підвищує довіру ключових стейкхолдерів до довгострокової стійкості підприємства..

Узагальнення наведених підходів дозволяє розглядати корпоративну безпеку як інтегрований елемент стратегічної архітектури підприємства. У межах такої інтерпретації вона виконує подвійну функцію: з одного боку — знижує вразливість до стратегічних загроз,

з іншого — підтримує узгодженість стратегічних рішень і стабільність ключових процесів у довгостроковому горизонті.

Корпоративна безпека виступає системоутворювальним елементом стратегічної стійкості підприємства, забезпечуючи узгодження механізмів управління ризиками зі стратегічними цілями розвитку в умовах високої невизначеності. Для підприємств України, які функціонують у середовищі воєнних загроз, макроекономічної нестабільності та порушення логістичних ланцюгів, корпоративна безпека набуває особливого значення як інституційна основа збереження операційної спроможності та адаптації бізнесу до кризових впливів.

Інтеграція корпоративної безпеки в систему стратегічного управління дозволяє українським підприємствам перейти від фрагментарного реагування на загрози до системного, ризик-орієнтованого управління, спрямованого на забезпечення безперервності діяльності та довгострокової конкурентоспроможності. У цьому вимірі корпоративна безпека набуває статусу не допоміжної функції, а складової стратегічної відповідальності управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Зибарева О. В., Бурачок Я. Є. Економічна безпека підприємств України в умовах сталого розвитку: сучасний стан, чинники та шляхи зміцнення. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 18. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-18-04-10

2. KPMG. 2025 Global CEO Outlook. KPMG International, 2025. URL: https://kpmg.com/xx/en/our-insights/value-creation/global-ceo-outlook-survey.html

3. Зачосова Н., Коваль О., Куценко Д. Стратегія та механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємств в умовах війни, індустрії 4.0 та світу BANI. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2022. № 4(45). С. 267–275.

4. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.

5. COSO. Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. Durham, NC: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017. URL: https://www.coso.org

Сентюра Радіон Олександрович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Філіпова Наталія Володимирівна
д-р екон. наук, професор,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

СТРАТЕГІЧНИЙ АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних реаліях світовий бізнес функціонує в умовах постійної турбулентності, зумовленої численними геополітичними викликами – від збройних конфліктів, торгових воєн та санкцій до глобальних міграційних криз, кібератак і порушення світових ланцюгів постачання. Усе це формує нове середовище для прийняття управлінських рішень, у якому зростає потреба не лише в оперативному реагуванні, а й у стратегічному підході до кризового управління. Саме тому стратегічний антикризовий менеджмент набуває визначального значення як система дій, що дозволяє підприємству не тільки адаптуватися до кризових обставин, а й зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток.

На відміну від традиційного кризового управління, що фокусується переважно на подоланні наслідків вже наявної кризи, стратегічний антикризовий менеджмент передбачає проактивний підхід, в основі якого – системний аналіз зовнішніх і внутрішніх ризиків, моделювання сценаріїв, диверсифікація стратегічних ресурсів, формування резервів та гнучких управлінських структур. Геополітична напруженість, зокрема така, як повномасштабна війна Росії проти України, наочно продемонструвала, що антикризові стратегії мають враховувати не тільки економічні, а й політичні, безпекові та соціальні фактори. Бізнес втрачає стабільність у звичних формах, тому стає критично важливим створювати адаптивну стратегію, яка дозволяє діяти в умовах високої невизначеності [1-2].

Одним із ключових інструментів стратегічного антикризового менеджменту є управління ризиками, яке передбачає виявлення потенційних загроз, їх кількісну та якісну оцінку, побудову матриць ризиків та впровадження превентивних заходів. У контексті геополітичних викликів до традиційних фінансових та операційних ризиків додаються такі нові типи, як: обмеження доступу до зовнішніх ринків, блокування імпортно-експортних операцій, втрати ключових партнерів, інформаційна нестабільність, вплив санкцій та втручання держав у приватний сектор.

Важливу роль відіграє комунікаційна стратегія підприємства під час кризових ситуацій. В умовах геополітичного тиску прозорість, відкритість і послідовність у внутрішніх та зовнішніх комунікаціях допомагають зберегти довіру клієнтів, партнерів, працівників і громадськості. Особливо це актуально в українських реаліях, де бізнес зіштовхується з необхідністю релокації, втратами активів на тимчасово окупованих територіях, порушенням логістики та зростанням витрат на безпеку.

Одним із рішень стає діджиталізація процесів, що дозволяє зберігати гнучкість у кризових ситуаціях, забезпечує віддалений контроль над операціями, швидку обробку даних та оперативне прийняття рішень. Також набуває значення стратегічна диверсифікація – і в продуктовому портфелі, і в географічному розміщенні бізнес-активів. Успішні компанії переходять до моделі стійкості (resilience), яка включає стратегії швидкого відновлення після кризи, стійкість до зовнішніх шоків і здатність до гнучкого переорієнтування ресурсів.

Не менш важливим компонентом стратегічного антикризового менеджменту є людський капітал. У періоди нестабільності зростає значення лідерства, командної взаємодії, корпоративної культури та внутрішньої мобілізації. Саме працівники, які розуміють місію підприємства, поділяють цінності організації та мають високий рівень стійкості до змін, стають запорукою ефективного подолання криз.

У контексті української економіки, яка наразі функціонує в умовах війни, стратегічний антикризовий менеджмент є не просто рекомендацією, а необхідною умовою виживання і розвитку бізнесу. Підприємства, що змогли адаптуватися до нової реальності – зокрема шляхом часткової релокації, цифровізації, розширення зовнішньоекономічної діяльності, виходу на нові ринки ЄС – демонструють приклад життєздатності в умовах екстремальної нестабільності.

Таким чином, стратегічний антикризовий менеджмент в умовах сучасних геополітичних викликів є інтегрованою системою дій, що базується на довгостроковому прогнозуванні, адаптивному стратегуванні, управлінні ризиками, гнучкому використанні ресурсів і людського потенціалу. Його впровадження забезпечує не тільки подолання кризи, а й створює підґрунтя для нового етапу розвитку підприємства, з урахуванням змін глобального та національного середовища.

Список використаних джерел

1. Верхоляк П.Г. Управління технічним розвитком підприємств на стратегічних засадах партнерства. Економіка і управління. 2024. № 4. С. 90-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2024_4_14.

2. Карачина Н.П., Сметанюк О.А., Крепкий П.В. Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди. Економічний простір. 2025. № 200. С. 179-183.

Сергієнко Максим Валерійович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії третього року навчання 051 «Економіка», Херсонський державний університет, м. Івано-Франківськ

Гайдичук Андрій Миколайович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії третього року навчання 051 «Економіка», Херсонський державний університет, м. Івано-Франківськ

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасні глобальні трансформації, що охоплюють економічну, політичну, технологічну та соціальну сфери, формують нові умови функціонування малого бізнесу. Високий рівень турбулентності, непередбачуваність зовнішнього середовища, цифровізація процесів, демографічні зрушення, зміни логістичних ланцюгів, посилення конкуренції та трансформація споживчих запитів визначають необхідність перегляду класичних підходів до управління. Малі підприємства опиняються в ситуації, де конкурентоспроможність залежить не лише від оперативності реагування, але й від здатності формувати довгострокові стратегії, адаптовані до викликів глобального середовища. Стратегічний менеджмент у цих умовах перетворюється на ключовий інструмент забезпечення стійкості, інноваційності та гнучкості малих підприємств.

Глобальні трансформації зумовлюють появу нових типів ризиків, серед яких найбільш значущими є геополітичні загрози, руйнування традиційних ринків збуту, зміни регуляторних режимів, швидке поширення цифрових технологій, підвищення вимог до екологічності та соціальної відповідальності бізнесу. У таких умовах малі підприємства змушені переосмислювати стратегічні орієнтири, переходити до більш відкритих моделей розвитку та диверсифікувати діяльність. Управління стає багатовекторним та інтегрованим, охоплюючи як внутрішні процеси, так і зовнішні партнерські мережі. Зростає значення стратегічного аналізу, прогнозування та сценарного планування, адже адаптивність бізнесу напряму залежить від здатності передбачати наслідки глобальних макротрендів.

В умовах трансформацій малим підприємствам притаманні певні особливості стратегічної поведінки. На відміну від великих компаній, вони мають обмежені фінансові та кадрові ресурси, що часто ускладнює реалізацію масштабних стратегічних ініціатив. Проте їхніми перевагами є висока гнучкість, можливість швидко змінювати бізнес-модель, оперативність прийняття рішень, близькість до локальних ринків та клієнтів. Саме тому стратегічні підходи мають враховувати як потребу в інноваційності, так і необхідність оптимального використання доступних ресурсів. Успішні сучасні малого підприємства – це ті, які поєднують традиційні методи управління з новітніми інструментами цифрової трансформації, маркетингової аналітики, процесного менеджменту та екосистемного розвитку.

Одним із ключових напрямів стратегічного управління є формування конкурентних стратегій, спрямованих на забезпечення стійкої присутності на ринку. У глобальному середовищі конкуренція набуває багатовимірного характеру, оскільки малі підприємства вступають у боротьбу не лише з локальними компаніями, але й з міжнародними гравцями, що володіють значно більшими ресурсами. Саме тому стратегія диференціації, заснована на унікальній цінності продукту, персоналізованому підході до клієнта, високій якості обслуговування або

гнучкості виробничих процесів, стає особливо важливою. Поряд із цим широке застосування отримують стратегії спеціалізації та нішування, що дозволяють малим підприємствам фокусуватися на вузьких сегментах ринку та ефективно використовувати свої конкурентні переваги.

Друга група стратегій пов'язана з цифровою трансформацією малого бізнесу. Цифрові технології змінюють природу підприємництва, створюючи можливості для автоматизації, віддаленої роботи, аналітики на основі великих даних, електронної комерції та цифрового маркетингу. Малі підприємства increasingly переходять до цифрових бізнес-моделей, що включають використання CRM-систем, ERP-рішень, онлайн-платформ та електронних сервісів взаємодії з клієнтами й партнерами. Упровадження таких технологій не лише підвищує ефективність операційної діяльності, але й відкриває доступ до нових ринків, дозволяючи мінімізувати залежність від локальних умов. Водночас цифрові стратегії потребують інвестицій, розвитку цифрових компетентностей персоналу та забезпечення кібербезпеки.

Не менш актуальною є інноваційна стратегія, що передбачає створення, впровадження та комерціалізацію нових продуктів, технологій і процесів. В умовах прискорення глобальних інноваційних циклів малі підприємства змушені орієнтуватися на відкриті моделі інновацій, активно співпрацювати з університетами, науковими центрами, стартапами, інноваційними хабами та міжнародними програмами підтримки. Інноваційна активність сприяє підвищенню конкурентоспроможності, але вона також пов'язана з високими ризиками, тому важливо формувати ефективну систему управління інноваційними проектами, оцінювати їхню економічну доцільність та прогнозувати можливі результати.

Окремого значення набувають адаптаційні стратегії, які передбачають гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. Це можуть бути стратегії виживання, реструктуризації, оптимізації витрат, зміни бізнес-моделі або перепозиціонування компанії на ринку. Малі підприємства мають перевагу в можливості швидко змінювати виробництво, формувати короткі ланцюги постачання, освоювати нові технології й оперативно реагувати на потреби споживачів. У кризові періоди адаптаційні стратегії стають головним фактором стійкості, дозволяючи уникнути втрати ринкових позицій та забезпечити безперервність діяльності.

У контексті глобальних трансформацій значну роль відіграють стратегії міжнародної інтеграції та кооперації. Навіть малі підприємства, які традиційно орієнтувалися на локальний ринок, сьогодні мають можливість виходити на зовнішні ринки завдяки цифровим каналам комунікації, платформам електронної торгівлі та міжнародним програмам підтримки експорту. Стратегічні альянси, партнерства, участь у глобальних виробничих мережах дозволяють розширити доступ до ресурсів, технологій і клієнтів. Успіх таких стратегій залежить від здатності малого бізнесу до взаємодії, довіри, відкритості та готовності адаптувати свої продукти до вимог міжнародних ринків.

Важливою складовою стратегічного управління стає розвиток людського капіталу. Підготовка кадрів, розвиток управлінських компетентностей, формування корпоративної культури інноваційності та відповідальності – це фактори, що визначають успішність реалізації будь-якої стратегії. У глобальному середовищі вміння працювати з інформацією, швидко навчатися, використовувати цифрові інструменти, генерувати нові ідеї та діяти в умовах невизначеності стають ключовими вимогами до персоналу малого бізнесу. Тому стратегії управління людськими ресурсами мають бути спрямовані на мотивацію, розвиток та утримання кваліфікованих працівників [1, с. 3].

Ураховуючи посилення екологічних та соціальних викликів, малим підприємствам необхідно впроваджувати стратегії сталого розвитку. Зростаюча увага суспільства до екологічної безпеки, енергоефективності, соціальної відповідальності та етичності бізнесу формує нову модель взаємодії підприємств із зацікавленими сторонами. Використання зелених технологій, скорочення викидів, відповідальне управління ресурсами, підтримка локальних громад – це

не лише вимога часу, але й стратегічна можливість зміцнення репутації, зниження витрат та залучення нових клієнтів.

Отже, стратегічне управління малими підприємствами в умовах глобальних трансформацій передбачає комплексний, інтегрований та гнучкий підхід до розвитку бізнесу. Ефективні стратегії мають поєднувати інноваційність, цифровізацію, конкурентну диференціацію, адаптивність, міжнародну інтеграцію, розвиток людського капіталу та принципи сталого розвитку. Успіх малого бізнесу визначається здатністю одночасно реагувати на глобальні зміни та використовувати їх як джерело можливостей для зростання. В умовах, коли світова економіка стрімко трансформується, стратегічне управління стає основою довгострокової конкурентоспроможності та стійкості малих підприємств.

Список використаних джерел

1. Мохненко А., Остроус Г.С. The strategy of personnel management of an enterprise in the conditions of European integration as a factor in increasing its competitiveness. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2025. №21.

Сімонова Ірина Юріївна
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти другого року навчання, 073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Сакун Олександра Сергіївна,
д-р екон. наук, доцент,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖСЕКТОРАЛЬНИМ ПАРТНЕРСТВОМ У РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Управління міжсекторальним партнерством відіграє визначальну роль у реалізації стратегій сталого розвитку на регіональному рівні, оскільки забезпечує інтеграцію зусиль органів публічної влади, суб'єктів господарювання, інститутів громадянського суспільства та науково-освітнього середовища з метою консолідації ресурсів, формування інноваційних підходів і підвищення результативності публічних рішень. Така форма взаємодії сприяє адаптації глобальних Цілей сталого розвитку до регіональних особливостей та забезпечує збалансований соціально-економічний і екологічний розвиток територій [1].

Важливість ефективного управління міжсекторальними партнерствами зумовлена необхідністю комплексного розв'язання проблем сталого розвитку, що виходять за межі компетенцій окремих секторів. Об'єднання фінансових, організаційних, людських і інноваційних ресурсів різних зацікавлених сторін підвищує ефективність реалізації стратегічних ініціатив, рівень прозорості та підзвітності управлінських процесів, а також сприяє зростанню суспільної довіри, що є особливо актуальним в умовах обмеженості бюджетних ресурсів та структурних трансформацій економіки [2].

Міжсекторальне партнерство створює передумови для формування територіально орієнтованих та інноваційних рішень, забезпечує стійкість стратегій розвитку та їхню спадковість незалежно від змін політичної кон'юнктури. Водночас залучення громадськості до процесів розробки й реалізації стратегій сприяє підвищенню рівня інклюзивності та врахуванню інтересів різних соціальних груп населення.

У контексті України реалізація міжсекторальних партнерств здійснюється через механізми державно-приватного партнерства, міжмуніципального співробітництва, створення спільних консультативно-робочих органів за участю представників влади, бізнес-асоціацій, закладів

освіти та громадських організацій, а також через функціонування платформ діалогу в межах регіональних стратегій розвитку [1; 2].

Для України розвиток міжсекторальних партнерств набуває стратегічного значення в умовах децентралізації, післявоєнного відновлення та обмеженості фінансових ресурсів, що обумовлює необхідність їх інституціоналізації в регіональних стратегіях розвитку [3].

Отже, управління міжсекторальним партнерством є ключовою умовою ефективної реалізації стратегій сталого розвитку на регіональному рівні, оскільки забезпечує інтеграцію ресурсів, компетенцій і відповідальності органів публічної влади, бізнесу, громадянського суспільства та науково-освітнього середовища. Такий підхід дозволяє формувати комплексні управлінські рішення, спрямовані на збалансований соціально-економічний та екологічний розвиток територій.

Міжсекторальна взаємодія сприяє підвищенню ефективності, прозорості й підзвітності процесів публічного управління, посиленню довіри між зацікавленими сторонами та зростанню інклюзивності стратегічного планування. Залучення широкого кола стейкхолдерів дозволяє враховувати реальні потреби територіальних громад і забезпечує суспільну підтримку реалізації стратегічних ініціатив.

Розвиток міжсекторальних партнерств створює передумови для впровадження інноваційних і територіально орієнтованих рішень, підвищує стійкість стратегій розвитку та їх здатність адаптуватися до динамічних змін соціально-економічного середовища. У сучасних умовах такі партнерства виступають не допоміжним, а системоутворюючим елементом регіональної політики сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Мережко В.М. Управління територіями на засадах сталого розвитку: формування ефективних моделей партнерства між владою, бізнесом і громадськістю. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 4 (286), С. 42-58. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-286-42-58 .

2. Максимова І.І. Стратегічне партнерство у проєктах сталого розвитку в умовах цифрової трансформації та змін клімату. Економіка та суспільство. 2025 Випуск # 72 / 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-131

3. Чабанюк О.М., Лобода Н.О. Основні принципи концепції сталого розвитку. Тези всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених “Сталий розвиток країни в рамках європейської інтеграції” (7 листопада 2019 року). Житомир: «Житомирська політехніка», 2019. С. 64-65.URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/64.pdf

Скоблик Нікіта Олександрович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Сакун Олександра Сергіївна,
д-р екон. наук, професор,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Сучасний етап соціально-економічного розвитку України відзначається активним упровадженням реформи децентралізації, яка істотно трансформує систему публічного управління та регіональної політики. Передача значної частини повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності на регіональний та місцевий рівні обумовила зростання ролі органів місцевого самоврядування у формуванні та реалізації програм розвитку територій. За таких умов особливого значення набуває стратегічне управління, яке покликане забезпечити узгодженість довгострокових цілей розвитку з наявними ресурсами та інституційними можливостями регіонів.

Реалізація програм розвитку регіонів виступає ключовим інструментом державної регіональної політики, спрямованої на зменшення міжрегіональних диспропорцій, підвищення конкурентоспроможності територій та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Водночас практика реалізації таких програм в умовах децентралізації виявляє низку проблем, серед яких фрагментарність стратегічного планування, недостатня координація між рівнями публічної влади та обмежена результативність використання бюджетних коштів [1, с. 112]. Це зумовлює необхідність удосконалення підходів до стратегічного управління програмами регіонального розвитку.

Стратегічне управління реалізацією програм розвитку регіонів слід розглядати як безперервний управлінський процес, що включає стратегічний аналіз, визначення пріоритетів розвитку, планування заходів, організацію їх виконання, моніторинг та оцінювання досягнутих результатів. Важливою передумовою ефективності цього процесу є інтеграція регіональних програм із Державною стратегією регіонального розвитку та стратегіями територіальних громад, що дозволяє сформувати єдиний стратегічний простір і забезпечити узгодженість управлінських рішень [2].

В умовах децентралізації зростає відповідальність органів місцевого самоврядування за кінцеві результати реалізації програм розвитку регіонів. Розширення фінансової автономії територіальних громад створює можливості для більш гнучкого використання ресурсів і врахування локальних потреб населення. Водночас нерівномірність соціально-економічного розвитку регіонів та різний рівень управлінської спроможності органів влади призводять до диференціації результатів реалізації програм розвитку [3, с. 47]. Це актуалізує потребу у застосуванні стратегічних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності управлінських рішень.

З метою узагальнення ключових особливостей стратегічного управління реалізацією програм розвитку регіонів в умовах децентралізації доцільно виокремити основні проблеми та відповідні управлінські інструменти їх подолання (табл. 1).

Таблиця 1 – Особливості стратегічного управління реалізацією програм розвитку регіонів в умовах децентралізації

Проблемні аспекти	Прояв у процесі реалізації програм	Стратегічні управлінські інструменти
Фрагментарність стратегічного планування	Невідповідність регіональних програм місцевим стратегіям	Інтеграція стратегічних документів
Обмеженість фінансових ресурсів	Недофінансування програмних заходів	Програмно-цільовий метод, пріоритезація
Низька управлінська спроможність	Формальний характер виконання програм	Підвищення кваліфікації кадрів
Недостатній моніторинг	Відсутність коригування програм	Система показників результативності

Важливим елементом стратегічного управління реалізацією програм розвитку регіонів є формування ефективної системи моніторингу та оцінювання. Регулярний моніторинг дозволяє відстежувати динаміку виконання програмних заходів, оцінювати рівень досягнення поставлених цілей і своєчасно вносити корективи до управлінських рішень з урахуванням змін соціально-економічного середовища [4]. Запровадження системи кількісних і якісних показників результативності сприяє підвищенню прозорості реалізації програм та підзвітності органів публічної влади перед громадськістю.

Отже, стратегічне управління реалізацією програм розвитку регіонів України в умовах децентралізації є складним і багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу та узгодження інтересів держави, регіонів і територіальних громад. Підвищення ефективності цього процесу можливе за умови вдосконалення стратегічного планування, посилення міжрівневої координації та розвитку системи моніторингу й оцінювання результатів реалізації регіональних програм.

Список використаних джерел

1. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. Фінансові інструменти стимулювання регіонального розвитку: практика використання в Україні: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 224 с.

2. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text

3. Бородіна О. М. Економічний вектор сучасної децентралізації: проблеми та шляхи вирішення. Економіка та суспільство. 2021. №24. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-10

4. Зарічна О. В. Стратегічне управління розвитком регіонів. Економіка та суспільство. 2022. №39. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-88

Сокирко Сергій Володимирович
канд. наук з держ. упр., докторант,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ

У контексті післявоєнної трансформації української держави питання економічної безпеки набуває стратегічного значення. Вона виступає фундаментом національної безпеки, сталого розвитку, соціальної стабільності та незалежності країни. Після завершення активної фази війни Україна зіткнеться з масштабними викликами: відновлення зруйнованої інфраструктури,

стабілізація фінансової системи, боротьба з бідністю та безробіттям, повернення інвесторів, інтеграція у глобальні економічні процеси. У цьому складному контексті державні інституції мають відіграти ключову роль у формуванні, координації та реалізації системи економічної безпеки.

Під економічною безпекою розуміється стан національної економіки, за якого забезпечується захист національних інтересів, стабільність функціонування ключових секторів, здатність до самовідтворення, адаптація до внутрішніх і зовнішніх загроз. Формування такої системи після війни потребує інституційного ядра, яке б координувало політики, оцінювало ризики, виробляло сценарії реагування та забезпечувало баланс між ринковими механізмами і стратегічним регулюванням.

Насамперед, роль координатора у сфері економічної безпеки повинні виконувати центральні органи виконавчої влади – Кабінет Міністрів України, Рада національної безпеки і оборони (РНБО), Міністерство економіки, Міністерство фінансів, НБУ, а також спеціалізовані відомства, такі як Служба безпеки України та Бюро економічної безпеки (БЕБ). Їхні завдання – не лише оперативне реагування на економічні загрози, а й розробка довгострокових стратегій економічної безпеки, формування індикаторів ризику, координація антикризової політики [1].

Одним із ключових завдань державних інституцій є створення нормативно-правової основи економічної безпеки, яка охоплює питання енергетичної безпеки, фінансової стабільності, захисту критичної інфраструктури, недопущення зовнішнього контролю над стратегічними підприємствами, протидії відтоку капіталу, кіберзагрозам у фінансовому секторі та зовнішньоекономічним ризикам. Важливою складовою є ухвалення Національної стратегії економічної безпеки України, яка повинна бути переглянута та оновлена з урахуванням післявоєнної реальності.

Державні інституції також несуть відповідальність за економічне прогнозування та управління ризиками. Для цього потрібне розгортання систем стратегічного планування, впровадження цифрових платформ моніторингу, використання big data, формування аналітичних центрів при уряді та міністерствах, здатних оперативно аналізувати зовнішні загрози, інвестиційні тенденції, вплив глобальних процесів на національну економіку [2].

Велике значення в післявоєнному контексті матиме інституційна підтримка малого та середнього бізнесу, відновлення виробничого сектору, реінтеграція внутрішньо переміщених осіб у ринок праці, стимулювання інновацій та розвиток експортного потенціалу. У цьому напрямі ключову роль повинні відігравати державні фонди відновлення, інститути фінансового розвитку, агенції підтримки підприємництва, які реалізують державну політику через прозорі програми фінансування, пільгового кредитування, грантової підтримки та податкових стимулів.

Крім того, державні інституції мають забезпечувати ефективну співпрацю з міжнародними партнерами, такими як ЄС, Світовий банк, МВФ, ЄБРР та інші донори. Вони виступають посередниками у залученні ресурсів, реалізації міжнародних проектів, гармонізації стандартів безпеки та економічного управління.

У формуванні економічної безпеки важливу роль відіграє антикорупційна політика, яку реалізують відповідні інституції – НАБУ, НАЗК, ВАКС. Зниження рівня корупції – одна з головних умов інституційної довіри, що забезпечує ефективне використання ресурсів, зростання інвестиційної привабливості та стабільність ринку.

Не менш важливо – розвиток людського капіталу в самих державних інституціях. Післявоєнне управління вимагає нової якості державної служби: компетентності, прозорості, професіоналізму. Потрібна масштабна реформа державного управління з акцентом на цифровізацію, кадрове оновлення, аналітичні спроможності, партнерство з громадським сектором.

Таким чином, державні інституції є системоутворюючим елементом формування економічної безпеки України в поствоєнний період. Від їхньої ефективності залежить здатність країни відновитися, протистояти внутрішнім і зовнішнім викликам, зміцнити свій суверенітет

і забезпечити стабільний розвиток. Інституційне середовище має бути гнучким, відкритим до інновацій, підзвітним суспільству та інтегрованим у європейську систему безпеки.

Список використаних джерел

1. Тіньова економіка. Загальні тенденції. Міністерство економіки України. Аналітична записка. Жовтень 2022. URL: https://me.gov.ua/download/74e86de5-126a-4849-94d5-7d4ea048e4b8/file.pdf.

2. Пироговська. В. О., Предместніков О. Г., Гончарук О. В. Запобігання корупції в органах державної влади України: роль адміністративного права. Академічні візії, № 27. 2024.

Сокол Марія Юріївна
старший викладач,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇПОЛІТИКИУ СФЕРІ ВИКОНАВЧОГО ПРОВАДЖЕННЯ В США

Ефективне виконання судових рішень є завершальною ланкою правосуддя і практичним індикатором дієвості верховенства права. Навіть якісне законодавство та справедливе судове рішення втрачають суспільну цінність, якщо держава не забезпечує їх реального виконання. У США система примусового виконання розвивається у межах федеративної моделі, де компетенції, інституції та процедури розподілені між федеральним рівнем і штатами, що формує різні підходи до організації виконання, контролю, відповідальності та забезпечення прав сторін. Саме тому аналіз американських механізмів дає можливість зрозуміти, як у складній багаторівневій системі забезпечується баланс між автономією штатів, єдністю правових стандартів і захистом прав учасників виконавчого процесу.

Історичний розвиток централізації адміністративно-державного управління у Сполучених Штатах Америки мав нерівномірний характер. Модель американського федералізму ґрунтується на значній фінансово-економічній автономії штатів та широких політичних повноваженнях як штатних, так і, частково, місцевих органів влади, які сформувалися раніше за федеральні інститути.Упродовж XIX століття система адміністративно-державного управління відображала специфіку становлення американського капіталізму та вирізнялася високим рівнем децентралізації у сфері державного господарювання. Основні фінансові ресурси держави акумулювалися й перерозподілялися переважно через бюджети штатів і органів місцевого самоврядування.

Ідея політичної системи, що поєднує конституційно відокремлені уряди, здобула широку підтримку в США наприкінці колоніального періоду та стала основою формування федеративної моделі держави. Федеральний уряд США сформувався як результат об’єднання штатів у союз, а не як первинний державотворчий інститут, що підтверджує пріоритет існування штатів перед федерацією.

Примусове виконання рішень є складним і багаторівневим процесом, який реалізується державними органами як в Україні, так і в інших країнах світу, причому кожна національна правова система має власні інституційні особливості. Позитивний досвід і ефективні практики діяльності органів виконавчого провадження іноземних держав становлять значний науковий і практичний інтерес.

Виконавче провадження визначається як законодавчо встановлений порядок примусової реалізації судових рішень та актів інших уповноважених органів, спрямований на забезпечення реального захисту порушених або оспорюваних прав і законних інтересів. Система виконавчого провадження в Україні нині перебуває у стадії інституційного формування. У процесі виконання

рішень відбувається активна взаємодія між державними та приватними виконавцями, різними установами й громадянами, що зумовлює важливість впровадження сучасних інформаційних технологій як складової розвитку інформаційного суспільства. Сучасний етап цифрової трансформації формує нові вимоги і до сфери виконавчого провадження, де активно застосовуються інноваційні інструменти діяльності.

У Сполучених Штатах Америки державна політика у сфері виконавчого провадження реалізується через багаторівневу систему федеральних і штатних законів, правил та процедур, спрямованих на забезпечення виконання судових рішень і адміністративних приписів, пов'язаних зі стягненням заборгованості, конфіскацією майна та іншими примусовими заходами.

До основних механізмів реалізації державної політики у цій сфері належать:

Судова система. Судові органи відіграють ключову роль у виконавчому провадженні, оскільки саме вони видають виконавчі накази та здійснюють контроль за їх реалізацією.

Правоохоронні органи. На рівні штатів і місцевого самоврядування безпосереднє виконання значної частини судових рішень покладено на шерифів та інші правоохоронні структури, які здійснюють арешт майна, виселення та інші примусові дії. На федеральному рівні відповідні функції виконують судові виконавці, зокрема служба маршалів США (U.S. Marshals) [1].

Адміністративні органи. Федеральні й штатні адміністративні агентства наділені повноваженнями щодо виконання власних рішень і наказів. Так, податкові органи, зокрема Служба внутрішніх доходів (IRS), мають широкі інструменти примусового стягнення податкових боргів.

Приватні колекторські агентства. У ряді випадків стягнення заборгованості здійснюється приватними колекторськими агентствами, діяльність яких регулюється федеральними та штатними актами, зокрема Законом про добросовісну практику стягнення боргів (FairDebtCollectionPracticesAct) [2].

Законодавче регулювання. Федеральні й штатні нормативно-правові акти визначають загальні правові рамки виконавчого провадження, закріплюють права та обов'язки учасників, процедури виконання рішень і механізми правового захисту.

Особливості функціонування цих механізмів істотно відрізняються залежно від штату та конкретних умов справи. Федеративна модель забезпечує встановлення загальних стандартів, водночас надаючи штатам широку автономію у сфері регулювання виконавчого провадження.

У ряді штатів, зокрема в Каліфорнії, виконання судових рішень здійснюється різними суб'єктами, серед яких констеблі – штатні працівники суду, підпорядковані суддям і судовим приставам; Служба судових виконавців окружної судової ради, яка переважно виконує адміністративні функції та окремі категорії рішень, наприклад у сфері запобігання гендерній дискримінації; а також агенції зі стягнення боргів – недержавні установи, що застосовують неформальні методи впливу на боржників шляхом письмових повідомлень про можливі правові наслідки. Такі ліцензовані агентства часто залучають юристів і приватних детективів, а їх діяльність перебуває під суворим контролем держави через попередні зловживання [3].

У США значна частина повноважень із примусового виконання судових рішень та актів інших органів покладена на приватні юридичні (колекторські) агентства, тоді як державні виконавці залучаються переважно у випадках, що потребують застосування владного авторитету держави. На федеральному рівні функції судового пристава-виконавця виконує служба маршалів США.

Разом з тим у функціонуванні механізмів реалізації державної політики у сфері виконавчого провадження в США існує низка проблем, що відображають складність федеративної системи та динаміку правових і соціально-економічних процесів, зокрема:

Відсутність уніфікованої національної системи призводить до суттєвих розбіжностей у законодавстві, процедурах і результативності виконання рішень у різних штатах.

Недостатня узгодженість між службою маршалів США та виконавчими структурами штатів може зумовлювати дублювання функцій і затягування процедур.

Проблема запобігання зловживанням і захисту прав боржників.

Процес ускладнюється, якщо майно приховане або розміщене в різних юрисдикціях, а відповідальність за його пошук часто покладається на стягувача.

Реалізація законодавчо гарантованих прав боржників на практиці може бути ускладнена.

Активна участь судів у примусовому виконанні сприяє зростанню навантаження та затягуванню процесів.

Застосування санкцій, включаючи ув'язнення. Доцільність таких заходів залишається предметом наукових і суспільних дискусій.

Ефективність упровадження інформаційних технологій істотно різниться між штатами.

Недостатній обмін інформацією між органами влади ускладнює виконання рішень.

Зміни у законодавстві та пріоритетах правозастосування залежать від загальної соціально-економічної ситуації.

Отже, американська модель виконавчого провадження характеризується складною процедурою виконання судових рішень залежно від рівня суду; переважанням приватних юридичних (колекторських) агентств у реалізації більшості повноважень; покладанням обов'язку з визначення майна боржника на стягувача; існуванням подвійної системи державних органів примусового виконання (служба маршалів США та шерифи); активною роллю суду; можливістю застосування ув'язнення до боржників; державною монополією на інститут примусового виконання; тісною взаємодією виконавців з правоохоронними органами та судами; широким використанням судових прецедентів і заборон; а також чітко вибудуваною системою відбору й підготовки кадрів Маршальської служби.

Список використаних джерел

1. Служба маршалів США. URL: https://www.usmarshals.gov/(дата звернення: 19.12.2025).

2. Закон про чесну практику стягнення боргів. URL: https://www.ftc.gov/legal-library/browse/rules/fair-debt-collection-practices-act-text(дата звернення: 19.12.2025).

3. Теоретичні засади розвитку системи виконавчого провадження в США. URL: file:///C:/Users/%D0%92%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D0 (дата звернення: 19.12.2025).

Сорока Віктор Борисович, Карась Андрій Анатолійович
здобувачі вищої освіти ступеня доктора філософії
другого року навчання, С1 «Економіка»
Харківський національний економічний університет ім. С.Кузнеця, м. Харків
Науковий керівник: Внукова Наталія Миколаївна, д-р екон. наук, професор,
Харківський національний економічний університет ім. С.Кузнеця, м. Харків

АДАПТАЦІЙНА ПРАКТИКА НАУКОВОЇ ОСВІТИ ЗДОБУТТЯ ДОКТОРА ФІЛОСОФІЇ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

У час глобальних трансформацій та безпекових викликів додатково вимагається дотримуватись міжнародних вимог у сфері фінансового моніторингу. Жорстка санкційна політика FATF несе певні ризики втрат від недотримання її рекомендацій. Такі умови глобальних безпекових викликів та стратегій адаптації національних економік до світових трендів впливають на формування потреби у створенні ефективної контрольно-наглядової системи, здатної запобігти легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та розповсюдження зброї масового знищення. Саме з цією метою створені міжнародні організації, зокрема, FATF, які застосовують відповідні санкції до тих країн, що допускають порушення у цій сфері, та внутрішньодержавні спеціально уповноважені органи з питань фінансового моніторингу (Держфінмоніторинг в Україні), комплексні дії яких спрямовані на недопущення легалізації незаконно накопичених доходів та фінансування тероризму відповідно до внутрішнього законодавства країни. При цьому функціонування таких

органів спрямовано на взаємодію з суб›єктами первинного фінансового моніторингу. Питання протидії фінансуванню тероризму суттєво актуалізувалось у період військової агресії проти України. Всі ці питання подані для розгляду у вибірковій навчальній дисципліні «Міжнародні стандарти розвитку фінансового моніторингу» [3] для підготовки доктора філософії за 8 рівнем Національної рамки кваліфікацій.

Метою вивчення даної навчальної дисципліни є послідовне формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних і практичних знань, переліку компетентностей з основ функціонування та розвитку системи фінансового моніторингу в Україні відповідно до міжнародних стандартів, що є напрямом загальної адаптації практики трансформацій до системи наукової освіти. Основним завданням за цією навчальною дисципліною є визначення сутності, етапів та типології легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом.

Підготовка здобувачів доктора філософії за Національною рамкою кваліфікацій (НРК) [4] відповідає 8 рівню та третьому циклу вищої освіти Рамки кваліфікацій Європейського простору вищої освіти, що підтверджує потенційну адаптацію до можливих безпекових викликів в умовах трансформацій.

Компетентності, яких необхідно досягти, спрямовані на одержання концептуальних та методологічних знань у галузі чи на межі галузей знань або професійної діяльності. Отже, створення команд здобувачів, які навчаються в аспірантурі з різних спеціальностей, є міждисциплінарним напрямом наукової освіти.

Для досягнення спеціалізованих умінь та навичок необхідно оволодіти методами, необхідними для розв’язання значущих проблем у сфері професійної діяльності, науки та/або інновацій, сприяти розширенню та переоцінці вже існуючих знань і професійної практики, започаткувати, планувати та реалізувати послідовно ґрунтовні наукові дослідження з дотриманням належної академічної доброчесності, здійснити критичний аналіз, оцінку і синтез нових та комплексних ідей, що створює адаптаційні можливості для відповіді на виклики.

Комунікаційна компетентність досягається через вільне спілкування з питань, що стосуються сфери наукових та експертних знань, з колегами, широкою науковою спільнотою, суспільством у цілому з використанням академічної української та іноземної мови у професійній діяльності та дослідженнях.

Здобувачі доктора філософії мають демонструвати значний рівень авторитетності, інноваційності, високий ступінь самостійності, постійну захопленість розвитком нових ідей або процесів у передових контекстах професійної та наукової діяльності, здатність до безперервного саморозвитку та самовдосконалення.

Для забезпечення досягнення всіх компетентностей, особливо щодо інноваційної складової, під час навчання в аспірантурі ХНЕУ імені Семена Кузнеця у навчальні плани підготовки аспірантів за кожною освітньо-науковою програмою (ОНП) вводять вибіркову складову: загальноосвітні та професійні вибіркові навчальні дисципліни обсягом 15 кредитів ЄКТС [1]. Обрані та складені аспірантом (одержано ствердну оцінку за наслідками поточного та підсумкового контролю) навчальні дисципліни включаються до індивідуального плану здобувача вищої освіти та до академічної довідки. Додатково принцип вільного вибору дає змогу кожному аспіранту обирати навчальні дисципліни, результати навчання по яких максимально сприяють досягненню потрібних компетентностей, які необхідні здобувачам як для виконання дисертаційного дослідження, так і у професійній діяльності.

Вибіркову навчальну дисципліну «Міжнародні стандарти розвитку фінансового моніторингу» [3] 2025 року обрали здобувачі доктора філософії з напряму С1 «Економіка» та D2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», що дозволило створити міждисциплінарну команду на межі галузей знань та професійної діяльності. Для посилення практичної складової та створення конкурсної позиції для перевірки комунікаційної складової та умінь і навичок із переліку складу компетентностей майбутнього доктора філософії була ініційована участь у конкурсах з OSINT-досліджень.

Вперше команда аспірантів взяла участь у VIII міжнародному квест-конкурсі з проблематики розвідки на основі відкритих джерел (OSINT) «У пошуку активів – онлайн-детектив», що відповідав напряму навчальної дисципліни щодо повернення активів, здобутих злочинним шляхом, посилення компетентностей у сфері фінансового моніторингу. Конкурс був спрямований на OSINT-дослідження з проблем культурної спадщини та її віртуалізації. У конкурсі свої вміння працювати з відкритими джерелами інформації продемонстрували учасники з України та Словаччини. Сформована команда виявила цілеспрямованість, наполегливість і одержала відзнаку за повне виконання найскладнішого третього завдання на 50 балів, що вплинула на наступне рішення взяти участь у наступному конкурсі з OSINT-дослідження 27 листопада 2025 року - п'ятому квест-конкурсі «Пошук скарбів у морі інформації – онлайн-детектив», продемонструвавши набутий досвід, необхідний рівень компетентності, зокрема, у сфері IT та іноземної мови. Команда здобувачів вищої освіти доктора філософії у складі аспірантів двох спеціальностей посіла призове 3 місце [2]. Захід відбувся на базі науково-дослідної лабораторії OSINT-досліджень та безпекової аналітики Львівського державного університету внутрішніх справ. У інтелектуальних змаганнях взяли участь 23 команди з різних регіонів України. Конкурс був присвячений проблематиці виявлення фактів і ризиків торгівлі людьми й нелегальної міграції та проходив у дистанційному форматі. Це повною мірою відповідало напрямам і завданнями навчальної дисципліни, посилило набуття практичних і комунікаційних навичок за НРК.

Висновок. Наведений приклад сполучення навчальної підготовки, набуття практичних навичок і формування комунікаційних компетентностей у конкурсній ситуації засвідчив формування адаптаційної практики наукової освіти при здобутті доктора філософії в умовах безпекових викликів, який з'єднав ознайомлення із міжнародними стандартами у сфері протидії легалізації злочинних доходів та фінансуванню тероризму, набуття практичних умінь OSINT-досліджень за встановленими завданнями, формування навичок безпекової аналітики. Ця адаптаційна практика навчання довела високу результативність використання в освітньому процесі вибіркового характеру навчальних дисциплін, об`єднання практичної складової з конкурсним типом комунікацій, впливом одержаних результатів на формування передумов для пошуку нових рішень при виконанні дисертаційного дослідження, у поточній та майбутній професійній діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аспірантура: Вибір навчальних дисциплін URL: https://hneu.edu.ua/aspirantura-vybir-navchalnyh-dystsyplin

2. Команда здобувачів PhD посіла 3-тє місце у всеукраїнському OSINT-квесті URL: https://hneu.edu.ua/news/komanda-zdobuvach-v-phd-pos-la-3-t-m-sce-u-vseukra-nskomu-osint-kvest01122025

3. Міжнародні стандарти розвитку фінансового моніторингу: робоча програма навчальної дисципліни для здобувачів вищої освіти Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 10 с. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32337

4. Національна рамка кваліфікацій URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nrk/2021/11.10/Zvit.pro.samosertyfikatsiyu.NRK-dodatok.1-10.11.pdf

Тимошенко Максим Олександрович
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти
другого року навчання, 073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Сакун Олександра Сергіївна,
д-р екон. наук, доцент,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗА УМОВ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища та зростання рівня конкуренції підвищується значущість удосконалення системи адміністрування як ключового інструменту забезпечення ефективного функціонування підприємств. Основними напрямами розвитку систем адміністрування є інтеграція цифрових технологій, розвиток людського капіталу, оптимізація управлінських процесів та підвищення стратегічної гнучкості організацій.

Першочергове значення має інформаційно-технологічна модернізація управління, що передбачає впровадження автоматизованих інформаційних систем, зокрема ERP та CRM-рішень. Застосування таких систем сприяє підвищенню оперативності збору й обробки управлінської інформації, зниженню транзакційних витрат, покращенню координації управлінських функцій та якості прийняття управлінських рішень. Важливим елементом є також формування ефективної інформаційної підтримки керівників різних рівнів, що забезпечує своєчасне реагування на зміни та обґрунтоване стратегічне планування [1].

Вагомим напрямом удосконалення системи адміністрування є інноваційні підходи до управління персоналом, засновані на концепції інтелектуального капіталу. Працівники розглядаються не лише як виконавці, а як носії знань, компетентностей і джерело організаційних інновацій. Це зумовлює необхідність застосування комплексної системи мотивації, яка поєднує матеріальні стимули з нематеріальними чинниками впливу, зокрема професійним розвитком, визнанням результатів праці та формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Подальше вдосконалення управління пов’язане з оптимізацією управлінських процесів на основі сучасних методологічних підходів. Системний підхід забезпечує цілісне бачення підприємства як сукупності взаємопов’язаних керуючої та керованої підсистем, що дозволяє узгоджувати управлінські рішення та підвищувати їх ефективність. Процесний підхід орієнтований на раціоналізацію ключових бізнес-процесів, усунення дублювання функцій і підвищення результативності діяльності. Водночас застосування ситуаційного підходу дозволяє адаптувати управлінські інструменти до конкретних умов функціонування підприємства та рівня невизначеності зовнішнього середовища.

Важливою складовою сучасної системи адміністрування є стратегічна гнучкість та адаптивність управління, що передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на ринкові зміни, технологічні виклики та трансформаційні процеси в економіці. Реалізація концепції безперервного вдосконалення управлінських рішень сприяє підвищенню стійкості підприємства, його конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового сталого розвитку [2].

Таким чином, комплексне впровадження інформаційних технологій, розвиток людського потенціалу, удосконалення управлінських процесів та підвищення адаптивності системи адміністрування створюють передумови для зростання ефективності діяльності підприємств і підвищення якості управління в сучасних умовах господарювання.

Список використаних джерел

1. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100

2. Гриценко А.О. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. С.19-21. URL: https://surl.li/mqdhjb

Федоренко Віктор Володимирович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Ніколаєнко Юрій Володимирович
д-р екон. наук, професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах високої конкуренції, динамічного розвитку технологій та постійної зміни ринкових вимог ефективне управління бізнес-процесами стало однією з ключових передумов успішного функціонування та сталого розвитку підприємства. Бізнес-процеси охоплюють усі операції, які забезпечують створення доданої вартості, задоволення потреб споживачів та досягнення стратегічних цілей організації. Від їх злагодженості, швидкості, якості та витратоздатності безпосередньо залежить конкурентоспроможність підприємства. Саме тому оптимізація бізнес-процесів розглядається як важливий напрям підвищення ефективності діяльності в цілому.

Оптимізація бізнес-процесів передбачає систематичне вдосконалення внутрішніх і зовнішніх операцій підприємства з метою зменшення витрат, скорочення часу виконання задач, підвищення якості продукції або послуг, підвищення задоволеності клієнтів і адаптації до змін зовнішнього середовища. Цей процес охоплює як організаційні, так і технічні, інформаційні та кадрові аспекти. Оптимізація може здійснюватися як шляхом незначного вдосконалення існуючих процесів, так і через їх радикальну перебудову, що передбачає використання інструментів бізнес-реінжинірингу.

Одним із ключових напрямів оптимізації є аналіз і моделювання бізнес-процесів. На цьому етапі відбувається виявлення неефективних або дублюючих функцій, визначення вузьких місць, збоїв у комунікаціях чи надлишкових витрат. Для цього застосовуються методи графічного моделювання процесів, такі як BPMN, IDEF, EPC, а також цифрові інструменти автоматизації процесного аналізу. Результати такого аналізу дозволяють чітко окреслити, які процеси варто вдосконалити, спростити або делегувати.

Наступним важливим напрямом є автоматизація бізнес-процесів, що базується на впровадженні сучасних інформаційних систем управління, таких як ERP, CRM, SCM тощо. Завдяки автоматизації рутинних операцій зменшується вплив людського фактора, прискорюється обробка інформації, підвищується точність виконання завдань та створюється єдиний цифровий простір для прийняття управлінських рішень. Автоматизація особливо ефективна у сфері фінансів, бухгалтерського обліку, логістики, документообігу, контролю якості та управління персоналом.

Ще одним напрямом є впровадження процесного підходу до управління, який полягає у переорієнтації організаційної структури підприємства з вертикальної (ієрархічної) на горизонтальну, побудовану навколо ключових бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищити гнучкість, забезпечити прозорість операцій і чіткість

відповідальності за результат. У рамках процесного підходу велике значення мають індикатори ефективності (KPI), що дозволяють об'єктивно оцінити результативність і своєчасність виконання кожного процесу [1-2].

Не менш важливим напрямом оптимізації є управління якістю бізнес-процесів. Впровадження систем якості на основі міжнародних стандартів, таких як ISO 9001, забезпечує документовану регламентацію процесів, контроль за дотриманням стандартів, регулярний аудит і постійне вдосконалення. Це сприяє зменшенню дефектів, підвищенню задоволеності клієнтів, зростанню довіри партнерів та формуванню стабільного іміджу на ринку.

Також важливою є оптимізація комунікацій і взаємодії між структурними підрозділами, яка передбачає усунення інформаційних бар'єрів, скорочення часу на узгодження рішень, покращення внутрішньої координації. Це можливо через впровадження систем електронної комунікації, платформ спільної роботи, а також шляхом зміцнення командної взаємодії та корпоративної культури.

Окрему увагу слід приділити розвитку людського капіталу, оскільки успішна реалізація будь-яких змін у бізнес-процесах залежить від підготовленості персоналу, його зацікавленості, професіоналізму та здатності адаптуватися до нових умов. Проведення тренінгів, залучення працівників до розробки змін, стимулювання ініціативності та визнання досягнень сприяють ефективному впровадженню змін.

Таким чином, оптимізація бізнес-процесів є багатогранним завданням, що потребує комплексного підходу, глибокого аналізу, стратегічного бачення та залучення всієї організаційної структури підприємства. Правильно організовані та оптимізовані процеси дозволяють досягти високого рівня операційної ефективності, зменшити витрати, покращити якість продукції та обслуговування, швидко реагувати на зміни середовища й забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. У результаті підприємство стає більш конкурентоспроможним, інноваційно спроможним і привабливим як для споживачів, так і для партнерів та інвесторів.

Список використаних джерел

1. Бойчук Н.Я. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ». 2016. Випуск 17. С. 173-180.

2. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua.

Ховрак Іван Вікторович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
четвертого року навчання, 073 «Менеджмент»,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського, м. Кременчук
Науковий керівник: Загірняк Денис Михайлович,
д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри обліку і фінансів,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського, м. Кременчук

ДОРОЖНЯ КАРТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: УПРАВЛІНСЬКА МОДЕЛЬ, СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ТРАЄКТОРІЇ РОЗВИТКУ

Цифрова трансформація закладів вищої освіти (ЗВО) в Україні поступово переходить від поодиноких цифрових ініціатив до комплексного управлінського процесу, що визначає здатність закладів забезпечувати стійкість, конкурентоспроможність і якість наукової та освітньої діяльності в умовах глибоких суспільних та технологічних змін. Зростання залежності від цифрових сервісів в освіті, науці та управлінні, масштабне впровадження інструментів автоматизації та аналітики даних, а також трансформація моделей комунікації зі стейкхолдерами потребують формування дорожньої карти, яка здатна упорядкувати цифрові зміни та забезпечити їх узгодженість із довгостроковими цілями розвитку ЗВО. У цьому контексті результати міжнародних досліджень підтверджують важливість стратегічного планування цифрової трансформації та його вплив на інституційну стійкість [1-3].

Концептуальна модель управління цифровою трансформацією має ґрунтуватися на взаємодії управлінської, технічної та кадрової компонент. Такий підхід дозволяє тлумачити цифровізацію не як разовий технічний проєкт, а як інтегрований процес трансформації організаційної культури, модернізації управлінських рішень і розвитку цифрових компетентностей персоналу. Тому ЗВО дедалі більше переходять до моделей управління, орієнтованих на дані, що узгоджується із дослідженнями цифрової зрілості ЗВО.

При цьому дорожня карта цифрової трансформації виступає управлінською моделлю, яка забезпечує послідовність цифрових змін у чотири етапи. Етап діагностики та підготовки передбачає оцінку цифрової зрілості, аналіз ризиків, визначення потреб, пріоритетів та здатності ЗВО функціонувати в умовах нестабільності. Етап пілотних проєктів передбачає тестування ключових цифрових рішень у вибраних підрозділах, оцінювання їхньої ефективності та уточнення підходів перед масштабуванням. При цьому масштабування включає розгортання цифрових рішень на рівні всього ЗВО, інституціоналізацію оновлених процесів, інтеграцію цифрових сервісів та системний моніторинг прогресу. Етап стабілізації та підтримки змін спрямований на закріплення досягнутих результатів, інтеграцію нових практик у щоденну діяльність ЗВО, підтримку інфраструктури та розвиток цифрової культури й резилієнтності.

Зміна управлінських практик у контексті цифрової трансформації набуває особливої ваги в умовах кризових викликів та воєнної нестабільності. У цьому аспекті дорожня карта цифрової трансформації ЗВО дає змогу оцінити та координувати цифрові ініціативи таким чином, щоб забезпечити адаптивність і відновлюваність інституційних процесів.

Водночас, варто виокремити три стратегічні траєкторії цифрового розвитку ЗВО. Технологічна траєкторія передбачає модернізацію інфраструктури та впровадження платформ для цифрового навчання, управління та наукової діяльності. Організаційно-управлінська траєкторія охоплює трансформацію управлінських процесів, розвиток цифрового врядування та інтегрування аналітичних систем у прийняття рішень. Людська траєкторія зосереджується на розвитку цифрових компетентностей персоналу та формуванні цифрової культури ЗВО.

Запропонована дорожня карта цифрової трансформації ЗВО забезпечує можливість послідовно реалізовувати цифрові зміни, узгоджувати технологічні та управлінські рішення, підтримувати функціональну стійкість і підвищувати рівень резилієнтності в умовах багатовимірних викликів. Її застосування дає змогу перетворити цифрову трансформацію на стратегічний процес, орієнтований на довгостроковий розвиток та інституційну стійкість.

Список використаних джерел

1. Alarcón, R., Valdivia, C., Germán, N., Aquino, J., Serquén, O., Guevara, L., Moreno Heredia, A. Model for assessing the maturity level of digital transformation in higher education institutions: A theoretical-methodological approach. Frontiers in Education. 2025. 10. 1581648. DOI: https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1581648

2. Bravo-Jaico, J., Maquen-Niño, G., Germán, N., Valdivia, C., Alarcón, R., Aquino, J., Serquén, O. Assessing digital transformation maturity in higher education institutions: a correlational analysis by actors and dimensions. Front. Comput. Sci. 2025. 7. 1549262. DOI: https://doi.org/10.3389/fcomp.2025.1549262

3. Hattab, M. K., Khlaif, Z. N., Alsher, T. N., Adas, N. O., Ahmad, J., Fatayer, O. S., Khaled, G. S., Odeh, M. S., Bkheet, E. I. Digital transformation in higher education for achieving sustainable development goals in conflict zones: A case study of An-Najah National University. Frontiers in Human Dynamics. 2025. 7. 1585538. DOI: https://doi.org/10.3389/fhumd.2025.1585538

Циганенко Ганна Володимирівна
канд. екон. наук, доцент, професор МКА,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м.Чернігів

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Сучасний бізнес функціонує в умовах зростаючих очікувань стейкхолдерів щодо відповідальності організацій перед суспільством та довкіллям. Інтеграція ESG-принципів (екологічних, соціальних та управлінських) у практику управління проєктами стає стратегічною необхідністю для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. За даними міжнародних досліджень, компанії з високими ESG-рейтингами демонструють кращі фінансові результати та нижчі ризики в довгостроковій перспективі. Глобальні інституційні інвестори використовують ESG-критерії як обов'язковий фільтр при прийнятті інвестиційних рішень, що робить ESG-комплаєнс критичним фактором доступу до капіталу. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки практичних механізмів імплементації ESG-стандартів у процеси управління проєктами в українських організаціях, особливо в контексті євроінтеграційних процесів та відновлення економіки [1; 2].

ESG-концепція охоплює три ключові виміри корпоративної відповідальності: екологічний (Environmental), соціальний (Social) та управлінський (Governance). У контексті проєктного менеджменту інтеграція цих принципів означає системне врахування екологічних наслідків, соціального впливу та етичних стандартів управління на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Екологічний компонент включає мінімізацію вуглецевого сліду проєктної діяльності, ефективне використання ресурсів за принципами lean-менеджменту, впровадження принципів циркулярної економіки та зменшення негативного впливу на довкілля через екологічний моніторинг [1]. Соціальний вимір передбачає забезпечення справедливих умов праці команди проєкту, підтримку локальних спільнот, дотримання прав людини та створення інклюзивного середовища з рівними можливостями для всіх учасників [2; 3]. Управлінський аспект охоплює прозорість прийняття рішень через відкриту комунікацію зі стейкхолдерами, етичне лідерство, боротьбу з корупцією та належне корпоративне управління з чіткою системою підзвітності [3].

Впровадження ESG-принципів у проєктний менеджмент вимагає трансформації традиційних підходів на всіх фазах проєктного циклу з урахуванням специфіки кожного етапу. На етапі ініціації проєкту необхідно проводити комплексну ESG-оцінку (ESG due diligence), яка включає аналіз потенційних екологічних та соціальних ризиків за міжнародними методологіями оцінки впливу, визначення можливостей для створення позитивного впливу на зацікавлені сторони через соціальні та екологічні інновації, оцінку відповідності проєкту міжнародним ESG-стандартам та національному законодавству [4]. Під час планування формуються конкретні ESG-цілі та показники ефективності (KPI), що інтегруються в загальну систему управління проєктом через механізми стратегічного планування та балансування з традиційними обмеженнями проєкту (час, вартість, якість). Розробляється ESG-бюджет проєкту з виділенням окремих статей на екологічні та соціальні ініціативи, формується план залучення стейкхолдерів з урахуванням їхніх ESG-очікувань, визначаються критерії відбору постачальників та підрядників з ESG-вимогами [1; 5]. Фаза виконання передбачає постійний моніторинг дотримання ESG-стандартів через цифрові платформи та регулярні аудити, залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень через консультаційні механізми та громадські слухання, забезпечення прозорості операційної діяльності через регулярну звітність та відкриті комунікаційні канали. На етапі завершення проводиться комплексна ESG-звітність за міжнародними стандартами (GRI, SASB, TCFD), що документує досягнуті результати у всіх трьох вімірах відповідальності та формує основу для навчання організації на майбутніх проєктах через систематизацію кращих практик та lessons learned [1; 4].

Практична реалізація ESG-орієнтованого проєктного менеджменту стикається з низкою системних викликів, особливо в українському контексті післявоєнного відновлення. Основними бар'єрами є обмежене фінансування ESG-ініціатив в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, коли компанії змушені концентруватися на виживанні та базових операційних потребах, недостатня обізнаність проєктних менеджерів щодо інструментів імплементації ESG-стандартів через відсутність системних програм підготовки та сертифікації, відсутність уніфікованих метрик оцінювання ESG-ефективності проєктів на національному рівні, що ускладнює порівняння та бенчмаркінг [2]. Додатковими викликами є складність вимірювання довгострокового соціального та екологічного впливу через відсутність надійних даних та методологій, необхідність балансування між ESG-цілями та традиційними параметрами успішності проєкту (час, вартість, якість) в умовах жорстких ресурсних обмежень, недостатній рівень цифровізації для автоматизованого ESG-моніторингу та верифікації даних, культурний опір змінам з боку команд, звиклих до традиційних підходів проєктного менеджменту [3]. Водночас існують значні можливості для розвитку ESG-практик, що можуть стати конкурентними перевагами українського бізнесу: зростаючий попит міжнародних інвесторів на ESG-прозорість українських компаній як умову доступу до капіталу відновлення, посилення регуляторних вимог Європейського Союзу у контексті євроінтеграції України та необхідності гармонізації законодавства, підвищення екологічної та соціальної свідомості споживачів, особливо молодого покоління, що формує новий ринковий попит, можливості залучення грантового фінансування для ESG-проєктів від міжнародних організацій та фондів розвитку [4; 5]. Успішна інтеграція ESG-принципів передбачає комплекс стратегічних та операційних заходів на рівні організації. По-перше, необхідна розробка внутрішніх стандартів та політик, що регламентують ESG-вимоги на всіх рівнях проєктної діяльності та встановлюють чіткі процедури їх дотримання. По-друге, систематичне навчання проєктних команд методам оцінки та управління ESG-ризиками через тренінги, майстер-класи та обмін досвідом з міжнародними партнерами. По-третє, впровадження цифрових інструментів для ESG-моніторингу та звітності, включаючи платформи для збору даних, аналітики та візуалізації ESG-показників у реальному часі. По-четверте, встановлення партнерств зі стейкхолдерами для забезпечення легітимності ESG-ініціатив та отримання зворотного зв'язку щодо соціального та екологічного впливу проєктів [1]. Важливим елементом є створення системи мотивації проєктних команд,

що заохочує досягнення ESG-цілей через включення відповідних KPI у систему оцінювання performance та прив'язку до системи винагороди. Прогнозні оцінки показують, що організації, які системно впроваджують ESG-підходи в управління проєктами, можуть підвищити інвестиційну привабливість на 20-30%, знизити операційні ризики на 15-25% та покращити репутаційний капітал, що є критичним для виходу на міжнародні ринки [2; 4]. Для українського контексту особливо важливим є використання ESG-інтеграції як інструменту залучення відновлювального фінансування та демонстрації прихильності принципам відповідального бізнесу на шляху до членства в ЄС [3; 5].

Інтеграція ESG-принципів у проєктний менеджмент є стратегічним напрямом забезпечення сталого розвитку організацій в умовах глобальних трансформацій та ключовим фактором конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Успішна імплементація вимагає комплексного підходу, що охоплює організаційну культуру, процеси, інструменти та компетенції проєктних команд, а також підтримку топ-менеджменту. Для українського бізнесу ESG-трансформація проєктного менеджменту створює можливості для підвищення операційної ефективності, інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості та залучення міжнародного капіталу. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці галузево-специфічних ESG-стандартів для проєктного менеджменту в українському контексті, створенні цифрових платформ ESG-моніторингу, вивченні впливу ESG-трансформації на довгострокову вартість проєктних портфелів та розробці механізмів інтеграції ESG-принципів у національні стандарти управління проєктами.

Список використаних джерел

1. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Управління проектами: основи професійних знань та система оцінки компетентності проектних менеджерів. 4-те вид. Київ: ІРІДІУМ, 2019. 456 с.

2. Драган О. І. Управління проектами в публічному секторі. Навчальний посібник. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. 234 с.

3. Пономаренко В. С., Танькова М. В. Стратегічне управління проектами розвитку. Харків: ХНЕУ, 2019. 212 с.

4. Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – 7th Edition. Project Management Institute, 2021. 274 p.

5. Wysocki, Robert K. Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid. 8th Edition. John Wiley & Sons, 2019. 720 p.

Черненко Олексій Сергійович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Філіпова Наталія Володимирівна
д-р екон. наук, професор,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У сучасному світі інновації перестали бути виключно каталізатором економічного зростання – вони стали необхідною умовою виживання, адаптації та розвитку підприємств в умовах постійної нестабільності. Геополітичні ризики, військові конфлікти, трансформація глобальних економічних моделей, енергетична криза, цифрова революція та кліматичні виклики суттєво змінюють середовище функціонування бізнесу. У цих умовах зростає роль інноваційного менеджменту як ключового інструменту формування стійких та адаптивних бізнес-стратегій.

Інноваційний менеджмент сьогодні – це не просто управління нововведеннями, а цілісна система стратегічного мислення, прийняття рішень і організаційних перетворень, яка дозволяє підприємству ефективно діяти у складному, мінливому та ризикованому середовищі.

Геополітична нестабільність, що супроводжується воєнними діями, порушенням ланцюгів постачання, торговими обмеженнями, валютними коливаннями та міграційними процесами, змушує підприємства переглядати свої моделі розвитку. У свою чергу, економічні трансформації – зокрема перехід до цифрової економіки, зростання значення «зелених» технологій, зміна споживчих уподобань та посилення ролі людського капіталу – створюють нові виклики та можливості для бізнесу. В такому середовищі інноваційний менеджмент виконує функцію адаптації підприємства до зовнішніх змін через впровадження нових технологій, організаційних рішень, бізнес-моделей, продуктів та підходів до взаємодії зі споживачами і партнерами.

Ефективне управління інноваціями в умовах нестабільності базується на кількох ключових принципах. По-перше, це гнучкість стратегічного планування, яке передбачає можливість швидко змінювати напрями розвитку залежно від зовнішньої кон'юнктури. По-друге, це системне управління ризиками, зокрема інноваційними, які завжди пов'язані з невизначеністю результатів. По-третє, важливим є розвиток організаційної культури, орієнтованої на відкритість до змін, навчання, ініціативність і співпрацю. Особливої актуальності набуває впровадження моделей відкритих інновацій (open innovation), коли підприємства не лише генерують ідеї всередині, але й активно взаємодіють з зовнішніми джерелами інновацій – стартапами, науковими установами, іншими компаніями та споживачами [1].

У випадку України, яка з 2022 року перебуває в стані повномасштабної війни, значна частина підприємств зіткнулася з екстремальними умовами господарювання. У цих умовах інноваційний менеджмент стає інструментом не просто розвитку, а й оперативного реагування на кризові ситуації. Українські компанії адаптуються через релокацію виробництва, цифровізацію бізнес-процесів, вихід на нові ринки, впровадження військово-цивільних технологій, розвиток логістичних інновацій, застосування принципів сталого розвитку. Цей процес відбувається на фоні обмежених фінансових і кадрових ресурсів, що ще більше підкреслює важливість ефективного управління інноваційною діяльністю. Саме стратегічно організований інноваційний менеджмент дозволяє підприємствам швидко перебудовувати свою структуру, змінювати портфель продуктів, підвищувати ефективність і мінімізувати витрати в умовах нестабільності [2].

Не менш важливим є й те, що інновації – це не лише технології. Інноваційними можуть бути нові способи управління персоналом, підходи до побудови ланцюгів постачання, цифрові рішення для взаємодії з клієнтами, моделі фінансування, платформи партнерства. Наприклад, багато компаній у світі під впливом геополітичних ризиків переходять до так званої моделі «resilient enterprise» підприємства, яке не лише реагує на кризи, але й формує внутрішню культуру стійкості, що дозволяє діяти на випередження. Впровадження інновацій у такому форматі охоплює всі рівні управління – від стратегічного до операційного – і потребує глибокої трансформації мислення керівництва.

Таким чином, інноваційний менеджмент в умовах геополітичної нестабільності та економічних трансформацій виступає не просто функцією підприємства, а його системною відповіддю на глобальні виклики. Його ефективність залежить від здатності організації мислити стратегічно, діяти гнучко, управляти невизначеністю, залучати зовнішні знання та використовувати внутрішній потенціал до змін. В умовах нової економічної реальності інновації стають основою не лише конкурентних переваг, але й загальної життєздатності підприємств у світі, що швидко змінюється.

Список використаних джерел

1. Хуан Бінжу. Вплив глобалізації на інноваційний розвиток в аграрному секторі. Актуальні питання економічних наук. 2025. №8. https://doi.org/10.5281/zenodo.15023807.

2. Присяжнюк Н., Ланченко О. Сутність та зміст інноваційної діяльності у сільському господарстві. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3(50), 123–128.

Чижик Олег Володимирович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Клименко Тетяна Вікторівна
канд. екон. наук , доцент,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРЕНДІВ

У XXI столітті світова економіка вступила в нову фазу розвитку, що супроводжується динамічними трансформаціями у всіх сферах суспільного життя. Глобальні економічні тренди, зокрема цифровізація, зростання геополітичної напруженості, кліматичні зміни, енергетична трансформація, розвиток нових форм зайнятості та зміна споживчих очікувань, суттєво впливають на традиційні бізнес-моделі та способи управління підприємствами. Сучасне управління бізнесом дедалі більше виходить за межі класичних підходів до організації процесів, вимагаючи від керівників стратегічної гнучкості, цифрової грамотності, інноваційного мислення та здатності адаптуватися до нової реальності.

Одним з найважливіших трендів останніх років є цифрова трансформація, яка проникає в усі сфери економіки. Застосування штучного інтелекту, технологій машинного навчання, автоматизації процесів, великих даних (Big Data), блокчейну та Інтернету речей (IoT) докорінно змінює структуру бізнесу, характер трудових відносин і принципи управлінських рішень. За даними звіту IBM (2023), 61% керівників компаній заявили, що активно змінюють свої бізнес-моделі на цифрові, а ще 28% планують це зробити у найближчі 2–3 роки. У зв'язку з цим змінюється і роль керівника: з управлінця-планувальника він трансформується у лідера інновацій та координатора змін, здатного мислити системно й управляти складними міждисциплінарними проєктами [1].

Другим вагомим фактором є глобальні зрушення у світових ланцюгах поставок, спричинені пандемією COVID-19, воєнними конфліктами (зокрема повномасштабною війною Росії проти України), санкційною політикою та зростанням протекціонізму. У цих умовах компанії змушені переглядати логістичні стратегії, диверсифікувати постачальників і шукати альтернативні ринки збуту. Це вимагає нових моделей управління ризиками, гнучких підходів до планування та підвищення рівня автономності регіональних офісів і підрозділів. Формується нова парадигма – від «глобальної ефективності» до «локальної стійкості».

Також суттєвий вплив на управління чинить поширення ESG-принципів (Environmental, Social, Governance), які акцентують увагу на екологічній відповідальності, соціальній інклюзивності та якості корпоративного управління. За даними Deloitte (2024), 85% інвесторів у світі вже враховують ESG-фактори при ухваленні інвестиційних рішень, а близько 70% споживачів обирають бренди, які декларують відповідальне ставлення до довкілля та суспільства. У зв'язку з цим, бізнес змушений інтегрувати сталі цілі в корпоративну стратегію, впроваджувати «зелені» технології та забезпечувати прозорість звітності, що вимагає нових управлінських інструментів і стандартів.

Окрему увагу варто приділити змінам на ринку праці. Масове впровадження дистанційної роботи, розвиток гіг-економіки, автоматизація робочих місць та акцент на м'які навички (soft skills) змінюють HR-політику компаній. Зростає потреба в нових моделях організації праці, побудованих на принципах гнучкості, довіри та самоуправління. Це стимулює перехід до

мережевих структур управління, де функції розподіляються не за ієрархією, а за експертизою та проєктним підходом [2].

Усі ці зміни формують нову модель управління бізнесом, засновану на принципах гнучкості (Agility), адаптивності, інноваційності та орієнтації на сталий розвиток. У центрі сучасного управління – дані, люди, інновації та сталість. Компанії, які зможуть інтегрувати ці компоненти у свої бізнес-моделі, отримають довгострокову конкурентну перевагу.

Таким чином, трансформація моделей управління бізнесом є не лише вимушеною реакцією на глобальні виклики, але й можливістю для глибокої модернізації управлінських процесів, створення більш ефективної, стійкої та інноваційної організації. Сучасний менеджмент повинен виходити за межі функціонального підходу та розглядати управління як інтегровану систему, здатну до безперервного розвитку та адаптації. Особливо актуально це для країн, які прагнуть побудови економіки знань, серед яких і Україна. Успішна інтеграція глобальних трендів в управлінські моделі українського бізнесу стане запорукою його конкурентоспроможності у майбутньому.

Список використаних джерел

1. П’ятницька Г., Григоренко О., Долженко Т. Дихотомія інноваційних трансформацій підприємств. Інноваційна економіка. 2021. № 2. С. 30-43.

2. Миколюк О.А., Бобровник В.М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 4. С. 142-146.

Щербакова Єлизавета Юріївна
здобувачка вищої освіти четвертого року навчання, 051 «Економіка»,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ
Науковий керівник: Войтко Сергій Васильович,
док. екон. наук, професор,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ

МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ЗАСАДАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасному світі, де тиск на ресурси зростає через швидке зростання обсягів споживання, циркулярна економіка стає ключовим інструментом для трансформації глобальних підходів до управління ресурсами. Замість традиційної лінійної моделі «взяти-виробити-викинути», яка призводить до виснаження запасів і накопичення відходів, циркулярний підхід пропонує зосередитися на повторному використанні, переробленні та відновленні. Міжнародна спільнота, включаючи ООН, ЄС і провідні країни, активно інтегрує ці принципи в політики, але прогрес нерівномірний: глобальний рівень циркулярності зменшився з 9,1 % у 2018 році до 7,2 % у 2023-му [1], попри зростання уваги до цієї проблематики. Зазначене свідчить про необхідність не просто декларацій, а конкретних дій для подолання бар’єрів, як-от брак інвестицій та навичок.

Глобальні тенденції використання ресурсів підкреслюють критичність переходу. За даними UNEP, видобуток природних ресурсів потроївся за останні 50 років, сягаючи близько 100 мільярдів метричних тонн на рік [2], здебільшого через масштабне будівництво інфраструктури в багатьох частинах світу та високі рівні матеріального споживання, особливо у країнах із середнім і високим рівнями доходів. Близько 75 % цього обсягу – невідновлювані ресурси, що посилює екологічні проблеми, включаючи кліматичні впливи [2]. Прогнози невтішні: до 2060 року видобуток може зрости на 60 % порівняно з 2020-м, якщо не змінити траєкторію [2]. Цікаво, що нерівність грає ключову роль – багаті країни споживають у 6 разів більше ресурсів і генерують

у 10 разів більший кліматичний вплив, ніж бідні, що робить циркулярну економіку інструментом соціальної справедливості [2]. Детальніше динаміку зростання видобутку ресурсів показано на рисунку 1.

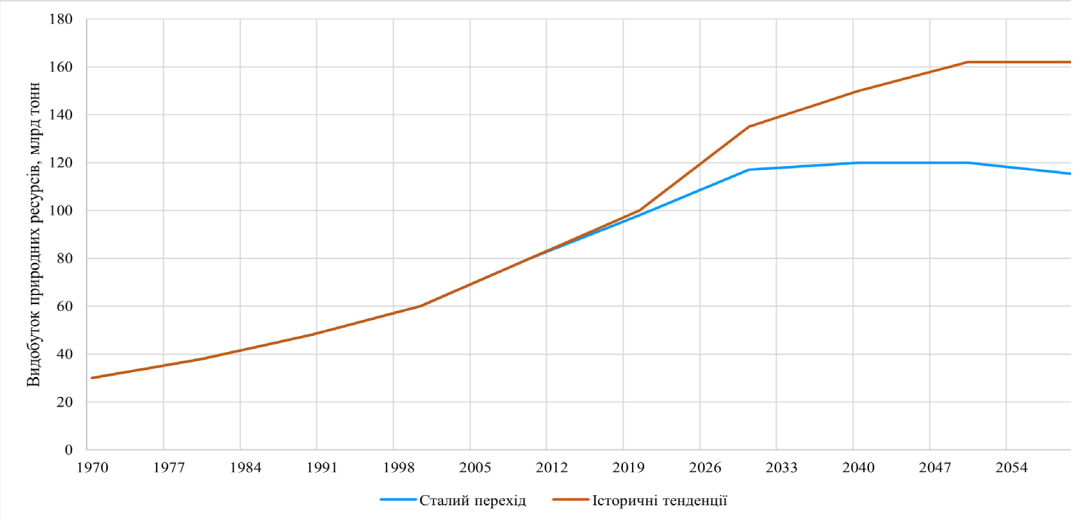

Рисунок 1 – Динаміка видобутку природних ресурсів за сценаріями «Сталий перехід» та «Історичні тенденції», млрд тонн

Джерело: побудовано автором на основі [2].

Рисунок 1 ілюструє, як у сценарії «сталого переходу» (циркулярний підхід) видобуток ресурсів стабілізується після 2040 року, на відміну від зростання в «історичних тенденціях», що підкреслює потенціал циркулярної економіки для зменшення екологічного навантаження та забезпечення стійкого розвитку.

Реалізацію потенціалу циркулярної економіки визначають міжнародні політики та угоди. ЄС лідирує, з Планом дій з циркулярної економіки 2020 року, який містить Регламент про екодизайн для сталих продуктів (ESPR) [3]. Мета – подвоїти використання циркулярних матеріалів з 12 % у 2023-му до 24 % до 2030-го [3], що потребує перебудови ланцюгів постачання і створення ринку вторинної сировини. Однак відмінності між країнами ЄС разючі: Бельгія чи Нідерланди досягають 15-31 % перероблених матеріалів, тоді як Болгарія чи Румунія – менше 5 % [3]. За межами ЄС, UNEP FI пропонує рекомендації для ресурсоефективності, а Circularity Gap Report наголошує на дорожній карті: коригування фіскальної політики для «справжніх цін» (наприклад, податки на вуглецево-інтенсивне виробництво), посилення регуляцій як Right to Repair та інвестиції в навички для заповнення «skills gap» у секторах їжі, будівництва та виробництва [1].

Фінансування – критичний елемент. За оцінками Європейського інвестиційного банку (EIB), інвестиції в циркулярну економіку потребують щорічно 170 млрд євро для секторів як відходи, пластики та біоекономіка [4], з базовим фінансуванням 141 млрд і розривом у 29 млрд до 2027-го [4]. Багатосторонні банки розвитку (MDBs), як Світовий банк та EIB, відіграють роль, надаючи позики: наприклад, 105 млн дол. від Світового банку на управління відходами в Індії чи 145 млн євро від EIB на переробку батарей у Польщі [4]. Цікавим є те, що циркулярна економіка посилює стратегічну автономію, як у ЄС через Закон про критичні сировинні матеріали, зменшуючи залежність від імпорту.

Стратегії в світовій практиці демонструють різноманітність. У «grow» країнах (як Бразилія, Китай, В'єтнам), що становлять 51 % глобального матеріального сліду (загального обсягу матеріалів, спожитих економікою з урахуванням торгівлі), фокус на стійкому зростанні: Бразилія оптимізувала очищення стічних вод у Сан-Паулу, охопивши 370 міст через SABESP, що підвищило рівень ефективності водокористування на 20-30 % [5]. Китай інтегрує циркулярні принципи в «зелене» будівництво Шеньчженя, де міське планування зменшує матеріальні втрати на 15 % через повторне використання [6]. Японія в Уцуномії реалізувала «регіональну

циркулярну сферу» з легкорейковим транспортом, інтегруючи транспорт і екосистеми для зниження викидів на 25 % [7]. Ці приклади показують, як локальні ініціативи масштабується глобально, створюючи синергію між бізнесом і політикою.

Інноваційні методи управління відходами посилюють циркулярність. Штучний інтелект оптимізує сортування з точністю 95 %, блокчейн забезпечує прозорість ланцюгів, а програми розширеної відповідальності виробника (EPR) змушують компанії відповідати за весь цикл продукту. У ЄС посилюється вимоги до паковання в межах Регламенту про паковання та паковані відходи (PPWR), стимулюючи перехід до сервісних моделей [3].

Виклики залишаються: недостатня прихильність лідерів, слабке виконання законів і skills gap гальмують прогрес. Перспективи – в посиленні співпраці, як через World Circular Economy Forum, де акцент на зменшенні залежності від ресурсів. Системний підхід, фокус на потоках ресурсів і інтеграція з кліматичними цілями дозволить досягти «bend the trend» – відокремлення зростання від шкоди [2].

У висновку, міжнародна діяльність на засадах циркулярної економіки – не абстракція, а практичний шлях до стійкості. Досвід ЄС, Китаю чи Бразилії показує потенціал для створення робочих місць (до 700 тис. у ЄС до 2030-го року) та інновацій, але потребує прискорення: від подвоєння циркулярності до заповнення інвестиційного розриву. Лише через скоординовані зусилля можна забезпечити ресурсне забезпечення для майбутніх поколінь, перетворивши виклики на можливості.

Список використаних джерел

1. Circle Economy. Circularity Gap Report 2023 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.circularity-gap.world/2023

2. UNEP. Global Resources Outlook 2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.unep.org/resources/Global-Resource-Outlook-2024

3. European Commission. Circular Economy Action Plan. https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy_en

4. European Investment Bank (EIB). Circular Economy Overview 2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20240104_circular_economy_overview_2024_en.pdf

5. IDB Invest. Sabesp - Tietê River Depollution Project Phase IV [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.idbinvest.org/en/projects/sabesp-tiete-river-depollution-project-phase-iv

6. Swissnex. Sustainable Architecture and Circular Construction in China [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://swissnex.org/china/news/sustainable-architecture-and-circular-construction-in-china/

7. IGES. Regional Circular and Ecological Sphere Concept for Sustainable Resource Management [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.iges.or.jp/en/pub/regional-circular-and-ecological-sphere/en

Юрченко Ростислав Віталійович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан в Україні радикально змінив організаційні та соціально-трудові умови діяльності підприємств, висунувши на перший план питання ефективного управління персоналом, зокрема збереження мотивації, рівня залученості та працездатності працівників. Значний вплив на кадрову стабільність справили масштабні міграційні переміщення населення, мобілізаційні процеси та тривалий психоемоційний тиск, що зумовили зміну моделей трудової поведінки й форм зайнятості. З початку повномасштабного вторгнення в 2022 році мільйони громадян України зазнали вимушеного переміщення. За даними Міжнародної організації з міграції (IOM), станом на кінець 2025 року в країні залишається близько 3,7 млн внутрішньо переміщених осіб, тоді як понад 4,5 млн осіб повернулися до своїх місць проживання [1]. Ця динаміка призвела до нерівномірного розподілу трудових ресурсів між регіонами та посилила кадровий дефіцит у ключових секторах економіки.

Психоемоційне навантаження стало одним із ключових чинників зниження мотивації персоналу в сучасних кризових реаліях. Актуальні результати досліджень Gradus Research у межах проєкту «Градус суспільства» засвідчують стабільно високий, хоча й трансформований рівень стресу: 87% українців свідомо заявляють про перебування в стані стресу, з домінуючими емоціями втоми (55%), напруженості (41%) та надії (36%) [2]. Рівень втоми зріс порівняно з попередніми роками, акцент на хронічному виснаженні. За даними Gallup, глобальний рівень залученості працівників знизився до 21% у 2024 році (з 23% у попередньому році), що відображає посилення загальносвітових проблем у сфері залученості персоналу [3]. В українському контексті, за даними Gradus Research, 65% залишаються задоволеними своєю роботою та рівнем самореалізації, водночас поєднання високого рівня стресу й накопиченої втоми суттєво впливає на продуктивність [2].

За таких умов ефективність традиційних фінансових стимулів істотно знижується не лише внаслідок обмежених ресурсних можливостей підприємств, а й через психологічне виснаження працівників, яке послаблює їх мотиваційний вплив. У результаті актуалізується роль нематеріальних чинників мотивації, зокрема психологічної підтримки, довіри до управлінських рішень, відчуття організаційної стабільності та спільних ціннісних орієнтирів. За даними Deloitte, організації з високим рівнем довіри та розвиненою корпоративною культурою демонструють кращу здатність утримувати персонал у кризових умовах завдяки посиленню стабільності та адаптивності [4]. На практиці низка українських компаній із виразно сформованою культурою підтримки та солідарності демонструє тенденцію до кращого утримання персоналу порівняно із середніми показниками ринку.

У цьому контексті корпоративна культура набуває статусу стратегічного інструменту управління людськими ресурсами, виходячи за межі суто ідентифікаційної функції. Як система спільних цінностей, норм і управлінських принципів, вона виконує роль стабілізуючого механізму, що підтримує мотиваційний потенціал персоналу, посилює внутрішню згуртованість колективу та підвищує психологічну стійкість працівників. Це, своєю чергою, сприяє зростанню адаптаційних можливостей підприємств в умовах воєнних і соціально-економічних трансформацій.

Актуальність дослідження посилюється тим, що довготривале функціонування підприємств в умовах воєнної та соціально-економічної нестабільності формує системні ризики для мотивації персоналу, які не можуть бути нейтралізовані короткостроковими управлінськими

рішеннями. У таких умовах особливої значущості набуває пошук стійких нематеріальних механізмів підтримки трудової активності та залученості працівників.

Метою статті є обґрунтування ролі корпоративної культури як інструменту підтримки мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану та аналіз практичних напрямів її трансформації з урахуванням українського управлінського досвіду.

Емпіричні дослідження підтверджують зміну мотиваційних пріоритетів працівників у період воєнного стану: на перший план виходять потреби безпеки, довіри до роботодавця та соціальної підтримки. Так, за інформацією IT Ukraine Association, у секторі інформаційних технологій спостерігалося зниження мотивації персоналу, пов'язане з високим рівнем стресу та емоційного навантаження. Водночас компанії, які адаптували корпоративну культуру до воєнних умов, змогли зберегти продуктивність і залученість працівників. У цьому контексті корпоративна культура виконує своєрідну буферну функцію, пом'якшуючи негативний вплив кризових чинників на мотиваційний стан персоналу.

У практичному вимірі вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу реалізується через формування почуття приналежності та солідарності, розвиток внутрішньої комунікації та підтримку спільної місії. Практика українських компаній засвідчує, що присутність керівництва поруч із персоналом, регулярний діалог і демонстрація принципу «ми разом» підвищують довіру до організації та мотиваційний потенціал працівників. Поширення програм психологічної підтримки, внутрішнього волонтерства та залучення персоналу до соціально значущих ініціатив формує відчуття особистого внеску у спільну мету, що позитивно впливає на трудову мотивацію.

Важливим напрямом трансформації корпоративної культури в кризових умовах є розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Українські підприємства дедалі частіше інтегрують CSR-ініціативи у повсякденну діяльність, зокрема через підтримку Збройних Сил України, допомогу працівникам у релокації, впровадження гнучких графіків і дистанційних форматів роботи. За результатами міжнародних досліджень, у кризових умовах саме соціально орієнтовані практики сприяють зростанню мотивації персоналу через надання роботі додаткового ціннісного змісту.

Важливим практичним виміром корпоративної культури в умовах воєнного стану є лідерство, спрямоване на підтримку персоналу та зміцнення командної взаємодії. Такий підхід сприяє збереженню працездатності працівників навіть за умов підвищених навантажень, дефіциту ресурсів і тривалої невизначеності.

Аналіз українського досвіду у 2022–2025 роках свідчить, що підприємства з розвиненою корпоративною культурою демонстрували вищу здатність до адаптації в умовах воєнного стану. До найбільш поширених інструментів підтримки мотивації належать регулярні комунікації керівництва з персоналом, програми психологічної допомоги, акцент на спільних цінностях і місії, а також внутрішні волонтерські ініціативи. Застосування таких підходів сприяло зниженню плинності кадрів, збереженню лояльності та підвищенню рівня залученості працівників.

Узагальнюючи викладене, корпоративна культура в умовах воєнного стану виконує системоутворюючу функцію, поєднуючи інтереси підприємства та персоналу. Вона сприяє підтримці мотивації, збереженню командної взаємодії, готовності працівників до змін і додаткових навантажень, а також формуванню організаційної стійкості. Таким чином, корпоративна культура перетворюється з допоміжного елемента управління персоналом на стратегічний інструмент забезпечення стабільності та розвитку підприємств у кризових умовах.

Український досвід функціонування підприємств у період воєнного стану підтверджує, що свідомі інвестиції в корпоративні цінності, відкриту комунікацію, лідерство та соціальну відповідальність бізнесу забезпечують вищий рівень мотивації персоналу й організаційної стійкості. У післявоєнний період корпоративна культура може стати фундаментом відновлення людського капіталу та формування довгострокових конкурентних переваг підприємств. Перспективним напрямом подальших досліджень є емпіричне оцінювання впливу окремих

складових корпоративної культури на мотивацію персоналу та результати діяльності підприємств у процесі післявоєнної реконструкції економіки України.

Список використаних джерел

1. International Organization for Migration (IOM). Ukraine — Internal Displacement Report — General Population Survey Round 21 (October 2025). URL: https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-21-october-2025

2. Gradus Research. Градус суспільства під час війни. XII хвиля (травень 2025) та XIII хвиля (грудень 2025); Quality of Life Barometer 2025. URL: https://gradus.app/uk/open-reports/wartime-survey-ukrainian-society-twelfth-wave/ та https://gradus.app/en/open-reports/life-quality-barometer-2025/

3. Gallup. State of the Global Workplace: 2025 Report. URL: https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

4. Deloitte. 2025 Global Human Capital Trends. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html

5. IT Ukraine Association. Digital Tiger: The Market Power of Ukrainian IT — 2024 (оновлені дані 2025). URL: https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf

Яремко Дмитро Павлович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Клименко Тетяна Вікторівна
канд. екон. наук , доцент,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

У сучасному цифровому середовищі інформація стала одним із ключових стратегічних ресурсів бізнесу. Зростаюча залежність підприємств від цифрових технологій, хмарних рішень, автоматизованих систем управління та електронного документообігу зумовила необхідність переосмислення ролі інформаційної безпеки в системі управління компанією. В умовах зростання кількості та складності кіберзагроз забезпечення інформаційної безпеки вже не розглядається виключно як завдання IT-відділів, а виступає невіддільною складовою стратегічного управління бізнесом.

Порушення інформаційної безпеки може мати серйозні наслідки для компанії – від втрати конфіденційних даних до прямої фінансової шкоди, зниження конкурентоспроможності, репутаційних ризиків і навіть призупинення діяльності. За оцінками міжнародних аналітичних центрів, зокрема Cybersecurity Ventures, світові збитки від кібератак у 2025 році можуть перевищити 10 трильйонів доларів США на рік, а згідно зі звітом IBM, середня вартість одного витоку даних для компанії сягає понад 4 мільйони доларів. Усе це вказує на необхідність інтеграції інформаційної безпеки до стратегічного планування, управління ризиками та загальної корпоративної політики [1].

Інформаційна безпека виконує одразу кілька критичних функцій. По-перше, вона є запорукою захисту ділової репутації: споживачі, інвестори та партнери уникають співпраці з компаніями, які скомпрометували свої дані. По-друге, вона є основою для надійного управління ризиками, оскільки дозволяє виявляти, оцінювати й мінімізувати загрози, що можуть призвести до перебоїв у бізнес-процесах або порушення законодавства. По-третє, належно вибудувана

система інформаційної безпеки сприяє збереженню інтелектуальної власності, комерційних та технологічних секретів, які нерідко становлять основну цінність компанії. Крім того, інформаційна безпека тісно пов'язана з питанням корпоративної відповідальності та дотримання нормативно-правових вимог. Законодавства більшості розвинених країн, включаючи ЄС (через регламент GDPR), США, а також України, зобов'язують підприємства забезпечувати захист персональних даних і відповідальність за їх витік.

Окремої уваги заслуговує людський фактор. Більшість інцидентів пов'язані не лише з зовнішніми загрозами, а й з внутрішніми помилками персоналу або зловмисними діями співробітників. Тому важливо формувати культуру інформаційної безпеки на всіх рівнях компанії, забезпечувати навчання працівників, розробляти та впроваджувати чіткі політики поводження з даними. Особливої актуальності це питання набуває в умовах гібридної війни та постійних кібератак на українські державні й приватні структури. Бізнес в Україні повинен не лише захищати свої дані, але й активно брати участь у формуванні кіберстійкої економіки, яка відповідає викликам сучасної геополітичної ситуації [2].

В умовах глобалізації та цифрової трансформації ефективне управління бізнесом неможливе без стратегічного підходу до інформаційної безпеки. Це передбачає побудову цілісної системи захисту, яка включає технічні, організаційні та правові інструменти. Керівники підприємств повинні розглядати інформаційну безпеку як елемент корпоративної стратегії, що забезпечує стабільність, стійкість і довгостроковий розвиток компанії. Підприємства, які впроваджують інноваційні рішення в галузі ІБ, розвивають внутрішню політику безпеки, здійснюють регулярний аудит і моніторинг кіберзагроз, отримують стратегічну перевагу на ринку, підвищують рівень довіри з боку клієнтів і партнерів, а також демонструють свою відповідальність перед суспільством. Отже, інформаційна безпека – це не просто захисна функція, а невіддільна частина ефективного, прозорого та відповідального управління бізнесом у цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Білько С. Інформаційна та економічна безпека: оцінювання рівня та взаємозв'язку. Науковий вісник Полісся. 2022. 1 (24), С. 58-77.

2. State of Digital Transformation 2025. TEKsystems. 2025. https://www.teksystems.com/en/insights/state-of-digital-transformation-2025.

СЕКЦІЯ 2. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ТА МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ ПЕРСПЕКТИВИ.

Андріїв Володимир Сергійович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
281 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

Повномасштабна збройна агресія росії проти України спричинила одну з наймасштабніших криз внутрішнього переміщення в Європі після Другої світової війни. Мільйони громадян були змушені залишити місця постійного проживання, що призвело до суттєвих трансформацій регіональних ринків праці, соціальних зв'язків і економічної спроможності територіальних громад. Станом на початок 2025 року в Україні офіційно зареєстровано близько 4,6 млн внутрішньо переміщених осіб, тоді як за оцінками Міжнародної організації з міграції фактична кількість ВПО становить 3,7–3,8 млн осіб [1].

Внутрішньо переміщені особи є не лише соціально вразливою групою, а й вагомим людським ресурсом для відновлення економіки. Неефективна інтеграція ВПО на ринок праці підвищує ризики безробіття, соціальної ізоляції та напруги у приймаючих громадах, тоді як їх успішне працевлаштування сприяє економічній активізації регіонів, зменшенню залежності від соціальних трансфертів і посиленню соціальної згуртованості.

Актуальність дослідження посилюється збереженням підвищеного рівня безробіття серед працездатних внутрішньо переміщених осіб. За даними Міжнародної організації з міграції, рівень безробіття серед працездатних ВПО становить близько 15%, що перевищує середній загальнонаціональний показник (11%), а серед осіб, переміщених упродовж останнього періоду, цей показник сягає 24% [2]. Подвійне перевищення безробіття серед недавно переміщених осіб порівняно з загальнонаціональним рівнем вказує на гостру проблему адаптаційного шоку та брак швидких механізмів перекваліфікації.

Проблематика працевлаштування внутрішньо переміщених осіб широко висвітлюється у працях вітчизняних і зарубіжних науковців у контексті соціальної політики, публічного управління та економіки праці. Основна увага дослідників зосереджується на питаннях соціальної адаптації ВПО, інституційних механізмах підтримки зайнятості, а також ролі органів державної влади та місцевого самоврядування у процесах інтеграції. Водночас аспект працевлаштування ВПО як чинника соціальної згуртованості та макроекономічної стабільності в умовах воєнного стану залишається недостатньо комплексно осмисленим, що зумовлює потребу в подальших дослідженнях.

Метою статті є обґрунтування працевлаштування внутрішньо переміщених осіб як інструменту забезпечення соціальної згуртованості та економічної стабільності, а також визначення ключових напрямів удосконалення публічної політики зайнятості ВПО в Україні в умовах воєнного стану в контексті трансформаційних процесів та цифровізації публічного управління.

Працевлаштування внутрішньо переміщених осіб виконує багатофункціональну роль у системі публічного управління, поєднуючи соціальні, економічні та управлінські ефекти. Передусім воно сприяє відновленню економічної активності шляхом залучення додаткового

трудового ресурсу до виробничих і сервісних секторів економіки, що особливо важливо в умовах скорочення трудового потенціалу внаслідок війни та міграційних процесів. Водночас зайнятість ВПО дозволяє зменшити навантаження на систему соціального захисту, трансформуючи модель підтримки з переважно пасивної допомоги у напрямі активної політики зайнятості.

З позицій соціальної згуртованості працевлаштування виступає одним із ключових механізмів інтеграції внутрішньо переміщених осіб у приймаючі громади. Участь ВПО у спільній трудовій діяльності сприяє формуванню горизонтальних соціальних зв'язків, зниженню рівня стигматизації та підвищенню взаємної довіри між місцевим населенням і переселенцями.

Разом із тим реалізація публічної політики працевлаштування ВПО стикається з низкою системних викликів. Серед них — невідповідність професійної кваліфікації переселенців актуальним потребам ринку праці, значні регіональні диспропорції зайнятості, психологічні наслідки війни, а також обмежений доступ до житла, транспорту та соціальної інфраструктури. За даними Міністерства соціальної політики України, з близько 860 тис. працездатних ВПО, які не мають роботи, лише 63 тис. осіб звернулися до центрів зайнятості упродовж 2024 року, що свідчить про низьку інституційну залученість [3]. Низький рівень звернень (менше 8 % від потенційно працездатних) може свідчити про наявність інституційних та інформаційних бар'єрів доступу до послуг зайнятості й актуалізує потребу в цифровізації процесу — від онлайн-реєстрації до персоналізованих рекомендацій вакансій через державні та партнерські цифрові сервіси.

Водночас офіційна статистика Державної служби зайнятості демонструє наявність позитивної, хоча й недостатньої динаміки. За даними Держслужби зайнятості, з 2022 по першу половину 2025 року роботу знайшли майже 124 тисячі переселенці, з яких майже 42 тис. — у 2024 році та понад 19,3 тис. — у першій половині 2025 року. За даними Державної служби зайнятості, близько 70 % внутрішньо переміщених осіб, які звернулися до служби зайнятості у 2025 році, змогли знайти роботу, що свідчить про результативність наявних інструментів сприяння зайнятості. Водночас обмежена кількість звернень з боку ВПО вказує на наявність інституційних та інформаційних бар'єрів доступу до відповідних програм, що зумовлює необхідність посилення інформаційної підтримки, стимулювання активної поведінки на ринку праці та розширення використання цифрових каналів комунікації [4].

Важливим елементом реалізації політики сприяння зайнятості внутрішньо переміщених осіб є програма компенсацій роботодавцям. У 2024 році в межах цієї програми було працевлаштовано понад 13–15 тис. ВПО, а з початку 2025 року — ще близько 4,2 тис. осіб, при цьому компенсаційні виплати отримали майже 2500 роботодавців [5]. Отримані результати свідчать про ефективність програми як інструменту стимулювання участі бізнесу у працевлаштуванні ВПО, водночас її поточний масштаб не відповідає загальній кількості працездатних переселенців. У цьому контексті перспективними напрямами розвитку програми є подовження строків компенсаційних виплат та їх узгодження з податковими й страховими стимулами, що може сприяти розширенню охоплення та формуванню більш стійких форм інтеграції ВПО в офіційну зайнятість. Найвищі показники працевлаштування внутрішньо переміщених осіб спостерігаються в регіонах з найбільшою концентрацією переселенців, зокрема у Дніпропетровській і Харківській областях, а також у місті Києві.

Попри наявні позитивні тенденції, рівень зайнятості внутрішньо переміщених осіб залишається помітно нижчим у порівнянні з місцевим населенням. За даними Міжнародної організації з міграції, стабільний трудовий дохід отримують лише близько 22 % ВПО, тоді як значна частина цієї групи продовжує залежати від соціальних трансфертів або перебуває у сфері неформальної зайнятості [2]. Такий показник свідчить про наявність глибших структурних проблем у сфері інтеграції ВПО на ринок праці та вказує на ризики для довгострокової соціальної стійкості. Вирішення цих проблем потребує застосування комплексних управлінських рішень, що поєднують фінансові стимули, психосоціальну підтримку та використання цифрових інструментів, спрямованих на прискорення входження ВПО у формальний сектор зайнятості.

Цифровізація політики зайнятості ВПО дозволяє перейти від фрагментарних управлінських рішень до більш комплексної та даноорієнтованої моделі управління, що ґрунтується на використанні адміністративних даних, електронних реєстрів і міжвідомчої взаємодії. Інтеграція інформаційних систем Міністерства соціальної політики, Державної служби зайнятості та органів місцевого самоврядування створює передумови для адреснішої підтримки ВПО, підвищення ефективності програм працевлаштування та зниження рівня «прихованого» безробіття. Таким чином, працевлаштування ВПО розглядається не лише як соціально-економічний процес, а і як складова інституційної трансформації публічного управління.

Застосування цифрових рішень у сфері працевлаштування внутрішньо переміщених осіб не лише підвищує ефективність реалізації державної політики, а й сприяє зміцненню довіри до публічних інститутів, що є важливою передумовою соціальної згуртованості. Таким чином, трансформаційні процеси у публічному управлінні, зокрема цифровізація та міждисциплінарна інтеграція, формують нову модель політики зайнятості ВПО, орієнтовану на стійкість, адаптивність і довгостроковий розвиток у післявоєнний період.

Працевлаштування внутрішньо переміщених осіб має безпосередній вплив на економічну стабільність держави та регіонів прийому. Зростання рівня зайнятості ВПО сприяє скороченню бюджетних витрат на соціальні трансферти, збільшенню податкових надходжень і пожвавленню споживчого попиту, а також відновленню економічного потенціалу територіальних громад, зокрема у східних і центральних областях. За експертними оцінками, ефективна інтеграція навіть 100 тис. ВПО на ринок праці може забезпечити додатковий мультиплікативний ефект для ВВП за рахунок податків, споживання та зменшення соціальних витрат.

Важливим є і соціальний вимір цього процесу. Дослідження UNDP (зокрема проєкт reSCORE, 2024) свідчать, що в громадах із вищим рівнем зайнятості ВПО спостерігається краща динаміка соціальної згуртованості, нижчий рівень напруги та вищий рівень довіри до публічних інститутів. Таким чином, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб виступає не лише економічним, а й соціальним стабілізатором.

Подолання наявних бар'єрів потребує впровадження адаптаційних моделей управління, розширення програм перекваліфікації та підвищення мотивації до офіційної зайнятості. Перспективними напрямами є посилення стимулів для роботодавців, розвиток партнерств між громадами, бізнесом і державою, а також системний моніторинг впливу політики зайнятості ВПО на соціальну згуртованість і економічну стійкість у довгостроковій перспективі.

Працевлаштування внутрішньо переміщених осіб виступає не лише соціальним обов'язком держави, а й стратегічним інструментом забезпечення соціальної згуртованості та економічної стабільності в умовах воєнного стану. Ефективна політика зайнятості ВПО сприяє зниженню соціальних ризиків, посиленню економічної стійкості регіонів і формуванню передумов для післявоєнного відновлення України. Подальший розвиток цієї політики має ґрунтуватися на міжсекторальній взаємодії держави, бізнесу та територіальних громад, посиленні стимулів для роботодавців, розвитку професійної перекваліфікації та системному моніторингу соціально-економічних ефектів.

Список використаних джерел

6. Інформаційно-обчислювальний центр Міністерства соціальної політики України. Статистика щодо кількості ВПО станом на початок 2025 року. URL: https://www.ioc.gov.ua/analytics?dashboardName=idps

7. International Organization for Migration (IOM). Employment, Mobility and Labour Market Dynamics in Ukraine. November 2024. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1861/files/documents/2025-01/iom_ukr_employment_november-2024_-1.pdf

8. Міністерство соціальної політики України. Дані про працездатних ВПО та звернення до центрів зайнятості (березень 2025). URL: https://www.msp.gov.ua

9. Державна служба зайнятості України. Статистика працевлаштування ВПО за 2022–2025 роки. URL: https://www.dcz.gov.ua/

10. Міністерство економіки України. Компенсації за працевлаштування ВПО: статистика 2024–2025 років. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/0022f52c-f57c-482a-8880-86858b7add2b

Андріїв Володимир Сергійович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
281 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

Коропець Руслан Валерійович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
281 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

АКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ І ВЕТЕРАНІВ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Тривалий воєнний конфлікт в Україні суттєво змінив структуру ринку праці та соціальну конфігурацію суспільства, посиливши проблему економічної й соціальної інтеграції внутрішньо переміщених осіб і ветеранів війни. Масове переміщення населення та повернення значної кількості осіб з військової служби до цивільного життя сформували нові виклики для системи публічного управління, зокрема у сфері зайнятості. На початок 2026 року в Україні зареєстровано понад 4,6 млн внутрішньо переміщених осіб, а кількість ветеранів війни перевищує 1 млн осіб, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до реалізації соціальної та трудової політики [1].

За цих обставин зайнятість набуває особливої ролі у забезпеченні стійкості ринку праці та адаптації соціально вразливих груп до умов воєнного часу. Водночас домінування пасивних підходів соціальної підтримки, зосереджених переважно на грошових виплатах, виявило їх обмежену ефективність у реагуванні на довготривалі виклики воєнного періоду. У результаті виникає потреба у формуванні активної публічної політики зайнятості, яка базується на інтеграції економічних стимулів для роботодавців, інструментів професійної адаптації та перекваліфікації, розвитку підприємництва і модернізації управлінських процедур у системі публічного управління.

Внутрішньо переміщені особи та ветерани війни становлять дві різні, але взаємопов'язані цільові групи активної політики зайнятості. Для ВПО характерними є проблеми втрати житла, соціальних зв'язків і невідповідності кваліфікації регіональним потребам ринку праці, тоді як ветерани часто стикаються з наслідками бойового досвіду, потребою психологічної підтримки та адаптації до цивільної професійної діяльності. Наявні бар'єри працевлаштування цих груп підвищують ризики соціальної ізоляції, зростання залежності від соціальної підтримки та напруженості у приймаючих громадах.

Актуальність дослідження посилюється тим, що внутрішньо переміщені особи та ветерани визначені пріоритетними групами у стратегічних документах державної політики, зокрема у Стратегії ветеранської політики до 2030 року та Стратегії зайнятості населення України до 2030 року [2]. Активні інструменти публічної політики зайнятості, зокрема механізми компенсацій роботодавцям, ваучери на навчання, гранти на започаткування бізнесу та цифрові сервіси

працевлаштування, розглядаються як засіб одночасного досягнення економічної стабільності та соціальної інтеграції.

Метою статті є аналіз активних інструментів публічної політики зайнятості внутрішньо переміщених осіб і ветеранів та визначення їх ролі у забезпеченні соціальної згуртованості й економічної стабільності в умовах воєнного стану.

Активна політика зайнятості орієнтована на підвищення конкурентоспроможності особи на ринку праці та залучення внутрішньо переміщених осіб і ветеранів до економічної діяльності шляхом поєднання фінансових, освітніх і управлінських інструментів.

До ключових інструментів активної політики зайнятості належать програми компенсації роботодавцям за працевлаштування ВПО та ветеранів, заходи професійної перепідготовки й підвищення кваліфікації з використанням ваучерних механізмів, підтримка самозайнятості та підприємництва через грантові програми, психологічний супровід і кар'єрне консультування, а також цифрові платформи зайнятості, що забезпечують онлайн-реєстрацію та дистанційний підбір вакансій.

Реалізація активних інструментів політики зайнятості в Україні здійснюється на основі Закону України «Про зайнятість населення» з урахуванням змін, запроваджених у період воєнного стану. Ключове значення в цьому контексті має постанова Кабінету Міністрів України № 331 від 20 березня 2022 року, якою визначено механізм надання компенсацій роботодавцям за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб [3]. Додаткові інституційні можливості для стимулювання зайнятості формує державний проєкт «єРобота».

Окремий блок заходів активної політики зайнятості спрямований на підтримку ветеранів війни та реалізується в межах Стратегії ветеранської політики до 2030 року [2]. Документ передбачає впровадження спеціалізованих інструментів професійної адаптації, перекваліфікації та створення інклюзивних робочих місць. Запровадження воєнного стану дало змогу застосувати більш гнучкі підходи до реалізації зазначених заходів, зокрема шляхом подовження строків компенсацій у прифронтових регіонах та спрощення процедур отримання ваучерів на навчання.

Одним із найбільш поширених активних інструментів політики зайнятості є щомісячна компенсація витрат роботодавців на оплату праці за кожного працевлаштованого внутрішньо переміщеного або ветерана. У 2025 році розмір такої компенсації відповідав мінімальній заробітній платі (8000 грн), а з 2026 року зріс до 8647 грн [4]. За офіційними даними, з початку 2025 року близько 2500 роботодавців отримали компенсаційні виплати на загальну суму понад 94 млн грн, що забезпечило працевлаштування більш як 4200 внутрішньо переміщених осіб, у тому числі майже 200 осіб з інвалідністю [1]. У прифронтових регіонах термін надання компенсації було продовжено до шести місяців.

Загалом з 2022 року в межах зазначеного механізму ухвалено рішення щодо надання компенсацій за працевлаштування понад 57 тис. внутрішньо переміщених осіб. Для ветеранів з інвалідністю додатково запроваджено компенсацію витрат на облаштування робочих місць, порядок отримання якої було спрощено у 2025 році. Проведений аналіз свідчить, що програма є дієвим інструментом стимулювання роботодавців, особливо в регіонах із високою концентрацією ВПО. Водночас обмежений рівень її охоплення вказує на потребу подальшого вдосконалення механізму, зокрема шляхом подовження строків компенсаційних виплат та їх інтеграції з податковими і страховими стимулами.

Вагомим елементом активної політики зайнятості виступає програма ваучерів на професійне навчання, яка передбачає фінансування у розмірі до 30 280 грн для здобуття нової професії або підвищення кваліфікації за понад 155 спеціальностями. Право на отримання ваучера мають внутрішньо переміщені особи працездатного віку, ветерани та учасники бойових дій упродовж трьох років після звільнення зі служби, а також особи віком понад 45 років за наявності значного страхового стажу [3].

Упродовж 2025 року було видано понад 8000 ваучерів, а загальна кількість з 2024 року перевищила 31 тис. Найбільш затребуваними напрямами стали медсестринство,

психологія, соціальна робота, кулінарія та демінування, що відповідає актуальним потребам післявоєнного відновлення [3]. Авторська оцінка підтверджує, що ваучери є ефективним інструментом адаптації до дефіцитних професій, однак їх потенціал обмежується низьким рівнем поінформованості цільових груп, що зумовлює необхідність активнішого використання цифрових каналів інформування, зокрема через державні електронні сервіси.

Додатковим напрямом активної політики зайнятості є стимулювання самозайнятості та малого бізнесу. У межах програми «єРобота» ветерани та внутрішньо переміщені особи можуть отримати мікрогранти у розмірі до 250 тис. грн для започаткування власної справи. За період повномасштабної війни такі гранти отримали близько 10 тис. ветеранів, при цьому у 2025 році особливий акцент було зроблено на підтримці осіб з інвалідністю [1].

Водночас ефективність грантових програм значною мірою залежить від наявності супровідних заходів, зокрема менторської підтримки, кар'єрного коучингу та моніторингу стійкості бізнесу. Використання цифрових сервісів — електронного кабінету шукача роботи, онлайн-консультацій кар'єрних радників, платформ дистанційного підбору вакансій — суттєво розширює доступ до цих інструментів і відповідає сучасним трансформаційним процесам у публічному управлінні.

Активні інструменти публічної політики зайнятості внутрішньо переміщених осіб і ветеранів посідають ключове місце у трансформації публічного управління в умовах воєнного стану, оскільки поєднують соціальну функцію держави зі завданнями економічної стійкості та відновлення людського капіталу. Їх упровадження відображає інституційний зсув від домінування пасивних форм соціальної підтримки до проактивної моделі управління зайнятістю, орієнтованої на довгострокову інтеграцію вразливих груп у ринок праці.

У стратегічному вимірі для держави розвиток активних інструментів публічної політики зайнятості формує інституційні та економічні передумови для зміцнення соціальної згуртованості, відновлення довіри до публічних інститутів і побудови стійкої моделі післявоєнного відновлення України. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб і ветеранів у ринок праці сприяє збереженню та відтворенню людського потенціалу, підвищенню економічної спроможності регіонів і трансформації системи публічного управління у напрямі більш адаптивної, цифрово орієнтованої та соціально відповідальної державної політики.

Список використаних джерел

1. Міністерство економіки України. Майже 2500 підприємців отримали компенсацію за працевлаштування 4200 ВПО з початку 2025 року. 06.06.2025. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/0022f52c-f57c-482a-8880-86858b7add2b

2. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р «Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80

3. Кабінет Міністрів України. Ваучери на навчання: 8000 українців отримали ваучери на здобуття нової професії з початку року. 21.04.2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/vauchery-na-navchannia-8000-ukraintsiv-otrymaly-vauchery-na-zdobuttia-novoi-profesii-z-pochatku-roku

4. Державна служба зайнятості України. У 2026 році роботодавцям підвищили компенсації за працевлаштування. 05.01.2026. URL: https://7eminar.ua/news/16030-u-2026-roci-robotodavcyam-pidvishhili-kompensaciyi-za-pracevlastuvannya

Беренда Юрій Володимирович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
281 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Шестаковська Тетяна Леонідівна
д-р наук з держ. упр., професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

У сучасному світі енергетична безпека стала однією з ключових складових національної безпеки кожної держави. Здатність країни забезпечити стабільне, безперебійне та економічно обґрунтоване постачання енергоносіїв визначає її стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, рівень соціально-економічного розвитку та ступінь суверенності. В умовах глобальної енергетичної нестабільності, геополітичних конфліктів, трансформації енергетичних ринків та зростання залежності від критичної інфраструктури питання формування ефективної публічної політики в цій сфері набуває особливого значення.

Публічна політика в сфері енергетичної безпеки – це цілісна система цілей, принципів, стратегій, інструментів і дій, які здійснюються органами державної влади з метою регулювання енергетичного сектору, забезпечення його надійності, стійкості та відповідності національним інтересам. Формування такої політики має бути багаторівневим, комплексним та орієнтованим на довгострокову перспективу. Вона повинна враховувати як внутрішні виклики – зношеність інфраструктури, залежність від імпорту енергоносіїв, неефективне управління, енергозалежність окремих регіонів, – так і зовнішні фактори: геополітичний тиск, зміни в глобальному енергетичному балансі, екологічні зобов'язання, ризики, пов'язані з військовими загрозами та кібератаками на критичні об'єкти.

Одним із пріоритетів публічної політики в цій сфері має бути диверсифікація джерел енергії та постачальників, що дозволяє знизити стратегічну вразливість держави. Український досвід останніх років яскраво демонструє важливість цього підходу – припинення поставок російського газу, перехід до закупівель з європейського ринку, активізація розвитку відновлюваної енергетики, інтеграція до європейської енергетичної системи ENTSO-E – все це стало прикладом переорієнтації політики відповідно до нових безпекових реалій.

Не менш важливим елементом публічної політики є розвиток енергетичної інфраструктури: модернізація електромереж, інвестиції в генерацію, розвиток енергозберігаючих технологій та локальних систем енергопостачання. У період масованих атак на енергетичні об'єкти України особливо актуальним стає формування стратегії захисту критичної інфраструктури – як на фізичному, так і на цифровому рівнях. Публічна політика повинна включати заходи із підвищення енергоефективності, підтримки децентралізованої генерації, розвитку «зеленого» енергетичного переходу, що одночасно знижує залежність від викопного палива і відповідає глобальним екологічним вимогам [1-2].

Формування ефективної публічної політики вимагає наявності чіткої нормативно-правової бази, стратегічних документів (енергетичної стратегії, планів дій з енергетичної безпеки), незалежного регулювання та прозорого управління ресурсами. Важливою умовою є також участь громадянського суспільства, експертного середовища, бізнесу та міжнародних партнерів у процесах формування та реалізації цієї політики. Демократична модель публічного управління передбачає, що енергетична безпека – це не лише завдання держави, а спільна справа всіх учасників суспільного процесу.

У сучасних реаліях війни в Україні формування та реалізація ефективної публічної політики в сфері енергетичної безпеки перетворюється на критично важливу державну

функцію. Актуальними є завдання розробки оперативних рішень щодо стабілізації системи енергозабезпечення, створення резервних джерел енергії, забезпечення прозорості державних закупівель у сфері енергетики, координація з міжнародними донорами та партнерами у межах післявоєнного відновлення.

Отже, формування публічної політики в сфері забезпечення енергетичної безпеки держави має відбуватися на основі системного підходу, стратегічного бачення, інституційної спроможності та здатності до гнучкого реагування на нові загрози. Така політика повинна не лише захищати енергетичний суверенітет держави, але й створювати умови для сталого розвитку, інтеграції до європейського енергетичного простору та підвищення добробуту громадян. Енергетична безпека – це не лише про енергію, це про стабільність, незалежність і майбутнє країни.

Список використаних джерел

1. Шевцов А. І., Земляний М. Г. Енергетична незалежність. Шляхи та ціна забезпечення. URL: http://www.db.niss.gov.ua/docs/energy/54.htm.

2. Сменковський А., Воронцов С. Аналіз ефективності виконання державних програм у сфері енергозбереження. URL: http://old2.niss.gov.ua/articles/567/.

Бойко Руслан Ігорович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
281 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Шестаковська Тетяна Леонідівна
д-р наук з держ. упр., професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБОРОННОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ

Логістичне забезпечення оборонного сектора є одним із ключових чинників ефективності функціонування Збройних сил та інших складових сил безпеки й оборони держави, особливо в умовах активних бойових дій, стратегічної нестабільності та загроз національному суверенітету. Повномасштабна війна, розв'язана Російською Федерацією проти України, продемонструвала критичну важливість сучасної, адаптивної та стійкої логістичної системи, яка здатна забезпечити військові формування всім необхідним у максимально короткі терміни й у найскладніших умовах. У зв'язку з цим постає нагальна потреба не лише у підтримці існуючих логістичних механізмів, а й у стратегічному переосмисленні підходів до організації, управління та розвитку логістики в оборонному секторі України.

На сучасному етапі логістика оборони охоплює широкий спектр функцій – від матеріально-технічного постачання, транспортування, зберігання та ремонту озброєння й техніки, до медичного забезпечення, будівництва військової інфраструктури, енергозабезпечення та управління запасами. Усі ці компоненти повинні діяти злагоджено, швидко, під контролем аналітичних центрів, здатних оперативно ухвалювати рішення на основі точних даних. Водночас військова логістика більше не може існувати у відриві від цивільної – зростає роль співпраці між державними органами, приватним сектором, волонтерськими організаціями, міжнародними партнерами та постачальниками.

Перспективи розвитку логістичного забезпечення оборонного сектора України тісно пов'язані з процесом цифрової трансформації. Впровадження сучасних цифрових платформ управління ланцюгами постачання, систем моніторингу в реальному часі, трекінгу, автоматизованого обліку запасів, застосування штучного інтелекту для прогнозування потреб – усе це стає базою для створення ефективної логістичної екосистеми. Розвиток військової логістики неможливий

без інтеграції з інформаційними системами, які забезпечують єдиний стандарт обміну даними, координацію між підрозділами, прозорість процесів та швидке прийняття рішень [1].

Окрему увагу слід приділити розбудові логістичної інфраструктури: складів, ремонтних баз, логістичних хабів, пунктів прийому вантажів, тилових зон зберігання, мобільних майстерень тощо. В умовах постійних ракетних загроз і змін лінії фронту критично важливо забезпечити мобільність, розосередженість та захищеність логістичних об'єктів. Це вимагає нового підходу до проєктування логістичних ланцюгів – із акцентом на гнучкість, самодостатність і адаптацію до різних сценаріїв розвитку бойової ситуації. Також необхідно створювати резерви матеріально-технічних засобів, енергоносіїв, запчастин і медикаментів із урахуванням сценарного планування [2].

Успішна реалізація перспектив логістичного розвитку вимагає оновлення нормативно-правової бази, зміцнення інституційної спроможності, підготовки фахівців з воєнної логістики нового покоління, здатних працювати в умовах нестачі часу, ресурсів і високої відповідальності. Не менш важливою є міжнародна співпраця – Україна отримує значну частину озброєння, техніки й матеріалів від партнерів, тому ефективна інтеграція в логістичні механізми НАТО, освоєння стандартів STANAG, участь у міжнародних логістичних ініціативах створюють нові можливості для зміцнення оборонного потенціалу.

Особливу роль у нинішніх умовах відіграє синергія між оборонним сектором, бізнесом і волонтерськими структурами. Оперативне постачання дронів, засобів зв'язку, тактичного спорядження, медикаментів, транспортних засобів – приклади того, як гнучкість і мобільність громадянського суспільства доповнюють військову логістику. В майбутньому такий досвід може бути інституціоналізований, закладений у нові моделі партнерства, що дозволить швидко мобілізувати ресурси у критичних ситуаціях.

Отже, перспективи розвитку логістичного забезпечення оборонного сектора України пов'язані зі створенням інтегрованої, цифрової, адаптивної та партнерської логістичної системи, яка здатна ефективно функціонувати як у період активних бойових дій, так і в умовах стратегічного відновлення. Це потребує системного підходу, стратегічного бачення, кадрової підготовки, інституційного зміцнення та ефективної координації зусиль національного та міжнародного рівнів. Сучасна логістика має бути не лише підтримкою для військ, а й стратегічною перевагою оборонного сектору держави.

Список використаних джерел

1. Фісун К. А. Управління логістичними потоками тилового забезпечення військових частин Національної гвардії України. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/ ?op=1&z=10020.

2. Черкашина М. В. Аналіз логістичних процесів військових підрозділів Національної гвардії України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 69. С. 156–163.

Васильєв Андрій Олександрович
канд. наук з держ. упр., докторант,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ФІНАНСОВО-БЮДЖЕТНІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ОБОРОННОГО КОМПЛЕКСУ

У контексті триваючої військової агресії проти України особливої актуальності набуває питання стійкого та ефективного фінансування оборонного комплексу, який забезпечує основу національної безпеки, суверенітету та здатності держави до опору. В умовах надзвичайного тиску на державні фінанси, високої вартості воєнних дій і паралельної потреби в соціальних

видатках формування дієвих фінансово-бюджетних механізмів підтримки оборонного сектору постає як стратегічний пріоритет урядової політики.

Фінансово-бюджетні механізми – це сукупність інструментів, процедур і нормативно-правових рішень, які забезпечують планування, акумуляцію, розподіл і контроль за використанням бюджетних та позабюджетних ресурсів для потреб оборони. Їх ефективність визначає спроможність держави оперативно реагувати на військові загрози, модернізувати армію, підтримувати боєздатність Збройних Сил України та інших формувань сектору безпеки.

У структурі державного бюджету України видатки на оборону з 2022 року різко зросли. За даними Міністерства фінансів України, на 2024 рік на сектор безпеки і оборони передбачено понад 1,6 трлн грн, що становить понад 20% ВВП – безпрецедентний рівень в історії незалежної України. Основні напрями фінансування – забезпечення особового складу, закупівля озброєння та техніки, розвиток інфраструктури, медичне забезпечення, логістика, дослідження та інновації у військовій сфері. Серед ключових бюджетних механізмів підтримки оборонного комплексу [1-2]:

1. Програмно-цільовий метод бюджетування, який дає змогу чітко визначати цілі, завдання, очікувані результати та обсяги фінансування для конкретних оборонних програм і проектів. Наприклад, державна цільова оборонна програма розвитку ОПК (оборонно-промислового комплексу) дозволяє концентрувати ресурси на пріоритетних напрямах – виробництві безпілотників, ракетного озброєння, засобів зв'язку.

2. Резервний фонд державного бюджету, який використовується для оперативного реагування на надзвичайні ситуації, зокрема – фінансування екстрених потреб фронту, релокації оборонних підприємств, закупівлі військових матеріалів.

3. Воєнні облігації (облігації внутрішньої державної позики) як джерело мобілізації фінансових ресурсів. Через випуск облігацій держава акумулює кошти фізичних і юридичних осіб на фінансування оборони. У 2022–2023 роках за допомогою цього механізму було залучено понад 200 млрд грн.

4. Спеціальні позабюджетні фонди, які формуються через добровільні внески громадян, бізнесу та міжнародних донорів (наприклад, платформи «UNITED24», фонди підтримки ЗСУ), також стали важливим інструментом гнучкого фінансування окремих потреб армії, особливо в частині закупівель спорядження, дронів, медичного обладнання.

5. Державні гарантії для підприємств оборонно-промислового комплексу при залученні кредитів. Це дозволяє оборонним підприємствам оновлювати виробничі потужності, закуповувати нове обладнання або розширювати виробництво без повного авансування з бюджету.

Крім того, важливим напрямом фінансової політики у сфері оборони є модернізація фінансового менеджменту в Міністерстві оборони, запровадження систем електронного обліку та контролю витрат, зменшення корупційних ризиків, впровадження стандартів прозорості та підзвітності відповідно до рекомендацій НАТО.

На етапі післявоєнної трансформації фінансово-бюджетні механізми мають забезпечити не лише оперативне утримання обороноздатності, а й довгострокову інвестиційну підтримку ОПК – розвиток технологічної бази, наукових досліджень, підготовки кадрів, інтеграцію до європейського ринку оборонної продукції. Це можливо через поєднання бюджетного фінансування, державно-приватного партнерства, іноземних інвестицій і програм технічної допомоги.

Таким чином, фінансово-бюджетна підтримка оборонного комплексу України потребує стратегічного підходу, гнучкості інструментів, високої ефективності використання ресурсів та прозорості процедур. Успішне функціонування цих механізмів забезпечує не лише обороноздатність у короткостроковій перспективі, а й сталу основу для національної безпеки в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Усаченко О.О., Радченко Л.М., Радченко І.Ю. Особливості фінансування інноваційної діяльності оборонної промисловості. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. №6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/56.pdf.
2. Заїка С., Грідін О., Заїка О. Фінансові аспекти інноваційного розвитку. Економіка та суспільство. 2023. №55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2885/2809.

Воробей Валерій В'ячеславович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
281 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Шестаковська Тетяна Леонідівна
д-р наук з держ. упр., професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

КИЇВСЬКА РУСЬ ЯК ІСТОРИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВНОСТІ

Формування української державності є глибоко історичним процесом, коріння якого сягає доби Київської Русі – однієї з наймогутніших ранньосередньовічних держав Європи. Саме Київська Русь заклала основи політичної, правової, адміністративної, духовної та культурної традиції, які стали фундаментом для подальшого розвитку українського державотворення. Її роль в історії України не обмежується лише початковим етапом формування державних інституцій – Русь стала осердям формування ідентичності, об'єднання земель навколо центру в Києві та першим масштабним прикладом політичної організації східнослов'янських племен у державу європейського типу.

Київська Русь виникла в IX столітті, а вже в період правління князя Володимира Великого (кінець X ст.) та Ярослава Мудрого (початок XI ст.) досягла значного рівня державної розбудови. Прийняття християнства у 988 році не лише сприяло духовному єднанню населення, але й інтегрувало Русь у європейський культурно-політичний простір. З точки зору державності, Русь мала розвинену систему адміністративного управління, ранньофеодальні правові норми (зокрема, «Руська правда»), династичну легітимність влади, власну зовнішню політику, що реалізувалася через дипломатичні шлюби, договори та військові кампанії [1].

Незважаючи на подальшу фрагментацію Русі та навалу монголо-татар у XIII столітті, традиція державності не була втрачена – вона трансформувалася та проявила себе у діяльності князівств, зокрема Галицько-Волинського, яке продовжило традиції Києва та стало наступником політичної спадщини Русі на заході українських земель. Згодом державницькі традиції зберігалися й у козацькій добі, в Гетьманщині, у визвольних змаганнях XX століття та відродилися у незалежній Україні з 1991 року. Цей історичний зв'язок між Київською Руссю та сучасною українською державністю є не лише символічним, але й функціональним: багато рис політичної культури, ідеї соборності, орієнтації на правову державу та європейський вектор розвитку мають витоки саме в епосі Київської держави [2].

Окремо варто підкреслити, що в сучасних геополітичних умовах інтерпретація спадщини Київської Русі стала предметом політичних маніпуляцій, зокрема з боку Російської Федерації, яка намагається ототожнити давньоруську спадщину виключно з російською історією. Натомість сучасна українська історіографія, спираючись на джерела, археологічні дані та правову тяглість, обґрунтовує Київ як центр Русі, а саму Русь – як державу, що стала джерелом саме української, а не чужої державності. Відтак визнання Київської Русі історичним підґрунтям

української державності має не лише наукове, а й актуальне політичне значення в утвердженні національної ідентичності та протидії інформаційним впливам.

Таким чином, Київська Русь виступає не лише давньою державою на території України, а й джерелом багатовікової традиції державотворення, що має безперервну лінію розвитку до сьогодення. Розуміння її значення дозволяє глибше осмислити генезу української державності, зміцнити історичну пам'ять і закріпити ідею суверенності та правонаступництва в сучасній Україні.

Список використаних джерел

1. Грицак Я. Подолати минуле: глобальна історія України. Київ: Портал, 2022. 416 с.

2. Антропологічний код української культури і цивілізації. У 2 кн. / О.О. Рафальський, Я.С. Калакура, В.П. Коцур, М.Ф. Юрій (наук. ред.). Київ: ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України, 2020. Кн. 1. 432 с.

Гайдук Антон Володимирович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії четвертого року навчання,
281 «Публічне управління та адміністрування»,
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир
Науковий керівник: Шестаковська Тетяна Леонідівна
д-р наук з держ. упр., професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ МІСЦЕВИХ ПРОЕКТІВ ТА ПРОГРАМ

Сучасний етап розвитку України характеризується активним впровадженням принципів децентралізації, що передбачає передачу значної частини повноважень і ресурсів на місця. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання ефективного публічного управління реалізацією місцевих проектів та програм. Адже саме від рівня організації, координації, моніторингу й оцінювання цих процесів залежить якість життя громадян, ефективність використання бюджетних коштів та досягнення цілей сталого розвитку територій.

Перспективи розвитку системи публічного управління на місцевому рівні варто розглядати крізь призму кількох ключових аспектів: інституційного вдосконалення, цифровізації управлінських процесів, залучення громадськості, підвищення кадрового потенціалу та фінансової децентралізації.

По-перше, інституційне вдосконалення передбачає перегляд існуючих механізмів взаємодії між органами місцевого самоврядування, виконавчою владою, бізнесом та громадянським суспільством. Необхідним є створення прозорих процедур прийняття рішень щодо місцевих проектів та програм, запровадження стратегічного планування з чіткими цілями, індикаторами та етапами реалізації. Особливо важливо закріпити системний підхід до управління проектним циклом – від формулювання ідеї до оцінки результатів і масштабування успішних практик.

По-друге, цифровізація публічного управління відкриває нові можливості для підвищення ефективності й прозорості процесів реалізації місцевих ініціатив. Впровадження електронних платформ для подачі проектних заявок, електронного голосування за громадські проєкти, онлайн-моніторингу виконання програм сприяє підвищенню довіри населення до влади. Також це забезпечує зменшення корупційних ризиків і дозволяє залучати ширші верстви населення до процесів управління [1].

Наступним важливим напрямом є активізація участі громадськості. Формування дієвого механізму партисипативного управління дозволяє враховувати реальні потреби населення при визначенні пріоритетів місцевого розвитку. Практика проведення громадських слухань,

консультацій, створення дорадчих органів при місцевих радах, участь у розробці стратегій розвитку громад – усе це є інструментами, які мають бути закріплені на інституційному рівні.

Кадрове забезпечення також залишається одним з ключових викликів. Реалізація місцевих проектів потребує фахових управлінців, які володіють сучасними знаннями у сфері проєктного менеджменту, фінансів, управління ризиками та діджитал-інструментів. Перспективним є запровадження системи безперервного навчання посадовців, сертифікацій програм управлінської компетентності та залучення молодих спеціалістів до органів місцевого самоврядування через грантові програми та стажування [2].

Фінансова децентралізація є ще одним критичним чинником. Хоча за останні роки місцеві бюджети значно зросли, все ще існує дисбаланс у доступі до фінансових ресурсів у різних громадах. Перспективним є розвиток програм державно-приватного партнерства (ДПП), місцевих інвестиційних фондів, залучення коштів міжнародної технічної допомоги, а також механізмів участі громадян у бюджетуванні – так зване партисипативне бюджетування. Усе це дозволяє формувати спільну відповідальність за реалізацію проектів та зміцнювати фінансову стійкість громад.

У перспективі найбільш результативною буде модель управління місцевими проектами, заснована на принципах відкритості, підзвітності, ефективності, інноваційності та орієнтації на результат. Важливим буде також впровадження систем оцінювання ефективності реалізації програм і проектів, що дозволить виявляти слабкі місця та адаптувати управлінські підходи в режимі реального часу.

На завершення варто підкреслити, що розвиток системи публічного управління реалізацією місцевих проектів та програм є не лише технічним чи організаційним завданням, а й глибоко політичним процесом. Він вимагає політичної волі, суспільної підтримки, ефективної комунікації та міжсекторної взаємодії. Лише за умови комплексного підходу можливе досягнення сталого місцевого розвитку та підвищення якості життя громадян.

Список використаних джерел

1. Баштанник В. В., Лозицька І. О. Європейський досвід трансформації систем публічного управління та можливість його впровадження в Україні. Право та державне управління. 2018. № 1(30). Т.2. С. 30-35.

2. Helmsing (Bert) A. H. J. Local Economic Development. New generations of actors, policies and instruments A summary report prepared for the UNCDF symposium on Decentralization. The Hague. Local Governance in Africa Institute of Social Studies. 2021. P. 59-78. URL: http://www.meso-nrw.de/helmsing.pdf.

Дементов Іван Юрійович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії третього року навчання,
281 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Тетяна Леонідівна
д-р наук з держ. упр., професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІСЦЕВИХ ГРОМАД

Сучасні трансформаційні процеси в Україні, особливо у сфері децентралізації, вимагають нових підходів до публічного управління розвитком місцевих громад. Традиційні управлінські моделі вже не відповідають потребам сьогодення, адже територіальні громади функціонують в умовах високої динаміки, нестабільності зовнішнього середовища, зростання очікувань населення та потреби в ефективному використанні ресурсів. У цьому контексті інноваційні підходи до публічного управління набувають особливого значення як інструмент забезпечення сталого місцевого розвитку, підвищення якості послуг і зміцнення довіри до влади.

Інноваційність у сфері публічного управління передбачає не лише використання новітніх технологій, але й запровадження нових моделей мислення, способів прийняття рішень, комунікацій з громадянами, партнерства та відкритості. Один із ключових інноваційних підходів – це орієнтація на громадоцентризм, коли мешканці виступають не лише споживачами публічних послуг, а й активними учасниками управлінських процесів. В основі цього підходу лежить ідея партисипативного управління, яке забезпечує залучення громадськості до планування, реалізації та моніторингу місцевих політик. Такий підхід дозволяє формувати політику, що реально відображає інтереси та потреби громади.

Наступний важливий інноваційний елемент – цифровізація публічного управління. Впровадження цифрових платформ, електронного документообігу, порталів відкритих даних, онлайн-бюджетування, геоінформаційних систем, «розумних» муніципальних сервісів (smart-city) сприяє підвищенню прозорості, скороченню часу на обробку звернень, оптимізації витрат та створенню зручних умов для громадян. Цифрові інструменти також дозволяють ефективно збирати, аналізувати та візуалізувати дані для ухвалення рішень, що є основою data-driven governance – управління на основі даних [1].

Інноваційним також вважається впровадження стратегічного управління розвитком громад, яке орієнтується на довгострокове планування, визначення цілей, очікуваних результатів, індикаторів та регулярного моніторингу прогресу. При цьому важливим є не лише створення стратегій, а й забезпечення механізмів їхньої реалізації через програми місцевого розвитку, бюджети, партнерські проєкти, участь у грантових ініціативах. Такий підхід дозволяє громадам адаптуватися до змін, бути гнучкими й ефективно використовувати наявні ресурси.

Ще один сучасний підхід – публічно-приватне партнерство (ППП), як механізм залучення інвестицій, управлінських компетенцій і технологічних ресурсів приватного сектору в реалізацію проєктів розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, енергозбереження. Завдяки ППП громади можуть реалізовувати масштабні проєкти, що були б неможливими виключно за рахунок бюджетних коштів.

Не менш важливою складовою інноваційного управління є розвиток людського капіталу громади. Йдеться про системне підвищення кваліфікації посадовців, формування компетенцій управлінців нового покоління, здатних працювати в умовах змін, нестандартних викликів, багаторівневої взаємодії. Інновації можливі лише там, де існує організаційна культура, що підтримує креативність, ініціативність і професіоналізм [2-3].

Крім того, важливим напрямом є мережеве управління – модель взаємодії між різними суб'єктами (органами влади, бізнесом, громадськими організаціями, освітніми закладами), що дозволяє створювати спільні проєкти, об'єднувати зусилля та ресурси для вирішення локальних проблем. Така взаємодія стає особливо актуальною в умовах обмежених ресурсів та зростання потреб громад.

У контексті України важливо також враховувати виклики воєнного часу та післявоєнного відновлення, що вимагає адаптації управлінських моделей до нових реалій. Інноваційні підходи мають враховувати потребу в безпеці, мобільності, реабілітації населення, відновленні інфраструктури, соціальної згуртованості. Саме інноваційне управління дозволяє ефективно планувати відновлення громад, залучати зовнішню допомогу, проводити оцінку потреб, координувати ресурси.

Отже, інноваційні підходи до публічного управління розвитком місцевих громад – це не лише про технології, а передусім про зміну мислення, методів взаємодії з громадянами, джерел фінансування, прийняття рішень на основі даних, розвиток людського капіталу та довіри. Саме інновації дозволяють територіальним громадам бути адаптивними, ефективними, стійкими до викликів та орієнтованими на потреби людей.

Список використаних джерел

1. Кужелєв М.О., Нечипоренко А.В. Фінансові інструменти стимулювання регіонального розвитку: практика використання в Україні: монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 224 с.

2. Wallimann I. Social and solidarity economy for sustainable development: its premises – and the Social Economy Basel example of practice. International Review of Sociology. 2014. Vol. 24:1, P. 48-58.

3. Baark E. The Chinese State and Its Role in Shaping China's Innovation System. The Asian Developmental State, edited by Y.W. Chu. New York : Palgrave Macmillan, 2016. P. 217-236.

Донець Андрій Іванович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
281 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Шестаковська Тетяна Леонідівна
д-р наук з держ. упр., професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ

У сучасному демократичному суспільстві інклюзивна освіта визнається одним із ключових напрямів освітньої політики, що базується на принципах рівності, доступності та недискримінації. Вона передбачає створення умов для навчання дітей з особливими освітніми потребами в загальноосвітньому середовищі разом з іншими учнями, з урахуванням їхніх індивідуальних можливостей та потреб. У цьому контексті особливо важливою є ефективна робота механізму публічного управління розвитком інклюзивної освіти, який виступає інструментом реалізації державної політики, координації дій між усіма учасниками освітнього процесу та забезпечення стійкості й системності впроваджених змін.

Механізм публічного управління інклюзивною освітою – це цілісна система інституційних, правових, організаційних, кадрових, інформаційних та фінансово-економічних елементів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив на процес впровадження інклюзивного підходу в освітню систему. Його ефективність визначається не лише наявністю нормативно-

правової бази, але й здатністю органів державної влади, місцевого самоврядування, освітніх закладів і громадськості взаємодіяти на принципах партнерства, прозорості, підзвітності й орієнтації на потреби дитини.

Значний прогрес у розвитку інклюзивної освіти в Україні було досягнуто після 2017 року, коли були внесені зміни до Закону України «Про освіту» та прийнято низку підзаконних актів, що регламентують організацію інклюзивного навчання, зокрема через створення Інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ). Ці зміни заклали основи системного підходу до виявлення освітніх потреб дітей, надання психолого-педагогічної підтримки, адаптації освітнього середовища та залучення батьків до процесу навчання. Водночас практична реалізація інклюзивної політики стикається з низкою викликів: нерівномірністю розвитку ІРЦ по регіонах, недостатньою підготовкою педагогів, обмеженими фінансовими ресурсами, відсутністю повної міжвідомчої взаємодії, а іноді – і низькою обізнаністю громади щодо суті інклюзивної освіти [1].

У межах публічного управління важливим завданням є формування ефективного інституційного середовища, яке здатне підтримувати інклюзивну освіту на всіх рівнях: від державного – через політику Міністерства освіти і науки, – до рівня територіальних громад, які мають повноваження у сфері освіти відповідно до процесу децентралізації. Ключовими елементами такого середовища є органи управління освітою, керівництво навчальних закладів, мультидисциплінарні команди супроводу, фахівці ІРЦ, соціальні служби, батьківські та громадські організації. Ефективна координація між цими суб'єктами є передумовою для створення реального інклюзивного простору.

Крім того, дієвий механізм публічного управління має передбачати чітке стратегічне планування, науково обґрунтоване прогнозування потреб у спеціалістах, матеріально-технічній базі, програмах підвищення кваліфікації та інструментах оцінки якості інклюзивного навчання. Також важливим є фінансове забезпечення, зокрема формування державних і місцевих бюджетів з урахуванням потреб закладів освіти, що впроваджують інклюзію. Одним із перспективних напрямів є запровадження цільових субвенцій, а також залучення міжнародної технічної допомоги, грантів і підтримки з боку донорських організацій, що вже активно працюють у сфері інклюзивної освіти в Україні [2].

Окрему увагу слід приділити кадровому забезпеченню. Підготовка вчителів, асистентів учнів, логопедів, психологів, дефектологів повинна бути системною та відповідати сучасним міжнародним стандартам інклюзивної педагогіки. Необхідно також створити умови для постійного професійного розвитку педагогів через курси, тренінги, методичні центри, обмін досвідом.

Таким чином, механізм публічного управління розвитком інклюзивної освіти повинен бути не лише адміністративною системою, а живою, гнучкою, адаптивною моделлю, яка враховує потреби дітей, сімей, педагогів і суспільства в цілому. Його результативність визначається не лише кількісними показниками, а насамперед якістю інклюзивного освітнього середовища, доступністю освітніх послуг, ефективністю міжвідомчої взаємодії та рівнем залучення громади до процесів прийняття рішень. Публічне управління в цій сфері повинно ґрунтуватися на принципах людиноцентризму, прав дитини та прагнення до створення справедливого освітнього простору для всіх без винятку.

Список використаних джерел

1. Крилошанська Л., Ундір В. Проблеми та перспективи розвитку інклюзивної освіти в Україні / Л. Крилошанська, В. Ундір. Ефективність державного управління. 2023. № 66. С. 70-80.

2. Грищенко Г. А. Стан реалізації соціально-економічного та фінансового механізмів державного управління інклюзивною освітою в Україні / Г. А. Грищенко. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 57-64.

Дубовик Денис Євгенович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії четвертого року навчання,
281 «Публічне управління та адміністрування»,
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир
Науковий керівник: Шестаковська Тетяна Леонідівна
д-р наук з держ. упр., професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ

У сучасному світі інформація стала стратегічним ресурсом, що визначає безпеку, розвиток, конкурентоспроможність та стабільність будь-якої держави. Україна, яка перебуває в умовах активної гібридної війни, швидкої цифрової трансформації та посилення глобальної конкуренції в інформаційному просторі, потребує ефективної, збалансованої та національно орієнтованої інформаційної політики. Саме від її якості залежить формування громадської думки, національної ідентичності, стійкості до дезінформації та здатність країни реалізовувати стратегічні цілі в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів.

Інформаційна політика – це комплекс заходів, які реалізує держава з метою формування, розповсюдження, захисту та використання інформації в інтересах суспільства. В українському контексті вона охоплює широке коло сфер: медіа, цифрову безпеку, державну комунікацію, протидію фейкам, просування української культури та мови, кібербезпеку, а також міжнародну інформаційну дипломатію.

Однією з ключових проблем є відсутність єдиного органу, що централізовано формує та координує інформаційну політику. Повноваження розпорошені між різними міністерствами та відомствами – Міністерством культури та інформаційної політики, Держкомтелерадіо, СБУ, Центром стратегічних комунікацій тощо. Це призводить до дублювання функцій, неузгодженості дій і втрати оперативності реагування на інформаційні загрози.

Велика частина українців досі не володіє навичками критичного мислення у сфері медіа. Це підвищує вразливість до фейків, маніпуляцій та російської дезінформації. Особливо це стосується старших вікових груп і мешканців сільських територій. Програми з медіаграмотності є поодинокими, неохоплюючими всю країну системно.

Значна частина українських ЗМІ перебуває під контролем великих фінансово-промислових груп, що негативно впливає на об’єктивність і якість журналістики. Інформаційний простір часто використовується в корпоративних або політичних інтересах, а не в інтересах суспільства. Це руйнує довіру до медіа й сприяє розчаруванню в демократичних інститутах.

Україна продовжує зазнавати потужних атак з боку Росії, як у кіберпросторі, так і через інформаційно-психологічні операції (ІПсО). Слабкі місця залишаються в механізмах оперативного реагування на фейки, блокування шкідливих інформаційних кампаній, а також у міжнародній координації з партнерами щодо спільного протистояння загрозам.

Навіть наявні стратегії інформаційної безпеки або комунікаційні кампанії часто не мають належного фінансування або кадрового забезпечення. В умовах війни пріоритети бюджету зміщуються в бік оборони, і інформаційна політика фінансується за залишковим принципом.

Попри численні виклики, Україна має реальні можливості побудувати ефективну та сучасну інформаційну політику, орієнтовану на захист національних інтересів, підтримку демократії та інтеграцію в європейський інформаційний простір.

Україна вже стала прикладом для багатьох країн у сфері цифрової трансформації, зокрема завдяки проєкту «Дія». Прозорі цифрові сервіси не тільки покращують комунікацію між державою та громадянами, але й зміцнюють довіру, зменшують поле для маніпуляцій та сприяють формуванню позитивного інформаційного образу держави.

Створення Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки при МКІП – важливий крок до побудови системи проактивної інформаційної політики. Подальше зміцнення цієї інституції, розширення її повноважень, фінансування та інтеграція з міжнародними платформами може суттєво підвищити ефективність боротьби з дезінформацією. У рамках процесу наближення до ЄС Україна має змогу переймати досвід розвинених країн у сфері інформаційної безпеки, медіарегулювання, стандартів прозорості ЗМІ та захисту прав журналістів. Впровадження Директиви ЄС про аудіовізуальні медіапослуги є важливим кроком на цьому шляху.

В Україні діють десятки професійних, незалежних медіа, фактчекінгових ініціатив (StopFake, VoxCheck, Без Брехні), громадських організацій, що працюють у сфері захисту інформаційного простору. Партнерство держави з цими структурами дозволяє створити горизонтальну систему захисту, де кожен громадянин – учасник інформаційного спротиву.

Посилення української мови, культури, кіно, музики, цифрового контенту є не менш важливим напрямом, ніж захист. Формування власних позитивних наративів (про єдність, гідність, історичну правду, перемогу) є контрзброєю проти чужої пропаганди. Розвиток публічної дипломатії та просування українського бренду на міжнародному рівні має стати частиною інформаційної політики.

Інформаційна політика в Україні перебуває на перехідному етапі – між пасивною реактивністю минулого та проактивною стратегією майбутнього. Успішна інформаційна політика має спиратися на чітко визначені пріоритети: захист інформаційного суверенітету, розвиток національного медіапростору, просування української ідентичності та цінностей, підвищення медіаграмотності населення.

Необхідна умова – створення єдиного координаційного органу з формування та реалізації інформаційної політики, забезпеченого повноваженнями, фахівцями та ресурсами. Лише так можна забезпечити цілісну інформаційну оборону в умовах гібридної війни та будувати демократичну, інформовану, стійку до маніпуляцій державу.

Україна має всі можливості, щоб перетворити свої слабкі місця на точки зростання – за умови стратегічного бачення, політичної волі та партнерства між владою, суспільством і медіа.

Список використаних джерел

1. Нестеряк Ю.В. Становлення національного інформаційного простору України. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2018. № 1. С. 11-17.

2. Фурашев В.М. Правові аспекти інформаційної безпеки. Київ: Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського. 2018. 67 с.

Дяченко С.
здобувачка освітнього рівня «Магістр»
D4 Публічне управління та адміністрування
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: Ірина Юричина
старша викладачка кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ДОСВІД НІМЕЧЧИНИ У ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сучасні виклики, що постають перед системами публічного управління, зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Одним із ключових чинників успішності муніципального управління є якісно сформована система мотивації посадових осіб, яка здатна забезпечити високий рівень професійності, відповідальності та орієнтації на результат. У цьому контексті особливий інтерес становить досвід Німеччини — країни з усталеними традиціями місцевої автономії, розвиненою інституційною структурою та комплексними механізмами стимулювання працівників публічної сфери. Аналіз німецьких підходів до формування системи мотивації дозволяє не лише глибше зрозуміти принципи її побудови, але й окреслити можливості адаптації найефективніших практик до українських реалій. Такий порівняльний погляд відкриває перспективи для вдосконалення кадрової політики, підвищення результативності служби в органах місцевого самоврядування та зміцнення довіри громадян до влади.

Німецький досвід реформування мотиваційних систем у публічному секторі розвивався в умовах модернізації управління, орієнтованої на принципи New Public Management. Це означало поступовий перехід до результативнісного підходу, впровадження KPI, цифровізацію адміністративних процесів та оновлення моделей HR-менеджменту. У цьому контексті міжнародні огляди підкреслюють, що Німеччина досягла помітного прогресу в розвитку електронного урядування та управління людським капіталом, хоча питання ефективності й прозорості залишаються актуальними [1].

Окремим напрямом реформ стала система преміювання за результативність (performance-related pay), яка запроваджувалася нерівномірно: частіше в муніципальному секторі та в окремих федеральних землях. Випробування цих механізмів виявило значні практичні труднощі: неоднаковість критеріїв оцінювання, ризики суб'єктивності та упередженості, потенційні корупційні загрози. Попри це, за умов чітких правил і високої прозорості такі інструменти здатні підвищувати продуктивність, тоді як їх неякісний дизайн, навпаки, провокує конфлікти та підриває довіру між працівниками і керівництвом.

Цифровізація відіграла важливу роль у підсиленні реформ. Запровадження електронних HR-систем, платформ оцінювання та онлайн-навчання не лише зменшило адміністративне навантаження, а й покращило якість комунікації й зворотного зв'язку між менеджерами та персоналом. За оцінками міжнародних організацій, саме поєднання цифрових інструментів із розвитком управлінських компетенцій стає одним із ключових чинників зростання результативності державних службовців [2].

Емпіричні дослідження на основі довгострокових панельних даних (SOEP) свідчать, що працівники публічного сектору в Німеччині мають інші мотиваційні орієнтири порівняно з працівниками приватного сектору. Вони частіше демонструють вищий рівень альтруїзму та орієнтації на суспільну користь. Це означає, що політика стимулювання, яка спирається виключно на матеріальні заохочення, не здатна забезпечити тривалу відданість і високу внутрішню мотивацію.

З огляду на отримані уроки німецькі фахівці роблять наголос на поетапності впровадження змін, насамперед через пілотування нових систем оцінювання перед їх масштабуванням. Особливе значення має прозорість критеріїв та постійна взаємодія з профспілковими організаціями, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити довіру. Найефективнішими вважаються комплексні мотиваційні підходи, які поєднують фінансові та нефінансові стимули, зокрема можливості професійного розвитку. Поряд із цим зростає потреба в модернізації HR-інфраструктури та систематичному навчанні менеджерів методам якісної оцінки результатів праці [3].

Німецький досвід реформування мотиваційних систем у публічному секторі демонструє, що ефективність державного управління значною мірою залежить від здатності поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, одночасно забезпечуючи прозорість, стабільність і професійний розвиток персоналу. Модель Німеччини, яка об'єднує статус Beamte зі сталими соціальними гарантіями та тарифні підходи для інших категорій працівників, створює збалансоване середовище, де довгострокова орієнтація поєднується зі стимулюванням результативності.

Впровадження performance-related pay виявило як потенціал підвищення продуктивності за рахунок чітко визначених критеріїв оцінювання, так і суттєві виклики, насамперед пов'язані з ризиками суб'єктивності та дефіцитом довіри. Тому ефективність PRP у Німеччині значною мірою залежить від інституційної культури, якості діалогу з профспілками та здатності забезпечити об'єктивність оцінювання.

Цифровізація стала вагомим каталізатором змін, адже електронні HR-системи, інструменти оцінювання та онлайн-навчання не лише зменшили адміністративне навантаження, а й сприяли формуванню сучасної мотиваційної інфраструктури. Одночасно дослідження SOEP підтверджують важливість внутрішньої (public service) мотивації працівників, зокрема орієнтації на суспільну користь і професійне покликання, що вимагає переосмислення ролі нематеріальних стимулів.

Отже, німецька модель формування мотиваційних систем є прикладом того, як поєднання структурної стабільності, цифрової модернізації, підтримки професійного розвитку та збалансованої системи винагород може забезпечити довгострокову ефективність державної служби. Такий досвід підкреслює необхідність комплексного підходу до мотивації, органічного поєднання фінансових і нефінансових чинників, а також поступового впровадження змін через пілотні проєкти та ефективну взаємодію з представниками працівників.

Список використаних джерел:

1. Müller, K., Schmidt, A. Дослідження впровадження системи performance-related pay у німецьких землях і муніципалітетах.

2. Perry, J. L., Wise, L. R. Public Service Motivation: Theoretical Overview.

3. OECD. Government at a Glance. Різні випуски щодо цифровізації та HR-реформ у державному секторі Німеччини.

Єрмак Олена Олександрівна
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
281 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Гаврилечко Юрій Володимирович
канд. наук з держ. упр., доцент
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Сучасна система державного управління вимагає від державних службовців не лише формального виконання посадових обов'язків, а й здатності приймати стратегічні рішення, ефективно реагувати на виклики, впроваджувати зміни та бути драйверами трансформаційних процесів у суспільстві. У цьому контексті розвиток лідерства на державній службі набуває особливого значення як ключова умова підвищення ефективності публічного управління, забезпечення результативності реалізації політик, зміцнення довіри громадян до органів влади та впровадження принципів належного врядування.

Лідерство на державній службі – це не лише управлінська компетентність, а й здатність до стратегічного мислення, натхнення команд, побудови партнерств, інноваційності та відповідальності. У міжнародній практиці все частіше акцент робиться на концепції службового лідерства (servant leadership), яке поєднує ефективне управління з високими етичними стандартами, орієнтацією на потреби громадян і довгостроковий суспільний ефект. Таке розуміння лідерства передбачає не стільки владну перевагу, скільки здатність формувати бачення, вести за собою, приймати рішення в умовах невизначеності та надихати на зміни.

В умовах сучасної України, яка переживає глибокі трансформації – як адміністративно-територіальні, так і політичні, соціальні, безпекові, – питання формування нової генерації лідерів у державному секторі є особливо актуальним. Війна, реформи, цифровізація, децентралізація, євроінтеграція та оновлення системи публічного управління вимагають лідерів нового типу – відкритих до змін, здатних до командної роботи, стратегічно мислячих та орієнтованих на результат [1].

Одним із ключових напрямів розвитку лідерства в державному секторі є системне навчання та підвищення кваліфікації. Необхідним є створення програм професійного зростання, що базуються на кращих міжнародних практиках, зокрема тих, що реалізуються у межах програм ЄС, ОЕСР, SIGMA. Освітні ініціативи мають охоплювати розвиток м'яких навичок (soft skills), таких як емоційний інтелект, управління змінами, комунікація, вирішення конфліктів, а також цифрові компетентності, необхідні для ефективної роботи в умовах електронного врядування. Сучасні центри підготовки публічних службовців, такі як НАДС та Українська школа урядування, повинні стати платформами для розвитку лідерського потенціалу кадрів, насамперед – молоді.

Крім того, важливим аспектом є формування лідерських цінностей та етичної культури. Лідер на державній службі повинен демонструвати високу моральну відповідальність, діяти в межах законності, бути прикладом відкритості, прозорості та підзвітності. Це потребує як особистісного розвитку, так і наявності чітко сформульованих кодексів етики, стандартів поведінки та механізмів запобігання корупції [2].

Ефективному розвитку лідерства сприяє інституційна підтримка, зокрема впровадження моделей кадрового резерву, прозорі конкурси, системи оцінювання результативності, кар'єрне планування. Необхідно створити умови, за яких просування по службі залежить не від формального стажу, а від лідерського потенціалу, результатів діяльності, здатності до інновацій та ефективного управління змінами. У цьому контексті особливої ваги набуває створення

сприятливого організаційного клімату – з повагою до ініціативності, конструктивної критики, командної взаємодії.

Окремої уваги потребує питання гендерного балансу та інклюзії в лідерстві. Публічна служба повинна забезпечувати рівні можливості для жінок і чоловіків у доступі до управлінських посад, підтримувати лідерство представників різних соціальних груп і сприяти формуванню різноманітних команд, здатних працювати на результат в інтересах усього суспільства.

Таким чином, розвиток лідерства на державній службі є не просто елементом кадрової політики, а стратегічним ресурсом модернізації системи публічного управління. Він вимагає комплексного підходу, що поєднує освіту, етику, інституційну підтримку, прозорі процедури, сприятливе середовище та політичну волю. Сильне, професійне, етичне й інноваційне лідерство в державному секторі – запорука ефективного врядування, сталого розвитку та зміцнення довіри громадян до влади.

Список використаних джерел

1. Драган І. В., Долінченко О. М. Сутність лідерства та забезпечення лідерської ефективності в системі публічного управління. Public Administration and Regional Development. 2022. № 16. С. 427-442.

2. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. Право та державне управління. 2021. № 2. С. 158-164.

Каліщук Євген Сергійович
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая», м. Київ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Умови воєнного стану суттєво активізували трансформаційні процеси у публічному управлінні, зокрема у сфері надання соціальних послуг, що зумовило зміну функціональної ролі центрів надання соціальних послуг. Вони дедалі більше виступають не лише інструментами реалізації соціальної політики, а й ключовими управлінськими інституціями формування соціальної згуртованостітериторіальних громад.

В умовах збройної агресії саме ці центри перетворилися на базову ланку взаємодії між органами публічної влади та населенням, забезпечуючи безперервність соціальної підтримки, стабілізацію соціальних процесів і адаптацію управлінських рішень до кризових викликів. Ефективність їх функціонування безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до влади, сприйняття соціальної справедливості та здатність громад до солідарних і скоординованих дій.

Воєнний стан спричинив стрімке зростання соціальних ризиків і потреб населення, що актуалізувало необхідність переходу від стандартних адміністративних процедур до гнучких, адаптивних моделей публічного управління у діяльності центрів соціальних послуг. Надання адресної допомоги внутрішньо переміщеним особам, сім'ям військовослужбовців, людям похилого віку та особам з інвалідністю стало не лише соціальною функцією, а й управлінським інструментом запобігання соціальній напрузі та дезінтеграції громад. У цьому контексті центри виконують інтеграційну роль, спрямовану на включення різних соціальних груп у спільний простір громади та підтримку соціальної стабільності в умовах невизначеності.

Особливої ваги набуває діяльність центрів надання соціальних послуг у роботі з внутрішньо переміщеними особами, яка виходить за межі матеріальної підтримки та охоплює міждисциплінарні процеси соціальної адаптації, психологічної підтримки та налагодження

соціальних зв'язків. Через соціальний супровід, консультування та координацію допомоги центри сприяють формуванню спільної локальної ідентичності та зменшенню конфліктного потенціалу між місцевим населенням і ВПО [1]. Такий підхід поєднує інструменти соціальної політики, психології та публічного управління, що відповідає міждисциплінарній логіці сучасних трансформаційних процесів.

Воєнні умови істотно посилили координаційну та комунікативну функції центрів надання соціальних послуг як елементів мережевого публічного управління. Вони стали платформами міжсекторальної взаємодії, що поєднують органи місцевого самоврядування, військові адміністрації, громадські й волонтерські організації, а також міжнародні гуманітарні структури. Така модель управління сприяє розвитку горизонтальних зв'язків, накопиченню соціального капіталу та підвищенню спроможності громад до колективного реагування на кризові виклики.

Важливою складовою трансформації діяльності центрів у період воєнного стану є інтеграція психосоціальної підтримки у систему публічного управління на місцевому рівні. Психологічне консультування, кризова допомога та соціальний супровід постраждалих від війни виступають інструментами відновлення довіри, солідарності та взаємної підтримки, що є необхідною умовою збереження соціальної згуртованості територіальних громад.

Цифровізація процесів надання соціальних послуг у період воєнного стану стала одним із ключових чинників управлінської трансформації. Запровадження електронних сервісів, дистанційних консультацій, мобільних форматів обслуговування та цифрових каналів комунікації підвищує доступність соціальної допомоги, зменшує адміністративні бар'єри та сприяє формуванню відчуття рівності й справедливості серед населення [2]. Водночас цифрові рішення посилюють прозорість і підзвітність діяльності центрів, що є важливими елементами довіри у взаємодії громадян з органами публічної влади.

Разом із тим воєнний стан виявив нерівномірність цифрової та інституційної спроможності територіальних громад, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень і доступність соціальних послуг. Ресурсні обмеження, кадровий дефіцит і різний рівень управлінської та цифрової зрілості громад можуть послаблювати соціальну згуртованість, формуючи відчуття нерівного доступу до підтримки. Це актуалізує необхідність удосконалення державної та регіональної політики у напрямі розвитку цифрових компетентностей, вирівнювання інституційної спроможності громад і формування стійких міждисциплінарних моделей публічного управління.

Умови воєнного стану прискорили трансформаційні процеси у публічному управлінні, зокрема у сфері надання соціальних послуг, що проявилося у зміні інституційної ролі центрів надання соціальних послуг. Із традиційних сервісних структур вони трансформувалися у гнучкі управлінські хаби, які поєднують соціальну політику, кризове управління, цифрові інструменти та комунікаційні механізми. Така трансформація засвідчує перехід від адміністративно-бюрократичної моделі до адаптивної, орієнтованої на потреби громади системи публічного управління.

Цифрові рішення стали одним із ключових чинників забезпечення безперервності надання соціальних послуг у воєнних умовах. Запровадження електронних реєстрів, дистанційних форматів консультування, онлайн-платформ інформування населення та міжвідомчого обміну даними сприяло підвищенню доступності соціальної допомоги, прозорості управлінських процесів і довіри громадян до публічних інституцій [4]. У цьому контексті цифровізація виступає не лише технологічним, а й соціально-управлінським інструментом зміцнення соціальної згуртованості територіальних громад.

Міждисциплінарний характер трансформацій проявляється у поєднанні підходів публічного управління, соціальної політики, психології, інформаційних технологій та кризового менеджменту. Центри надання соціальних послуг у період воєнного стану виконують функції соціальної інтеграції, психосоціальної підтримки та комунікаційного посередництва між владою, громадянським суспільством і міжнародними партнерами. Така міждисциплінарна

взаємодія підвищує адаптивність управлінських рішень і сприяє відновленню соціального капіталу громад.

Водночас трансформаційні процеси виявили структурні обмеження публічного управління на місцевому рівні, зокрема нерівномірний рівень цифрової зрілості громад, кадровий дефіцит та фрагментарність нормативного регулювання. Ці чинники стримують ефективне впровадження цифрових інновацій і можуть послаблювати соціальну згуртованість, що актуалізує необхідність системного державного підходу до розвитку інституційної спроможності територіальних громад.

Отже, діяльність центрів надання соціальних послуг у період воєнного стану є показовим прикладом трансформації публічного управління в умовах кризи. Цифрові рішення та міждисциплінарні підходи формують основу нової управлінської парадигми, у межах якої соціальна згуртованість розглядається як інтегрований результат ефективного управління, інновацій та взаємодії різних секторів. Отриманий досвід має бути інституціоналізований у післявоєнний період як складова стратегії сталого розвитку та відновлення територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Про соціальні послуги : Закон України від 17 січ. 2019 р. № 2671-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2019. № 18. Ст. 73.

2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389–VIII // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст. 250.

3. Про організацію надання соціальних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 1 черв. 2020 р. № 587. Офіційний вісник України. 2020. № 45.

4. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова держава: стратегічні напрями розвитку. Київ, 2021. 60 с.

Коропець Руслан Валерійович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
281 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

ЕЛЕКТРОННІ СЕРВІСИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У МЕЖАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Формування ветеранської спільноти в Україні набуло системного характеру та стало одним із визначальних чинників трансформації соціальної політики держави. Станом на початок 2026 року чисельність ветеранів війни перевищує 1 млн осіб, з яких понад 100 тис. мають статус осіб з інвалідністю внаслідок війни [1]. Такі масштабні соціально-демографічні зміни суттєво посилили навантаження на систему соціального захисту та виявили обмеженість традиційних, переважно пасивних моделей підтримки, орієнтованих на надання грошових трансфертів. За умов затяжного воєнного протистояння та масштабного повернення осіб, які проходили військову службу, до мирного життя об'єктивно зростає потреба у переорієнтації державної соціальної політики на системні, проактивні підходи, здатні забезпечити сталу інтеграцію ветеранів у суспільні та економічні процеси.

За умов сучасних суспільних трансформацій інтеграція ветеранів перестає обмежуватися окремими інструментами соціального захисту та набуває комплексного характеру, поєднуючи соціальні, професійні, економічні й психологічні виміри. За таких обставин актуалізується потреба у формуванні інклюзивної та клієнтоорієнтованої моделі соціальної політики. Ключову роль у реалізації цієї моделі відіграє цифровізація публічних послуг, яка створює передумови

для раціоналізації управлінських процесів, скорочення адміністративних бар'єрів і підвищення доступності державної підтримки для ветеранської спільноти.

У такому контексті електронні сервіси в системі соціальної політики України трансформуються з допоміжного інструментарію у самостійний інституційний механізм забезпечення інтеграції ветеранів. Їх упровадження створює можливості для персоналізованого доступу до соціальних гарантій, реабілітаційних програм, послуг зайнятості, професійної підготовки та психологічної підтримки, водночас сприяючи підвищенню рівня довіри до публічних інститутів. Інституційна значущість цифрових рішень у сфері ветеранської політики закріплена на стратегічному рівні, зокрема у Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року, де цифровізація визначена наскрізним принципом реалізації державної політики у цій сфері [2].

Актуальність дослідження зумовлена сучасними викликами соціальної політики України в умовах воєнного стану, зокрема стрімким зростанням чисельності ветеранської спільноти та потребою в ефективних механізмах її соціальної й професійної інтеграції. Обмеженість фінансових і кадрових ресурсів публічного сектору актуалізує необхідність оптимізації надання соціальних послуг, що об'єктивно посилює роль цифрових інструментів у системі публічного управління. У цьому контексті розвиток електронних сервісів розглядається як ключовий напрям модернізації соціальної політики України, орієнтований на підвищення прозорості, адресності та клієнтоцентричності державної підтримки.

Метою статті є аналіз ролі електронних сервісів як інструменту інтеграції ветеранів у процесі трансформації соціальної політики України та обґрунтування перспектив їх подальшого розвитку в умовах воєнного і післявоєнного відновлення.

Розбудова цифрової інфраструктури ветеранської політики в Україні здійснюється в межах загальнодержавних програм цифрової трансформації публічного управління. Ключовим елементом цієї інституційної архітектури є державна цифрова платформа «Дія», яка забезпечує інтегрований доступ до соціальних і адміністративних послуг у електронному форматі. Для ветеранів війни електронні сервіси охоплюють процедури оформлення та підтвердження статусу, подання заяв на отримання соціальних гарантій, а також доступ до інструментів сприяння зайнятості, професійної підготовки й комплексної медико-психологічної реабілітації.

Окремий блок цифрового супроводу ветеранів формують сервіси, що адмініструються Міністерством у справах ветеранів України, зокрема публічний сегмент Єдиного державного реєстру ветеранів війни. Зазначений ресурс забезпечує цифрову фіксацію статусу ветеранів, доступ до інформації про визначені законодавством соціальні гарантії, включно з пільгами у сферах транспорту, житлово-комунальних послуг та освіти [3], а також можливість подання електронних заяв на отримання індивідуального супроводу й користування реєстром надавачів психологічної допомоги. Система функціонує на основі регулярного оновлення даних та поетапної інтеграції з регіональними інформаційними ресурсами, що сприяє стандартизації ветеранських сервісів на національному рівні.

Наступним етапом розвитку цифрової інфраструктури ветеранської політики стало запровадження сервісу «Ветеран PRO» у межах державного застосунку «Дія» у 2025 році [4]. Зазначений інструмент позиціонується як єдиний цифровий інтерфейс доступу до державних послуг для ветеранів, ветеранок та членів їхніх сімей і ґрунтується на принципі персоналізації соціальної підтримки залежно від правового статусу особи. Функціонал сервісу передбачає електронну подачу заяв на набуття статусу особи з інвалідністю внаслідок війни та члена сім'ї загиблого, доступ до програм компенсаційних виплат на заняття фізичною культурою і спортом, пошук фахівця із супроводу, а також інтеграцію з іншими державними цифровими платформами, зокрема «єОселя», «єВідновлення» та «єРобота». Реалізація проєкту здійснюється Міністерством у справах ветеранів України у взаємодії з Міністерством цифрової трансформації за участю міжнародних партнерів, що відображає міжсекторальний характер сучасної ветеранської політики.

Додатковими складовими цифрової інфраструктури ветеранської політики є електронні кабінети фахівців із супроводу, призначені для дистанційного розгляду та опрацювання звернень ветеранів, а також сервіси отримання витягів з Єдиного державного реєстру ветеранів війни через застосунок «Дія». За офіційною інформацією, станом на 2025 рік кількість сформованих витягів з ЄДРВВ перевищила 53 тис., що підтверджує зростання запиту з боку ветеранів на використання цифрових каналів взаємодії з органами публічної влади та поступове закріплення електронних сервісів як звичного інструменту реалізації соціальних прав [3].

Застосування електронних сервісів істотно підвищує доступність соціальних послуг для ветеранів, сприяє скороченню часових і фінансових витрат та забезпечує більшу прозорість управлінських процедур. Використання цифрових рішень дозволяє зменшити потребу у безпосередній взаємодії з адміністративними структурами, що є особливо важливим для ветеранів на етапі психологічної адаптації після повернення з бойових дій.

За даними уповноважених органів державної влади, цифровізація адміністративних процесів істотно скоротила строки надання соціальних статусів і послуг. Зокрема, оформлення статусу особи з інвалідністю внаслідок війни та члена сім'ї загиблого переведено у повністю дистанційний формат через застосунок «Дія», що замінило раніше обов'язкове звернення до кількох інституцій.

Водночас електронні сервіси виконують координаційну та інтеграційну функцію, поєднуючи інструменти у сферах зайнятості, освіти, соціального забезпечення, охорони здоров'я та реабілітації в межах єдиного інформаційного середовища. Такий підхід відповідає сучасним міждисциплінарним моделям публічного управління та сприяє підвищенню адресності й результативності реалізації ветеранської політики. Додатковим елементом комплексної інтеграції виступає інститут фахівців із супроводу, діяльність яких здійснюється через електронні кабінети та охоплює більшість регіонів України.

Незважаючи на відчутний прогрес у впровадженні електронних сервісів, процес цифрової інтеграції ветеранів залишається обмеженим низкою структурних і соціальних чинників. Передусім ідеться про прояви цифрової нерівності, зумовлені відмінностями у рівні цифрових навичок, що особливо характерно для ветеранів старших вікових категорій. Додатковими бар'єрами виступають нерівномірний розвиток інтернет-інфраструктури в окремих регіонах України, а також недостатня узгодженість і взаємна інтеграція інформаційних систем різних суб'єктів публічного управління.

Подальша еволюція цифрових інструментів у сфері ветеранської політики пов'язується з поглибленням міжвідомчої координації, функціональним розширенням сервісу «Ветеран PRO», упровадженням технологій штучного інтелекту для консультативної підтримки та персоналізованого добору послуг, а також із розвитком цифрових рішень, орієнтованих на сприяння зайнятості й підприємницькій активності ветеранів у взаємодії з програмами «єРобота».

У цілому електронні сервіси, зокрема «е-Ветеран» і «Ветеран PRO», виконують системоутворювальну функцію в трансформації соціальної політики України щодо ветеранів війни. Їх застосування сприяє підвищенню доступності, прозорості та оперативності надання соціальних послуг, формуючи умови для соціальної та економічної інтеграції значної частини ветеранської спільноти в цивільне життя. Використання цифрових рішень відображає інституційний перехід від традиційних адміністративно орієнтованих моделей соціальної підтримки до цифрово зорієнтованої, клієнтоцентричної системи публічного управління.

У стратегічному вимірі подальший розвиток цифрової екосистеми ветеранської політики — через поглиблення інтеграції з платформою «Дія», масштабування регіональних програм і впровадження інтелектуальних цифрових інструментів — створює підґрунтя для становлення повноцінної проактивної моделі підтримки ветеранів. Такий підхід сприяє посиленню соціальної згуртованості, раціональнішому використанню публічних ресурсів, зростанню довіри до

інститутів влади та формуванню інституційної основи національної стійкості й післявоєнного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Аналітична інформація за даними Міністерства у справах ветеранів України (станом на 2026 рік). URL: https://data.mva.gov.ua/

2. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р «Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80

3. Платформа е-Ветеран. Офіційний сайт. URL: https://eveteran.gov.ua/

4. Запустили Ветеран PRO — цифровий простір для ветеранів і ветеранок у Дії. Офіційний сайт Дія. URL: https://diia.gov.ua/news/zapustyly-veteran-pro-tsyfrovyi-prostir-dlia-veteraniv-i-veteranok-u-dii

Котеленець Олег Олександрович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
281 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Гаврилечко Юрій Володимирович
канд. наук з держ. упр., доцент
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ДЕРЖАВНІ ЦІЛЬОВІ ПРОГРАМИ ЯК ЗАСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

У системі сучасного публічного управління державні цільові програми відіграють ключову роль як один із найефективніших інструментів реалізації публічної політики. Вони дозволяють структуровано та комплексно вирішувати важливі суспільні проблеми, досягати стратегічних цілей розвитку держави, забезпечувати адресне використання бюджетних ресурсів і формувати міжвідомчу координацію в межах визначених пріоритетів. Державна цільова програма – це нормативно оформлений документ, який визначає мету, завдання, механізми реалізації, обсяги фінансування та очікувані результати вирішення конкретної проблеми, що має загальнодержавне значення.

Ефективність державної цільової програми залежить передусім від її якості як управлінського інструменту, тобто – чіткості постановки цілей, відповідності індикаторів результату, прозорості процедур, наявності механізмів моніторингу та контролю. Крім того, важливою умовою є забезпечення цілісності між етапами формування, ухвалення, фінансування, виконання та оцінки програм. Саме завдяки програмному підходу можливо забезпечити не лише виконання окремих адміністративних функцій, а й досягнення системних змін у суспільстві – наприклад, у сферах охорони здоров'я, оборони, освіти, енергоефективності, цифрової трансформації, екологічної безпеки тощо.

В українських реаліях державні цільові програми офіційно закріплені на рівні законодавства, зокрема в Бюджетному кодексі України та Постановах Кабінету Міністрів, що регламентують порядок їх розробки та реалізації. Водночас на практиці залишається низка викликів, що обмежують їхню ефективність. Серед них – фрагментарність програмного планування, недостатня узгодженість між стратегіями розвитку та конкретними програмами, обмежене фінансування, недосконалість механізмів оцінки ефективності, а також слабка міжвідомча взаємодія. У деяких випадках спостерігається дублювання функцій, нецільове використання коштів або формальний характер виконання запланованих заходів [1].

Реалізація публічної політики через державні цільові програми потребує сучасного підходу до управління, заснованого на принципах прозорості, орієнтації на результат, участі зацікавлених сторін та використання цифрових технологій. Зокрема, важливим є впровадження електронного моніторингу програм, публічної звітності, залучення громадськості та експертного середовища на етапах формування програм і оцінки їхньої реалізації. Також доцільним є використання системи показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати реальний вплив програм на соціально-економічну ситуацію в державі або в окремих регіонах [2].

Крім того, міжнародна практика демонструє доцільність впровадження програмно-цільового методу бюджетування (ПЦМ), який передбачає чіткий зв'язок між бюджетними асигнуваннями, очікуваними результатами й відповідальністю виконавців. В Україні елементи ПЦМ уже застосовуються, однак потребують подальшого вдосконалення, особливо в частині контролю за досягненням програмних результатів і коригування політики на основі даних моніторингу.

Таким чином, державні цільові програми є дієвим засобом реалізації публічної політики, що дозволяє поєднувати стратегічне бачення з практичними управлінськими інструментами. Для підвищення ефективності цього інструменту необхідно забезпечити якість програмного планування, підвищити спроможність виконавчих органів, впровадити сучасні цифрові рішення, розвивати механізми підзвітності та публічного контролю. Лише за умови системного підходу та прозорого управління державні програми здатні стати справді дієвим інструментом соціального розвитку, економічної стабільності та посилення довіри громадян до державної влади.

Список використаних джерел

1. Краудфандинг у реалізації власного інвестиційного проєкту. URL: http://sg.vn.ua/news/shho-take-kraudfandyng-i-yak-vykorystaty-jogomozhlyvosti-dlya-realizatsiyi-vlasnogo-proektu/.

2. Мунтян В.В. Державні цільові програми як інструмент фінансування молодіжної політики в Україні. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 6 (2). С. 127-131.

Линдюк Олена Анатоліївна
д-р наук з держ. упр., професор,
професор кафедри бізнесу, адміністрування та права
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Сучасна еволюція глобального суспільства характеризується системним зсувом від індустріально орієнтованих моделей розвитку до інформаційно-комунікаційної та мережевої логіки функціонування. У межах такої трансформації цифровізація постає не лише як сукупність технологічних рішень, а як визначальний чинник глибинних суспільних змін, що переосмислюють формати взаємодії між публічною владою, громадянами та суб'єктами господарювання. За цих умов система публічного управління зазнає концептуального оновлення, у межах якого класичні бюрократичні інструменти, побудовані на жорсткій ієрархії та регламентації владних повноважень, поступово трансформуються в сервісно орієнтовані моделі, спрямовані на підвищення якості публічних послуг і раціоналізацію використання ресурсів. Для України зазначені процеси мають особливу стратегічну вагу, оскільки цифрова трансформація публічного управління виступає ключовою передумовою не лише суспільного розвитку, а й зміцнення інноваційної спроможності та національної стійкості в умовах воєнних викликів.

Цифровізація об'єктивно визнається одним із глобальних трендів, що визначальним чином впливають на формування сучасного глобалізованого світу. Під цим поняттям розуміють «інтеграцію цифрових технологій у повсякденне життя суспільства шляхом оцифровки всього, що можна оцифрувати. Цифровізація означає комп'ютеризацію систем і робочих місць для більшої легкості та доступності» [1].

Цифровізація спричинила нову хвилю інновацій, яка матиме глибокі наслідки для людства, змінить відносини між громадянами, державою і бізнесом, а також змінить структуру суспільств та економік» [2].

Цифрові технології створюють нові можливості для публічного сектору. Вони дозволяють використовувати штучний інтелект, хмарні технології, Big data, машинне навчання, алгоритмічне прийняття рішення, для вирішення проблем життєдіяльності суспільства.

Одним із позитивних наслідків цифровізації є розширення можливостей участі громадян у процесах вироблення публічних рішень. Електронні платформи консультацій, петицій та зворотного зв'язку створюють умови для інституціоналізації електронної демократії, підвищуючи рівень прозорості, підзвітності та легітимності публічної політики. Водночас цифрові інструменти дозволяють органам публічної влади оперативно збирати та аналізувати великі масиви даних, що сприяє ухваленню більш обґрунтованих управлінських рішень та адаптації політик до динамічних суспільних потреб.

Разом із тим цифрова трансформація публічної політики супроводжується низкою викликів, серед яких цифрова нерівність, ризики кібербезпеки, проблеми захисту персональних даних та обмежена цифрова спроможність окремих органів публічної влади. За цих умов актуалізується потреба у формуванні цілісної цифрової політики, що поєднувала б технологічні інновації з розвитком людського капіталу, інституційною спроможністю та дотриманням демократичних принципів.

Слушною є думка, що цифровізація не обмежується виключним використанням технологій; вона характеризується зміною культури, інтегрованої в усі сфери роботи, та трансформацією в управлінні різними командами [3].

Цифровізація трансформує публічне управління, замінюючи традиційні бюрократичні механізми, засновані на владних повноваженнях, моделями, орієнтованими на надання якісних послуг громадянам як «клієнтам». Це означає перехід від жорсткої вертикалі до відкритої мережевої взаємодії між державою, бізнесом та суспільством, відбувається зміна управлінської парадигми: від ієрархії до мережевого сервісу.

Трансформація публічної політики проявляється в інституціоналізації цифрових прав людини. На сьогодні виникає необхідність законодавчого закріплення цифрових прав та обов'язків учасників суспільних відносин. Тому важливо розробити Цифровий кодекс України для захисту прав громадян в інформаційній сфері та формування цифрового громадянства.

Впровадження таких інструментів, як Prozorro та «Дія», забезпечує простежуваність кожного етапу прийняття управлінських рішень та зменшення витрат бюджетних коштів. Це мінімізує вплив людського чинника та корупційні ризики, формуючи нову якість державної підзвітності, що сприяє підвищенню транспарентності та антикорупційній стійкості такої політики.

Зазначене вище свідчить, що під впливом цифровізації публічна політика України еволюціонує від контролюючої функції до сервісної та мережевої моделі, яка базується на даних, прозорості та захисті цифрових прав громадян. Під впливом цифровізації публічна політика змінюється не фрагментарно, а системно, зокрема на рівнях логіки, інструментів, інституційних ролей і стандартів управління.

Логіка формування публічної політики з переважно реактивної, процедурної, орієнтованої на формальні регламенти змінюється на проактивну, даних-орієнтовану, адаптивну. Оскільки цифровізація забезпечує можливість використання великих масивів даних, це дозволяє переходити від інтуїтивного або політично обумовленого ухвалення рішень до політики, заснованої на доказах та аналітиці.

Трансформується інструментарій вироблення і реалізації публічної політики. Змінюються інструменти: від паперових і ручних процедур до електронних сервісів і автоматизованих процесів; від одноразових управлінських рішень до безперервного цифрового моніторингу та коригування публічної політики. Цифрові платформи, реєстри, інформаційні системи стають основними каналами реалізації такої політики, а не допоміжними засобами. Вплив цифровізації на зміну інструментарію реалізації публічної політики проявляється через розвиток електронних публічних послуг, автоматизацію адміністративних процедур, впровадження принципу «держави як сервісу», що зменшує транзакційні витрати, скорочує часові та організаційні бар'єри для отримання публічних послуг і сприяє підвищенню довіри громадян до публічних інституцій.

Відбувається зміна моделі взаємодії держави та суспільства з ієрархічної моделі «держава – об'єкт управління» на мережеву модель формування політики. Завдяки цифровим каналам зростає участь громадян, бізнесу та громадянського суспільства у: формуванні порядку денного; обговоренні політичних рішень; оцінюванні результатів політики. Це трансформує публічну політику з адміністративної у партисипативну.

Зміщення акцентів: від контролю та регулювання до координації та сервісного супроводу, а також від виключного суб'єкта політики до модератора взаємодії між стейкхолдерами свідчить про зміну ролі органів публічної влади. Держава все частіше виступає як, так звана, платформна організація, що забезпечує правила, стандарти й цифрову інфраструктуру.

Цифровізація змінює норми та принципи публічної політики:

– посилюється вимога до прозорості та підзвітності;

– актуалізуються питання захисту персональних даних і кібербезпеки;

– виникає потреба в регулюванні алгоритмічного управління та використання ШІ;

– формується стандарт «digital by default».

Як наслідок, публічна політика стає залежною від: рівня цифрової грамотності державних службовців; їх аналітичної спроможності; готовності працювати з цифровими інструментами та даними, кадровий потенціал стає структурним елементом ефективності публічної політики, а не лише виконавчим ресурсом.

В умовах війни та криз цифровізація забезпечує безперервність управління, швидку координацію між інституціями, оперативне реагування на загрози. Публічна політика стає більш стійкою та гнучкою, але водночас більш залежною від цифрової інфраструктури.

Цифровізацію слід розглядати як стратегію повоєнного відновлення. Цифрова трансформація є основою відновлення всіх сфер життєдіяльності суспільства. Ключовими пріоритетами публічної політики мають стати модернізація мереж зв'язку під час реконструкції доріг та впровадження інтегрованих платформ для прозорого управління відбудовою.

Для публічного регулювання розвитку сектора цифровізації суспільства необхідним є формування та дії інституційно-правового, економічного, організаційного, соціально-психологічного та техніко-технологічного механізмів з широким переліком методичного інструментарію за кожним із них [3].

Таким чином, цифровізація виступає одним із ключових чинників трансформації публічної політики, змінюючи як механізми її формування, так і інструменти реалізації та оцінювання результативності. Вона не лише трансформує інструментальну складову публічної політики, а й змінює її концептуальні засади, формуючи нову парадигму публічного управління, орієнтовану на відкритість, участь різних стейкхолдерів, ефективність та стійкість. Використання цифрових технологій у публічному управлінні сприяє переходу від традиційних адміністративно-ієрархічних моделей до більш відкритих, мережевих і даних-орієнтованих підходів, у межах яких держава поступово набуває ролі координатора взаємодії між різними стейкхолдерами публічної політики. Саме під впливом цифровізації публічна політика трансформується від процедурно-бюрократичної до сервісної та партисипативної, що зумовлює зміну управлінських моделей, нормативних стандартів і ролі людського капіталу в системі публічного управління.

Список використаних джерел

1. Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition (10 Volumes). IGI Global, June 2017. 8104 p.
2. Digital development: Opportunities and challenges. United Nations Conference on Trade and Development. Geneva, 2019. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tdb66_d5_en.pdf
3. Хаустова М. Г. Правове забезпечення цифрової трансформації у сучасних умовах. Право та інновації. 2022. № 2 (38). С. 7-18.

Линдюк Сергій Дмитрович
доктор філософії,
доцент кафедри бізнесу, адміністрування та права
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

У сучасних умовах глобальних трансформацій, посилених цифровізацією суспільних процесів, проблема забезпечення соціальної безпеки набуває особливої актуальності. Соціальна безпека є ключовою складовою національної безпеки держави та водночас інтегральним показником ефективності публічного управління. Вона відображає спроможність держави гарантувати гідний рівень життя населення, соціальну стабільність, захист вразливих груп та мінімізацію соціальних ризиків. У цьому контексті цифрові рішення дедалі частіше розглядаються не лише як технічний інструмент модернізації управлінських процесів, а як системний чинник трансформації механізмів забезпечення соціальної безпеки.

Трансформаційні процеси, що охоплюють систему публічного управління, вимагають впровадження інноваційних цифрових рішень. Це не просто переведення послуг в онлайн, а докорінна зміна філософії взаємодії держави та громадянина, де технології стають гарантом стабільності, адресності та оперативності соціального захисту. Цифрова трансформація суспільних процесів позитивно впливає на розбудову взаємодії між владою та громадянами.

Цифровізація публічного управління зумовлює зміну традиційних підходів до формування та реалізації соціальної політики. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, платформ електронного урядування, цифрових реєстрів і аналітичних систем створює нові можливості для підвищення адресності, прозорості та ефективності програм соціального забезпечення населення. В системі забезпечення соціальної безпеки цифрові рішення дозволяють перейти від реактивної моделі управління до проактивної, орієнтованої на раннє виявлення соціальних загроз і запобігання їх ескалації.

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації є створення інтегрованих інформаційних систем соціального захисту. Єдині державні реєстри отримувачів соціальної допомоги, електронні бази даних щодо зайнятості, доходів населення, соціальних послуг дають змогу оптимізувати процес прийняття управлінських рішень, зменшити рівень бюрократії та мінімізувати корупційні ризики. Завдяки цифровим інструментам держава отримує можливість здійснювати комплексний аналіз соціально-економічних процесів у режимі реального часу, що є важливою передумовою забезпечення соціальної безпеки.

Важливим аспектом є використання великих даних та аналітичних платформ у сфері соціальної політики. Обробка значних масивів інформації дозволяє ідентифікувати тенденції зростання соціальної нерівності, безробіття, бідності, соціальної напруги в державі, окремих регіонах чи соціальних групах. Таким чином цифрові рішення виступають інструментом прогнозування соціальних ризиків та формування обґрунтованих управлінських стратегій.

Це особливо актуально в умовах кризових явищ, зокрема воєнних конфліктів, міграційних процесів, демографічних змін.

Електронні сервіси у сфері соціального забезпечення також відіграють значну роль у підвищенні рівня довіри громадян до інститутів влади. Запровадження онлайн-послуг, електронних кабінетів отримувачів соціальної допомоги, цифрових платформ зворотного зв'язку сприяють спрощенню доступу населення до соціальних гарантій та підвищенню якості публічних послуг. У результаті цифровізація сприяє не лише адміністративній ефективності, а й соціальній інтеграції, що є важливою складовою соціальної безпеки.

Разом з тим цифрова трансформація системи забезпечення соціальної безпеки супроводжується низкою викликів, які потребують реагування та конкретних дій з боку держави. Серед них – обмежений доступ окремих соціальних груп до цифрових технологій, недостатній рівень цифрової грамотності населення, а також загрози кібербезпеці, конфіденційності та захисту персональних даних. З-поміж менш очевидних викликів можна виокремити інтеграцію даних в різних реєстрах, наявність цифрової нерівності та відновлення довіри громадян. Неврахування цих факторів може призвести до поглиблення соціальної диференціації та зниження ефективності соціальної політики. Тому впровадження цифрових рішень має супроводжуватися комплексними заходами з розвитку цифрових компетентностей, удосконалення нормативно-правового забезпечення та посилення інституційної спроможності органів публічної влади.

Оскільки саме цифрове суспільство, а можна сказати, і цифрова цивілізація, знаходяться у стані трансформаційних змін, аналіз процесів, що відбуваються носить не системний характер. Тому актуальним завданням є визначення напрямів дослідження змін в системі забезпечення соціальної безпеки, спричинених цифровими технологіями, їх рушійних сил, процесів впровадження їх результатів тощо [1].

Окремої уваги заслуговує міждисциплінарний характер цифрової трансформації соціальної безпеки. Поєднання підходів публічного управління, соціології, економіки, інформаційних технологій та права дозволяє сформувати цілісне бачення процесів цифровізації та їх впливу на соціальну сферу. Саме міждисциплінарний підхід забезпечує баланс між технологічними інноваціями та соціальними цінностями, що є критично важливим для сталого розвитку держави.

Таким чином, цифрові рішення виступають потужним інструментом удосконалення системи забезпечення соціальної безпеки, сприяючи підвищенню ефективності публічного управління, прозорості соціальної політики та стійкості суспільства до сучасних викликів. Водночас їх успішне впровадження потребує стратегічного бачення, інституційної узгодженості та орієнтації на людину як центральний елемент соціальної безпеки. У перспективі саме цифрова трансформація може стати основою формування адаптивної та інклюзивної системи соціальної безпеки, здатної відповідати на виклики динамічного розвитку сучасного суспільства.

Список використаних джерел

1. Квітка С., Корсун В., Магіляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки дослідження. Аспекти державного управління. 2024, № 12 (3). С. 50-58.

Найда Інна Володимирівна
канд. наук з держ. упр., доцент,
декан економіко-правового факультету
Київський кооперативний інститут бізнесу і права, м. Київ

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ ПАТРІОТИЗМУ

Сучасне публічне управління в Україні переживає суттєві трансформаційні процеси, зумовлені цифровізацією та розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Цифрові платформи, електронні сервіси та інструменти електронного урядування дозволяють не лише підвищити ефективність управлінських процесів, а й створювати нові механізми впливу на формування національної свідомості та патріотичного виховання. Патріотизм у цьому контексті розглядається як соціальна цінність, інтегрована у практичну діяльність державних і муніципальних інститутів, здатних через цифрові рішення посилювати відчуття приналежності до держави та громади [1].

Одним із головних напрямів цифрової трансформації публічного управління є розвиток електронних платформ взаємодії з громадянами та місцевими спільнотами. Вони дозволяють поширювати національно-патріотичні цінності через освітні та культурні проєкти, надаючи доступ до інформаційних ресурсів, історичних баз даних, онлайн-курсів та віртуальних музеїв.

За словами І. Найди, цифрові рішення у сфері публічного управління є ефективним інструментом патріотичного виховання, оскільки вони забезпечують доступність матеріалів, інтерактивність процесів та широку охоплюваність аудиторії [1].

Таким чином, державні і муніципальні органи отримують змогу системно інтегрувати патріотичне виховання у щоденні управлінські практики.

Цифрові сервіси також відіграють важливу роль у інформаційно-просвітницькій діяльності. Платформи «Електронна освіта», «Віртуальні бібліотеки» та портали місцевого самоврядування дозволяють поширювати знання про національну історію, культурну спадщину та видатних діячів України. Це створює умови для формування ціннісної орієнтації громадян на державу та її традиції. Як зазначає Т. Бутирська, цифрові рішення у сфері управління здатні підсилювати ефективність патріотичного виховання, поєднуючи інформаційні, освітні та управлінські ресурси [2].

Іншим аспектом цифрової трансформації є електронне урядування (e-governance), яке передбачає використання інформаційних систем для оптимізації процесів прийняття рішень, забезпечення прозорості та підзвітності органів влади. В умовах патріотичного виховання e-governance дозволяє організовувати інтерактивні освітні кампанії, онлайн-конкурси, віртуальні історичні квести та волонтерські проєкти, що формують відчуття приналежності до держави та локальної спільноти. С. Квітень підкреслює, що цифрові технології підвищують залученість населення та дозволяють створювати нові канали комунікації між владою і громадою [3].

Важливим елементом є міждисциплінарний підхід, який поєднує публічне управління, освіту, соціологію та інформаційні технології. Такий підхід дозволяє проєктувати цифрові сервіси таким чином, щоб вони одночасно виконували управлінські, освітні та культурні функції. Наприклад, інтеграція навчальних модулів з історії та культури у цифрові платформи місцевого самоврядування дозволяє не лише навчати громадян, а й залучати їх до участі у проєктах, спрямованих на зміцнення патріотичних цінностей.

Одним із прикладів застосування цифрових технологій у патріотичному вихованні є віртуальні музеї та історичні ресурси, які надають доступ до документів, фотографій та відеоматеріалів про історичні події, видатних діячів та культурні традиції. Це дозволяє залучати різні вікові категорії громадян, особливо молодь, у процес освоєння національної спадщини. За дослідженнями І.

Найди, такі цифрові інструменти сприяють формуванню патріотизму як цінності, заснованої на знаннях, а не лише на емоційній прихильності до держави [1].

Не менш важливою є роль місцевих цифрових платформ, які інтегрують патріотичні ініціативи у щоденну діяльність органів місцевого самоврядування. Це можуть бути онлайн-конкурси, інтерактивні карти пам'яток, віртуальні історичні квести та платформи для обговорення локальних проєктів. Використання таких технологій дозволяє ефективно комунікувати з населенням, формувати відчуття причетності до розвитку громади та держави, що є складовою патріотичного виховання [2].

Разом із перевагами цифровізації існують і виклики. До них можна віднести:

- технічна неготовність окремих громад;
- нерівний доступ до цифрових ресурсів;
- недостатня цифрова компетентність частини населення;
- ризики інформаційної маніпуляції.

На думку С. Квітень, для подолання цих проблем необхідно впроваджувати комплексні стратегії цифровізації, навчальні програми для громадян та розвивати цифрову інфраструктуру на місцевому рівні [3].

Таким чином, цифрові технології у публічному управлінні стають потужним інструментом зміцнення патріотизму. Вони забезпечують доступність освітніх і культурних ресурсів, інтерактивність процесів, прозорість дій влади та залучення громадян до участі в проєктах, що формують національну свідомість.

Міждисциплінарний підхід дозволяє поєднувати управлінські, освітні та культурні функції цифрових платформ, роблячи їх ефективним засобом патріотичного виховання.

Список використаних джерел

1. Найда І. В. Організаційно-правові засади державного патріотичного виховання молоді в Україні // Публічне управління та митне адміністрування. – 2022. – № 4. DOI: https://doi.org/10.32840/pdu.2022.4.27

2. Бутирська Т. І. Громадянська культура та цифровізація публічного управління: виклики та перспективи // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2021. – № 2.

3. Квітень С. М. Цифрові технології у публічному управлінні: досвід та перспективи // Соціально-гуманітарні студії. – 2020. – № 5.

Стальниченко Юрій Валерійович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
281 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Яровой Тихон Сергійович
д-р наук з держ. упр., доцент
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Процес децентралізації в Україні, що активно розвивається з 2014 року, відкрив нові можливості для формування ефективного місцевого самоврядування, посилення автономії громад та створення умов для їхнього сталого розвитку. Сталий розвиток територіальних громад – це не лише економічне зростання, а й збалансований розвиток соціальної сфери, охорони довкілля, інституційної спроможності та залучення громадян до управлінських процесів. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання практичних інструментів

реалізації стратегій сталого розвитку, які повинні відповідати викликам часу, бути адаптивними, інноваційними та доступними для місцевих управлінських структур.

Стратегія сталого розвитку громади – це середньо- або довгостроковий документ, який визначає пріоритети, цілі та завдання розвитку на основі принципів збалансованості, ефективності використання ресурсів, інклюзії та екологічної безпеки. Її ефективна реалізація вимагає не лише політичної волі та підтримки з боку місцевої влади, але й наявності конкретних інструментів, які забезпечують перехід від стратегічного планування до практичної дії.

До ключових інструментів реалізації стратегії сталого розвитку на рівні територіальної громади належать:

1. Програмно-цільовий метод управління, що дозволяє конкретизувати завдання стратегії у вигляді місцевих програм з чіткими цілями, показниками ефективності, відповідальними виконавцями та джерелами фінансування. Такий підхід забезпечує послідовність дій та можливість контролю результатів.

2. Місцеві бюджети та інструменти фінансового планування, зокрема середньострокове бюджетне планування, гендерно-орієнтоване бюджетування, участь громадськості у формуванні бюджету (бюджет участі). Фінансова децентралізація надала громадам більше повноважень, проте ефективність їх використання залежить від вміння правильно розставляти пріоритети та залучати зовнішні ресурси.

3. Грантові програми, міжнародна технічна допомога та державно-приватне партнерство (ДПП). Саме через участь у міжнародних проєктах громади отримують доступ до фінансування інфраструктурних, освітніх, екологічних ініціатив, що відповідають цілям сталого розвитку. ДПП відкриває шлях до залучення бізнесу у соціально значущі проєкти на умовах взаємовигідного співробітництва.

4. ГІС-технології та цифрові платформи управління, які дозволяють візуалізувати ресурси громади, ефективно керувати землею, інфраструктурою, демографічними даними, а також покращити комунікацію з громадянами. Впровадження е-урядування, електронних сервісів, мобільних додатків дозволяє зробити управління прозорим та доступним.

5. Інституційні інструменти – дорадчі органи при радах, агенції місцевого розвитку, комунальні підприємства нової формації, які мають повноваження з реалізації проєктів, залучення інвестицій, моніторингу стратегічних показників.

6. Участь громадськості як обов'язкова умова сталого розвитку. Залучення жителів до обговорення рішень, стратегічного планування, участі в громадських слуханнях, ініціативах та контролі виконання планів дозволяє сформувати відповідальну спільноту та зменшити ризик управлінських помилок.

7. Моніторинг та оцінка досягнення цілей стратегії. Це дозволяє відслідковувати прогрес, виявляти проблеми, вносити корективи в управлінські рішення. Важливо використовувати як кількісні, так і якісні показники, орієнтовані на реальний вплив на життя громади [1-2].

На практиці поєднання цих інструментів дає можливість громадам формувати цілісну модель сталого розвитку, яка охоплює економічну, екологічну, соціальну та інституційну сфери. Така модель повинна базуватися на принципах прозорості, відкритості, відповідальності, довгострокового мислення та партнерства між усіма зацікавленими сторонами.

У контексті війни та післявоєнного відновлення України питання сталого розвитку громад стає ще більш актуальним. Громади мають стати центрами відновлення інфраструктури, реінтеграції внутрішньо переміщених осіб, розвитку людського капіталу та формування нової економіки. Саме ефективне використання інструментів реалізації стратегій дасть змогу уникнути хаотичних дій, забезпечити цілісність підходу та досягти реальних змін.

Таким чином, успішна реалізація стратегії сталого розвитку територіальної громади в умовах децентралізації залежить від здатності місцевого самоврядування обирати, адаптувати й ефективно застосовувати сучасні управлінські інструменти. Від цього безпосередньо залежить

якість життя мешканців громад, стійкість до викликів та здатність забезпечити розвиток на засадах інклюзії, партнерства та довгострокової ефективності.

Список використаних джерел

1. Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Булавка О.Г. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року. Київ: ННЦ ІАЕ. 2020. 60 с.

2. Patyka N., Sokolova A., Movchaniuk A., Sysoieva I., Khirivskyi R. Ukraine's rural areas in the conditions of decentralization and local self government reform: challenges and prospects. Agricultural and Resource Economics. 2023. Vol. 9. № 3. Pp. 266–295.

Стегній Сергій Віталійович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії третього року навчання,
281 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Тихон Сергійович
д-р наук з держ. упр., професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасному світі, що характеризується високим рівнем нестабільності, глобальними економічними коливаннями, воєнними конфліктами, енергетичними кризами та екологічними викликами, бізнес стикається з необхідністю не лише зберігати прибутковість, а й адаптуватися до нових соціальних очікувань. В умовах турбулентного середовища соціальна відповідальність (СРБ) та економічна стійкість стають ключовими характеристиками успішного підприємства, здатного не лише виживати, а й розвиватися, зберігаючи довіру з боку суспільства, партнерів і держави.

Соціальна відповідальність бізнесу (англ. CSR – Corporate Social Responsibility) – це концепція, яка передбачає добровільне включення соціальних, екологічних та етичних аспектів у господарську діяльність підприємства. Йдеться про відповідальність бізнесу перед суспільством не тільки за фінансові результати, а й за вплив на працівників, споживачів, громади, довкілля та інститути демократії. У кризових умовах така відповідальність виявляється через збереження робочих місць, гуманітарну допомогу, чесну комунікацію, прозорість дій та підтримку вразливих верств населення.

Економічна стійкість бізнесу – це здатність підприємства протистояти зовнішнім шокам, адаптуватися до змін кон'юнктури, забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Вона включає фінансову гнучкість, адаптивність бізнес-моделі, інноваційний потенціал, а також здатність до відновлення після криз. В умовах турбулентного середовища економічна стійкість і соціальна відповідальність не суперечать одна одній, а навпаки – взаємно посилюють ефективність [1].

Згідно з сучасними дослідженнями, компанії, які впроваджують стратегії соціальної відповідальності, виявляються більш стійкими до криз, адже мають вищу довіру з боку споживачів, лояльність працівників та доступ до партнерських ресурсів. Наприклад, під час пандемії COVID-19 та у контексті повномасштабної війни в Україні саме соціально відповідальні компанії першими адаптувалися до змін, організували дистанційну роботу, підтримали ЗСУ, брали участь у програмах відновлення інфраструктури, допомагали громадським ініціативам.

Особливе значення соціальна відповідальність набуває в контексті сталого розвитку. Бізнес, який інтегрує екологічні, соціальні та управлінські стандарти (ESG-критерії), не лише

демонструє високу корпоративну етику, а й отримує конкурентні переваги: доступ до інвестицій, міжнародних ринків, кращу репутацію. У відповідь на запит суспільства компанії змінюють свою внутрішню культуру: впроваджують етичні кодекси, підтримують гендерну рівність, реалізують освітні програми, дбають про психологічне здоров'я працівників [2].

У реаліях української економіки соціальна відповідальність бізнесу також пов'язана із процесами національного відновлення, підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, розвитку локальних громад. Бізнес стає важливою частиною суспільної стабільності та економічного фронту. Його стійкість – це не лише про фінансову звітність, а й про активну участь у побудові сильної держави, яка ґрунтується на принципах взаємодопомоги, довіри та соціальної згуртованості.

Таким чином, поєднання соціальної відповідальності та економічної стійкості створює нову модель функціонування підприємства не як ізольованого суб'єкта ринку, а як активного учасника соціальних процесів, носія змін та відповідального партнера громади. У турбулентному середовищі та умовах невизначеності саме такі підприємства демонструють кращу здатність до адаптації, інновацій та довгострокового зростання. У свою чергу, держава має стимулювати ці процеси через податкові пільги, публічне визнання, грантову підтримку та нормативне закріплення стандартів відповідального ведення бізнесу.

Отже, стратегічний розвиток сучасного бізнесу неможливий без орієнтації на соціальні цінності та відповідальне ставлення до людей і навколишнього середовища. Усе більше компаній визнають, що саме соціальна відповідальність є джерелом не витрат, а нових можливостей – для зростання, зміцнення бренду, створення довіри та досягнення стабільності навіть у найскладніші періоди.

Список використаних джерел

1. Кужелєв М.О., Нечипоренко А.В. Фінансові інструменти стимулювання регіонального розвитку: практика використання в Україні: монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 224 с.

2. Wallimann I. Social and solidarity economy for sustainable development: its premises – and the Social Economy Basel example of practice. International Review of Sociology. 2014. Vol. 24:1, P. 48-58.

Степюк Олег Романович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії третього року навчання,
281 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Тихон Сергійович
д-р наук з держ. упр., професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ОСВІТНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах суспільного розвитку фізичне виховання відіграє важливу роль як один із ключових компонентів формування здорового, активного та патріотично налаштованого громадянина. Україна, як держава, що перебуває в стані соціальних трансформацій і воєнних викликів, потребує цілісної та ефективної політики в галузі фізичного виховання, реалізація якої значною мірою залежить від інституційних механізмів та якості освітнього середовища. Саме інституційні та освітні аспекти є визначальними для успішного впровадження державної

стратегії розвитку фізичного виховання, що має бути орієнтованою на потреби суспільства та національні пріоритети.

На інституційному рівні реалізація стратегії фізичного виховання в Україні охоплює діяльність низки державних органів, серед яких центральне місце займають Міністерство освіти і науки України, Міністерство молоді та спорту, Міністерство охорони здоров'я, а також місцеві органи виконавчої влади та самоврядування. Важливою складовою є також розробка та впровадження нормативно-правових актів, які регламентують зміст, структуру та методи фізичного виховання в закладах освіти всіх рівнів. Зокрема, йдеться про впровадження Концепції розвитку фізичного виховання школярів і студентської молоді, державних стандартів, а також участь у реалізації загальнодержавних програм, таких як «Здорова Україна» [1-2].

Однак одним із головних викликів на інституційному рівні залишається низька координація між задіяними структурами, фрагментарність підходів до планування й реалізації заходів у сфері фізичного виховання, а також недостатній контроль за їх ефективністю. Крім того, фінансування фізичного виховання залишається нерівномірним, що створює дисбаланс між регіонами, зокрема між містами та сільськими територіями, у доступі до якісної спортивної інфраструктури.

На освітньому рівні стратегія реалізується через модернізацію підходів до фізичного виховання в закладах дошкільної, загальної середньої, професійної та вищої освіти. Важливим досягненням стало оновлення стандартів Нової української школи, де фізичне виховання розглядається як складова розвитку життєвих компетентностей, а не просто як предметна дисципліна. Акцент робиться на залучення учнів до різних видів рухової активності, формування мотивації до здорового способу життя, розвиток координаційних, комунікативних і саморегулятивних навичок.

Проте реалізація цих змін потребує належної кадрової підтримки. Однією з проблем є дефіцит кваліфікованих фахівців з фізичного виховання, які здатні працювати за новими педагогічними технологіями, володіють сучасними методами мотивації учнів, розуміють особливості інклюзивного підходу. Підвищення кваліфікації, професійний розвиток і залучення молодих фахівців до сфери фізичного виховання мають стати пріоритетом освітньої політики держави.

Крім того, важливим компонентом є створення безпечного та інклюзивного середовища для фізичної активності в освітніх закладах. Це передбачає не лише наявність сучасних спортивних майданчиків, залів, інвентарю, а й забезпечення психологічної безпеки, розвиток толерантності та взаємоповаги серед учнів, формування позитивної культури фізичної активності. Підтримка дітей з особливими освітніми потребами, внутрішньо переміщених осіб, учнів із сімей, що постраждали внаслідок війни, має інтегруватися в загальну систему фізичного виховання.

Ще одним актуальним напрямом є цифровізація фізичного виховання, яка проявляється у впровадженні онлайн-програм, мобільних застосунків для фізичної активності, використанні відеоуроків та дистанційних тренувань, особливо в умовах змішаного або дистанційного навчання. Це відкриває нові можливості для залучення молоді, однак водночас потребує підготовки педагогів і технічного забезпечення.

Таким чином, реалізація стратегії фізичного виховання в Україні потребує системного підходу, де інституційна підтримка має поєднуватися з освітніми реформами, інноваційними методами викладання, належним фінансуванням та соціальною відповідальністю. Успішність цієї реалізації напряму залежить від координації між усіма рівнями управління, мотивації педагогів, якості підготовки кадрів, забезпечення рівного доступу до фізичної активності та активної участі громадськості у формуванні здорового способу життя.

Розбудова ефективної системи фізичного виховання – це не лише питання здоров'я, а й інвестиція в національну безпеку, економічну ефективність та людський потенціал. У контексті сучасних викликів, які переживає українське суспільство, особливо на тлі війни, фізичне

виховання має розглядатися як важлива складова цілісної стратегії державного розвитку, спрямованої на збереження і зміцнення фізичного, психічного та морального здоров'я нації.

Список використаних джерел

1. INGOs of the Council of Europe. Code of good practice for civil participation in the decision-making process. 2009. URL: https://rm.coe.int/16802eed5c
2. Opora. Local elections. 2015. URL: https://www.oporaua.org/

Терещенко Сергій Леонідович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
281 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Линдюк Олена Анатоліївна
д-р наук з держ. упр., професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Реалізація державної гендерної політики в Україні є одним із ключових напрямів демократичного розвитку держави та виконання міжнародних зобов'язань у сфері прав людини, рівності та недискримінації. В умовах сучасних викликів, зокрема війни, соціальної нестабільності, економічних трансформацій та глобалізації, питання забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків набуває особливої актуальності. Державна гендерна політика в Україні ґрунтується на принципах рівності, справедливості, інклюзії, захисту прав і свобод, а також забезпечення рівного доступу до ресурсів, послуг, представництва та участі у прийнятті рішень.

Ключовими документами, що визначають напрями гендерної політики, є Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», Стратегія забезпечення рівних прав та можливостей на період до 2030 року, Національний план дій з виконання Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека», Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW) та інші міжнародні акти, до яких приєдналася Україна. На їх основі формуються конкретні напрями реалізації державної гендерної політики, які охоплюють правову, освітню, інституційну, соціальну, економічну та безпекову сфери.

Один із провідних напрямів – інституційне забезпечення та розвиток системи управління гендерною політикою. Це передбачає наявність уповноважених структур (наприклад, Урядовий уповноважений з питань гендерної політики), гендерних радників у міністерствах та органах виконавчої влади, міжвідомчих координаційних рад, а також механізмів гендерного бюджетування, інтеграції гендерних підходів у державні програми та стратегії розвитку [1].

Другим напрямом є забезпечення гендерної рівності в освіті та просвіті. Це охоплює оновлення освітніх програм з урахуванням гендерних аспектів, підготовку педагогів, запобігання стереотипам у шкільних підручниках, розвиток гендерної компетентності молоді. Також важливою є підтримка гендерно чутливого середовища в закладах освіти всіх рівнів, зокрема у вищій освіті та системі підвищення кваліфікації державних службовців.

Наступний напрям – забезпечення рівного доступу жінок і чоловіків до ринку праці, керівних посад та участі у прийнятті рішень. Державна політика в цьому аспекті передбачає стимулювання кар'єрного зростання жінок, протидію дискримінації у сфері праці, подолання «скляної стелі», розвиток жіночого підприємництва, а також підтримку балансування між професійним та сімейним життям. Важливою є участь жінок у політичному житті: парламенті,

уряді, органах місцевого самоврядування, що забезпечується через гендерні квоти, навчальні програми для лідерок і механізми підтримки участі [2].

Окремий, особливо актуальний напрям – реалізація принципів «Жінки, мир, безпека», який включає участь жінок у процесах миротворення, відновлення, національної безпеки та оборони. Україна, як країна, що перебуває у стані війни, активно розвиває цей напрям, інтегруючи гендерний підхід у діяльність Збройних Сил України, системи безпеки, гуманітарні ініціативи, а також забезпечуючи захист прав жінок, які постраждали внаслідок воєнних дій, внутрішньо переміщених осіб, ветеранок, військовослужбовиць.

Важливим напрямом залишається боротьба з усіма формами гендерно зумовленого насильства, включаючи домашнє насильство, сексуальне насильство, торгівлю людьми. Для цього в Україні впроваджуються спеціалізовані служби підтримки постраждалих осіб, кризові центри, гарячі лінії, мобільні бригади, а також вдосконалюється законодавство відповідно до міжнародних стандартів, включно з імплементацією Стамбульської конвенції, яку Україна ратифікувала у 2022 році.

Також реалізується напрям інформаційно-комунікаційної роботи та просування гендерної культури. Йдеться про кампанії, медіаосвіту, залучення громадських організацій, створення позитивного образу гендерної рівності як сучасної європейської цінності, протидію стереотипам, мові ворожнечі та сексизму в публічному просторі.

Отже, державна гендерна політика в Україні реалізується через низку взаємопов'язаних напрямів, які охоплюють всі сфери суспільного життя та мають на меті формування справедливого суспільства рівних можливостей. Успішність цієї політики залежить від політичної волі, інституційної спроможності, міжвідомчої координації, залучення громадянського суспільства та відповідності найкращим міжнародним практикам. Гендерна рівність – це не лише ціль, а й умова сталого демократичного розвитку України, її інтеграції в європейське співтовариство та побудови держави, орієнтованої на права людини та інклюзію.

Список використаних джерел

1. Грицай І. О. Механізм забезпечення принципу гендерної рівності: теорія та практика: монографія. Київ: ХайТек Прес, 2018. 560 с.

2. Державна соціальна програма забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 11.04.2018 р. №273. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/273-2018-%D0%BF#Text.

Туз Остап Ігорович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії третього року навчання,
281 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Тихон Сергійович
д-р наук з держ. упр., професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ

У сучасному світі цифровізація стала визначальним чинником трансформації систем публічного управління. Вона змінює не лише форми взаємодії між державою та громадянами, а й принципи організації публічного сектору загалом. Для України, яка перебуває в процесі масштабної цифрової модернізації, впровадження інноваційних підходів до цифровізації

публічного сектору є ключовою умовою ефективного управління, прозорості, підзвітності та відновлення довіри до державних інституцій.

Під цифровізацією публічного сектору розуміється комплексне впровадження сучасних цифрових технологій у всі сфери діяльності органів влади та місцевого самоврядування. Йдеться не лише про автоматизацію процесів, а про створення цифрової екосистеми, яка дозволяє швидко, безпечно й ефективно надавати публічні послуги, приймати обґрунтовані рішення, аналізувати великі обсяги даних та залучати громадян до управління.

Одним із найяскравіших прикладів інноваційного підходу в Україні є проєкт «Дія», що став символом цифрової держави. Портал і мобільний застосунок об'єднали десятки державних послуг в одному інтерфейсі, що значно спростило доступ до них. Важливим є не лише технологічне рішення, а принцип «людиноцентричності», закладений у концепцію проєкту: послуга повинна бути зручною, зрозумілою і доступною кожному громадянину.

Ще одним інноваційним напрямом є розвиток електронного врядування (e-Government), що охоплює цифрову взаємодію між державними органами (G2G), владою і громадянами (G2C), владою і бізнесом (G2B). Завдяки цьому значно підвищується ефективність управління, зменшується бюрократія, скорочуються витрати часу і ресурсів, а головне – забезпечується прозорість державних процесів. Зокрема, електронні тендери через систему ProZorro, електронні петиції, відкриті бюджети стали важливими інструментами публічного контролю [1].

Суттєвим елементом цифровізації є використання великих даних (Big Data), аналітики та штучного інтелекту (AI) для ухвалення управлінських рішень. Наприклад, аналіз даних у сфері охорони здоров'я, освіти чи соціального забезпечення дозволяє формувати цільові програми, прогнозувати потреби населення, виявляти ризики та оцінювати ефективність політик. Такі підходи формують базу для data-driven governance – управління, що ґрунтується на об'єктивних даних [2].

Особливе місце займає впровадження блокчейн-технологій для захисту даних, прозорості реєстрів, електронного голосування та забезпечення цілісності цифрових транзакцій. В умовах підвищених кіберзагроз ці технології можуть стати основою для цифрової безпеки публічного сектору.

Інноваційні підходи до цифровізації неможливі без відповідної кадрової трансформації. Формування цифрової культури в органах влади, підготовка публічних службовців до роботи в цифровому середовищі, навчання цифровим компетентностям – є необхідними умовами успішної цифрової трансформації. Для цього в Україні впроваджуються програми професійного розвитку, онлайн-курси, інститути підвищення кваліфікації.

Разом із тим, важливою умовою ефективної цифровізації є інклюзивність і доступність цифрових рішень. Інновації мають бути спрямовані не лише на технологічний прогрес, а й на усунення цифрового розриву між регіонами, поколіннями, соціальними групами. Це означає необхідність розвитку цифрової інфраструктури в громадах, особливо в сільській місцевості, забезпечення доступу до інтернету, проведення цифрової освіти для людей різного віку.

Таким чином, інноваційні підходи до цифровізації публічного сектору охоплюють не лише технологічний аспект, але й глибокі організаційні, управлінські та культурні зміни. Вони вимагають системного бачення, політичної волі, фінансової підтримки та активної участі громадянського суспільства. Україна вже зробила значний поступ у цьому напрямі, однак для досягнення європейського рівня цифрового врядування необхідно продовжувати інвестувати в цифрову інфраструктуру, безпеку, освіту й інституційну спроможність органів влади.

У результаті цифровізація стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й засобом зміцнення демократії, довіри та відкритості держави до суспільства. Це – стратегічний шлях до сталого розвитку, економічної модернізації та підвищення якості життя громадян.

Список використаних джерел

1. Bard, J., & Sundararajan, A. (2019). The digital transformation of business: Rethinking strategic imperatives in the age of the customer. Cambridge, MA: MIT Press.

2. Helmsing (Bert) A. H. J. Local Economic Development. New generations of actors, policies and instruments A summary report prepared for the UNCDF symposium on Decentralization. The Hague. Local Governance in Africa Institute of Social Studies. 2021. P. 59-78. URL: http://www.meso-nrw.de/helmsing.pdf.

Чорній Олександр Михайлович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії третього року навчання,
281 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Тихон Сергійович
д-р наук з держ. упр., професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах трансформації національної економіки, поглиблення євроінтеграційних процесів та післявоєнного відновлення Україна потребує ефективного механізму реалізації політики розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ). Малий і середній бізнес відіграє ключову роль у структурі національного господарства: він забезпечує значну частину робочих місць, сприяє регіональному розвитку, інноваційній активності, адаптивності економіки до кризових умов. Тому інституційне забезпечення політики підтримки МСБ розглядається як критично важливий елемент державного управління в економічній сфері.

Під інституційним забезпеченням розуміється сукупність організаційних структур, правових норм, адміністративних процедур, фінансових інструментів та партнерських механізмів, що формують рамки і ресурси для реалізації політики сприяння розвитку МСБ. Воно включає як державні органи виконавчої влади, так і інститути підтримки бізнесу, серед яких – державні агентства, профільні міністерства, місцеві органи самоврядування, банки розвитку, бізнес-асоціації, торгово-промислові палати, інкубатори, кластери та центри надання адміністративних послуг.

Ключову роль у формуванні та реалізації державної політики у цій сфері відіграє Міністерство економіки України, яке визначає стратегічні пріоритети, розробляє нормативно-правові акти, координує державні програми підтримки підприємництва. Важливу функцію виконує також Офіс з розвитку підприємництва та експорту, який сприяє розширенню доступу МСБ до фінансування, знань та ринків, а також надає консультаційну підтримку.

На регіональному рівні зростає значення місцевих органів влади та громад, які в умовах децентралізації отримали ширші повноваження у сфері економічного розвитку. Їхня участь полягає у створенні сприятливого бізнес-клімату на місцях, формуванні локальних програм підтримки підприємництва, залученні інвестицій, розвитку інфраструктури (індустріальні парки, хаби, коворкінги) та адміністративному супроводі бізнесу.

Особливої актуальності набуває створення інституцій партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Такі платформи забезпечують обмін інформацією, узгодження рішень, формування пропозицій до політик. Важливим елементом є участь бізнес-асоціацій, які виступають каналом зворотного зв'язку між підприємцями та урядом.

Проте, незважаючи на наявність розгалуженої системи інституцій, ефективність реалізації політики підтримки МСБ часто обмежується низкою проблем. Серед них – фрагментарність

та дублювання функцій різних органів, відсутність координації між рівнями влади, недостатнє фінансування програм підтримки, нестабільність регуляторного середовища, низький рівень цифровізації адміністративних процедур, брак кваліфікованих кадрів у регіонах.

У цьому контексті інституційне забезпечення має бути переосмислене з урахуванням інноваційних підходів, зокрема: запровадження принципу єдиного вікна для всіх процедур, пов'язаних із відкриттям і веденням бізнесу; цифровізація комунікації між підприємцями і владою (через портали типу «Дія.Бізнес»); використання big data для оцінки потреб і ефективності політики підтримки; розширення партнерських програм з міжнародними фінансовими організаціями та донорськими структурами; стимулювання державно-приватного партнерства у фінансуванні інфраструктурних проєктів; розвиток бізнес-освіти на базі державних і регіональних інституцій.

Окремо варто наголосити на потребі адаптації інституційної політики до умов війни та повоєнного відновлення, коли малий і середній бізнес виступає ключовим драйвером стабілізації економіки. Необхідно створювати спеціальні програми підтримки для релокованих підприємств, ветеранського бізнесу, підприємництва в постраждалих регіонах, а також формувати умови для швидкої реєстрації та податкових пільг для нових суб'єктів господарювання.

Таким чином, інституційне забезпечення реалізації політики розвитку малого та середнього бізнесу в Україні має спиратися на принципи системності, відкритості, ефективності та гнучкості. Його оновлення та посилення є необхідною умовою для формування конкурентоспроможної економіки, стійкої до криз, адаптивної до змін та здатної забезпечити гідний рівень життя громадян через підтримку підприємницької ініціативи на всіх рівнях.

Список використаних джерел

1. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія. К: НІСД, 2009. 336 с.

2. Косач І.А. Концептуальні засади розробки Стратегії розвитку державно-приватного партнерства в АПК України. Проблеми та перспективи економіки та управління. 2018. №1(13). С.24-31.

Ясочко Тетяна Юріївна
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
281 «Публічне управління та адміністрування»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Яровой Тихон Сергійович
д-р наук з держ. упр., доцент
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасних умовах цифрова трансформація стає визначальним фактором розвитку системи освіти в Україні. Зміна технологічного середовища, активне впровадження цифрових платформ, електронних ресурсів, дистанційних форм навчання і цифрових інструментів управління освітою вимагають суттєвого оновлення механізмів реалізації державної освітньої політики. Успішна трансформація можлива лише за умови наявності комплексного, ефективного і гнучкого механізму, який враховує нові виклики, соціальні очікування та швидкий розвиток цифрових технологій.

Механізми реалізації державної політики у сфері освіти в умовах цифровізації охоплюють нормативно-правову, інституційну, організаційну, кадрову, фінансову та інформаційно-комунікаційну складові. На нормативному рівні важливим є оновлення законодавчої бази, що дозволяє впроваджувати цифрові інструменти в навчальний процес, створювати безпечне та

інклюзивне освітнє середовище, регулювати права та обов'язки учасників цифрового освітнього простору. Закон України «Про освіту», підзаконні акти Кабінету Міністрів, Концепція розвитку цифрових компетентностей та інші стратегічні документи визначають основні орієнтири цифрової модернізації освіти.

Інституційна реалізація державної політики передбачає участь різних рівнів управління: від центральних органів виконавчої влади (МОН, Мінцифра) до територіальних громад, закладів освіти та їхніх керівників. Саме на рівні закладів освіти відбувається безпосереднє впровадження цифрових змін, а отже, важливим є посилення їхньої автономії, технічної спроможності та професійної підготовки персоналу. Водночас координуючу роль відіграють центральні органи влади, які забезпечують стратегічне планування, ресурсне наповнення та моніторинг реалізації політики.

Фінансовий механізм цифровізації освіти базується на програмно-цільовому підході до формування бюджету, запровадженні державних та регіональних програм з цифрової трансформації, а також на залученні зовнішніх ресурсів – міжнародних грантів, інвестицій, державно-приватного партнерства. Програми цифровізації шкіл, закупівлі техніки, розвиток платформ національного рівня (наприклад, «Всеукраїнська школа онлайн», «Єдина школа») – це приклади практичного втілення державної політики за підтримки державного та донорського фінансування.

Ключовою умовою реалізації цифрових змін є кадрове забезпечення. Розвиток цифрової компетентності вчителів, керівників шкіл та управлінців є обов'язковим для забезпечення якісного освітнього процесу. Системне підвищення кваліфікації педагогів, створення сучасних програм підготовки в закладах вищої освіти, організація спільнот практик і доступ до онлайн-курсів сприяють підвищенню спроможності освітньої системи відповідати вимогам цифрового суспільства.

Інформаційно-комунікаційні механізми охоплюють розвиток електронних освітніх платформ, цифрового контенту, інструментів зворотного зв'язку, автоматизованих систем управління (наприклад, ЄДЕБО, ІСУО, «Моя школа» тощо), а також засобів для онлайн-комунікації між учнями, батьками, вчителями та адміністрацією. Ці інструменти не лише полегшують організацію навчального процесу, а й підвищують його прозорість, гнучкість та доступність.

Ефективне управління реалізацією цифрової трансформації освіти потребує постійного моніторингу, оцінки результатів та гнучкого коригування політики. Впровадження систем оцінювання цифрових компетентностей, відстеження цифрового прогресу шкіл, використання цифрових панелей даних дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення якості освіти.

Отже, в умовах цифрової трансформації механізми реалізації державної освітньої політики мають бути комплексними, адаптивними та орієнтованими на потреби всіх учасників освітнього процесу. Їх ефективність визначається здатністю забезпечити рівний доступ до якісної освіти, формування цифрових компетентностей громадян, модернізацію освітнього середовища та посилення конкурентоспроможності української системи освіти в європейському просторі. Реалізація цих механізмів потребує не лише зусиль держави, а й активної участі освітян, громадськості, бізнесу та міжнародних партнерів.

Список використаних джерел

1. Супрун В.В. Механізми формування ефективної системи управління в освіті україни на основі європейського досвіду. Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки». 2020. Вип. 12 (41). С. 183- 218.

2. Мойсіяха А. В. Сутність та зміст механізмів реалізації державної політики в соціогуманітарній сфері. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Том 31(70). С. 164-169.

СЕКЦІЯ 3. ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ ТА ФІСКАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.

Барбалс Анна Вікторівна
здобувач вищої освіти ступеня магістр
другого року навчання, 076 «Підприємництво та торгівля»,
ЗВО «Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельни цького»,
Науковий керівник: Бутко Наталія Валеріївна,
канд. екон. наук, доцент,
ЗВО «Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького»

ВПЛИВ СПРОЩЕНОЇ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Спрощена система оподаткування в Україні є особливим порядком оподаткування, який визначає полегшені вимоги щодо ведення обліку фінансових операцій та подання відповідної звітності для суб›єктів господарювання з невеликими масштабами діяльності та обігу. Цей режим може бути вигідним для малого бізнесу, що не має можливості або ресурсів для організації повноцінного бухгалтерського обліку. Проте, в умовах воєнного стану в Україні функціонування спрощеної системи оподаткування може супроводжуватися численними труднощами, такими як:

а) недостатня обізнаність платників податків щодо змін у законодавстві, яка пояснюється оперативним оновленням законодавчих норм в умовах воєнного стану, що ускладнює своєчасне ознайомлення та коректне застосування нових правил;

б) несприятлива економічна ситуація в державі, яка зумовлена воєнними діями, може спричинити спад виробництва, зменшення обсягів продажів та збільшення заборгованості суб›єктів господарювання, що ускладнює надходження податкових платежів;

в) обмежена платоспроможність платників податків через значні збитки підприємств унаслідок воєнних дій призводить до неможливості своєчасного та повного виконання податкових зобов›язань.

З метою вирішення окреслених проблем запропоновано систему заходів (табл. 1), що структуровано за шістьма напрямами: інформаційна підтримка платників податків, удосконалення електронної системи адміністрування, фінансова підтримка бізнесу через механізми відстрочення платежів та надання пільг, посилення державного контролю та підвищення податкової свідомості громадян. Такий системний підхід дозволить збалансувати інтереси держави щодо наповнення бюджету з необхідністю підтримки суб›єктів господарювання в умовах воєнного стану.

Таблиця 1 – Заходи щодо вирішення труднощів з функціонування спрощеної системи оподаткування

Пропозиція	Пояснення
Інформаційна підтримка платників податків	З метою своєчасного інформування суб'єктів оподаткування про зміни в законодавстві доцільно розробити відповідні інформаційні матеріали, організувати навчальні заходи та консультації.
Удосконалення електронної системи адміністрування податків	З метою мінімізації корупційних ризиків та підвищення прозорості слід впровадити електронну систему збору податків, що сприятиме посиленню державного контролю.

Відстрочення сплати податків та податкової заборгованості	Для того, щоб платники мали змогу виконати свої податкові зобов'язання, незважаючи на негативні наслідки воєнних дій, надання відстрочки або розстрочки дозволить їм розподілити сплату податків на триваліший період, зменшити фінансове навантаження та сприятиме збереженню робочих місць.
Підтримка бізнесу	З метою пом'якшення негативних наслідків війни доцільно запровадити спеціальні пільги для підприємств, які постраждали від воєнних дій, включаючи зниження податкових ставок, податкові канікули та інші стимулюючі заходи.
Посилення контролю за сплатою податків	Для забезпечення максимального надходження податкових платежів до бюджету необхідно посилити державний контроль, що включатиме аналіз ділової активності платників, вивчення їх фінансових показників та проведення інших контрольних процедур.
Підвищення податкової свідомості громадян	Для забезпечення повного та своєчасного надходження податків до бюджету необхідно провести роботу з підвищення обізнаності громадян та формування усвідомлення важливості сплати податків для сталого розвитку країни.

Джерело: сформовано автором з використанням [1]

Підприємці, що обирають спрощений режим оподаткування, можуть відзначити низку його переваг [2]. Зокрема, система передбачає легшу процедуру оформлення платника єдиного податку, можливість переходу на його сплату за певних умов, а також спрощені обчислення при визначенні податкових сум. Окрім цього, суб›єкти господарювання отримують можливість менш складного ведення поточного бухгалтерського обліку та підготовки фінансової звітності згідно з вимогами, що супроводжується зменшенням кількості форм та спрощеним порядком подання податкової звітності.

Проте, попри наявні переваги, спрощена система оподаткування має певні обмеження:

- обмеження щодо доходів та видів діяльності – існують ліміти на обсяг отриманих коштів, а також обмежений перелік дозволених видів бізнесу. Деякі види діяльності, зазначені у податковому законодавстві, не можуть використовуватися платниками єдиного податку першої-третьої груп;
- обмеження на отримання податкових компенсацій (кредитів), що є суттєвим недоліком для підприємств, які планують інвестувати та розширюватися;
- складність масштабування бізнесу – фізичні особи-підприємці, що працюють за спрощеною системою, не можуть значно збільшувати кількість працівників та доходи понад встановлені межі, що стримує розвиток;
- відсутність можливості створення податкових резервів – підприємства на спрощеній системі оподаткування не можуть накопичувати податки для їх використання у майбутньому;
- неможливість зменшення податкових зобов›язань за рахунок витрат.

Для вдосконалення спрощеної системи оподаткування та забезпечення її відповідності потребам суб›єктів господарювання в умовах трансформації економіки та воєнного стану доцільно застосувати системний підхід, що включає такі напрямки [3]:

1. Надання переваг. Варто гарантувати суб›єктам господарювання, які застосовують спрощену систему оподаткування, доступ до всіх пільг та знижок, що передбачені загальною системою;

2. Модернізація системи. Рекомендується розширити перелік видів діяльності, доступних для спрощеної системи оподаткування, та вдосконалити механізми звітності й контролю для мінімізації зловживань. Доцільно запровадити прозорі правила переходу на загальну систему, що знизить можливості ухилення від оподаткування та підвищить стабільність функціонування системи.

3. Підвищення лімітів доходу. Збільшення граничного рівня доходу, який дозволяє застосовувати спрощену систему оподаткування.

4. Підтримка суб›єктів малого підприємництва. Критично важливим є забезпечення підтримки для малих підприємств, що працюють на спрощеній системі. Це може включати надання

консультаційних послуг з податкових питань, безоплатну допомогу у веденні бухгалтерського обліку та інші супровідні сервіси.

Для підвищення дієвості системи оподаткування Україні необхідно ретельно вивчати світовий досвід. Проте, при внесенні змін до Податкового кодексу України та розробці програм державної підтримки слід насамперед брати до уваги національні та регіональні специфіки розвитку, а також особливості функціонування країни в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Павленко О.П., Водолазська О.А. Проблеми та перспективи функціонування спрощеної системи оподаткування в Україні. Наука і техніка сьогодні. 2022. №10(10). С. 144-157.

2. Скрипник С., Лавров Р., Шепель І. Облік і оподаткування суб'єктів малого підприємництва. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-61.

3. Сідляр В., Іванова А. Фіскальна значимість спрощеної системи оподаткування в Україні. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-79.

Білоус Валерія Євгенівна
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня освіти
третього року навчання,
072 «Фінанси, банківська справа,страхування та фондовий ринок»,
ЗВО «Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара», м. Дніпро
Науковий керівник: Адонін Сергій Вікторович, канд. екон. наук., доцент,
ЗВО «Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара», м. Дніпро

РОЛЬ СТРАХУВАННЯ ВОЄННИХ РИЗИКІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ

Страхування воєнних ризиків в Україні набуло критичного значення після початку повномасштабного російського вторгнення у лютому 2022 року. До війни українські підприємства традиційно не розглядали воєнні ризики як пріоритетний напрям страхового захисту, покладаючись на стандартні поліси, які, однак, містили виключення щодо збитків від військових дій. В умовах повторюваних ракетних атак, ризику пошкодження виробничих потужностей, логістичних порушень та загроз персоналу підприємства стикаються зі зростанням непередбачуваності та неможливістю традиційними методами компенсувати потенційні збитки.

Страхування воєнних ризиків сьогодні охоплює захист від пошкоджень або знищення майна внаслідок прямої чи опосередкованої дії ракет, безпілотних літальних апаратів, засобів протиповітряної оборони та їх уламків. Цей вид страхування став критично важливим інструментом для збереження економічної активності підприємств, адже дозволяє відновити виробничі потужності після обстрілів та забезпечує фінансову стабільність у надзвичайних умовах. На початку війни міжнародні перестраховики відмовилися покривати воєнні ризики в Україні, що змусило вітчизняні страхові компанії покладатися виключно на власний капітал і створювати власну модель захисту.

Одними з перших страхування від воєнних ризиків запропонувала компанія ARX, запустивши програму для транспортних засобів. За умовами цієї програми страхуванню підлягали автомобілі певного віку та вартості з встановленою франшизою. Це був перший масовий продукт, що дав змогу власникам транспорту захистити свої активи від наслідків ракетних ударів та атак дронів. Пізніше компанія розширила своє покриття, залучивши міжнародних партнерів, що дозволило значно збільшити ліміти відшкодування за окремими об'єктами страхування [1].

Страхування воєнних ризиків безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємств через кілька ключових механізмів. По-перше, воно забезпечує швидке відновлення виробничих

потужностей після пошкоджень. Показовим прикладом є випадок, коли страхова компанія ІНГО виплатила страхове відшкодування за договором комплексного страхування майна компанії «Ірпінь-Будпроект-Плюс», офісний комплекс якої у Києві зазнав пошкоджень від падіння уламків ракети. Компанія оперативно оформила виплату, що дозволило бізнесу швидко розпочати відновлювальні роботи [2].

По-друге, наявність страхування воєнних ризиків є критичною умовою для залучення інвестицій та кредитування. Банки вимагають такого покриття при фінансуванні проєктів в Україні, що розширює можливості бізнесу для отримання фінансових ресурсів. Програми співпраці страхових компаній з банками наочно демонструють цю функцію – фінансові установи отримують можливість брати у заставу об'єкти, захищені від воєнних ризиків.

По-третє, страхування створює передбачуваність фінансових потоків навіть в умовах невизначеності. Бізнес може планувати інвестиції та розвиток, знаючи, що у разі реалізації воєнних ризиків отримає компенсацію. Це особливо важливо для капіталомістких галузей – промисловості, агросектору, логістики, де втрата активів може призвести до повної зупинки діяльності.

Водночас страхування воєнних ризиків має свої обмеження. Поліси містять чіткі географічні виключення – зазвичай не покриваються об'єкти в зонах активних бойових дій, прифронтових територіях та на тимчасово окупованих землях. Франшизи часто становлять певний відсоток від страхової суми, що означає частковий ризик для власників майна. Крім того, тарифи залишаються відносно високими, що відображає реальний рівень ризику в умовах війни.

Таким чином, страхування воєнних ризиків стало одним з ключових факторів забезпечення фінансової стійкості українського бізнесу в умовах війни. Завдяки швидкій адаптації страхових компаній до нових реалій вдалося створити функціонуючий ринок захисту від військових загроз, який охоплює транспорт, нерухомість, промислові об'єкти, сільськогосподарські угіддя та інші активи. Конкретні приклади продуктів від провідних компаній демонструють різноманітність доступних інструментів захисту, які дають змогу бізнесу продовжувати операційну діяльність, залучати фінансування, відновлювати пошкоджені активи та планувати розвиток навіть за умов триваючої агресії. Український досвід доводить, що навіть в умовах активних бойових дій можливе створення ефективної системи страхування, яка забезпечує фінансову стабільність бізнесу та сприяє збереженню економічного потенціалу країни.

Список використаних джерел

1. ARX запускає страхування воєнних ризиків з найбільшим в Україні покриттям 100 млн грн. Мінфін. URL: https://minfin.com.ua/ua/2024/ 11/14/139747397/

2. «ІНГО» виплатила 20 млн грн за збитки від повітряної атаки в Києві. Open4business. https://open4business.com.ua/ingo-vyplatyla-20-mln-grn-za-zbytky-vid-povitryanoyi-ataky-v-kyyevi/

Буцко Кирило Сергійович
здобувач вищої освіти ступеня магістр,
другого року навчання, 073 «Менеджмент»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА У ФОРМУВАННІ БРЕНДУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ

Сучасний ринок банківських послуг в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, що зумовлено насиченістю фінансового ринку та структурними змінами у банківському секторі. Скорочення кількості банківських установ і концентрація капіталу у провідних банках посилюють конкурентну боротьбу та актуалізують необхідність перегляду стратегій розвитку комерційних банків.

В умовах цифрової трансформації та зростання вимог споживачів до якості фінансових послуг банки дедалі більше орієнтуються на клієнтоорієнтовані стратегії, ключовим елементом яких є ефективна система комунікацій із клієнтами. За таких умов брендинг банківських продуктів набуває особливого значення як інструмент формування конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій банківських установ.

Активний розвиток соціальних медіа суттєво трансформує комунікаційне середовище банківського бізнесу. Соціальні мережі також використовуються банками як додатковий інструмент внутрішньої та зовнішньої комунікації, сприяючи підтриманню зворотного зв'язку та підвищенню видимості банківських установ у цифровому середовищі [1].

Таким чином, соціальні медіа перетворюються з допоміжного інструменту маркетингових комунікацій на стратегічний чинник формування бренду банківських продуктів, що обумовлює актуальність дослідження механізмів їх ефективного використання у бренд-стратегіях банків.

Метою дослідження є з'ясування ролі соціальних медіа у формуванні бренду банківських продуктів і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх використання в стратегічному брендингу банків..

Бренд банківського продукту формується як комплекс функціональних, емоційних і символічних характеристик, що визначають сприйняття споживачем цінності фінансової послуги. В умовах цифрової трансформації банківської діяльності процес формування бренду виходить за межі традиційних офіційних каналів комунікації та значною мірою ґрунтується на досвіді взаємодії клієнта з банком у цифровому середовищі, зокрема на платформах соціальних медіа.

Специфікою банківського брендингу є його тісний зв'язок із рівнем довіри споживачів, оскільки банківські продукти пов'язані з фінансовими ризиками та довгостроковими зобов'язаннями. За таких умов соціальні медіа, що забезпечують відкритість комунікацій, оперативний зворотний зв'язок і публічність взаємодії, відіграють ключову роль у формуванні позитивного сприйняття бренду банківських продуктів, зміцненні репутації банку та підвищенні рівня клієнтської лояльності.

Значення соціальних мереж у діяльності банківських установ зумовлене їх багатофункціональністю та широкими можливостями для реалізації маркетингових і комунікаційних завдань. Використання соціальних медіа дає змогу банкам оперативно інформувати наявних і потенційних клієнтів про запуск нових банківських продуктів, поширювати офіційні повідомлення, а також анонсувати заходи, що становлять практичний інтерес для споживачів фінансових послуг [2].

Соціальні мережі також виступають ефективним інструментом внутрішньої комунікації, забезпечуючи швидкий обмін інформацією між працівниками банку, проведення дистанційних навчальних заходів та поширення інструктивних матеріалів. Поряд із цим активна присутність

банків у соціальних медіа сприяє зростанню відвідуваності офіційних вебресурсів фінансових установ, розширенню каналів клієнтської підтримки та підтриманню постійного зворотного зв'язку [2].

Окремого значення соціальні медіа набувають як платформа для обговорення актуальних фінансових питань, що позитивно впливає на підвищення рівня фінансової обізнаності населення та сприяє формуванню більш прозорої банківської системи [3]. Завдяки інтерактивному характеру соціальних мереж банки отримують можливість не лише розширювати клієнтську аудиторію, а й глибше аналізувати споживчі очікування, виявляти сильні та слабкі сторони своїх продуктів, а також залучати клієнтів до процесу їх удосконалення.

За умови впровадження виваженої стратегії просування у соціальних мережах формується стабільне коло лояльних клієнтів, які активно користуються банківськими продуктами та рекомендують їх у своєму соціальному середовищі, підсилюючи ефект брендингу та довіри до банківської установи [2]. Водночас цифрова активність користувачів у соціальних мережах — зокрема реакції на контент, підписки на спільноти та особливості онлайн-поведінки — містить значний обсяг інформації, що може бути використаний банками для додаткового аналізу профілю клієнта.

Цифрова активність користувачів у соціальних мережах може розглядатися банками як додаткове джерело інформації для загальної оцінки клієнтського профілю, зокрема у роботі з новими клієнтами. Найбільш доцільним застосування елементів соціального скорингу є у випадках роботи з новими клієнтами, які не мають кредитної історії або історії фінансових операцій.

Суттєвими перевагами застосування соціальних медіа у процесі брендингу банківських продуктів є висока динамічність поширення інформації, можливість адресного впливу на чітко визначені цільові сегменти аудиторії та відносно нижчі витрати на комунікацію порівняно з традиційними маркетинговими каналами. За даними міжнародних досліджень у сфері цифрового маркетингу, понад дві третини споживачів фінансових послуг отримують первинну інформацію про нові продукти через цифрові канали, зокрема соціальні медіа, що підтверджує їх стратегічну роль у формуванні бренду банківських продуктів [4].

Водночас активна присутність банків у соціальних медіа супроводжується низкою ризиків, насамперед репутаційного характеру. Негативні відгуки клієнтів, публічні скарги або поширення недостовірної інформації можуть швидко набути широкого розголосу та завдати шкоди бренду банку. Практика кризових комунікацій демонструє, що навіть поодинокі негативні інформаційні приводи в соціальних мережах здатні суттєво впливати на рівень довіри клієнтів, особливо у фінансовій сфері, де репутація є ключовим нематеріальним активом.

Особливої актуальності репутаційні ризики набувають у випадках, коли негативна інформація в соціальних мережах поширюється швидше, ніж офіційна реакція банку. За відсутності чітко сформованої політики кризових комунікацій навіть локальні проблеми можуть переростати у масштабні репутаційні кризи, що безпосередньо впливають на бренд банківських продуктів і поведінкові рішення клієнтів.

Додатковим викликом для банківських установ є необхідність дотримання суворих вимог щодо захисту персональних даних і фінансової інформації клієнтів у цифровому середовищі. З огляду на високий рівень регуляції банківської діяльності, будь-які помилки в комунікаціях або витоки інформації можуть мати не лише репутаційні, а й правові наслідки. Саме тому ефективне використання соціальних медіа у брендингу банківських продуктів потребує поєднання маркетингової активності з чітко вибудуваною політикою інформаційної безпеки та кризового управління.

Проведений аналіз підтверджує стратегічну роль соціальних медіа у формуванні бренду банківських продуктів в умовах цифрової трансформації українського банківського сектору. Їх використання сприяє підвищенню довіри та лояльності клієнтів, а також зміцненню конкурентних позицій банківських установ. Водночас активна присутність у соціальних медіа потребує

виваженого підходу з огляду на репутаційні ризики та вимоги щодо захисту персональних даних.

За таких умов особливої актуальності набуває подальше дослідження впливу соціальних медіа на формування бренду банківських продуктів із урахуванням принципів етичного маркетингу, прозорості комунікацій і відповідального інформування споживачів, що створює передумови для поєднання ефективного брендингу з підтриманням фінансової стабільності у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Kaplan A. M., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. Business Horizons, 2010, Vol. 53(1), pp. 59–68.

2. Торяник Ж., Антимоник К. Нові тенденції банківського маркетингу: вітчизняний і зарубіжний досвід. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2013. № 1 (16). С. 219–224.

3. Веселова М. Нові тенденції маркетингової діяльності комерційних банків: зарубіжний досвід. Сталий розвиток економіки. 2014. № 3. С. 217–222.

4. Благун І.І., Нянько Л.Ю., Білошкурська Н.В. Просування банківських послуг з використанням соціальної мережі Instagram. ResearchGate, 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/372257308_PROSUVANNA_BANKIVSKIH_POSLUG_Z_VIKORISTANNAM_SOCIALNOI_MEREZI_INSTAGRAM

Гаценко Олег Олександрович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
НУ «Чернігівська політехніка», м. Чернігів
Науковий керівник: Сергій Миколайович Шкарлет,
д-р екон. наук, професор,
НУ «Чернігівська політехніка», м. Чернігів

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Зелена трансформація закладів вищої освіти в Україні дедалі виразніше постає як стратегічний напрям їх розвитку в умовах євроінтеграційних процесів, глобальних кліматичних викликів та воєнно-економічної нестабільності. Сучасні університети виконують не лише освітню й наукову функції, а й стають активними учасниками формування сталих практик управління ресурсами, розвитку енергоефективної інфраструктури та екологічної культури суспільства. За таких умов особливої актуальності набуває питання фінансового забезпечення зеленої модернізації університетських кампусів.

Фінансові ресурси закладів вищої освіти формуються з різних джерел, що створює передумови для реалізації проєктів сталого розвитку. Як зазначає Т. А. Ящук, «фінансування державних і комунальних закладів вищої освіти здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, бюджетів органів місцевого самоврядування, а також додаткових (позабюджетних) джерел» [1]. Саме поєднання бюджетного та позабюджетного фінансування відкриває можливості для залучення інвестицій в енергомодернізацію, розвиток відновлюваних джерел енергії та впровадження екологічно орієнтованих технологій.

Важливу роль у зеленій трансформації університетів відіграють міжнародні фінансові інструменти. Програми Європейського Союзу, зокрема Horizon Europe, Erasmus+ та LIFE, а також підтримка з боку Світового банку, ЄБРР і ПРООН, забезпечують доступ до грантового фінансування, пільгових кредитів і технічної допомоги. Водночас ефективність таких ресурсів значною мірою залежить від якості фінансового менеджменту. Н. В. Ткаченко наголошує,

що «наявність фінансових ресурсів не гарантує їх ефективного використання, що зумовлює потребу у впровадженні сучасних підходів до управління фінансами закладів вищої освіти» [2].

Окрему групу фінансових інструментів становлять національні та інституційні механізми, зокрема державні програми енергоефективності, кошти Державного фонду регіонального розвитку, державно-приватне партнерство та енергосервісні контракти (ЕСКО). Застосування таких інструментів дозволяє реалізовувати проєкти зеленої модернізації без значних початкових витрат з боку університетів. Як підкреслюють П. І. Гаман і Н. О. Гаман, «підвищення ефективності фінансового забезпечення закладів вищої освіти можливе за умови поєднання державної підтримки з ринковими механізмами залучення інвестицій» [3].

Важливим аспектом фінансового забезпечення зеленої трансформації закладів вищої освіти є розвиток внутрішніх механізмів управління ресурсами. Університети дедалі активніше впроваджують системи енергоменеджменту, проводять енергоаудити будівель, формують інституційні фонди сталого розвитку та залучають кошти випускників і партнерів. Такі підходи дозволяють не лише оптимізувати витрати на енергоспоживання, а й створювати довгострокові фінансові резерви для реалізації екологічних проєктів. Крім того, внутрішні фінансові інструменти сприяють підвищенню автономії університетів і зменшенню залежності від нестабільного бюджетного фінансування.

Не менш важливим є освітній і науковий потенціал університетів у контексті зеленої трансформації. Реалізація фінансово забезпечених екологічних проєктів створює умови для інтеграції навчального процесу з практикою сталого розвитку. Кампуси закладів вищої освіти можуть виступати експериментальними майданчиками для апробації енергоефективних технологій, залучення студентів до прикладних досліджень і формування міждисциплінарних команд. У такий спосіб фінансові ресурси стають не лише інструментом модернізації інфраструктури, а й засобом формування екологічно відповідальних компетентностей майбутніх фахівців.

У контексті післявоєнної відбудови України зелена трансформація закладів вищої освіти набуває особливого значення, оскільки поєднання енергетичної стійкості, ресурсної ефективності та фінансової диверсифікації дозволяє університетам не лише відновлювати зруйновану інфраструктуру, а й формувати сучасні, безпечні та економічно стійкі освітні простори.

Отже, фінансові ресурси зеленої трансформації закладів вищої освіти України мають багаторівневий і комплексний характер. Їхнє ефективне використання потребує стратегічного планування, розвитку партнерств та формування управлінських компетентностей у сфері сталого розвитку. Комплексне залучення міжнародних, національних та інституційних фінансових інструментів створює передумови для модернізації університетської інфраструктури та посилення ролі ЗВО як центрів інноваційного й екологічно відповідального розвитку.

Список використаних джерел

1. Ящук Т. А. Джерела формування доходів закладів вищої освіти. Економічні горизонти. 2018. № 3(6). С. 45–52.

2. Ткаченко Н. В. Диференціація форм фінансового забезпечення діяльності закладів вищої освіти в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 2(18). С. 112–118.

3. Гаман П. І., Гаман Н. О. Державне фінансове забезпечення закладів вищої освіти в Україні: проблеми та перспективи. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. № 4(52). С. 65–70.

Гливенко Валентина Василівна
канд. екон. наук, доцент
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

Бахлулов Раміз Байрамович
здобувач вищої освіти ступеня магістр першого року навчання,
D3 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансова стратегія підприємства є невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку підприємства і включає в себе цілий комплекс заходів для фінансового забезпечення діяльності в умовах невизначеності.

Ключовим елементом фінансової стратегії підприємства є оптимізація податкових платежів. Вона дозволяє підвищити рівень ліквідності, збільшити обсяг вільних ресурсів і створити додаткові можливості для інвестицій та розвитку. Оптимізація податкових платежів має бути спрямована на зниження податкового навантаження в межах правового поля та підвищення загальної фінансової стійкості підприємства.

Оптимізація податкових платежів на підприємстві реалізується через податкове планування.

Питаннями податкового планування займалися багато вчених - економістів, серед яких Бондаренко Г. Ю., Греца Я.В., Лагодієнко Н.В., Гринчук Ю. С., Гринчук В.Ю., Корецька С.О., Романів С.Р., Черешнюк О.М., Голяш І.Д., Черкас Т.С., Долженко І.І., Перерва П.Г., Лега О.В., Яловега Л.В., Лисенко А.М. та інші.

Так, Лисенко А.М. визначає податкове планування на рівні господарюючого суб'єкта як систему заходів, що здійснюються в рамках чинного законодавства та спрямовані на оптимізацію рівня податкового навантаження та податкових ризиків [1].

Голяш І. Д., Романів С. Р., Черешнюк О.М. також розглядають сутність податкового планування з погляду зменшення податкового навантаження на господарюючого суб'єкта, при цьому здійснюють це через розгляд його функцій, таких як планова, організаційна, аналітична, регулююча, інформаційна, стимулююча. При цьому вони цей перелік доповнюють профілактичною функцією, яка попереджує виникнення правопорушень в сфері оподаткування [2].

Отже, як справедливо зауважують Перерва П.Г., Лега О.В. та Яловега Л.В., різні науковці по - різному тлумачать сутність податкового навантаження, проте мета його збігається, це зменшення податкового навантаження в рамках чинного законодавства. При цьому автори виділяють ще одну важливу складову в податковому плануванні, яка полягає не просто в плануванні і розрахунку податкових зобов'язань, а ще й зважаючи на здійснювані підприємством господарські операції [4].

Проте, Греца Я.В. наголошує на тому, що сутність податкового планування не можна зводити виключно до зменшення податкового навантаження. На думку автора, це більш комплексна категорія і зменшення податкового навантаження є лише одним із завдань податкового планування. Тому податкове планування розглядається як складова економіко - правового планування діяльності господарюючого суб'єкта, яка передбачає розробку цілої системи заходів, які спрямовані як на вибір оптимальної моделі оподаткування, так і на аналіз і прогнозування податкових наслідків здійснюваних господарських операцій, удосконалення процесу сплати податків, збільшення прибутку тощо [3].

Отже, сутність податкового планування вчені – економісти розглядають як в більш вузькому, так і більш масштабному аспектах.

Інструменти податкового планування включають заходи, серед яких можна виділити наступні:

- вибір оптимальної системи оподаткування;
- використання податкових пільг, спеціальних режимів та преференцій;
- бюджетування податків;
- планування господарських операцій;
- вибір ефективної облікової політики;
- управління податковим календарем та строками сплати податків;
- внутрішній податковий контроль та аналіз податкових ризиків;
- оптимізація структури бізнесу та інші.

Тому, інструменти податкового планування, на нашу думку, можна класифікувати наступним чином:

- організаційні, які включають вибір оптимальної системи оподаткування, структуризацію бізнесу тощо);
- правові, які включають використання податкових пільг, спеціальних режимів та преференцій;
- фінансово – аналітичні, які включають бюджетування податків, податковий контролінг;
- методичні, які пов'язані з використанням ефективної облікової політики підприємства (амортизаційна політика, склад витрат та ін..).

Отже, податкове планування є невід'ємною складовою фінансової стратегії підприємства і виконує функції прогнозування податкових зобов'язань, оптимізації податкового навантаження та узгодження податкових платежів із загальною політикою управління фінансовими потоками. Практичне впровадження інструментів податкового планування дозволяє стабілізувати грошові потоки, зменшити податкове навантаження й покращити здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання.

Список використаних джерел

1. А. М. Лисенко. Сутність податкового планування та фактори, що здійснюють вплив на якість податкових планів. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2023, вип. 9(42). С. 204-211. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).204-212

2. Голяш, І. Д. Податкове планування підприємства як засіб запобігання правопорушенням [Текст] / І. Д. Голяш, С. Р. Романів, О. М. Черешнюк // Інфраструктура ринку. - 2018. - №18. - С.309-312. http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/32250

3. Греца Я.В. Г 81 Зміст, правові засоби та межі податкового планування зарубіжний досвід та українська практика : монографія. Ужгород : ТОВ «РІК-У», 2020. 420 с. https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c656d057-35e9-4400-92dc-2150a2b772b6/content

4. Перерва П.Г., Лега О.В., Яловега Л.В. Податкове планування як інструмент системи управління підприємством. Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси) 58 Випуск 1. 2024, С. 58-62. URL: DOI:: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.9

Гливенко Валентина Василівна
канд. екон. наук, доцент
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

Ситник Вероніка Володимирівна
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр першого року навчання,
D5 «Маркетинг»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ВПЛИВ КЕЙНСІАНСЬКОЇ ТЕОРІЇ НА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ СТАБІЛІЗАЦІЇ

Джон Мейнард Кейнс увійшов в економічну науку завдяки своїм революційним ідеям, які були здатні, на відміну від класичної економічної теорії, пояснити економічні кризи нового типу. Це допомогло в свій час розв'язати проблему Великої депресії. При цьому слід зазначити, що вчений безпосередньо приймав активну участь у практичній економічній політиці.

Головною працею Дж. Кейнса є «Загальна теорія зайнятості, процента і грошей» (1936). Саме в ній було закладено концепцію сукупного попиту, ідею мультиплікатора, обґрунтовано роль держави та інвестицій в стабілізації економіки, що стало фундаментом сучасної макроекономіки [1].

Кейнсіанська економічна теорія базується на тому, що ринок як складна система економічних відносин, не завжди здатний до саморегулювання. Недостатній сукупний попит, безробіття, циклічні спади та інші фактори зумовлюють необхідність активного втручання держави для стабілізації економіки. Тому кейнсіанство наголошує на використанні державного регулювання як ключового стабілізаційного інструменту. З метою забезпечення зростання сукупного попиту та відновлення економічної активності, держава може згладжувати економічні коливання через фіскальну політику, бюджетний дефіцит як стимул під час рецесій та підтримку інвестиційної активності.

Головним інструментом подолання економічних криз та безробіття,яке їх супроводжує, Дж. Кейнс вважав фіскальну експансію. Він виступав за активне збільшення державних витрат на фінансування будівництва, інфраструктури, створення робочих місць, тимчасове зниження податків та підтримував наявність бюджетного дефіциту під час рецесій [2]. Такі витрати підсилюють «мультиплікативний ефект», за якого початкове збільшення витрат (наприклад, інвестицій або державних видатків) спричиняє багаторазово більше зростання національного доходу та зайнятості. Головною метою такої політики є відновлення зайнятості населення. Після виходу з кризи, держава має поступово скорочувати видатки, підвищувати податки та повертатися від дефіцитного бюджету до збалансованого.

Слід зауважити, що до Кейнса, дефіцит бюджету вважався абсолютно негативним явищем в економіці. Проте, застосування дефіциту бюджету як інструменту стабілізації економіки стало домінуючим підходом під час кризи 2008-2009рр. та пандемії COVID-19, що підтверджує життєздатність кейнсіанських ідей і в сучасних умовах. Як приклад, країни ЄС широко використало кейнсіанський підхід фіскальної експансії під час вищевказаних криз. У 2008-2009 рр. були запущені масштабні державні програми стимулювання економіки, а під час пандемії COVID-19 ЄС ухвалив найбільший в своїй історії пакет фіскальних вливань - план відновлення NextGenerationEU [3].

NextGenerationEU (NGEU) - це антикризовий фонд Європейського Союзу, створений у 2020 році для відновлення економіки після пандемії COVID-19 та модернізації країн-членів. ЄС вперше взяв спільні боргові зобов'язання від імені всіх країн – членів. Цей фонд зосередив близько 750 млрд. євро в цінах 2018 року та мав масштабні цілі:

- економічне відновлення країн – членів ЄС після пандемії;

- розвиток відновлювальної енергетики та скорочення викидів;
- цифрова модернізація;
- підвищення стійкості економік та соціальних систем [3].

Отже, NextGenerationEU став прикладом кейнсіанської фіскальної експансії на рівні всього ЄС, адже передбачав масові державні інвестиції для стимулювання попиту та економічного розвитку.

Ідеї Дж. Кейнса та його вчення знайшли продовження та сучасний розвиток в напрямах нових кейнсіанців та посткейсіанців.

Нові кейнсіанці – це провідний напрям сучасного кейнсіанства, який поєднує кейнсіанські ідеї з неокласичними моделями. Так, Джозеф Стігліц (лауреат Нобелівської премії) відомий працями про інформаційну асиметрію, а також обґрунтуванням активної ролі держави в економіці, які стали теоретичною основою для аналізу недосконалих ринків і ролі держави в сучасній економіці. Відомим представником є також Пол Кругман завдяки своєму аналізу макроекономічної стабілізації , кризи та фіскальної політики. Значний внесок у популяризацію кейнсіанських ідей зробив Стенлі Фішер, який поєднав кейнсіанську теорію з монетарною політикою.

Посткейнсіанці є напрямком, який більше зосереджується на невизначеності, нестабільності ринків та ролі фінансового сектору. Одним з найвідоміших представників цього напряму є Гайман Мінські, видатний американський економіст, автор теорії фінансової нестабільності. В своїй праці він спирався на Дж. Кейнса щодо невизначеності та нестабільності ринків, заперечував ідею саморегульованості ринку, наголошував на ключовій ролі фінансового сектору та обґрунтовував необхідність активного державного регулювання.

Ідеї Дж. Кейнса також розвивала його учениця і одна із засновниць посткейнсіанства, відома британська економістка, Джоан Робінсон. Вона однією з перших показала, що реальні ринки далекі від досконалої конкуренції, а на ціни, зайнятість та доходи суттєво впливають монополії та олігополії. Д. Робінсон активно поширювала теорію Кейнса, акцентуючи на принципі ефективного попиту, ролі інвестицій та нестабільності капіталістичної економіки.

Отже, ідеї Дж. Кейнса не втрачають своєї актуальності і на сьогоднішній час, який характеризується значними викликами та невизначеністю. І хоча сучасна економічна політика є поєднанням кейнсіанства з іншими теоріями, саме кейнсіанська теорія відграє ключову роль у формуванні фінансових стратегій стабілізації , оскільки пропонує широкий набір інструментів для регулювання сукупного попиту та підтримання рівня зайнятості населення, а також є основою сучасних механізмів державного регулювання.

Список використаних джерел

1. Britannica. «Джон Мейнард Кейнс». URL: https://www.britannica.com/money/John-Maynard-Keynes

2. Keynesian Economics: Theory and Applications. URL: https://www.investopedia.com/terms/k/keynesianeconomics.asp

3. Kreston Global. URL: https://www.kreston.com/uk-ua/article/

Клименко Тетяна Вікторівна
канд. екон. наук, доцент,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

Новик Іван Миколайович
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасне глобальне економічне середовище характеризується підвищеною волатильністю та непередбачуваністю фінансових ринків, що вимагає від бізнесу розробки та впровадження ефективних стратегічних інструментів для забезпечення своєї довгострокової стійкості. Фінансова нестабільність, спричинена кризами та геополітичними факторами, створює значні ризики для операційної діяльності, ліквідності та інвестиційної привабливості бізнесу.

Фінансові ризики, передусім, пов'язані з об'єктивною невизначеністю зовнішнього середовища, яка зумовлена макроекономічними чинниками (політичними, економічними та соціальними). Сутність цієї невизначеності полягає в обмеженості інформації про суб'єктів та об'єкти господарської взаємодії компанії. Крім цього, ризики є суб'єктивними, адже їхня реалізація відбувається через людську діяльність, де підприємець чи менеджмент обирає з альтернативних рішень та оцінює ризикову ситуацію. Таким чином, особистісні якості та професіоналізм керівника відіграють важливу роль в оцінці фінансових ризиків та подальшого результату справи [1].

Враховуючи цю складність, критично важливим елементом стійкості є проактивне та комплексне управління фінансовими ризиками, що виходить за межі стандартного бюджетування, зосереджуючись на превентивних заходах, та охоплює сценарне планування і стрес-тестування, які є ключовими для прогнозування та мінімізації втрат. Сценарний аналіз дозволяє компаніям оцінити потенційний вплив різних несприятливих подій на ключові фінансові показники (наприклад, на рентабельність, грошові потоки або платоспроможність). Метою цих інструментів є не лише виявлення вразливих місць у фінансовій моделі, але й завчасна розробка чітких планів дій та коригувальних стратегій для кожного можливого кризового сценарію, що підвищує готовність бізнесу до непередбачуваних зовнішніх впливів.

Фінансові ризики визначаються як вірогідність виникнення втрат внаслідок змін фінансових показників, котрі впливають на операційну та стратегічну діяльність суб'єктів господарювання [2]. Регулярне моделювання впливу несприятливих фінансових подій (скорочення попиту, девальвація, зростання вартості позикового капіталу) дозволяє визначити критичні точки та розробити превентивні заходи.

У цьому контексті, одним з найефективніших засобів для управління такими ризиками є деривативи – фінансові інструменти, вартість яких формується на основі цін базових активів (валюта, акції, товари). Їх головне призначення полягає в хеджуванні, тобто захисті від негативних змін на ринку, що дозволяє ринковим учасникам суттєво зменшити рівень фінансових ризиків [2]. Необхідно активно використовувати інструменти хеджування для мінімізації валютних, процентних і товарних ризиків, а також забезпечувати диверсифікацію джерел фінансування, знижуючи залежність від одного каналу капіталу (наприклад, банківських кредитів) через залучення інвестицій, емісію облігацій або внутрішню реінвестицію прибутку.

Проте, забезпечення стійкості вимагає не лише фінансової, а й операційної гнучкості, яка набуває особливого значення через зростання чутливості сучасного бізнес-середовища. Негативні фактори, такі як пандемії та збройні конфлікти, призвели до руйнування усталених

логістичних зв'язків. У цьому контексті ключовим стає завдання забезпечення стійкості та адаптивності управління ланцюгом постачання в умовах високого ступеню невизначеності [3].

Компанії все частіше впроваджують стратегії, спрямовані на зниження ризиків порушень шляхом диверсифікації постачальників, розвитку локального постачання та використання гнучких виробничих систем [3]. Ці системи активно підтримуються сучасними цифровими інструментами, серед яких: хмарні обчислення, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), системи управління запасами, промислові мережі, тривимірний друк, технологія блокчейн та інструменти кібербезпеки [4]. Впровадження цифрової трансформації для українського бізнесу має відбуватися поетапно:

- діагностика бізнес-процесів через вивчення та аналіз існуючих процесів для ідентифікації сфер покращення;
- реінжиніринг бізнес-процесів, який передбачає перепроектування процесів для досягнення максимальної ефективності та конкурентоспроможності;
- автоматизація бізнес-процесів через впровадження цифрових технологій (ERP, RPA) для зменшення людського втручання та забезпечення точності;
- удосконалення проектів шляхом постійного розвитку та адаптації впроваджених систем до змін у технологічному середовищі [4].

Однак, на шляху цієї трансформації український бізнес стикається з низкою критичних проблем: низька технологічна готовність малих та середніх компаній, економічні обмеження щодо інвестування в інфраструктуру, бюрократичні перешкоди, низька обізнаність щодо переваг цифрових рішень, виклики конфіденційності даних та проблеми стандартизації. Особливого загострення ці проблеми набувають в умовах воєнного конфлікту, який спричиняє руйнування інфраструктури, пошкодження технічних систем та комунікаційних мереж, що безпосередньо впливає на можливості цифрової трансформації [4].

В умовах нестабільності компанія повинна зосередитися на формуванні потужної внутрішньої фінансової бази, особливо у сфері ліквідності та платоспроможності. Це передбачає оптимізацію структури капіталу шляхом перегляду співвідношення власного та позикового капіталу на користь зниження боргового навантаження, що підвищує фінансову автономію. Ефективне управління оборотним капіталом, включаючи прискорення надходження грошових коштів (за рахунок ефективного управління дебіторською заборгованістю) та оптимізацію запасів, є життєво необхідним для забезпечення постійного позитивного грошового потоку. Нарешті, формування достатніх фінансових резервів, тобто оптимального запасу ліквідних активів, є стратегічним кроком для покриття непередбачених витрат або забезпечення інвестиційних можливостей у кризовий період. Таким чином, стійкість бізнесу в умовах фінансової нестабільності є динамічною здатністю до постійної адаптації, яка вимагає впровадження комплексного набору стратегічних інструментів, що поєднують проактивне управління подвійною природою ризику, операційну та логістичну адаптивність за допомогою сучасних цифрових технологій та зміцнення внутрішнього фінансового потенціалу, забезпечуючи конкурентоспроможність та довготривалий успіх у мінливому економічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Томашук І., Томашук І. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. Економіка та суспільство. 2022. №39. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64

2. Башлай С., Дерев'янко Н. Ефективність використання деривативів для хеджування фінансових ризиків. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. №6. URL: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.17

3. Решетняк Б. Еволюція та технології управління ланцюгом постачання. Сталий розвиток економіки. 2025. №5 (56). С. 409-417. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-56

4. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. Mechanism of an Economic Regulation. 2024. №2(104). С. 5460. URL: https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07

Ковальчук Дарія Вікторівна
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Клименко Тетяна Вікторівна,
канд. екон. наук, доцент,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ЗЕЛЕНІ ФІНАНСИ ТА ЇХ РОЛЬ У ФОРМУВАННІ СТАЛОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Питання відбудови України після воєнних дій вимагає пошуку нових моделей економічного зростання. Традиційний підхід, що базується на відновленні застарілої промислової бази, сьогодні є неефективним та не відповідає європейським прагненням нашої держави. Вважаємо, що саме зелене фінансування має стати тим інструментом, який дозволить поєднати економічне відновлення з екологічною безпекою.

Актуальність дослідження цих механізмів зумовлена необхідністю докорінного переосмислення національної стратегії розвитку, яка має поєднувати економічну ефективність із екологічною відповідальністю. У часи воєнного стану питання економічної стійкості виходить на перший план, проте помилковим є твердження, що екологічний порядок денний «не на часі». Навпаки, концепція «Build Back Better», що лежить в основі сучасної філософії відбудови, передбачає не лише фізичне відновлення зруйнованої інфраструктури, а й її модернізацію за найвищими світовими стандартами. Це означає, що кожен відновлений об›єкт має бути енергоефективним, ресурсозберігаючим та інтегрованим у систему низьковуглецевого розвитку через відмову від викопного палива та впровадження технологій замкненого циклу й «розумної» міської інфраструктури, яка мінімізує негативний вплив на довкілля [1]. Такий підхід дозволить Україні не лише оновити фонди, а й значно зменшити залежність від енергоресурсів.

Зелені фінанси в цій системі виступають не просто допоміжним ресурсом, а критично важливим інструментом, що забезпечує перехід до нової економічної моделі. Актуальність цієї теми лише зростатиме після досягнення миру, адже масштаб повоєнної відбудови вимагатиме залучення величезних обсягів іноземних інвестицій. Світовий ринок сьогодні чітко орієнтований на принципи ESG (Environmental, Social and Governance – екологічні, соціальні й управлінські питання), тому доступ до міжнародних фондів, пільгового кредитування та зелених облігацій отримають лише ті проєкти, що доведуть свою екологічну спроможність [1]. Це створює додаткову мотивацію для українського бізнесу впроваджувати прозору звітність та соціальну відповідальність, що є необхідною умовою для європейської інтеграції. Зокрема, відповідність критеріям ESG спрощує підприємствам доступ до міжнародних ринків капіталу, оскільки європейські партнери готові працювати лише з тими компаніями, які мінімізують свої екологічні ризики. Таким чином, прозорість бізнесу стає не просто формальністю, а необхідною умовою для повноцінної інтеграції України в єдиний економічний простір ЄС.

Україна, як країна з величезним природним потенціалом, має унікальний шанс перетворити виклики війни на можливість для технологічного стрибка, ставши європейським хабом зеленої енергетики та еко-інновацій, а також надихати інших діяти. Впровадження інструментів зеленого фінансування дозволить залучати ресурси для захисту природних багатств на всіх рівнях – від окремого закладу освіти чи міста до масштабів усієї держави, забезпечуючи добробут

прийдешніх поколінь [1]. Це створює нові перспективи для молодих фахівців, які будуть задіяні у впровадженні еко-інновацій та управлінні сталими проєктами.

Ефективність такої стратегії безпосередньо залежить від синергії між державним управлінням, приватним сектором та науковою спільнотою, що забезпечує фахову експертизу та контроль за цільовим використанням ресурсів. Розбудова інституційної спроможності дозволить Україні здійснити якісний технологічний перехід, інтегрувавшись у глобальні ланцюги створення додаткової вартості з мінімальним вуглецевим слідом. Впровадження таких інструментів сьогодні є стратегічною інвестицією, яка гарантує, що відбудована Україна буде не лише сучасною та безпечною, а й екологічно стійкою державою, здатною відповідати на кліматичні виклики XXI століття [1]. Тому якщо вже і починати будувати нову економіку в Україні, доцільно від самого початку створювати її саме в «зеленій» версії.

Практичне впровадження зазначеної стратегії потребує чіткого алгоритму дій, зокрема ідентифікації пріоритетних галузей, серед яких енергетика, транспорт та комунальна інфраструктура, які мають найбільший потенціал для декарбонізації, та верифікації проєктів на відповідність екологічним стандартам, таким як Таксономія ЄС [1]. Важливо, щоб ці процеси були прозорими та зрозумілими для інвесторів. Створення національних стандартів зеленого фінансування допоможе уникнути формального підходу та забезпечити реальну екологічну ефективність інвестицій.

На рівні конкретних регіонів практичне впровадження може розпочинатися з пілотних проєктів з енергомодернізації та використання відновлюваних джерел енергії. Такий локальний досвід згодом масштабуватиметься на національний рівень, де державні гарантії та спеціалізовані зелені фонди стануть каталізаторами для великого капіталу. Таким чином, стратегія адаптується до потреб воєнного часу через малу генерацію та енергонезалежність, а в мирний час стає рушієм глобальної конкурентоспроможності [1].

Підсумовуючи, варто зазначити, що впровадження зелених фінансів є безальтернативним шляхом для формування життєздатної економіки України як у період воєнних випробувань, так і під час довготривалого процесу повоєнної трансформації. Дослідження підтверджує, що успішна інтеграція у світовий фінансовий простір залежить від адаптації наших інституцій до принципів ESG та міжнародних стандартів звітності. Практичний алгоритм – від ідентифікації цілей згідно з Таксономією ЄС до отримання незалежної верифікації – зробить українські ініціативи зрозумілими для глобального інвестора [1]. Побудова «зеленої версії» економіки – це наша можливість закласти фундамент для безпечного та процвітаючого майбутнього. Це дозволить наступним поколінням отримати країну з відновленим природним капіталом, сучасною інфраструктурою та економікою, яка є конкурентоспроможною у світі, що відмовляється від вуглецевих технологій. При цьому ефективний розвиток ринку зелених облігацій, пільгового кредитування та інвестиційних еко-фондів має стати надійною фінансовою основою, який забезпечить стабільність і безперервність цього трансформаційного процесу.

Список використаних джерел

1. Дорожня карта сталого відновлення України (Київ, липень 2025). Build Ukraine Back Better: веб-сайт. URL: https://surl.li/pvqkmv (дата звернення: 18.12.2025)

Ковба Вікторія Олександрівна
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр другого року навчання,
072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси
Науковий керівник: Костогриз Вікторія Григорівна,
канд. екон. наук., доцент кафедри обліку і фінансів
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси

БЮДЖЕТНИЙ ДЕФІЦИТ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

З початком повномасштабного вторгнення з боку Російської Федерації державний бюджет України опинився під значним тиском через обмеженість фінансових ресурсів необхідних на забезпечення армії та інших важливих напрямків. У таких умовах питання бюджетного дефіциту набуло ключового значення, оскільки його масштаби суттєво перевищують довоєнні показники і відображають глибину макроекономічних дисбалансів.

Тенденція нестачі бюджетних коштів зберігалася в Україні протягом багатьох років, проте з 2022 року бюджетний дефіцит зазнав різкого зростання. Закон України «Про Державний бюджет на 2022 рік» не був розрахований на умови воєнного вторгнення й зазнавав численних змін протягом року, проте бюджети 2023–2024 рр. ухвалювались вже з урахуванням суттєвого зростання витрат на оборону та національну безпеку та передбачали підтримку макроекономічної стабільності і виконання соціальних зобов'язань в умовах воєнного стану [1, с. 93].

Видаткова частина бюджету збільшилася з 1490,3 млрд. грн. у 2021 р. до 2705,4 млрд. грн. у 2022 р., 4014,4 млрд. грн у 2023 р. та 4486,7 млрд. грн. у 2024 р. Поряд з цим доходи не зростали пропорційно, що і зумовило подальше розширення дефіциту. Якщо у довоєнному 2021 р. його обсяг становив 197,9 млрд. грн., то у 2022 р. він зріс до 914,7 млрд. грн., у 2023 р. — до 1333,1 млрд. грн., а в 2024 р. підвищився до 1358,5 млрд. грн. [2]

В сучасних реаліях України основною причиною зростання дефіциту бюджету є потреба в максимальному фінансуванні сектору безпеки і оборони країни, у 2024 року видатки на цю сферу становили 2304,5 млрд. грн., що відповідало 51,36% загальних видатків державного бюджету [3, с. 61; 2]. Значна частина коштів залучається також для відновлення зруйнованої інфраструктури, надання гуманітарної допомоги постраждалим від війни та підтримки внутрішньо переміщених осіб [1, с. 95]. В той же час відбувається скорочення податкових надходжень через міграцію працездатного населення закордон, часткове припинення роботи підприємств та окупації близько 20% території України [4].

Підвищення бюджетного дефіциту спричиняє низку негативних наслідків, серед яких можна виділити обмеження ресурсів для виконання ключових функцій держави, сповільнення темпів економічного зростання і підвищення ймовірності виникнення криз [1, с.95].Численні зовнішні запозичення розширюють державний борг та посилюють залежність від умов висунутих зовнішніми кредиторами [3, с. 66]. Крім того, одним з головних наслідків є посилення інфляції. Зокрема з початком повномасштабної війни інфляція прискорилась до 26,6% у грудні 2022 р. Проте попри виклик війни та високу світову інфляцію, в Україні інфляції вдалося стабілізуватись. [3, с. 62]

Повністю уникнути факторів, що сприяють розвитку дефіциту бюджету неможливо, однак, держава може впроваджувати ефективні інструменти спрямовані на мінімізацію розмірів дефіциту, а саме: проведення структурних реформ, направлених на детінізацію економіки, збільшення податкових надходжень та раціоналізацію бюджетних витрат; розвиток внутрішнього

фінансового ринку, акцентуючи на забезпеченні прозорості використання запозичених коштів, вдосконалення банківського сектору; вдосконалення механізмів стабілізації валютного курсу та зниження рівня інфляції. [5] Зменшення проблеми бюджетного дефіциту має розглядатися, як важливий елемент довгострокової стратегії та розвитку України. Це сприятиме поступовому переходу до стійкого економічного зростання після завершення воєнних дій.

Отже, істотне збільшення розмірів дефіциту державного бюджету є вимушеним явищем, спричиненим критичними потребами держави. Проте за умови ефективного управління ним у період війни Україна зможе не тільки впоратися з нинішніми фінансовими труднощами, а й закласти основу для швидкого відновлення та економічного розвитку у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Письменний В. В. Бюджетні дисбаланси в умовах російсько-української війни. Вісник соціально-економічних досліджень. 2024. № 1-2. С. 92-102. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46388/1/Pysmennyi.pdf (дата звернення: 1.12.2025)

2. Державний бюджет України. Мінфін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/

3. Радіонов Ю. Д. Дефіцит бюджету: причини виникнення6 наслідки, шляхи покриття. Фінанси України. 2024. №6. С. 54-74. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2024.06.054 (дата звернення: 4.12.2025)

4. Буряченко А. Є., Болдова А. А., Москаленко Н. В. Фінансування дефіциту дердавного бюджету: маневрність у контексті управління державним боргом. Економіка та суспільство. 2023. №53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-31 (дата звернення: 5.12.2025)

5. Житар М. О. Вплив макрофінансових дисбалансів на фінансову безпеку держави: інструменти оцінки та стратегії мінімізації ризиків. Економіка та суспільство. 2025. №71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-15 (дата звернення: 5.12.2025)

Муравка Анатолій Дмитрович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ БАНКІВ НА РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку фінансового сектору характеризується інтенсивним упровадженням цифрових технологій, що істотно трансформують традиційні моделі надання банківських і фінансових послуг. Цифровізація банківської діяльності сприяє підвищенню ефективності фінансового посередництва, оптимізації операційних процесів, розширенню доступу населення та суб'єктів господарювання до фінансових продуктів, а також формуванню нових форматів взаємодії між фінансовими установами й клієнтами.

В Україні цифрова трансформація фінансового сектору набула прискореного характеру в умовах економічної нестабільності та посилення зовнішніх викликів. Розвиток інтернет-банкінгу та мобільних фінансових застосунків з 2015 року створив інституційні передумови для формування цифрових банківських моделей, а запровадження воєнного стану з 2022 року зумовило зростання ролі дистанційних каналів обслуговування як критично важливого інструменту забезпечення безперервності фінансових послуг [1]. Станом на 2025 рік переважна більшість банківських установ в Україні інтегрували мобільні застосунки та сервіси інтернет-банкінгу, що свідчить про високий рівень адаптації національної фінансової системи до цифрових реалій [2].

Особливе місце у процесах модернізації фінансової системи посідають цифрові банки, які функціонують переважно у форматі фінтех-платформ без розгалуженої мережі фізичних відділень. Такі установи посилюють конкурентне середовище, стимулюють інновації, сприяють розширенню фінансової інклюзії та формуванню клієнтоорієнтованих сервісів. Водночас їх розвиток супроводжується новими ризиками та викликами для традиційних банків і регуляторних інститутів. Актуальність дослідження посилюється даними Національного банку України, які свідчать про зростання ролі цифрових послуг у формуванні фінансових результатів банківського сектору.

У цьому контексті дослідження впливу цифрових банків на розвиток фінансового сектору України набуває особливої наукової та практичної значущості.

Метою статті є аналіз впливу цифрових банків на розвиток фінансового сектору України та визначення їх ролі в умовах трансформації національної фінансової системи.

З огляду на поставлену мету, важливим є визначення сутності цифрових банків та особливостей їх функціонування. Цифрові банки (необанки) — це фінансові установи, діяльність яких зосереджена на наданні банківських послуг переважно через цифрові канали без розгалуженої мережі фізичних відділень. Їх функціонування базується на використанні мобільних платформ, хмарних технологій, інструментів обробки великих масивів даних, технологій штучного інтелекту та високого рівня автоматизації операційних процесів [3].

На відміну від класичних банківських інститутів, цифрові банки функціонують на засадах клієнтоорієнтованості, оперативності здійснення фінансових операцій та оптимізації операційних витрат. У результаті забезпечується можливість розроблення конкурентних фінансових продуктів, зростає здатність установ до оперативної адаптації в умовах мінливого ринкового середовища та посилюється їх роль у структурі фінансового сектору України.

Теоретичною основою розвитку цифрових банків слугують концепції фінтех-трансформації, відповідно до яких цифровізація банківської діяльності сприяє підвищенню ефективності фінансового посередництва, зниженню трансакційних витрат і розширенню доступу до фінансових послуг для різних категорій користувачів [1]. Ураховуючи зазначені теоретичні засади, доцільно зосередити увагу на аналізі основних напрямів впливу цифрових банків на розвиток фінансового сектору України.

По-перше, цифрові банки сприяють підвищенню рівня фінансової інклюзії шляхом розширення доступу населення до банківських послуг, зокрема в регіонах із недостатньо розвиненою фінансовою інфраструктурою та серед соціально вразливих груп. Поширення мобільного банкінгу забезпечує можливість користування фінансовими сервісами незалежно від місця проживання та фізичної присутності клієнта [2].

По-друге, активізація діяльності цифрових банків посилює конкуренцію в банківському секторі, що стимулює традиційні фінансові установи до впровадження інноваційних продуктів, розвитку цифрових каналів обслуговування та підвищення якості клієнтського сервісу. У результаті формується більш динамічне й конкурентоспроможне фінансове середовище [4].

По-третє, цифрові банки підвищують операційну ефективність фінансового сектору завдяки автоматизації бізнес-процесів, скороченню адміністративних витрат і прискоренню фінансових операцій. Це позитивно впливає на структуру доходів банківських установ, зокрема через зростання частки комісійних доходів, пов’язаних з онлайн-транзакціями та цифровими сервісами [3].

По-четверте, в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів цифрові банки відіграють важливу роль у забезпеченні безперервності фінансових послуг. Використання дистанційних каналів обслуговування дозволяє підтримувати платіжну дисципліну, здійснювати розрахунки та фінансові перекази навіть за обмеженої фізичної доступності банківських установ, що є суттєвим чинником фінансової стабільності [1].

Розвиток цифрового банкінгу в Україні активізувався з 2015 року, коли традиційні банки почали масово впроваджувати сервіси інтернет-банкінгу та мобільні застосунки. У подальшому

цей процес еволюціонував у формування повноцінних фінтех-рішень, що функціонують за моделлю необанків.

Станом на 2025 рік цифрові фінансові платформи посіли помітне місце на ринку платіжних і банківських послуг. Зокрема, окремі фінтех-компанії досягли значних масштабів клієнтської бази, розширили мережу платіжних інструментів і суттєво вплинули на структуру фінансових потоків у секторі переказів і безготівкових розрахунків. Розвиток цифрових банків також сприяв зростанню активів банківської системи та підвищенню ролі цифрових каналів у формуванні доходів фінансових установ.

Попри значний позитивний вплив, розвиток цифрових банків в Україні супроводжується низкою системних викликів. Серед них особливу увагу привертають ризики кібербезпеки, потреба у вдосконаленні регуляторної бази, нерівномірний рівень цифрової грамотності населення та зростаюча залежність фінансового сектору від інформаційних технологій.

Перспективи розвитку цифрового банкінгу пов'язані з подальшою інтеграцією фінансових технологій, розширенням практик відкритого банкінгу, застосуванням штучного інтелекту для персоналізації фінансових послуг і гармонізацією регуляторних підходів України з європейськими стандартами. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності фінансового сектору, посиленню конкуренції та формуванню стійкої, інноваційно орієнтованої фінансової системи.

Таким чином, цифрові банки відіграють важливу роль у модернізації фінансового сектору України, виступаючи каталізатором підвищення фінансової інклюзії, посилення конкуренції та зміцнення стійкості фінансової системи в умовах зовнішніх викликів. Їх розвиток сприяє впровадженню інноваційних фінансових продуктів, підвищенню операційної ефективності та забезпеченню безперервності надання фінансових послуг.

Подальший розвиток цифрового банкінгу потребує збалансованого поєднання технологічних інновацій, удосконалення регуляторного середовища, ефективного державного нагляду та підвищення рівня цифрової фінансової грамотності населення. Реалізація цих напрямів створить передумови для формування конкурентоспроможного, адаптивного та стійкого фінансового сектору України в середньо- та довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2024. Vol. 3, No. 3. С. 95–103. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.09. URL: https://isg-journal.com/isjmef/article/download/727/410/747.

2. Національний банк України. Звіт про фінансовий стабільність (червень 2025 року). URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf

3. Рудевська В. І., Євдощак В. І., Олефіренко Т. В. Роль цифрових технологій у модернізації банківського сектору та зміцненні економічної стабільності України. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 17. С. 1–10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15316148. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/441

4. Мутерко Г., Михальов Д. Розробка комплексної стратегії мотивації персоналу для підприємств в умовах воєнного та післявоєнного стану в Україні. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 1. С. 439–449. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.01.439. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6309

Отчич Максим Володимирович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Тривалий вплив повномасштабної збройної агресії проти України призвів до глибоких змін у функціонуванні національної фінансової системи, зокрема страхового ринку. Зростання воєнних ризиків, високий рівень невизначеності, значні матеріальні втрати та дестабілізація господарських зв'язків зумовили потребу в переосмисленні традиційних підходів до страхового захисту та управління ризиками.

В умовах війни страховий ринок поступово набуває стратегічного значення як інструмент компенсації збитків, підтримки економічної активності та забезпечення фінансової стабільності. Водночас воєнні події спричинили скорочення попиту на окремі страхові продукти, ускладнення перестрахувальних механізмів, зростання фінансового навантаження на страховиків і підвищення вимог до їх платоспроможності, що актуалізує необхідність системної адаптації страхового сектору до нових умов.

Воєнні дії з 2022 року суттєво трансформували структуру страхового ринку України, перевівши його з відносно стабільного стану у режим постійного реагування на високоризикові та малопрогнозовані загрози. Масштабні руйнування інфраструктури, тимчасова окупація окремих територій і значні економічні втрати виявили обмеженість класичних страхових механізмів, зокрема через відсутність повноцінного покриття воєнних ризиків у більшості страхових договорів.

За аналітичними підсумками страхового ринку, у 2022 році обсяг валових страхових премій скоротився більш ніж на 20 %, а кількість активних страхових компаній суттєво зменшилася порівняно з довоєнним періодом [1]. Водночас з 2024 року спостерігаються ознаки поступового відновлення: за підсумками 2024–2025 років обсяги страхових премій демонструють позитивну динаміку, а цифрові канали продажу та врегулювання збитків забезпечують зростання операційної ефективності страховиків [2]. Така динаміка свідчить про трансформацію страхового сектору в напрямі формування більш гнучких та адаптивних моделей страхування з урахуванням воєнних і макроекономічних ризиків.

У контексті післявоєнного економічного відновлення відкриваються нові можливості для розвитку страхового ринку України, зокрема у сфері страхування інвестицій, інфраструктурних проєктів, а також воєнних і політичних ризиків, що потребує ґрунтовного наукового аналізу.

Метою статті проаналізувати трансформацію страхового ринку України під впливом воєнних ризиків і визначити напрями підвищення його стійкості в період економічного відновлення.

Воєнні ризики стали ключовим фактором структурної трансформації страхового ринку України. З початком повномасштабної війни різко зросла частота та масштаб страхових подій, пов'язаних із фізичним знищенням майна, порушенням виробничо-господарських процесів, логістичними збоями та зниженням платоспроможності суб'єктів страхування. За таких умов традиційні моделі страхового захисту виявилися недостатньо ефективними, що зумовило потребу в адаптації страхових інструментів до нової конфігурації ризиків [3].

Суттєвим обмежувальним чинником для розвитку страхового ринку стали ускладнення у сфері перестрахування. Міжнародні перестрахувальні компанії посилили вимоги до оцінки ризиків або повністю виключили воєнні ризики зі страхового покриття, що призвело до звуження пропозиції страхових продуктів, зростання фінансового навантаження на національних страховиків та підвищення ризиків їх платоспроможності [4].

Паралельно відбулася трансформація структури страхового попиту. Спостерігається скорочення сегмента добровільного страхування, водночас зростає попит на страхування відповідальності, вантажів, фінансових ризиків підприємств, а також ризиків зупинення або обмеження бізнес-діяльності. Така динаміка відображає переорієнтацію страхового ринку на виконання функцій базового економічного захисту в умовах високої невизначеності.

Вагоме значення у цьому процесі має співпраця страховиків з міжнародними фінансовими організаціями та перестрахувальними інституціями у сфері страхування інвестицій і політичних ризиків. Окрему роль відіграють державні ініціативи щодо страхування воєнних ризиків для бізнесу, які сприяють зниженню інвестиційної невизначеності та активізації економічної діяльності.

У результаті в умовах воєнних викликів страховий ринок України поступово відходить від класичних моделей страхування, формуючи більш гнучкі та адаптивні підходи, орієнтовані на управління високоризиковими подіями та підтримку економічної стійкості.

У процесі післявоєнної відбудови страховий ринок здатний виконувати функцію фінансового каталізатора, забезпечуючи захист інвестицій, інфраструктурних проєктів і підприємницької діяльності. Наявність ефективних страхових механізмів знижує ризики для інвесторів, підвищує рівень довіри до фінансової системи та сприяє стабілізації макроекономічних процесів.

Розвиток страхування воєнних і політичних ризиків є також важливою передумовою інтеграції України до міжнародного фінансового простору та гармонізації національного страхового законодавства з європейськими стандартами.

Важливим напрямом трансформації страхового ринку в умовах воєнних ризиків є удосконалення інституційних і регуляторних механізмів його функціонування. В умовах підвищеної невизначеності держава відіграє ключову роль у формуванні рамкових умов для розвитку страхування воєнних і політичних ризиків, зокрема через запровадження спеціалізованих програм страхового покриття, механізмів державних гарантій і стимулювання участі приватних страховиків у відновлювальних процесах.

Значного поширення набувають інструменти державно-приватного партнерства, які дозволяють розподіляти ризики між державою, страховими компаніями та міжнародними фінансовими інституціями. Такі механізми сприяють зниженню системних ризиків, підвищенню довіри інвесторів і створенню передумов для активізації довгострокових інвестицій у реальний сектор економіки.

Окремої уваги потребує розвиток цифрових технологій у страхуванні, які забезпечують оперативність укладання договорів, прозорість врегулювання збитків і зниження операційних витрат страховиків. Цифровізація страхових послуг у поєднанні з використанням аналітичних інструментів оцінки ризиків дозволяє підвищити стійкість страхового ринку до зовнішніх шоків і посилити його адаптивний потенціал.

У післявоєнний період страховий ринок України має потенціал стати одним із ключових елементів фінансової інфраструктури економічного відновлення. Пріоритетними напрямами його розвитку є розширення страхування інвестиційних і інфраструктурних проєктів, удосконалення механізмів страхування аграрних, промислових і логістичних ризиків, а також інтеграція українського страхового ринку до європейського фінансового простору.

Подальша гармонізація національного страхового законодавства з нормами ЄС, розвиток міжнародного перестрахування та підвищення фінансової грамотності суб'єктів господарювання і населення сприятимуть формуванню конкурентоспроможного та стійкого страхового сектору. У довгостроковій перспективі це забезпечить зростання рівня страхового проникнення в економіці та посилення ролі страхування як інструменту управління ризиками.

Таким чином, трансформація страхового ринку України в умовах воєнних ризиків є об'єктивним і закономірним процесом, зумовленим глибокими структурними змінами в національній економіці. Воєнні дії виступили каталізатором переосмислення традиційних

моделей страхування, прискорили адаптацію страхових механізмів і актуалізували потребу у формуванні нових інструментів управління ризиками.

В умовах економічного відновлення страховий ринок відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності, зниженні інвестиційних ризиків і підтримці підприємницької активності. Подальший розвиток страхового сектору потребує комплексного поєднання державної підтримки, інноваційних підходів до страхового захисту та розширення міжнародної співпраці. Реалізація зазначених напрямів створить передумови для формування стійкого, конкурентоспроможного страхового ринку як важливого елементу післявоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Страховий ринок України за 9 місяців 2025: Insurance TOP підвів підсумки. Forinsurer, 2025. 14 листопада. URL: https://forinsurer.com/news/25/11/14/45283

2. Трансформація страхового ринку України в світлі сучасних викликів. Збірник тез науково-практичної конференції МНАУ, 2025. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnyk-tez-15-04-25.pdf

3. Аналіз поточного стану страхового ринку України. ResearchGate, 2025. DOI: 10.13140/RG.2.2.12345.6789 (приклад). URL: https://www.researchgate.net/publication/396742177_ANALIZ_POTOCNOGO_STANU_STRAHOVOGO_RINKU_UKRAINI

4. Траєкторія розвитку ринку страхових послуг в Україні. Вісник економіки УжНУ, 2025. Вип. 54. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/54_2025ua/23.pdf

Палига Анастасія В'ячеславівна
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр 4 курсу навчання,
072 «Фінанси, банківська справа і страхування»,
ЗВО «Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова»,
Науковий керівник: Пухальський Вадим Валентинович
канд. екон. наук, доцент
ЗВО «Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова»

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Підприємства харчової промисловості функціонують у галузі, де фінансові результати значною мірою залежать від вартості сировини, енергоємності виробництва, стабільності логістичних каналів та сезонності збуту. Значні коливання цін на сировину, зростання витрат на транспортування, збільшення енергообігових платежів та неритмічність розрахунків з контрагентами безпосередньо впливають на платоспроможність виробників і створюють загрозу погіршення їх фінансового стану. Одним із найбільш критичних наслідків таких чинників стає погіршення ліквідності, яке проявляється через зростання потреби в оборотному капіталі за одночасного уповільнення грошових надходжень. Для підприємств харчової промисловості, діяльність яких передбачає постійні витрати на закупівлю сировини, підтримання запасів і забезпечення безперервності виробничих процесів, питання ліквідності набуває визначального значення для збереження їх фінансової стійкості.

Фінансову стійкість підприємства визначено як динамічну інтегральну характеристику, що характеризує спроможність підприємства як системи трансформувати ресурси та ризики, повноцінно виконувати свої функції, що розглядається як об'єкт управлінського впливу та компонент цільової підсистеми менеджменту [2]. Система управління фінансовою стабільністю підприємств харчової промисловості базується на комплексному застосуванні стратегічних і тактичних інструментів, що реалізуються фінансовими службами, управлінським персоналом та економічними підрозділами компанії. Основні напрями такої діяльності охоплюють управління

оборотним капіталом, розвиток диверсифікованих джерел фінансування, підвищення ефективності витратної політики та впровадження фінансового планування, орієнтованого на попередження дефіциту ліквідних коштів. Застосування цих підходів спрямоване на подолання проблеми нестачі грошових ресурсів, яка виникає через нерівномірність виробничих циклів, сезонні коливання продажів та значну частку запасів у структурі активів.

Одним із ключових інструментів стабілізації ліквідності є оптимізація структури оборотного капіталу. Для харчових підприємств характерною є значна частка матеріальних запасів, що зумовлено потребою у створенні сировинних резервів і підтриманні асортименту готової продукції. Управління запасами передбачає застосування систем нормування, аналізу оборотності, контролю за строками та обсягами постачання. Раціональне планування закупівель дозволяє уникнути надмірного накопичення матеріальних ресурсів і водночас забезпечити безперервність виробництва. Паралельно з управлінням запасами важливим напрямом є робота з дебіторською заборгованістю, оскільки несвоєчасні розрахунки з боку покупців уповільнюють формування грошових потоків. Використання інструментів контролю платіжної дисципліни, укладання договорів із чіткими умовами оплати та застосування факторингових послуг сприяють прискоренню обігу коштів і зменшенню ризику втрати ліквідності.

Розширення джерел фінансування також відіграє значну роль у зміцненні фінансової стійкості харчових підприємств. Доступ до короткострокових кредитних ліній, овердрафтів, цільових банківських програм, комерційних кредитів постачальників та інструментів лізингу забезпечує додаткові можливості для покриття сезонних розривів у фінансових потоках. Для підприємств харчової промисловості, які часто потребують модернізації обладнання з метою зниження енерговитрат та підвищення ефективності виробничих процесів, використання лізингових механізмів дозволяє оновити матеріально-технічну базу без значного одноразового фінансового навантаження.

Підвищення ефективності витратної політики є ще одним важливим напрямом забезпечення фінансової стійкості. Висока собівартість продукції, зумовлена енергоємністю технологічних процесів і значними логістичними видатками, вимагає системного перегляду структури витрат. Енергоощадні технології, оптимізація транспортно-заготівельних витрат, автоматизація виробничих процесів, впровадження методів контролю якості та скорочення непродуктивних втрат дають змогу знизити фінансове навантаження та покращити рентабельність діяльності. Аналітичний підхід до формування собівартості дозволяє виявити статті витрат, які найбільше впливають на ліквідність, і здійснити їх коригування.

Важливою складовою управління фінансовою стійкістю є фінансове планування, засноване на аналізі грошових потоків. У сучасних умовах ринку, ключовим компонентом для забезпечення фінансової стабільності підприємства є її оцінка та аналіз [1]. Прогнозування надходжень і витрат, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку ринку, оцінка сезонних змін попиту та планування потреби у фінансових ресурсах забезпечують своєчасне виявлення можливих дефіцитів ліквідності. Системне планування дозволяє підприємству адаптувати графіки закупівель, змінювати умови співпраці з постачальниками, коригувати виробничі програми та забезпечувати збалансованість фінансових потоків.

Комплексне застосування зазначених підходів спрямоване на вирішення основної проблеми — нестачі ліквідних ресурсів, що негативно позначається на стабільності роботи харчових підприємств. Оптимізація оборотного капіталу сприяє прискоренню обігу коштів; диверсифікація джерел фінансування забезпечує доступ до необхідних ресурсів; раціоналізація витрат формує додатковий внутрішній потенціал для зменшення фінансових ризиків; фінансове планування дозволяє своєчасно реагувати на можливі загрози. Завдяки узгодженому використанню цих інструментів підприємства харчової промисловості отримують змогу підтримувати стабільність виробництва, підвищувати стійкість до зовнішніх економічних змін та формувати умови для довгострокового розвитку.

Список використаних джерел

1. Вівчар, О., Кос, Т. Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості підприємства. Молодий вчений, 4 (116). 2023. С. 115-119.
2. Сподіна А. О. Тарасенко І. О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» №12 (131). 2022. С. 24-31.

Романішина Юлія Іванівна
здобувач вищої освіти ступеня бакалаврат другого року навчання,
072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»,
ЗВО «Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»», м. Дніпро
Науковий керівник: Усатенко Ольга Вікторівна,
д-р екон. наук, професор,
ЗВО «Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»», м. Дніпро

ФІСКАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА БОРГОВА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасні умови воєнної агресії проти України спричинили масштабну трансформацію державних фінансів і сформували абсолютно нову конфігурацію фіскальних ризиків. Різке збільшення оборонних видатків, скорочення бюджетних доходів та нестійкість економічної динаміки зумовили необхідність системного перегляду фіскальної політики та її адаптації до режиму воєнної економіки. Центральним викликом у цих умовах стає забезпечення боргової стійкості держави за одночасного фінансування оборонних, соціальних та інфраструктурних потреб, що вимагає поєднання зовнішніх і внутрішніх механізмів мобілізації ресурсів.

Станом на 31 жовтня 2025 року загальний обсяг державного та гарантованого державою боргу України досяг приблизно 197,2 млрд дол. США, з яких близько трьох чвертей становили зовнішні зобов'язання [1].

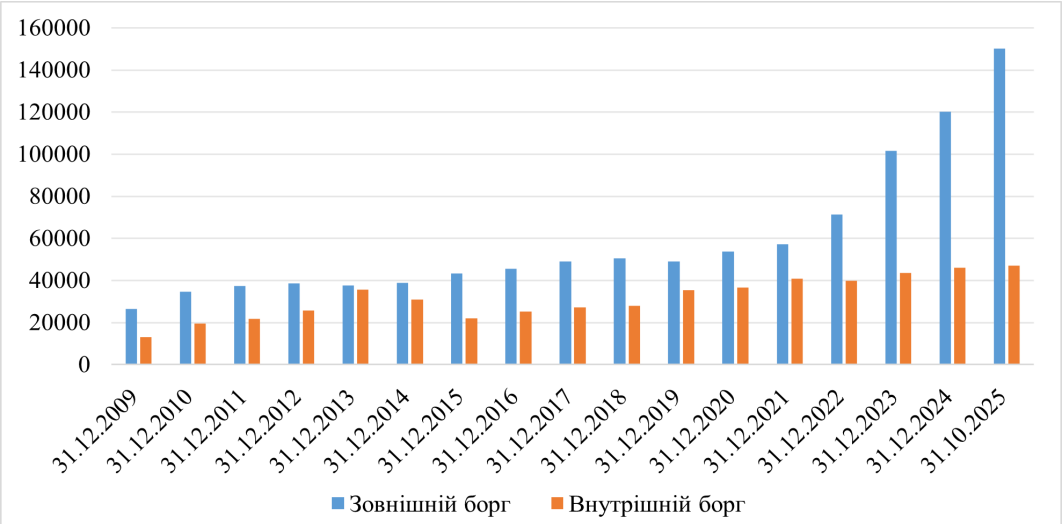

Рисунок 1 - Зовнішній та внутрішній борг України у 2009-2025, млн грн

Така структура формує високу залежність від міжнародних кредиторів, створюючи одночасно доступ до пільгового фінансування та вразливість до зовнішніх шоків і валютних коливань. Динаміка боргу у 2009-2025 роках демонструє поступове зростання загального обсягу з різким прискоренням у період активної фази війни. У відповідь на це Міністерство фінансів України

реалізувало політику оптимізації боргового портфеля, що включала його здешевлення у 1,4 раза та подовження строків обслуговування у 1,6 раза станом на 2022 рік [2]. Зазначені заходи зменшили короткостроковий бюджетний тиск і підвищили передбачуваність боргової динаміки.

Протягом першого півріччя 2025 року обсяг державного боргу збільшився на 181,73 млрд грн (еквівалент 3,88 млрд дол. США), що підтверджує збереження високого рівня потреби у запозиченнях для фінансування дефіциту бюджету [3]. Позитивною тенденцією є переважання пільгових кредитів та грантів у структурі нових надходжень, що забезпечує низьку вартість обслуговування та мінімізує боргове навантаження у середньостроковому періоді. У цьому контексті суттєво зростає роль внутрішнього ринку облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП), який виступає регулярним і передбачуваним каналом фінансування державних потреб. Розширення участі банківського сектору, бізнесу та населення свідчить про зростання довіри до держави як емітента. Внутрішні запозичення в гривні знижують валютні ризики, а ринок ОВДП поступово трансформується з додаткового механізму у структурний елемент фінансової стабільності.

Особливе місце у структурі державних запозичень нині займають воєнні облігації - цільові державні цінні папери, спрямовані на фінансування оборонного сектору та забезпечення стабільності основних державних функцій. Попит на них зростає не тільки через їхні фінансові характеристики, а й завдяки суспільній підтримці та високому рівню довіри до механізму, що поєднує інвестиційний інструмент і форму громадянської участі. Використання цифрових платформ, зокрема застосунку «Дія», значно спростило доступ до цих інструментів для фізичних осіб. У застосунку можна придбати військові облігації номінальною вартістю близько 900-1000 грн за штуку з дохідністю 13-14%, причому дохід не оподатковується, а інвестиційний процес відбувається без комісій [4]. Це перетворює державні цінні папери з професійного інструменту на масовий продукт, що забезпечує розширення внутрішньої бази інвесторів і формує стійкий внутрішній ресурс для покриття бюджетних потреб.

Водночас зростання частки зовнішніх зобов'язань посилює значення валютних ризиків. Девальвація гривні здатна істотно збільшити бюджетні витрати на обслуговування боргу, особливо у періоди погіршення глобальної фінансової кон'юнктури. Саме тому актуальними є політика нарощування гривневих внутрішніх запозичень, застосування програм міжнародного страхування валютних ризиків та підвищення частки довгострокових пільгових кредитів у загальній структурі боргового портфеля.

У післявоєнний період ключовим завданням фіскальної політики стане не лише забезпечення боргової стійкості, а й фінансування масштабного економічного відновлення та модернізації. Це передбачає перехід від воєнного режиму фінансування до інвестиційно-орієнтованої стратегії з використанням комплексних механізмів акумулювання капіталу та стимулів для приватного сектору.

Доцільним є створення Багатостороннього Фонду Відбудови України на засадах змішаного управління за участю міжнародних партнерів, незалежних аудиторів та державних інституцій. Основою фонду можуть стати окремі цільові фонди (наприклад, для відновлення інфраструктури та підтримки інновацій), а джерелами фінансування - заморожені російські активи, гранти та спеціально випущені «Облігації Відбудови» для внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Паралельно необхідно проводити розвиток державно-приватного партнерства для залучення приватного капіталу та ефективного менеджменту в критичній інфраструктурі.

Важливу роль відіграватимуть податкові стимули для інвестицій у ключові сектори: податкові канікули або знижені ставки податку на прибуток для промисловості та оборонних технологій, прискорене списання амортизації для критичної інфраструктури та спеціальні режими для реінвестованого прибутку в інноваційних секторах (IT, агротехнології). Масштабні програми кредитних гарантій і підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) сприятимуть стабільній економічній активності та зайнятості, а створення Національного банку розвитку забезпечить довгострокове фінансування інвестиційних проєктів МСБ.

Таким чином, Україна демонструє високу здатність до адаптивного фіскального маневрування, ефективно поєднуючи міжнародну підтримку, розвиток внутрішнього ринку ОВДП та цифрові механізми залучення капіталу. Це створює стійку фінансову базу та інституційні передумови для прозорого та інвестиційно-орієнтованого післявоєнного відновлення і модернізації економіки.

Список використаних джерел

1. Державний та гарантований державою борг України [Електронний ресурс] // Мінфін. - Режим доступу: https://surl.li/qwkekc

2. Державний та гарантований державою борг з 2022 року став дешевшим в 1,4 раза та збільшив строковість в 1,6 раза [Електронний ресурс] // Міністерство фінансів України. - Режим доступу: https://surl.li/nhdllx

3. Держборг у жовтні 2025 року зріс переважно за рахунок кредиту ERA від ЄС, який не впливає на боргову стійкість [Електронний ресурс] // Міністерство фінансів України. - Режим доступу: https://surl.li/cvgoal

4. Військові облігації в «Дії» [Електронний ресурс] // Finance.ua. - Режим доступу: https://surl.li/qxdhqm

Часник Дар'я Андріївна
здобувач вищої освіти ступеня магістра, 2 рік навчання,
спеціальність 072 «Митний контроль»,
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, м. Харків
Науковий керівник: Холодна Юлія Євгенівна,
канд. екон. наук, доцент,
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, м. Харків

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ МИТНОГО КОНТРОЛЮ ЯК СКЛАДОВОЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ

Митний контроль є складовою системи митного регулювання та одним із ключових інструментів реалізації державної митної політики. Його головною метою є забезпечення дотримання законодавства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, запобігання порушенням митних правил, а також захист економічних інтересів держави. Завдяки ефективному митному контролю держава може гарантувати законність переміщення товарів, транспортних засобів і валютних цінностей через митний кордон, сприяти прозорості міжнародної торгівлі та зміцнювати фінансову безпеку країни.

В умовах глобалізації, цифровізації торгівлі та активізації інтеграційних процесів у Європейському просторі роль митного контролю істотно зростає. Він перетворюється не лише на інструмент перевірки й нагляду, а й на механізм аналітичного моніторингу, ризик-менеджменту та сприяння легальній торгівлі. Сучасна система митного контролю має забезпечувати баланс між безпекою держави та спрощенням процедур для добросовісних учасників ЗЕД.

Проаналізувавши погляди різних авторів та чинне законодавство, можна зробити висновок, що митний контроль – це комплекс правових, організаційних та технічних заходів, що здійснюються уповноваженими митними органами з метою забезпечення дотримання вимог митного законодавства, захисту економічної безпеки держави, запобігання правопорушенням та забезпечення законності міжнародного переміщення товарів і транспортних засобів.

Митний контроль можна вважати одним із компонентів управлінської діяльності держави, що має комплексний характер і спрямований на забезпечення національної безпеки. Однак, в умовах воєнного стану значення митного контролю збільшилось, оскільки саме завдяки митним механізмам гарантується державна безпека та економічна стабільність.

Серед численних підходів до визначення сутності митного контролю можна виділити одну спільну ознаку: це система або сукупність заходів, спрямованих на попередження незаконного переміщення товарів через митний кордон з порушенням митного законодавства.

Головна мета митного контролю – забезпечити законність переміщення осіб, товарів та транспортних засобів через митний кордон, включаючи повне та своєчасне адміністрування митних платежів У сучасних умовах глобалізації та європейської інтеграції модернізація системи митного контролю є ключовим фактором ефективного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Митний контроль забезпечує дотримання митного законодавства, протидіє контрабанді, сприяє наповненню державного бюджету та виконанню міжнародних зобов'язань. Водночас ефективна організація митного контролю позитивно впливає на інвестиційну привабливість держави та її інтеграцію у світову економіку [1, с. 12].

Сучасні наукові підходи до організації митного контролю зосереджені на розвитку ризик-орієнтованих моделей, впровадженні міжнародних стандартів, цифрових рішень та гармонізації національного законодавства з правом Європейського Союзу. Однак наявні дослідження здебільшого не враховують реалії воєнного стану, запровадження системи NCTS, АСАУР та розвитку інституту авторизованого економічного оператора (АЕО) [2].

Актуальними залишаються проблеми нестабільного нормативного забезпечення, недостатньої координації між органами контролю, фрагментарного впровадження ІТ-рішень. Це вимагає перегляду принципів митного адміністрування, зокрема в умовах стратегічної євроінтеграції [1].

Результати дослідження свідчать про трансформацію митного контролю в Україні з 1991 року: від фіскально орієнтованої до цифрової ризик-орієнтованої моделі з елементами постмитного аудиту та автоматизованого управління ризиками. Проведено аналіз ефективності діяльності митних органів на основі звітів Державної митної служби України за 2019–2024 роки, що дозволило ідентифікувати ключові позитивні зрушення — запуск АСАУР, приєднання до NCTS, впровадження електронного документообігу, розвиток «єдиного вікна» та початок реалізації програми АЕО [3].

Європейський досвід країн Східної Європи (Польща, Чехія, Словенія) підтвердив ефективність автоматизованих процедур митного оформлення, високий рівень довіри до бізнесу та спрощений обіг документів. Такі підходи можуть бути корисними для України в межах майбутньої інтеграції до митного простору ЄС [4].

Особливо цінними для України є напрацювання в напрямі створення електронних систем декларування, впровадження програм уповноважених економічних операторів, використання сучасних систем аналізу ризиків та штучного інтелекту, а також розвиток спільного митного контролю з країнами-сусідами.

Адаптація найкращих міжнародних практик до умов України потребує комплексного підходу: законодавчих змін, інституційного зміцнення митних органів, модернізації технічної інфраструктури та підвищення рівня кадрової підготовки. Пріоритетними напрямами вдосконалення мають стати цифровізація, автоматизація процедур, зменшення адміністративного навантаження на бізнес та запровадження ефективного постмитного контролю. Це дозволить не лише підвищити ефективність національної митної системи, а й забезпечити її відповідність сучасним міжнародним стандартам.

Проведені автором дослідження засвідчують, що митний контроль в Україні перестає бути суто фіскальним інструментом, поступово трансформуючись у комплексну систему, зорієнтовану на цифровізацію, прозорість і відповідність міжнародним стандартам. Пріоритетами залишаються удосконалення нормативно-правової бази, підвищення ефективності міжвідомчої взаємодії, зменшення адміністративного тиску на бізнес, а також посилення антикорупційних інструментів. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на вивчення інтеграційних механізмів

приєднання України до митного простору ЄС та формування єдиного інформаційного простору між митницею, бізнесом та суміжними державними структурами.

Таким чином, митний контроль в Україні перебуває на етапі модернізації, що потребує послідовного впровадження кращих міжнародних практик, правового оновлення та технічного переоснащення. Проведене дослідження дозволяє комплексно оцінити організаційні, правові та економічні аспекти митного контролю, визначити актуальні виклики та обґрунтувати напрями його вдосконалення. Отримані результати можуть бути використані для подальших наукових досліджень і в практичній діяльності митних органів.

Список використаних джерел

1.Митний кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ (дата звернення: 10.12.2025).

2.Білуха М.Т., Микитенко Т.Ф. Митна справа: теорія і практика. Київ: ЦУЛ, 2020. 432 с.

3.Звіти Державної митної служби України за 2019–2024 рр. URL: https://customs.gov.ua (дата звернення: 10.12.2025).

4.OECD Trade Facilitation Indicators. URL: https://www.oecd.org/tad/facilitation/ (дата звернення: 10.12.2025).

5.Горбенко Ю.В. Постмитний аудит: теорія, практика, перспективи. Харків, 2020. 256 с.

СЕКЦІЯ 4. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І РОБОТОТЕХНІЧНІ СИСТЕМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.

Бойко Ю.В.
здобувач вищої освіти ступеня «Магістр»
першого року навчання, D3 «Менеджмент»
Мукачівський державний університет, м. Мукачево
Науковий керівник: Пугачевська Катерина Йожефівна,
канд. екон. наук, доцент,
Мукачівський державний університет, м. Мукачево

СУЧАСНІ ІТ-РІШЕННЯ ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасній економіці цифровізація стає базовою умовою забезпечення ефективності управління та стійкості бізнесу. Інформаційні технології перетворюються на стратегічний ресурс, який визначає здатність підприємств адаптуватися до змін, знижувати ризики й формувати нові моделі створення цінності. Розвиток ІТ-рішень змінює парадигму менеджменту, переводячи його від традиційних адміністративних процедур до інтегрованих цифрових практик, орієнтованих на дані, аналітику і високий рівень автоматизації.

Сучасні інформаційні системи забезпечують управлінців доступом до структурованих даних у реальному часі, що підвищує точність та оперативність ухвалення рішень. Використання аналітичних платформ на основі великих даних і машинного навчання дозволяє моделювати ринкові тенденції, прогнозувати фінансові ризики та формувати оптимальні сценарії розвитку. Хмарні технології забезпечують масштабованість бізнес-процесів і створюють нові форми організаційної взаємодії, зокрема віддалений доступ до корпоративних систем, розподілене управління ресурсами та глобальну колаборацію. Це зміщує акценти менеджменту від жорстких ієрархічних структур до гнучких, мережевих, цифрових моделей управління [1, с.73].

Істотне значення має автоматизація операційної діяльності. Так, наприклад, інструменти BPM, ERP та CRM дають змогу оптимізувати логістичні, фінансові, кадрові та виробничі процеси, зменшуючи навантаження на персонал і мінімізуючи вплив людського фактора [2, с.11]. Автоматизація рутинних завдань відкриває можливості для стратегічної та інноваційної роботи управлінців, які концентруються на розвитку, а не на управлінні повсякденною операційною діяльністю. Це підсилюється використанням штучного інтелекту, який інтегрується у сферу аналізу ризиків, управління ланцюгами постачання, персоналізованого маркетингу та оптимізації витрат.

Управління персоналом також істотно трансформується під впливом цифрових технологій. Сучасні HRM-системи дозволяють автоматизувати рекрутинґ, аналітику продуктивності, навчання та розвиток працівників. Водночас технології дистанційної роботи та цифрової комунікації формують нову організаційну культуру, у якій превалюють гнучкість, швидкість адаптації й орієнтація на компетентності. Це робить систему менеджменту більш стійкою до кризових ситуацій та здатною підтримувати безперервність бізнес-процесів у мінливих зовнішніх умовах.

Практика провідних міжнародних компаній підтверджує роль ІТ-рішень як рушія інноваційних змін. Компанія Siemens реалізувала комплексну цифрову трансформацію виробництва через платформу Siemens Digital Enterprise, що об’єднує індустріальний інтернет речей, системи автоматизованого контролю, цифрові двійники та прогнозну аналітику. Це дало змогу перебудувати систему управління виробничими циклами, скоротивши витрати на простої та

оптимізувавши використання обладнання. Стратегія цифрового управління створила умови для швидкої адаптації до змін попиту та глобальних логістичних коливань.

Компанія Amazon продемонструвала ефективність інтеграції штучного інтелекту та автоматизації у сфері управління логістикою та клієнтським сервісом. Використання роботизованих систем у складах, алгоритмів прогнозування попиту та автоматичних систем управління запасами дозволило оптимізувати процеси виконання замовлень у глобальному масштабі. Застосування технологій машинного навчання у системах управління персоналом та планування робочих змін підвищило продуктивність і зменшило організаційні втрати. Це стало ключовим фактором, що забезпечив Amazon статус одного з найбільш технологічно інтегрованих бізнесів світу.

Агрокорпорація John Deere активно застосовує цифрові інструменти точного землеробства, включно з системами GPS-навігації, сенсорними технологіями та платформою John Deere Operations Center для аналізу даних. Завдяки використанню штучного інтелекту у прогнозуванні врожайності, оптимізації використання добрив і управлінні технікою компанія підвищила ефективність агровиробництва та забезпечила клієнтам можливість впроваджувати стійкі практики управління ресурсами. Це є прикладом того, як цифрові рішення трансформують менеджмент у традиційно консервативних секторах.

У сфері роздрібної торгівлі компанія Walmart впровадила масштабну систему аналітики великих даних для управління запасами, логістикою та поведінковим аналізом клієнтів. Завдяки платформам прогнозної аналітики та машинного навчання мережа оптимізувала роботу ланцюгів постачання, скоротила втрати та підвищила точність формування асортименту. Walmart також використовує роботизованих аналітичних машин для контролю наявності товарів у магазинах, що підсилює ефективність операційного менеджменту.

Компанія Microsoft, трансформувавши власну бізнес-модель через перехід до хмарної екосистеми Azure, створила нові підходи до корпоративного управління. Використання хмарних сервісів дозволило підвищити ефективність внутрішніх процесів, забезпечити прозорість аналітики та підтримку глобальних команд. Цифрова трансформація Microsoft стала одним із найбільш успішних прикладів модернізації менеджменту у сфері високих технологій.

Український бізнес також демонструє значні успіхи у впровадженні сучасних цифрових інструментів. Компанія Нова пошта активно застосовує автоматизовані сортувальні комплекси, системи комп'ютерного зору, мобільні цифрові сервіси та аналітичні модулі для управління логістичною мережею. Це дозволило суттєво підвищити швидкість обробки відправлень, оптимізувати управління персоналом і забезпечити масштабованість бізнес-моделі навіть в умовах нестабільності. У банківському секторі прикладом ефективної цифрової модернізації є ПриватБанк, який одним із перших у Європі впровадив масштабну систему онлайн-банкінгу та цифрового управління клієнтськими операціями. Використання штучного інтелекту у виявленні шахрайства, автоматизація скорингу та цифрова інтеграція внутрішніх процесів дозволили створити інноваційну модель менеджменту, орієнтовану на швидкість, прозорість та безпеку [3, с.62].

Отже, у сукупності наведені кейси демонструють, що цифрові технології суттєво змінюють принципи функціонування системи менеджменту. Вони підвищують прозорість управлінських процесів, забезпечують глибоку аналітику та сприяють інноваційному розвитку. Сучасні IT-рішення формують нову логіку управління, у якій ключовими стають швидкість реагування, здатність до прогнозування, технологічна інтегрованість і стратегічна орієнтація на дані. Саме ці чинники визначають конкурентоспроможність та стійкість організацій у цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Левицький В., Радинський С., Крупка А. Використання цифрових технологій у підприємництві: сучасний погляд та правова база. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 2(20). С. 73-87.

2. Гринько Т., Петриняк У., Андруша В. Цифровізація бізнес-процесів: основні тенденції та покращення креативності персоналу. Сталий розвиток економіки. 2024. (2(49), 10-14. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-2

3. Головко О., Ткаченко Ф. Цифровізація бізнес-процесів: передумови та тенденції. Управління розвитком складних систем. 2025. (62), 62–71. https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.62-71

Воловецький Олександр Остапович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії четвертого року навчання,
151 «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології»,
ЗВО «Криворізький національний університет», м. Кривий Ріг
Науковий керівник: Тронь Віталій Валерійович,
канд. техн. наук, доцент,
ЗВО «Криворізький національний університет», м. Кривий Ріг

РЕАЛІЗАЦІЯ ШВИДКОГО ПРЕДИКТИВНОГО КЕРУВАННЯ (K-MPC) ДЛЯ СКЛАДНИХ ПРОМИСЛОВИХ ОБ'ЄКТІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В умовах цифрової трансформації гірничо-збагачувальної галузі (Industry 4.0) критичним завданням стає впровадження інтелектуальних систем керування, здатних забезпечити високу точність ведення технологічного процесу в умовах невизначеності та нестаціонарності. Традиційні підходи, такі як класичні PID-регулятори або лінійні системи предиктивного керування (Linear MPC), часто виявляються неефективними для складних об'єктів, наприклад, процесу магнітної сепарації (МС), через наявність суттєвих нелінійностей. До таких нелінійностей відносяться S-подібна залежність вилучення від магнітної індукції (ефект насичення) та параболічна залежність якості концентрату від густини пульпи. Окрім того, постійний дрейф параметрів руди та обмеженість обчислювальних ресурсів промислових контролерів створюють додаткові бар'єри для впровадження класичних алгоритмів оптимізації. Метою роботи є розробка та верифікація методу ядерного предиктивного керування (K-MPC), який поєднує точність нелінійного моделювання з обчислювальною ефективністю, необхідною для роботи в режимі реального часу.

Для вирішення задачі синтезу керування використано метод локальної лінеаризації ядерної моделі у репродукуючому ядерному гільбертовому просторі (RKHS). Ядерні методи, зокрема Kernel Ridge Regression (KRR) з радіально-базисним ядром (RBF), обрані як основа, оскільки вони забезпечують високу апроксимаційну здатність без необхідності явної параметризації нелінійності, на відміну від класичних параметричних моделей (NMPC). Математична модель кожному кроці керування виконується апроксимація нелінійної поверхні відгуку в околі поточної робочої точки через розкладення у ряд Тейлора першого порядку. Це дозволяє звести складну нелінійну задачу керування до послідовності задач квадратичного програмування (QP), для яких існують ефективні чисельні методи розв'язання.

Функціонал якості керування , що мінімізується на горизонті прогнозування *Np* (типово 10–15 кроків для інерційних процесів МС), має вигляд (1):

$$J = \sum_{j=1}^{N_p} |\hat{y}(k+j|k) - y_{ref}|Q^2 + \sum j = 0^{N_c-1} |\Delta u(k+j)|R^2 + J_{trust} \qquad (1)$$

де $\hat{y}$ – вектор прогнозованих виходів (вміст заліза β_{Fe} та вилучення ε); Δu – прирости керуючих впливів (магнітна індукція B, продуктивність Q); Q, R – додатно визначені вагові матриці, що балансують точність та плавність керування; J_{trust} – штрафна функція довірчої області (Trust Region), яка обмежує траєкторію оптимізації областю адекватності лінеаризації [1].

Введення термінальних обмежень та обмежень довірчої області дозволяє гарантувати асимптотичну стійкість замкненої системи за Ляпуновим, що є критичним для безпеки промислового виробництва [2].

Ключовим архітектурним рішенням є інтеграція механізму онлайн-адаптації параметрів моделі на основі алгоритму Kernel Recursive Least Squares (KRLS). Це дозволяє підтримувати адекватність моделі при зміні властивостей руди (нестаціонарність) без повної переідентифікації системи, на відміну від нейромережевих підходів (Neural MPC), які зазвичай вимагають тривалого офлайн-навчання. Обчислювальна складність процедури оновлення моделі становить $O(n^2)$, що забезпечує швидку реакцію на дрейф параметрів обладнання та сировини [5].

Експериментальна верифікація розробленого методу проведена на цифровому двійнику барабанного магнітного сепаратора (типу ПБМ). Результати порівняльного моделювання у сценарії стабілізації показників якості за присутності стохастичних збурень (гаусівський шум Б=0,3% для β_{Fe}) показали, що система K-MPC є найбільш робастним рішенням. Вона забезпечує зниження середньоквадратичної похибки (RMSE) регулювання вмісту заліза до рівня 0,25%, тоді як класичний PID-регулятор демонструє похибку 0,55%, а лінійний MPC – 0,53%. Загальне зниження похибки RMSE порівняно з базовим (розімкненим) режимом склало 10,7%, що доводить високу ефективність методу в умовах інтенсивних промислових шумів [3].

Критичною перевагою запропонованого підходу є його обчислювальна ефективність. Завдяки використанню аналітичних градієнтів ядерної функції та ефективних QP-солверів (OSQP), середній час розрахунку повного циклу керуючого впливу (включаючи прогноз, адаптацію та оптимізацію) становить 14,1 мс, з медіанним часом розв'язання оптимізаційної задачі 0,90 мс. Це значно перевершує показники класичних методів нелінійного керування (NMPC), які потребують на порядок більше часу для розрахунків [4]. Такий запас швидкодії дозволяє реалізувати алгоритм K-MPC на сучасних промислових програмованих логічних контролерах (ПЛК) з типовим періодом дискретизації процесу 30–60 с.

Таким чином, розроблений метод K-MPC забезпечує унікальний компроміс між точністю нелінійного керування та швидкодією. Він дозволяє ефективно компенсувати дрейф параметрів обладнання та зміни характеристик руди завдяки механізму онлайн-адаптації, що є ключовим фактором для створення автономних систем керування збагачувальними фабриками в контексті індустріальної цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Grüne L., Pannek J. Nonlinear Model Predictive Control: Theory and Algorithms. 2nd ed. Springer Cham, 2017. 529 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-46024-6.

2. Chen H., Allgöwer F. A Quasi-Infinite Horizon Nonlinear Model Predictive Control Scheme with Guaranteed Stability. Automatica. 1998. Vol. 34, No. 10. P. 1205–1217. DOI: https://doi.org/10.1016/S0005-1098(98)00073-9.

3. Rawlings J. B., Mayne D. Q., Diehl M. Model Predictive Control: Theory, Computation, and Design. 2nd ed. Nob Hill Publishing, 2017. 576 p.

4. Qin S. J., Badgwell T. A. A survey of industrial model predictive control technology. Control Engineering Practice. 2003. Vol. 11, No. 7. P. 733–764. DOI: https://doi.org/10.1016/S0967-0661(02)00186-7.

5. Schölkopf B., Smola A. J. Learning with Kernels: Support Vector Machines, Regularization, Optimization, and Beyond. MIT Press, 2002. 644 p.

Калашникова Катерина Олександрівна
здобувачка вищої освіти ступеня бакалавра
четвертого року навчання, 122 «Комп'ютерні науки»,
ННІ Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро
Науковий керівник: Чорна Валерія Вадимівна, асистентка
ННІ Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

ПРАВОВИЙ ТА ТЕХНІЧНИЙ ЗАХИСТ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ВЕБСЕРВІСІВ, ЩО РОЗРОБЛЯЮТЬ ВЛАСНІ МОВНІ МОДЕЛІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Вступ. Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту, зокрема великих мовних моделей, спричинив суттєві зміни у підходах до створення програмного забезпечення та вебсервісів. Сучасні компанії дедалі частіше розробляють власні мовні моделі або адаптують існуючі архітектури під конкретні бізнес-завдання, інтегруючи їх у вебплатформи, мобільні застосунки та корпоративні інформаційні системи. Такі рішення дозволяють автоматизувати обробку природної мови, створення текстового контенту, аналітику даних, підтримку користувачів та генерацію програмного коду, що суттєво підвищує ефективність цифрових продуктів і їхню конкурентоспроможність.

Формулювання завдання. Разом із цим активне впровадження мовних моделей створює нові ризики у сфері правового та технічного захисту програмного забезпечення. На відміну від класичних інформаційних систем, продукти на основі штучного інтелекту поєднують у собі програмний код, алгоритмічні рішення, великі масиви даних та параметри моделей, що формуються в процесі машинного навчання. У результаті виникає складне питання правового статусу таких компонентів та меж їх правової охорони, а також необхідність забезпечення ефективних технічних механізмів захисту від копіювання, модифікації або несанкціонованого використання.

Виклад основного матеріалу. У більшості країн світу програмне забезпечення визнається об'єктом авторського права та підлягає правовій охороні незалежно від форми його реалізації. В Україні це регулюється Законом України «Про авторське право і суміжні права», а на рівні Європейського Союзу — положеннями Директиви 2009/24/ЕС про правову охорону комп'ютерних програм. Авторське право поширюється на вихідний код, об'єктний код та структурну організацію програмного продукту, що забезпечує базовий рівень правового захисту для розробників вебсервісів і програмних платформ.

Водночас мовні моделі штучного інтелекту мають складнішу правову природу. Вони включають не лише програмний код і алгоритмічну архітектуру, але й тренувальні набори даних, а також ваги та параметри, отримані в результаті навчання. У більшості правових систем код і алгоритми визнаються об'єктами авторського права, тоді як ваги моделі не завжди розглядаються як результат творчої діяльності людини. Це створює правову невизначеність щодо можливості їх повноцінного захисту в межах традиційних механізмів інтелектуальної власності.

Європейський Союз намагається врегулювати ці питання шляхом впровадження спеціального законодавства у сфері штучного інтелекту. Зокрема, AI Act 2024 року наголошує на необхідності врахування людського внеску у створення та налаштування моделей, а також відповідальності розробників за використання даних і функціонування систем ШІ. У

цьому контексті мовна модель може визнаватися об'єктом правової охорони за умови, що її створення є результатом інженерної діяльності, включаючи проєктування архітектури, підбір даних, оптимізацію параметрів та інтеграцію в програмне середовище.

Особливої уваги потребує питання захисту вебсервісів, що використовують власні мовні моделі. Однією з основних загроз є крадіжка програмного коду, яка може відбуватися через витік репозиторіїв, злом серверної інфраструктури або аналіз клієнтської частини застосунку. Компрометація API-ключів або помилки у налаштуванні доступу можуть призвести до повного контролю сторонніх осіб над функціональністю сервісу.

Не менш серйозною проблемою є несанкціонований доступ безпосередньо до мовної моделі. Атаки типу model extraction дозволяють зловмисникам відтворити поведінку моделі шляхом великої кількості запитів до API, що фактично призводить до втрати унікальності інтелектуального продукту. Крім того, існує ризик копіювання ваг моделі або її використання для подальшого навчання без дозволу правовласника.

Суттєві правові наслідки можуть виникати і внаслідок порушення ліцензійних умов використання тренувальних даних. Навчання моделей на даних, отриманих без належного дозволу, або на інформації, що містить персональні дані користувачів, може призвести до порушення законодавства про захист авторських прав і персональних даних. У таких випадках розробники вебсервісів можуть бути притягнуті до цивільної або адміністративної відповідальності.

Додатковою загрозою для власників мовних моделей є можливість підробки або несанкціонованої модифікації моделей конкурентами. За відсутності механізмів цифрового підтвердження авторства сторонні особи можуть представити змінену модель як власну розробку, що ускладнює захист прав у судовому порядку. Тому поряд із правовими інструментами дедалі більшого значення набувають технічні методи захисту, зокрема обмеження доступу до серверної частини, криптографічний захист параметрів моделі, аудит запитів до API та цифрове маркування результатів роботи мовних моделей.

Важливим аспектом захисту програмного забезпечення та вебсервісів, що використовують власні мовні моделі штучного інтелекту, є поєднання правових норм із практичними технічними заходами інформаційної безпеки. Правовий захист, навіть за наявності авторських прав і ліцензійних угод, не завжди є достатнім для запобігання незаконному копіюванню або використанню моделей, особливо в умовах відкритого доступу до мережевих сервісів. Саме тому розробники змушені впроваджувати комплексні технічні механізми, спрямовані на мінімізацію ризиків витоку інтелектуальної власності.

Одним із ключових технічних підходів є ізоляція мовних моделей на серверній стороні та відмова від розміщення критичних компонентів у клієнтському середовищі. Використання захищених серверів, контейнеризації, апаратних середовищ довіреного виконання та контроль доступу до параметрів моделей значно ускладнює їх несанкціоноване копіювання. Додатково застосовуються механізми аутентифікації та авторизації користувачів, обмеження швидкості API-запитів і моніторинг аномальної активності, що дозволяє виявляти спроби автоматизованого вилучення моделі.

Окрему роль відіграють методи цифрового маркування та водяних знаків, які впроваджуються безпосередньо у вихідні результати мовних моделей. Такі підходи дозволяють ідентифікувати походження згенерованого контенту та доводити факт використання конкретної моделі у разі правового спору. У поєднанні з журналюванням запитів і збереженням технічних логів це створює доказову базу для захисту прав розробника в судовому порядку.

Не менш важливим є дотримання принципів правомірного використання даних при навчанні мовних моделей. Забезпечення прозорості джерел тренувальних даних, документування процесу їх обробки та впровадження механізмів анонімізації персональної інформації дозволяє знизити ризики порушення законодавства про захист персональних даних та авторських прав. У сучасних умовах відповідність вимогам GDPR та національного законодавства стає не лише

юридичним обов'язком, а й фактором довіри користувачів до вебсервісів на основі штучного інтелекту.

Висновки. Таким чином, подальший розвиток мовних моделей штучного інтелекту та їх активне впровадження у вебсервіси зумовлюють необхідність формування нової культури правового й технічного захисту програмного забезпечення. Поєднання нормативно-правового регулювання, відповідального підходу до використання даних та сучасних засобів кібербезпеки створює основу для сталого розвитку інноваційних AI-рішень. У перспективі це сприятиме не лише захисту інтересів розробників, а й формуванню безпечного та довірчого цифрового середовища для користувачів і суспільства загалом.

Список використаних джерел

1. Бернська конвенція про охорону літературних і художніх творів. — Париж, 1971.
2. Директива Європейського Союзу 2009/24/ЕС про правову охорону комп'ютерних програм.
3. Закон України «Про авторське право і суміжні права» // Відомості Верховної Ради України.
4. Регламент Європейського Союзу (AI Act) щодо штучного інтелекту. — ЄС, 2024.

Кобрій Степан Андрійович
здобувач вищої освіти ступеня магістра
другого року навчання, 014 «Середня освіта»,
ЗВО « Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського », м. Вінниця
Науковий керівник: Клочко Оксана Віталіївна,
д-р пед. наук, професор кафедри математики та інформатики,
ЗВО « Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського », м. Вінниця

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ГРАМОТНОСТІ УЧНІВ ПРОФІЛЬНОЇ ШКОЛИ ЗАСОБАМИ ВИВЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ

Цифровізація усіх сфер суспільного життя та перенесення значної частини активності в онлайн середовище актуалізували проблему цифрової грамотності як базової життєвої компетенції сучасної людини. В умовах повномасштабної гібридної війни інформаційний простір перетворився на арену бойових дій де кожен користувач незалежно від віку стає потенційною ціллю для кібератак та інформаційно психологічних операцій. Це питання набуває особливої уваги у контексті підготовки учнів старшої профільної школи які є найбільш активними споживачами цифрового контенту та водночас демонструють вікову вразливість до методів соціальної інженерії.

Аналіз науково методичної літератури та нормативної бази дозволив констатувати що сучасне розуміння цифрової грамотності вийшло за межі суто технічних навичок володіння комп›ютером. Відповідно до європейської рамки DigComp та національного стандарту DigCompUA компонент безпеки визначено як фундамент цифрової компетентності без якого ефективне використання технологій стає неможливим і ризикованим. Проте реальний стан викладання інформатики в закладах загальної середньої освіти часто не відповідає динаміці розвитку кіберзагроз. Навчальні програми та підручники мають ознаки хронологічного розриву фокусуючись на класичних загрозах на кшталт комп’ютерних вірусів та захисті стаціонарних робочих місць і при цьому недостатньо висвітлюють питання безпеки мобільних екосистем хмарних сервісів та протидії маніпулятивним впливам у соціальних мережах.

Проведене емпіричне дослідження серед учнів старших класів виявило феномен ілюзії компетентності. Старшокласники демонструючи високу адаптивність до нових сервісів та впевненість у власних знаннях на практиці часто нехтують базовими правилами кібергігієни. Результати констатувального етапу дослідження засвідчили що значна частина респондентів використовує слабкі паролі ігнорує двофакторну автентифікацію та не володіє навичками верифікації підозрілого контенту покладаючись виключно на візуальне оформлення повідомлень. Така ситуація зумовлена домінуванням у школі знаннєвої парадигми навчання коли учні засвоюють термінологію але не формують стійких поведінкових алгоритмів реагування на загрози.

З метою вирішення окресленої проблеми було обґрунтовано та розроблено методичну систему формування цифрової грамотності яка базується на використанні інтерактивних технологій та елементів гейміфікації. Ключова ідея запропонованого підходу полягає у переході від пасивного інформування до активного тренування навичок у безпечному змодельованому середовищі. Реалізація системи здійснювалася через впровадження комплексу практичних завдань які охоплювали персональний аудит безпеки інструментальну перевірку загроз та ситуативне моделювання.

У ході формувального етапу дослідження учні виконували завдання з ревізії власних цифрових слідів використовуючи спеціалізовані сервіси для перевірки витоків персональних даних. Це дозволило подолати байдужість та актуалізувати потребу в захисті приватності.

Важливим елементом методики стало використання рольових ігор формату атака захист де учні мали змогу спробувати себе в ролі зловмисників для розуміння механіки соціальної інженерії та в ролі захисників для відпрацювання алгоритмів протидії. Такий підхід дозволив сформувати критичне ставлення до вхідної інформації та зрозуміти психологічні гачки якими користуються шахраї.

Результати контрольного зрізу проведеного після впровадження розробленої методики підтвердили її високу ефективність. Порівняльний аналіз даних показав суттєве зростання рівня цифрової компетентності старшокласників. Як видно з даних, поданих у Таблиці 1 кількість учнів з високим рівнем сформованості цифрової компетентності зросла більш ніж удвічі за рахунок суттєвого скорочення групи ризику з низьким рівнем підготовки.

Таблиця 1 Динаміка рівнів сформованості цифрової компетентності учнів

Рівень компетентності	Констатувальний етап (%)	Контрольний етап (%)
Низький (Інтуїтивний)	45	11
Середній (Базовий)	35	38
Високий (Свідомий)	20	51

Позитивні зміни відбулися і в конкретних поведінкових індикаторах. Зокрема було зафіксовано значне збільшення кількості учнів які активували двофакторну автентифікацію у своїх облікових записах та відмовилися від використання однакових паролів для різних сервісів. Якісні зміни у здатності розпізнавати фішинг та використовувати засоби захисту відображено на рисунку 1.

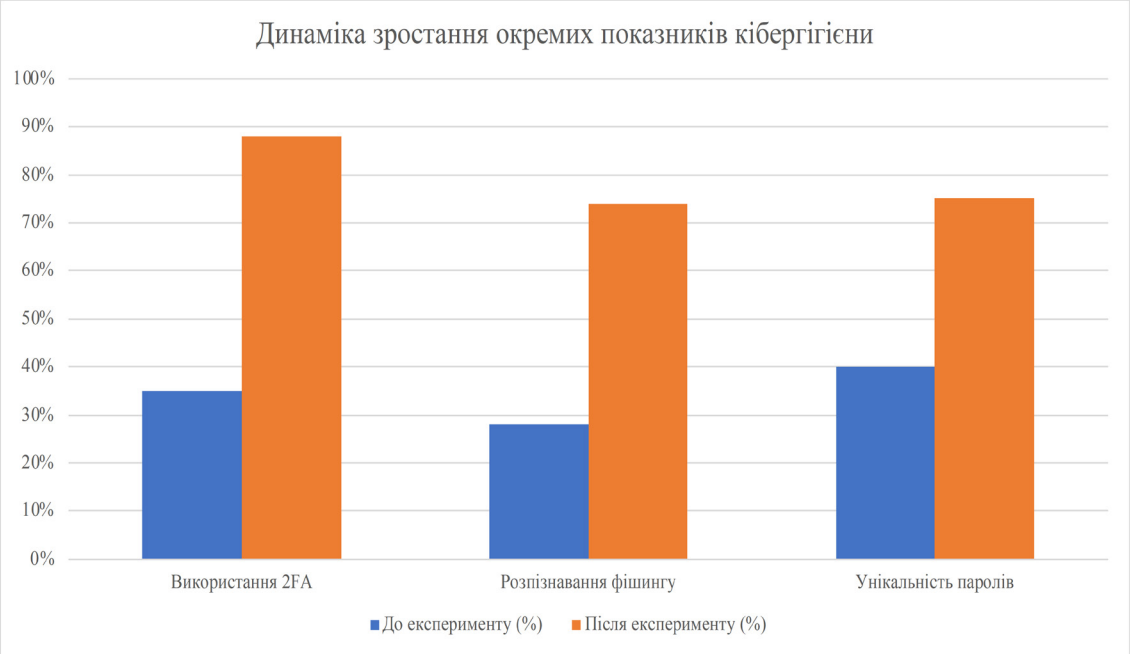

Рисунок 1. Зростання показників кібергігієни за окремими критеріями

Загалом дослідження довело що формування культури безпеки в мережі Інтернет вимагає системного та практико орієнтованого підходу. Інтеграція інтерактивних методів навчання дозволяє трансформувати пасивні знання учнів у стійкі навички кібергігієни що є критично важливим для забезпечення їхньої безпеки в умовах сучасного інформаційного суспільства. Перспективи подальших розвідок вбачаємо у розробці адаптивних курсів для батьків та вчителів оскільки безпечне цифрове середовище може бути створене лише спільними зусиллями всіх учасників освітнього процесу.

Список використаних джерел

1. Опис Рамки цифрової компетентності для громадян України (DigCompUA). Міністерство цифрової трансформації України. Київ, 2021. 54 с.
2. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 р. № 2163-VIII.
3. Гриценчук О. О. Інформаційна безпека особистості в умовах гібридної війни. Інформаційні технології і засоби навчання. 2022. № 89(3). С. 15–28.
4. Морзе Н. В., Базил О. О. Методика навчання безпеці в Інтернеті з використанням елементів гейміфікації. Комп'ютер у школі та сім'ї. 2021. № 2. С. 15–20.
5. DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens. Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022.

Колесник Наталія Миколаївна
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
третього року навчання, D8 Право (поліцейські),
Харківський національний університет внутрішніх справ, м. Харків
Науковий керівник: Кочина Валентина Василівна,
канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри мовної підготовки
Харківський національний університет внутрішніх справ, м. Харків

ПРАВОВІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ДІЯЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ ПОЛІЦЕЙСЬКИХ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Правові аспекти використання штучного інтелекту у діяльності майбутніх поліцейських в умовах цифрової трансформації займають провідне місце серед сучасних досліджень, оскільки ці технології суттєво впливають на способи забезпечення правопорядку. Впровадження алгоритмів аналізу даних, прогнозування та автоматизованого виявлення загроз відкриває широкі можливості для підвищення ефективності роботи правоохоронців, але потребує чітких правових меж. Використання таких систем без належного регулювання може створювати ризики порушення прав людини, неправомірного доступу до персональної інформації та виникнення технічних помилок, що впливають на результати розслідувань. Дослідники підкреслюють, що застосування штучного інтелекту у правоохоронних і правових практиках потребує визначення юридичної відповідальності за дії як операторів, так і розробників систем [1].

У межах професійної підготовки курсантів МВС важливо формувати розуміння правових вимог до використання технологій аналізу даних та алгоритмічних рішень. Майбутні поліцейські повинні орієнтуватися в юридичних наслідках використання ШІ, зокрема у питаннях законності збору, обробки та збереження інформації. Застосування інтелектуальних технологій у кримінальних провадженнях вимагає прозорості та відтворюваності алгоритмічних рішень, оскільки судові процедури передбачають можливість перевірки доказів. Проблема «чорної скриньки» — коли механізм ухвалення рішення алгоритмом залишається прихованим — ускладнює оцінку допустимості доказів. Саме тому науковці пропонують застосовувати спеціальні технічні засоби контролю, такі як пакети відтворюваності, журнали дій алгоритмів і паспорти моделей .

Правові гарантії необхідні також для забезпечення дотримання процедурних принципів кримінального процесу. Алгоритмічні висновки повинні доповнювати, а не замінювати професійний аналіз слідчого чи прокурора. Будь-які автоматизовані рекомендації мають розглядатися як допоміжний інструмент, а рішення щодо їх використання повинно прийматися з урахуванням норм законодавства та прав людини. Доступ до програмних систем, що

використовуються у правоохоронній діяльності, має регулюватися спеціальними правилами безпеки, які включають логування доступів, шифрування інформації та моніторинг обробки персональних даних. Правове регулювання штучного інтелекту передбачає встановлення чітких положень щодо застосування технологій, оцінювання ризиків, аудиту систем та забезпечення їх відповідності етичним стандартам.

Не менше значення мають питання, пов'язані з допустимістю даних, отриманих за допомогою ШІ, у реальній правоохоронній практиці. Аналіз правових норм показує, що будь-які результати, сформовані алгоритмами, можуть бути використані лише за умови дотримання принципів точності, об'єктивності та недискримінаційності. У дослідженні Г. Чигриної зазначено, що алгоритмічні системи, у разі неправильного використання, можуть створювати серйозні загрози правам фізичних осіб, зокрема через можливі помилки розпізнавання та автоматизованого зіставлення даних [2]. Це особливо небезпечно в умовах значного обсягу цифрових масивів, які поліція змушена опрацьовувати під час розслідувань сучасних злочинів.

Цифрова трансформація правоохоронної системи набуває особливої актуальності під час воєнного стану, коли обробка інформації та швидкість реагування мають критичне значення. Використання технологій штучного інтелекту сприяє виявленню кіберзагроз, інформаційних атак та підозрілих цифрових активностей. Проте одночасно зростають ризики неправомірного обмеження доступу до інформації, порушення правил захисту персональних даних і проблеми достовірності отриманих результатів. Науковці вказують, що під час воєнного стану особливо важливо забезпечити дотримання законності та процедурних гарантій, навіть за умов підвищеного навантаження на системи обробки даних [3]. Це означає, що підготовка майбутніх поліцейських має включати не тільки технічні, а й правові аспекти роботи в умовах надзвичайних ситуацій.

Майбутні поліцейські повинні бути здатними аналізувати алгоритмічні рішення, встановлювати можливі технічні обмеження систем і документувати процеси, пов'язані з їх використанням. Розуміння правових норм допомагає уникнути неправомірних дій, пов'язаних з обробкою конфіденційних даних, використанням біометричної інформації та застосуванням технологій прогнозування правопорушень. Важливою складовою підготовки є формування навичок роботи з доказовою базою, що містить цифрові матеріали, оскільки саме такі матеріали дедалі частіше використовуються у кримінальних провадженнях. Під час навчання курсанти повинні отримувати знання про нормативні документи, що регулюють цифрову безпеку, кіберзахист і використання аналітичних програмних платформ.

Упровадження інтелектуальних технологій у правоохоронну діяльність потребує створення системи оцінювання ризиків, що дає змогу визначати можливі негативні наслідки використання алгоритмів у конкретних ситуаціях. Така система повинна охоплювати як технічні, так і правові компоненти, зокрема відповідність програмного забезпечення вимогам національного законодавства. Для повноцінного застосування штучного інтелекту в діяльності поліції необхідно модернізувати інформаційні системи, узгодити стандарти обміну даними та запровадити механізми контролю за алгоритмічними процесами. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності роботи поліції, але лише за умови їх відповідності принципам законності та пропорційності.

Таким чином, правові аспекти використання штучного інтелекту у діяльності майбутніх поліцейських мають ключове значення для безпечної та ефективної цифрової трансформації правоохоронної системи. Вони забезпечують прозорість процесів, захист прав людини та відповідальне застосування технологій, які стають невід'ємною частиною сучасної правоохоронної діяльності.

Список використаних джерел

1. Prospects of using the artificial intelligence technologies in jurisprudence and law enforcement. Adaptation of Public Administration to the European Standards. 2023. URL: https://appj.wunu.edu.ua/index.php/apl/article/view/1869

2. Чигрина Г. Л. Допустимість використання штучного інтелекту у правоохоронній діяльності. Інноваційний розвиток та професійно-орієнтована комунікація в глобальному інформаційному просторі. 2023. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/items/1a831828-b2b8-4842-9dd8-324346c58793

3. The Use of Artificial Intelligence in Criminal Proceedings During Martial Law. Проблеми законності. 2023. URL: https://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/view/883

Кондратенко Олександр Сергійович
магістрант спеціальності 014 Середня освіта (Історія),
НУ «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка, м. Чернігів
Науковий керівник: Стрілюк Олена Борисівна,
канд. іст. наук, доцентка,
НУ «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка, м. Чернігів

ТЕХНОЛОГІЯ ПРОМПТ-ІНЖИНІРИНГУ ПРИ СТВОРЕННІ ІМЕРСИВНИХ ІСТОРИЧНИХ СИМУЛЯЦІЙ НА БАЗІ ВЕЛИКИХ МОВНИХ МОДЕЛЕЙ

У сучасному освітньому дискурсі особливої ваги набуває концепція генеративного штучного інтелекту (AI) – технології, здатної створювати принципово новий контент на основі великих мовних моделей (Large Language Models, LLM) [3, с. 6]. Для історичної освіти інтеграція цих технологій відкриває можливості переходу від статичних методів навчання до імерсивних симуляцій, де учні можуть взаємодіяти з історичним матеріалом через активний діалог. Ключовою умовою ефективності такого процесу стає володіння вчителем технологією промпт-інжинірингу – вмінням формулювати чіткі, контекстуалізовані запити до нейромереж [2, с. 1].

Аналіз світового досвіду показує, що найбільш перспективним напрямом є створення AI-персон історичних постатей. Такі платформи, як Humy.ai, дозволяють реалізувати комплексний підхід до симуляції історичних подій через багатоперспективні діалоги. Наприклад, при вивченні прав людини учні можуть взаємодіяти з AI-версіями таких постатей, як Кир Великий, Джон Локк чи Нельсон Мандела, аналізуючи еволюцію поглядів у різних епохах [7].

У практичній площині реалізація ролі вчителя як «Дизайнера навчального досвіду» вимагає використання чітких алгоритмів при створенні промптів. На основі проведеного дослідження нами виділено структуру ефективного промпту для створення історичної рольової гри. Наприклад, для теми «Життя в стародавніх Афінах» запит до LLM має містити наступні параметри: роль AI (ментор), часові рамки (440 р. до н.е.), роль користувача (молодий афінський громадянин) та сценарні розвилки. Текст промпту може мати такий вигляд: «Створи сценарій рольової гри. Учень грає роль молодого афінського громадянина у 440 р. до н.е. Я, AI-ментор, проведу його через один день, що включає три ключові рішення: 1) яке ремесло обрати, 2) як голосувати на народних зборах щодо будівництва Парфенону, 3) до якої філософської школи приєднатися. Кожен вибір має впливати на подальший розвиток подій. Після гри надай учню зворотний зв'язок про історичну вірогідність його виборів» [4, с. 37-41].

Технологія промпт-інжинірингу дозволяє також генерувати комплексні освітні модулі. Кейс «Княгиня Ольга: постать на зламі епох» демонструє можливість створення цілісного навчального циклу за допомогою одного розгорнутого запиту: «Виступи в ролі методиста-історика. Створи навчальний модуль з трьох уроків для 7 класу на тему 'Правління княгині Ольги'. Урок 1: 'Помста та реформи' (включи інтерактивний елемент-симуляцію, де учні

обирають варіанти помсти древлянам). Урок 2: ‘Дипломатія та хрещення’ (створи діалог між Ольгою та візантійським імператором). Урок 3: ‘Історична спадщина’ (запропонуй теми для дебатів)» [5; 8].

Важливо зазначити, що використання LLM вимагає від педагога виконання функції «Етичного навігатора» та «Куратора контенту», оскільки моделі можуть генерувати так звані «галюцинації» – правдоподібну, але невірну інформацію [3, с. 2]. Тому технологічний процес створення симуляцій обов›язково має включати етап верифікації згенерованого контенту та порівняння відповідей різних моделей (наприклад, ChatGPT, Claude, Gemini) для виявлення розбіжностей в інтерпретаціях історичних подій [6].

Отже, опанування технологією промпт-інжинірингу дозволяє вчителю історії перетворити AI з генератора текстів на інструмент моделювання складних історичних процесів. Це сприяє розвитку в учнів не лише предметних знань, а й навичок критичної інтерпретації результатів, що є однією з ключових компетентностей XXI століття [1, с. 4].

Список використаних джерел

1. Германсон Г. Розвиток цифрової компетентності вчителів закладів загальної середньої освіти методами НУШ. Adaptive management theory and practice pedagogics. 2022. Т. 14, № 27. URL: https://doi.org/10.33296/2707-0255-14(27)-07

2. Alam, Md. Future Skills and Artificial Intelligence (AI) Literacy for Teachers: An Analysis. 2024. URL: https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20639.16801

3. Guiding Principles for Artificial Intelligence in History Education / American Historical Association. Washington, DC, 2025. URL: https://www.historians.org/resource/guiding-principles-for-artificial-intelligence-in-history-education/

4. Harnessing Generative AI in the Classroom: Innovative Exercises and Assignments to Elevate Student Learning / Harvard Business Publishing Education. 2025. 55 с. URL: https://www.hkdca.com/wp-content/uploads/2025/04/harnessing-generative-ai-in-classroom-harvard.pdf

5. Main P. The power of AI in lesson planning. structural-learning.com. URL: https://www.structural-learning.com/post/ai-in-lesson-planning

6. Muncey N. 5 AI tools that make classroom debates more structured and engaging. SchoolAI. URL: https://schoolai.com/blog/ai-tools-structured-classroom-debates

7. Shakirov S. How is AI supporting history teachers in 2025? Humy.ai. URL: https://www.humy.ai/post/how-is-ai-supporting-history-teachers-in-2025

8. Shigley B. How AI is Revolutionizing Lesson Plan Design for Teachers. Indiana Wesleyan University. URL: https://www.indwes.edu/articles/2025/09/how-ai-is-revolutionizing-lesson-plan-design-for-teachersэ

Кравцов Роман Олегович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет імені Альфреда Нобеля», м. Дніпро
Науковий керівник: Вареник Вікторія Миколаївна,
канд.екон.наук, доцент
ЗВО «Університет імені Альфреда Нобеля», м. Дніпро

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від рівня його цифрового розвитку. Традиційні методи обробки інформації стають занадто повільними, що призводить до втрати операційної ефективності. Цифрова трансформація бізнес-процесів дозволяє не лише автоматизувати рутинні завдання, а й створити прозору систему контролю за всіма ресурсами компанії.

Вибір відповідної інформаційної системи є ключовим етапом модернізації управління. Залежно від масштабу діяльності, підприємства обирають різні за складністю та функціоналом рішення — від простих облікових програм до комплексних систем планування ресурсів (ERP). Класифікацію таких рішень, що використовуються для підвищення керованості бізнесу на різних рівнях, наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Класифікація автоматизованих систем забезпечення управління за масштабами бізнесу

Категорія бізнесу	Основні управлінські завдання	Система	Вартість, тис. дол.	Методологія
Малий бізнес	Фінансовий облік, управління запасами, HR	PersonPro, Парус-Підприємство 8.1, DeloPro, Smarket, ІНФІН	5–50	–
Середній бізнес	Фінансовий і управлінський облік, запаси	JD Edwards, SytyLine, MFG-Pro, ProFix/Analitika, GrossBee	200–500	MRP/CRP, MRP II
Великий бізнес	Управління фінансовими потоками, виробництвом	SAP/R3, Oracle Application, Baan, BPSC, Panadon	500+	ERP

Джерело: складено на основі [1].

Впровадження спеціалізованих цифрових модулів дозволяє суттєво оптимізувати операційні цикли. Особливо це актуально для процесів логістики та управління запасами. Використання інтелектуальних алгоритмів, наприклад, для контролю термінів придатності товарів, дає можливість значно знизити товарні втрати та підвищити продуктивність роботи персоналу. Конкретні результати від впровадження таких інструментів відображено в таблиці 2.

Таблиця 2 – Економічний ефект від упровадження цифрового FEFO-модуля

Показник ефективності	Традиційне управління (фрагментарне)	Цифрове управління (інтегроване ERP)	Очікуваний ефект
Середній час приймання партії товару	~90 хв	~35 хв	Скорочення на 60%
Похибки при інвентаризації запасів	5–9%	1–3%	Зниження у 3 рази
Товарні втрати через терміни придатності	Базовий рівень (100%)	60–70% від бази	Економія 30–40%
Оптимізація витрат на персонал	100%	75–80%	Зростання продуктивності

Джерело: сформовано на основі узагальнення практик ритейлу [2–6].

Отже, цифровізація бізнес-процесів є стратегічно важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності. Вона забезпечує швидкість прийняття рішень, точність обліку та суттєву економію ресурсів, що дозволяє підприємству стабільно працювати та розвиватися в умовах мінливого ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Грибовська Ю. М., Кононенко Ж. А. (2023). Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. Економіка та суспільство, № 47, С. 288–295. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84.

2. Datawiz.io. Товари категорії Fresh: особливості зберігання, обліку та управління запасами в магазинах. URL: https://datawiz.io/uk/blog/fresh-goods-in-stores. (дата звернення: 30.10.2025)

3. ERP Ukraine. Що таке стратегія вилучення запасів FIFO, LIFO та FEFO та як її застосовувати в складській логістиці. URL: https://erp.co.ua/blog/sklad-8/shcho-take-strategiia-viluchennia-fifo-lifo-ta-fefo-145. (дата звернення: 31.10.2025)

4. Hold. FIFO, LIFO чи FEFO: вибір оптимальної стратегії для ефективної ротації товарів у роздрібній торгівлі. URL: https://erp.co.ua/blog/sklad-8/shcho-take-strategiia-viluchennia-fifo-lifo-ta-fefo-145. (дата звернення: 31.10.2025)

5. Certificant. HACCP як систематичний підхід до забезпечення безпеки харчових продуктів. URL: https://certificant.org/xassp-ce-sistematichnij-pidxid-do-zabezpechennya-bezpeki-produktiv-xarchuvannya/. (дата звернення: 31.10.2025)

6. METRO Cash & Carry Україна. Системи контролю якості та управління термінами придатності продукції. URL: https://www.metro.ua/business/control. (дата звернення: 1.11.2025)

Кравченко Микола Олексійович
здобувач Phd першого року навчання,
асистент кафедри комп'ютерних інформаційних технологій
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ, Україна
E-mail: mykola.kravchenko@npp.kai.edu.ua
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-6662-5175

ПРОБЛЕМИ КВАНТОВОЇ ЗАПЛУТАНОСТІ У МЕРЕЖЕВІЙ ПЕРЕДАЧІ ДАНИХ

Квантова заплутаність – фундаментальне явище квантової фізики корельованого зв'язку станів елементарних частинок, за яким вимір однієї частинки, миттєво визначає стан іншої, незалежно від відстані між ними. Завдяки цьому явищу, відкривається шлях до реалізації технологій квантових мереж передачі даних, можливого майбутнього «квантового Інтернету» [1].

Квантові мережі – майбутня еволюція телекомунікаційних систем, в якій інформація кодується одиницями квантових системам – кубітами (на відміну від представлення бітів у класичному кодуванні інформації). У телекомунікаційних мережах, інформація передається через електричні чи світлові сигнали. Натомість, у квантових мережах, передача інформації відбувається на основі явища квантової заплутаності та «телепортації» квантових станів. Завдяки цьому, системи вважаються такими, які мають гарантовану безпеку через властивість неможливості точного копіювання невідомого квантового стану (теорема про заборону клонування).

Теорема про заборону клонування – ще одне фундаментальне обмеження, за якою визначається частина вимог до архітектури та протоколів квантових мереж. За теоремою, допустима передача інформації на відносно невелику відстань, доки заплутані пари існують.

Відслідковується складність у передачі на відстань, для котрої час існування пари є недостатнім а ретрансляціє унеможливлюється. Усі рішення, щодо передавання кубітів на великі відстані – фактично є способами обійти цю заборону, не порушуючи її. З іншого боку, саме завдяки цій теоремі, передача інформації у квантових мережах захищена від несанкціонованого копіювання. Попри це, використання квантової заплутаності у мережевих технологіях, супроводжується низкою проблем, обмежень та викликів [2-5]:

- Значні втрати зв'язку та високого рівня декогеренція – квантові стани дуже чутливі до впливів довкілля. Фотони, що несуть кубіти у оптоволокні або в атмосфері (за існуючими прототипами квантових мереж), втрачаються чи спотворюються з відстанню, а заплутаність пар поступово руйнується через декогеренцію;
- Відсутність підсилення сигналу – якщо у класичних мережах, сигнал можна копіювати та підсилювати ретрансляторами, то у квантових мережах це фундаментальна заборона. Не можна просто зробити дублікат невідомого квантового стану для відновлення або розсилки – кожна спроба «клонування», знищує оригінал або спотворює інформацію, вносячи шум;
- Швидкий час життя станів – для реалізації багатовузлових квантових мереж, потрібні спеціальні пристрої, здатні зберігати кубіти на достатню кількість часу. Однак, час когерентного життя кубітів обмежений. Якщо стани заплутаної пари не використати протягом часу її створення, сама пара втратить квантові властивості;
- Низька швидкість встановлення заплутаності пар – існуючі протоколи заплутування, генерують пари статистично, з високою ймовірністю невдачі. Фактично, для встановлення одного квантового «з'єднання», витрачений час буде більшим за час передачі самої інформації.

Незважаючи на проблеми реалізації квантових мереж, прогрес по розробках активно зростає. Наразі існують прототипи кабельних квантових мереж (дзвінок Австрія-Китай), з використанням супутнику (Micius) та атмосфери, а також прикладних дослідницьких лабораторій. Прогрес розвитку подібний до етапів зародження класичного інтернету – для квантових мереж, паралельно формуються різні аспекти (джерела кубітів, пам'ять, протоколи, програмне забезпечення, архітектури та ін.), а потенціал доведення технології до рівня застосування середньостатистичним користувачем продовжує переходити від абстракції до реалістичного проєкту.

Список використаних джерел

1. Barr A. J., Fabbrichesi M., Floreanini R., Gabrielli E., Marzola L. Quantum entanglement and Bell inequality violation at colliders. Progress in Particle and Nuclear Physics. 2024. T. 139. https://doi.org/10.1016/j.ppnp.2024.104134

2. Cryptography in the Quantum Age. URL: https://www.nist.gov/physics/introduction-new-quantum-revolution/cryptography-quantum-age.

3. DOE Explains...Quantum Networks. URL: https://www.energy.gov/science/doe-explainsquantum-networks.

4. Researchers establish the first entanglement-based quantum network. URL: https://phys.org/news/2021-04-entanglement-based-quantum-network.html

5. Quantum-Encrypted Information Transmitted Over Fiber More than 600 Kilometers Long. URL: https://www.optica.org/about/newsroom/news_releases/2021/quantum-encrypted_information_transmitted_over_fib/

Литвин Ганна Миколаївна
Фаховий коледж
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Литвин Олександр Олександрович,
канд. техн. наук,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ІНТЕГРАЦІЯ КОЛАБОРАТИВНИХ РОБОТІВ (COBOTS) НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Станом на зараз українські підприємства часто працюють в умовах дефіциту кадрів, нестабільності електропостачання, що в свою чергу впливає на працездатність персоналу виконувати вчасно певні види робіт на підприємстві, а також при обмежених інвестиційних ресурсах, що в свою чергу впливає на прискорення переходу від часткової автоматизації до лінійної автоматизації промислових процесів. У зв'язку з чим, все більше набирають популярності колаборативні роботи (cobots) при застосуванні у виробничих процесах. Колаборативні роботи (cobots) – є гнучкими у переналаштуванні під різні задачі, компактні, безпечні у взаємодії з оператором та є економічно прогнозованими в порівнянні з точковими рішеннями стосовно ефективності роботи виробництва.

Проте, колаборативні роботи мають ряд складностей в інтеграції до умов виробництва. Можливість інтеграції в технологічний процес, можливості виробничих потужностей стосовно виділення площі промислових приміщень, а також забезпечення системи безпеки та організаційних питань стосовно пошуку кваліфікованих робітників для обслуговування, можливості навчання персоналу, регламентування роботи – всі ці питання суттєво впливають на вибір застосування роботів.

Завданням роботи є узагальнення та структуризація підходів до впровадження cobots на підприємствах у межах цифрової трансформації, а також формування практичних порад для вибору процесів, проєктування робочого місця та оцінювання результативності.

Доцільно застосовувати поетапну логіку впровадження cobots, яка забезпечує керованість проєкту та зменшує технологічні й організаційні ризики.

1.Визначення цілей і KPI.

На даному етапі визначається, що саме необхідно покращити: продуктивність виробничих процесів, якість виконаних робіт, безпека виробничого процесу, вирішення проблеми дефіциту персоналу, час виконання робіт. Фіксується KPI за рахунок визнання циклу, браку, простоїв, OEE, ROI.

2.Відбір процесів-кандидатів.

Аналізуються операції і вибір необхідних під задачі: повторювані, стабільні за входами, з чітким ефектом (пакування, завантаження верстатів, зварювання, контроль якості тощо).

3.Техніко-економічне обґрунтування (TCO/ROI).

Розраховується повна ефективна вартість:

$$(В + Ев + Ее + І + Б + С) + О \quad (1.1)$$

де:
В - вартість робота;
Ев- ефект виробничий;
Ее – ефект економічний;
І – інтеграція у виробничий процес;
Б – безпека роботи;
С – сервісне обслуговування;
О - окупність з кількома сценаріями.

4.Проєктування рішення.

Етап вибору типу/виду/марки робота, необхідної вантажопідйомності, радіусу роботи, урахування кінцевих ефектів (економічних/виробничих), урахування додаткового обладнання, вимог до точності та швидкості.

5.Оцінка ризиків і безпека (Safety).

Оцінюються всі ризики, зони доступу, режими швидкості, можливості аварійних зупинок, можливість огородження. При оцінюванні ризиків доцільно виконувати з урахуванням стандартів ISO 10218-1/ISO 10218-2 (безпека промислових роботів і систем інтеграції)[1;2] та ISO/TS 15066 (принципи колаборативної роботизації, допустимі рівні контакту, організація робочого простору) [3]. Додатково, при проєктуванні систем керування безпекою доцільно орієнтуватися на ISO 13849-1, що задає підходи до надійності функцій безпеки[4].

6.Цифрова інтеграція.

Підключення до цифрових систем підприємства (MES/ERP/SCADA), збір даних (кількість циклів, час простоїв, види та кількість помилок, якість виробу), налаштування моніторингу роботи та звітності.

7.Пілот (PoC) і налаштування.

Етап передбачає пілотний запуск на необхідній ділянці, доведення траєкторій, швидкості, якості, стабільності під умови підприємства. Зібрання даних, щодо пілотного запуску за рахунок вимірювання KPI до застосування робота та після.

8.Навчання персоналу та регламенти.

Розробка інструкцій безпеки, допусків, правил взаємодії з роботом, чек-листи запуску/переналагодження/ТО.

9.Промислова експлуатація.

Робота в штатному режимі підприємства, план сервісування, облік запасних частин, контроль браку, аналіз простоїв робота.

10.Стандартизація та масштабування.

Розробка типових модулів програм, уніфікація робочих зон, тиражування на суміжні процеси, розширення парку роботів.

Також варто зазначити, що організаційна складова масштабування cobots передбачає розвиток компетенцій і зменшення залежності від єдиного спеціаліста. Для даної задачі необхідно впроваджувати стандартизацію типових макросів програм, шаблонів налаштувань, уніфіковані інструкції з переналагодження та чек-листи приймання комірки після змін, що зменшить залежність від важкого підбору персоналу. Ефективною практикою є підготовка оператора-наладчика ділянки та створення коротких навчальних модулів для персоналу. Це підвищує швидкість освоєння нових операцій і знижує ризики помилок при експлуатації.

Таким чином, колаборативні роботи є перспективним практичним інструментом для українських підприємств у відповідь на кадрові та енергетичні обмеження, а також дефіцит інвестицій. Однак очікуваний ефект досягається лише за умови системного впровадження: від постановки цілей і KPI до техніко-економічного обґрунтування, безпечного проєктування комірки, цифрової інтеграції та підготовки персоналу. Запропонована поетапна модель дозволяє знизити ризики, забезпечити стабільну якість і створити основу для подальшої цифрової трансформації виробництва.

Список використаних джерел

1. Robots and robotic devices — Safety requirements for industrial robots — Part 1: Robots. ISO 10218-1:2011. Geneva: International Organization for Standardization, 2011. URL: https://www.iso.org/standard/51330.html (дата звернення: 19.12.2025).

2. Robots and robotic devices — Safety requirements for industrial robots — Part 2: Robot systems and integration. ISO 10218-2:2011. Geneva: International Organization for Standardization, 2011. URL: https://www.iso.org/standard/41571.html (дата звернення: 19.12.2025).

3. Robots and robotic devices — Collaborative robots. ISO/TS 15066:2016. Geneva: International Organization for Standardization, 2016. URL: https://www.iso.org/standard/62996.html (дата звернення: 19.12.2025).

4. Safety of machinery — Safety-related parts of control systems — Part 1: General principles for design. ISO 13849-1:2015. Geneva: International Organization for Standardization, 2015. URL: https://www.iso.org/standard/69883.html (дата звернення: 19.12.2025).

Маслюков Іван Сергійович
здобувач вищої освіти ступеня бакалавра
четвертого року навчання, 122 «Комп'ютерні науки»,
ННІ Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
Українського державного університету науки і технологій», м. Дніпро
Науковий керівник: Чорна Валерія Вадимівна, асистентка
ННІ Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
Українського державного університету науки і технологій», м. Дніпро

РОБОТОТЕХНІЧНІ СИСТЕМИ НОВОГО ПОКОЛІННЯ ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ І СЕРВІСНИХ ГАЛУЗЕЙ

Вступ. Цифрова трансформація є ключовим чинником розвитку сучасної економіки, що охоплює всі сфери суспільного життя — від промислового виробництва до сервісних галузей. У цьому контексті робототехнічні системи нового покоління виступають одним із головних драйверів технологічних змін, забезпечуючи глибоку інтеграцію інформаційних технологій, штучного інтелекту, сенсорних систем та кіберфізичних компонентів. Їх упровадження сприяє автоматизації складних процесів, підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат і формуванню нових моделей організації виробничої та сервісної діяльності.

Формулювання завдання. Сучасні робототехнічні системи суттєво відрізняються від традиційних автоматизованих рішень минулих поколінь. Вони характеризуються високим рівнем автономності, здатністю до навчання, адаптації до змінного середовища та взаємодії з людиною в режимі реального часу. Завдяки використанню алгоритмів машинного навчання та комп'ютерного зору роботизовані системи можуть аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати результати виконання операцій і самостійно оптимізувати власну поведінку. Це відкриває нові можливості для цифрової трансформації як у виробничих, так і в сервісних галузях.

Виклад основного матеріалу. У виробничому секторі робототехнічні системи нового покоління відіграють вирішальну роль у реалізації концепцій «Індустрії 4.0» та розумного виробництва. Інтелектуальні промислові роботи інтегруються з інформаційними системами підприємств, цифровими двійниками та платформами управління життєвим циклом продукції. Це дозволяє здійснювати безперервний моніторинг технологічних процесів, своєчасно виявляти відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Автономні роботизовані комплекси забезпечують гнучке переналаштування виробництва відповідно до змін ринкового попиту, що є важливою перевагою в умовах глобальної конкуренції.

Особливе значення мають колаборативні роботи, або коботи, які призначені для безпечної взаємодії з людиною. Їх застосування сприяє трансформації традиційних виробничих процесів, де людина та машина працюють як єдина система. Коботи беруть на себе виконання рутинних, важких або небезпечних операцій, водночас працівники зосереджуються на контролі, творчих і аналітичних завданнях. Такий підхід не лише підвищує ефективність виробництва, а й змінює структуру зайнятості та вимоги до професійних компетенцій персоналу.

У сервісних галузях робототехнічні системи нового покоління також стають потужним інструментом цифрової трансформації. У логістиці та складському господарстві автономні мобільні роботи забезпечують оптимізацію маршрутів, прискорення обробки замовлень і зниження кількості помилок. У сфері охорони здоров'я роботизовані системи застосовуються для проведення хірургічних операцій, догляду за пацієнтами та автоматизації діагностичних процесів. У готельно-ресторанному бізнесі та сфері обслуговування роботи виконують функції адміністраторів, консультантів або помічників, підвищуючи якість сервісу та персоналізацію взаємодії з клієнтами.

Важливим аспектом розвитку робототехнічних систем є їх тісна інтеграція з хмарними технологіями, Інтернетом речей та крайовими обчисленнями. Поєднання цих технологій дозволяє створювати розподілені інтелектуальні системи, здатні обробляти дані як локально, так і в хмарному середовищі. Це забезпечує масштабованість роботизованих рішень, підвищує швидкість реагування та надійність функціонування в умовах цифрової трансформації. Крім того, використання хмарних платформ спрощує оновлення програмного забезпечення та впровадження нових алгоритмів штучного інтелекту.

Разом із численними перевагами впровадження робототехнічних систем нового покоління супроводжується низкою викликів і ризиків. Серед них — питання кібербезпеки, захисту даних, етичні аспекти взаємодії людини та автономних систем, а також соціальні наслідки автоматизації. Зростає потреба у формуванні нормативно-правової бази, що регулює використання робототехніки та штучного інтелекту, а також у підготовці фахівців, здатних ефективно працювати з новими технологіями в умовах цифрової економіки.

Висновки. Отже, робототехнічні системи нового покоління є ключовим чинником цифрової трансформації виробничих і сервісних галузей. Вони сприяють підвищенню ефективності, гнучкості та інноваційності організацій, формують нові підходи до управління процесами та взаємодії з клієнтами. Подальший розвиток робототехніки в поєднанні зі штучним інтелектом та інформаційними технологіями визначатиме траєкторію розвитку цифрового суспільства та економіки в найближчі десятиліття.

Список використаних джерел

1. Bogue R. Robots in industry: a review of current applications // Industrial Robot: An International Journal. – 2018. – Vol. 45(5). – P. 567–574.

2. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World // Harvard Business Review. – 2018. – Vol. 96(1). – P. 108–116.

3. Kagermann H., Wahlster W., Helbig J. Securing the future of German manufacturing industry: Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. – Berlin : Acatech, 2013. – 80 p.

4. Mourtzis D., Doukas M., Bernidaki D. Simulation in manufacturing: Review and outlook // Procedia CIRP. – 2014. – Vol. 25. – P. 213–229.

УДК 658.8 + 342.7

Мельник Ірина Олегівна
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти другого року навчання, 073 Менеджмент, ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Рябов Ігор Будимирович, канд. екон. наук, доцент, ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗБОРУ Й ОБРОБКИ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ

Цифровий маркетинг став невід'ємною частиною комунікаційної стратегії сучасних компаній, але активне збирання та обробка персональних даних користувачів створюють значні етичні виклики. За 2024 рік було виявлено близько 3,158 масштабних витоків даних, середня вартість яких досягла 4,88 млн доларів США. За дослідженням ICPEN, більше 76% веб-сайтів та мобільних додатків використовують маніпулятивні техніки дизайну («темні патерни») [4], які спонукають користувачів до дій, що не відповідають їхнім справжнім намірам.

Мета дослідження – узагальнити основні етичні виклики збору персональних даних у цифровому маркетингу та розглянути, як їх регулюють міжнародні та українські норми.

У сучасному цифровому маркетингу найбільше уваги привертають кілька етичних викликів. Серед них можна виділити чотири ключові проблеми:

Перша проблема – недостатня прозорість та якість інформованої згоди. Користувачі часто не знають, які дані збираються і як будуть використані. Багато платформ розміщують умови в непримітних місцях дрібним шрифтом, пропонуючи принцип «все або нічого» замість справжнього вибору [1]. За дослідженнями, близько 40% веб-сайтів створюють серйозні перешкоди для доступу до інформації про приватність [3]. GDPR і Закон України №2297 визначають інформовану згоду як базову вимогу [1, 2], однак численні платформи це недостатньо дотримуються.

Друга проблема – маніпулятивне використання даних через «темні патерни». Персоналізовані алгоритми формують поведінку користувачів через агресивний ретаргетинг, ускладнені процеси скасування підписки та обманливі кнопки підтвердження [4]. Такі практики експлуатують психологічні уразливості, створюючи дисбаланс між компаніями з обчислювальною потужністю та звичайними користувачами.

Третя проблема – алгоритмічна дискримінація. Таргетинг на основі персональних даних може призводити до нерівного ставлення до різних груп населення залежно від віку, доходу, етнічності чи статі. Алгоритми можуть показувати різні пропозиції праці, розміри кредитів або вартість товарів різним групам [5]. GDPR передбачає права користувачів на пояснення алгоритмічних рішень [1], однак компанії часто залишають алгоритми закритими.

Четверта проблема – безпека та ризик витоків даних. Навіть при етичному намірі використання дані залишаються уразливими до кіберпретензій. У 2024 році відбулися масштабні витоки: National Public Data (2,9 млрд осіб), Ticketmaster (560 млн осіб), Change Healthcare (100+ млн осіб). В Україні, де законодавча база щодо кібербезпеки все ще розвивається, ризики особливо високі.

Дотримання етичних норм у маркетингу безпосередньо впливає на довіру користувачів та довгострокові результати компаній. Витоки даних та скандали щодо неетичних практик призводять до репутаційних збитків та правових наслідків. У 2023 році Європейський орган з захисту даних оштрафував TikTok на 345 млн євро за неправомірну обробку даних дітей.

На основі аналізу мають бути запроваджені такі заходи:

- принцип приватності за задумом, тобто врахування захисту персональних даних на всіх етапах розробки маркетингових систем [1];
- гарантування справжньої інформованої згоди з можливістю вибіркового дозволу на збір окремих категорій даних [1, 2];
- запровадження механізмів прозорості алгоритмів та можливості користувачів оскаржувати автоматизовані рішення [1, 5];
- посилення заходів кібербезпеки та багатофакторної аутентифікації;
- розробка галузевих етичних кодексів і регулярні аудити дотримання стандартів [3].

Етичні проблеми у цифровому маркетингу – це стратегічний виклик для бізнесу та суспільства. Прозорість, справедливість та безпека персональних даних мають стати невід'ємними частинами маркетингових стратегій. Дотримання міжнародних стандартів (GDPR) та національного законодавства (Закон №2297) [1, 2], поєднане з розробкою власних корпоративних принципів етики, дозволяє створити баланс між інноваціями та правами користувачів.

Список використаних джерел

1. GDPR (General Data Protection Regulation). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016. Official Journal of the European Union. URL: https://gdpr-info.eu/ (дата звернення: 15.12.2024).

2. Закон України «Про захист персональних даних» № 2297-VI від 01.06.2010. Відомості Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17 (дата звернення: 15.12.2024).

3. European Data Protection Board (EDPB). Guidelines on Transparency under Regulation (EU) 2016/679. 2018. URL: https://edpb.ec.europa.eu/sites/default/files/files/file1/edpb_guidelines_transparency_en.pdf (дата звернення: 15.12.2024).

4. Leiser, M. R., & Santos, C. Dark Patterns, Enforcement, and the Emerging Digital Design Acquis: Manipulation beneath the Interface. BILETA Special Issue. 2024. Vol. 15. No. 1. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4431048 (дата звернення: 15.12.2024).

5. McIlwain, C. Algorithmic Discrimination: A Framework and Approach to Auditing & Measuring the Impact of Race-Targeted Digital Advertising. PolicyLink. 2023. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4646843 (дата звернення: 15.12.2024).

Міщенко Микола Володимирович,
канд. техн. наук, доцент,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього» м. Чернігів.

Пасов Геннадій Володимирович,
канд. техн. наук, доцент,
НУ «Чернігівська політехніка» м. Чернігів.

МЕХАНІЧНА ОБРОБКА ВИСОКОЯКІСНИХ ЗАГАРТОВАНИХ ВИРОБІВ І ДЕТАЛЕЙ

Розвиток авіаційного і автомобільного будівництва змусило використовувати високоякісні сталі з підвищеними характеристиками. Важливу роль в зниженні собівартості і підвищенню якості продукції відіграє термічна обробка сталі [1-4].

Сталь Р6М5 в основному витиснула сталі Р18, Р12 и Р9 [5] і знайшла використання при обробці кольорових сплавів та чавунів, вуглецевих і легованих сталей, а також деяких теплотривких та корозійно-стійких сталей.

Також цьому питанню приділяли увагу багато закордонних науковців, дослідників [6-9].

Сталь Р6М5 відноситься до категорії вольфрамо-молібденових швидкорізальних сталей, де основною вимогою є забезпечення високої вторинної твердості та червоностійкості. Оптимальний діапазон температур загартування становить 1210–1230°С. Настільки високий нагрів (поблизу лінії солідуса) є критично необхідним для інтенсифікації дифузійних процесів та максимально повного розчинення надлишкових фаз - насамперед спеціальних карбідів типу М6С. Це дозволяє наситити аустенітну матрицю легуючими елементами (W, Mo, Cr, V) та вуглецем, що після охолодження гарантує отримання високолегованого мартенситу.

Саме такий стан структури обумовлює ефект дисперсійного твердіння при подальшому відпуску, забезпечуючи теплостійкість інструменту - здатність зберігати різальні властивості при нагріві робочої кромки до 600–620°С. Час витримки суворо регламентований (12–14 с на 1 мм перерізу), щоб запобігти критичному росту зерна аустеніту, що могло б призвести до крихкості.

Охолодження в оливі забезпечує швидкість, достатню для уникнення розпаду аустеніту в перлітній зоні. Однак, для складних інструментів пріоритетним є ступінчасте загартування в розплавах солей з температурою 450–550°С. Це дозволяє вирівняти температуру по всьому перерізу деталі перед мартенситним перетворенням, що радикально знижує рівень термічних напружень та мінімізує ризик утворення тріщини і викривлення.

Після загартування роблять відпускання, яке повертає аустеніт в мартенсит.

Різальні властивості інструменту також можливо підвищити азотуванням. Механічна обробка високоякісних загартованих виробів і деталей, яка може виникнути при виробництві і ремонті різних видив техніки стандартними інструментами виявила складність, а саме HRC інструменту значно менше HRC оброблюваної деталі, або виробу, наприклад зі сталі марки ШХ.

Для вирішення цього питання було проведено ряд досліджень і знайдено рішення, таким чином знижуючи собівартість робіт.

При проведенні дослідження було взято деталь товщиною 5 мм зі сталі марки ШХ. ЇЇ розміщено в дослідну піч з послідуючим нагрівом до температури відпуску даної марки сталі. Далі цю деталь витримували в печі з наступним повільним охолодженням разом з піччю. Розрахунок глибини обробки стандартними інструментами можна зробити за формулою:

$$H = t \cdot n/m,$$

де H – товщина деталі, або глибина механічної обробки (мм);
t – час нагріву деталі в печі (год);
n – температура нагрівання у С° деталі у печі (год);
m – теплостійкість нагрівальної печі, яку можливо визначити по формулі:

$$m = k \cdot g,$$

де k – коефіцієнт теплопровідності вогнетривкої цегли;
g – вага вогнетривкої цегли (кг).

У випадках, коли припуск на механічну обробку або фактична товщина загартованого виробу перевищує розрахункову глибину різання, доступну для стандартного інструменту, виникає необхідність застосування технології релаксаційного відпуску. Якщо твердість поверхневого шару сталі (наприклад, марок ШХ15 або Р6М5) критично перевищує можливості інструменту, виріб піддають повторному нагріванню в камерній печі до температур високого відпуску або неповного відпалу.

Цей процес забезпечує зниження густини дислокацій та розпад мартенситу гартування на ферито-карбідну суміш (сорбіт або троостит відпуску), що значно знижує твердість матеріалу та підвищує його пластичність. Повільне охолодження разом із піччю дозволяє мінімізувати термічні напруження та запобігти деформаціям. Глибина механічної обробки в такому стані

визначається за наведеною формулою, де враховується час експозиції (t) та температурний градієнт (n), що прямо корелюють з глибиною проникнення тепла та ступенем пом'якшення структури.

Після завершення проміжної механічної обробки виріб піддають фінішній термічній операції - повторному загартуванню з наступним низьким відпуском. Це дозволяє повністю відновити вихідну експлуатаційну структуру (дрібноголчастий мартенсит та рівномірно розподілені карбіди), забезпечуючи необхідну контактну витривалість та зносостійкість деталі.

Список використаних джерел

1. Попович В. В. Технологія конструкційних матеріалів і матеріалознавство: Підручник. - Львів: Світ, 2015. - 672 с.

2. Кондратюк С. Є., Баштова Л. С. Матеріалознавство та термічна обробка металів. - Київ: КВІЦ, 2017. - 464 с.

3. Гуменюк І. В. Технологія конструкційних матеріалів і матеріалознавство: Навчальний посібник. - Київ: Грамота, 2016. - 384 с.

4. Новиков И. И. Теорія термічної обробки металів. - Харків: НТУ «ХПІ», 2015. - 490 с.

5. ДСТУ ISO 4957:2018. Сталі інструментальні (ISO 4957:2018, IDT). — Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019. - 42 с.

6. Bryson, W. E. Heat Treatment, Selection, and Application of Tool Steels. - New York: Hanser Publications, 2016. - 364 p.

7. Mandal, S. K. Heat Treatment of Steels. - New Delhi: McGraw Hill Education (India), 2017. - 744 p.

8. Dossett, J. L., Totten, G. E. ASM Handbook, Volume 4A: Steel Heat Treating Fundamentals and Processes. - Materials Park: ASM International, 2014. - 784 p.

9. Sinha, A. K. Physical Metallurgy Handbook. - New York: McGraw-Hill Education, 2014. - 850 p.

Неделько Андрій Антолійович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Університет імені Альфреда Нобеля», м. Дніпро
Науковий керівник: Вареник Вікто рія Миколаївна,
канд.екон.наук, доцент
ЗВО «Університет імені Альфреда Нобеля», м. Дніпро

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

У сучасних реаліях українського ринку здатність підприємства до швидкої адаптації стає вирішальним фактором його ефективності. Традиційні методи управління часто не витримують навантажень, спричинених розривами логістичних ланцюгів та різкими змінами попиту. Впровадження гнучкого управління бізнес-процесами дозволяє компаніям переходити від статичного планування до динамічного реагування на зовнішні виклики.

Основою для такої трансформації є використання сучасного програмного забезпечення, яке дозволяє об'єднати різні напрями діяльності підприємства в єдиний цифровий контур. Вибір конкретного рішення залежить від масштабу бізнесу та його специфічних потреб. У таблиці 1 проаналізовано найбільш актуальні для вітчизняного ринку системи, що забезпечують гнучкість операційного та бухгалтерського обліку.

Таблиця 1 – Характеристика цифрових рішень для підтримки гнучкості процесів

Назва	Короткий опис	Цільова аудиторія
MASTER: Бухгалтерія	Комплексний програмний модуль для автоматизації бухгалтерського обліку на малих, середніх підприємствах і бюджетних установах. Забезпечує облік реалізації, закупок, складських залишків, витрат на виробництво. Інтегрується з клієнт-банком та формує фінансову звітність автоматично.	МХП, Megogo, Укрнафта, Епіцентр К, Roshen, Ferrexpo, Укрпошта та інші компанії в Україні, Європі, Азії та Америці.
BOOK KEEPER	Хмарна програма для бухгалтерського обліку Підтримує одночасну роботу бухгалтера та клієнта, автоматизує облік і звітність. Інтегрується з Приват24.	ФОП, неприбуткові організації, юридичні особи..
M.E.DOC	Програма для електронного документообігу та подання звітності. Дозволяє працювати з документами різних типів і форм, обмінюватися ними з контрагентами та подавати звітність до державних органів [50].	Юридичні особи, підприємці, бухгалтери, компанії, що мають потребу у звітності та документообігу з ДПС.
SMARTFIN.UA	Онлайн-програма для обліку малого бізнесу, що дозволяє вести облік кількох ФОП в одному акаунті. Працює на мобільних пристроях, підходить для самостійного ведення обліку підприємцем.	Фізичні особи-підприємці (ФОП), мікро- та малий бізнес. Конкретні приклади клієнтів не вказано.
Dilovod	Програма для комплексного обліку, що поєднує бухгалтерський, управлінський облік, товарообіг, ПРРО та електронну звітність. Дозволяє вести облік кількох ФОП і юридичних осіб в одній базі.	ФОП, юридичні особи, бухгалтери малого та середнього бізнесу.
ДебетПлюс	Система для автоматизації бухгалтерського та оперативного обліку з модульною структурою, що дозволяє налаштовувати систему під потреби конкретного підприємства.	Бюджетні установи, органи влади, підприємства різних галузей та сфери послуг.
Універсал 9	Програма для комплексної автоматизації бізнес-процесів, представлена трьома продуктами.	Середні та великі підприємства, організації, малий бізнес.

Джерело: складено на основі [1].

Ефективність впровадження гнучких моделей управління найбільш яскраво демонструє динаміка фінансових показників провідних торговельних мереж України. Аналіз результатів діяльності за 2022–2024 роки підтверджує, що цифрова зрілість та адаптивність процесів дозволяють компаніям проходити через кризові періоди та відновлювати прибутковість.

Таблиця 2 – Динаміка показників ефективності торговельних мереж за 2022–2024 рр.

Мережа	Рік	Чистий дохід	Чистий фінансовий результат	Рентабельність продажу, %
АТБ-Маркет	2022	148 332 869	2 527 690	1,70
АТБ-Маркет	2023	181 089 665	–450 399	–0,25
АТБ-Маркет	2024	208 905 300	3 099 374	1,48
Епіцентр К	2022	54 137 557	2 452 745	4,53
Епіцентр К	2023	69 151 489	3 065 548	4,43
Епіцентр К	2024	77 394 145	2 161 352	2,79
METRO Cash & Carry	2022	20 142 149	–658 322	–3,27
METRO Cash & Carry	2023	25 554 115	–422 555	–1,65
METRO Cash & Carry	2024	28 574 171	108 133	0,38

Джерело: складено автором на основі офіційної звітності АТБ-Маркет, Епіцентр К (YouControl) та METRO Cash & Carry Україна [2,3].

Дані таблиці 2 свідчать про те, що гнучке управління дозволило компанії «АТБ-Маркет» подолати збитковість 2023 року та вийти на високий рівень прибутку у 2024 році. Мережа «METRO» демонструє стабільну позитивну динаміку, вперше за три роки отримавши чистий прибуток завдяки оптимізації процесів. Показники «Епіцентр К» залишаються стабільно позитивними, хоча спостерігається певне зниження рентабельності, що вимагає подальшого впровадження інструментів цифрового контролю витрат.

Отже, перехід до гнучкого управління бізнес-процесами на основі сучасних ІСУ є стратегічним пріоритетом для підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного ринку.

Список використаних джерел

1. Грибовська Ю. М., Кононенко Ж. А. (2023). Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. Економіка та суспільство, № 47, С. 288–295. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84.

2. METRO Cash & Carry Україна. Системи контролю якості та управління термінами придатності продукції. URL: https://www.metro.ua/business/control.

3. YouControl. Дані щодо діяльності підприємств України, фінансова звітність АТБ-Маркет та Епіцентр К (ЄДРПОУ 30487219, 32490244). URL: https://youcontrol.com.ua/

Нескреба Микита Сергійович
здобувач вищої освіти ступеня бакалавра
четвертого року навчання, 122 «Комп'ютерні науки»,
ННІ Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
Українського державного університету науки і технологій», м. Дніпро
Науковий керівник: Чорна Валерія Вадимівна, асистентка
ННІ Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
Українського державного університету науки і технологій», м. Дніпро

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ДОСЛІДНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ІНТЕГРАЦІЯ AI, VR, AR ТА ЦИФРОВИХ ЛАБОРАТОРІЙ У НАУКОВО-ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

Вступ. Цифрова трансформація сучасного суспільства зумовила глибокі зміни у підходах до організації освітньої та науково-дослідної діяльності. Традиційні моделі навчання і проведення експериментів поступово доповнюються, а в окремих випадках і замінюються цифровими технологіями, що забезпечують новий рівень доступності, гнучкості та ефективності наукової роботи. Університети, наукові центри та дослідницькі лабораторії активно інтегрують штучний інтелект, віртуальну та доповнену реальність, цифрові лабораторії й хмарні платформи, формуючи сучасне науково-освітнє середовище, орієнтоване на міждисциплінарність і практичне застосування знань.

Формулювання завдання. Особливу роль у трансформації дослідницької діяльності відіграє штучний інтелект, який став фундаментальною складовою сучасної наукової інфраструктури. Його використання дозволяє автоматизувати обробку великих масивів даних, виконувати складне статистичне моделювання, прогнозувати результати експериментів та виявляти приховані закономірності у даних. Завдяки алгоритмам машинного навчання та глибоких нейронних мереж науковці отримують можливість суттєво скоротити час аналізу результатів досліджень, що раніше вимагали значних обчислювальних ресурсів і тривалих ручних обчислень.

Виклад основного матеріалу. Штучний інтелект широко застосовується у медичних і біологічних дослідженнях, де він використовується для аналізу медичних зображень,

прогнозування розвитку захворювань, моделювання молекулярних структур і генетичних процесів. У природничих науках AI допомагає досліджувати кліматичні зміни, прогнозувати екологічні процеси та моделювати складні фізичні явища. В інженерії та технічних науках штучний інтелект використовується для автоматизованого проєктування, оптимізації конструкцій і симуляції виробничих процесів. В освітній сфері AI сприяє формуванню персоналізованих траєкторій навчання, автоматичній перевірці знань та підтримці дослідницької діяльності студентів.

Важливою тенденцією є те, що штучний інтелект змінює роль дослідника, перетворюючи його з виконавця рутинних операцій на аналітика та інтерпретатора результатів. Це дозволяє зосередитися на формуванні наукових гіпотез, творчому аналізі даних і міждисциплінарній взаємодії. Крім того, завдяки доступності хмарних AI-платформ значно знижується бар'єр входу у наукові дослідження, що сприяє демократизації науки та залученню студентів до реальної дослідницької діяльності вже на ранніх етапах навчання.

Не менш значущим чинником цифрової трансформації є використання технологій віртуальної та доповненої реальності. VR та AR створюють інтерактивні середовища, у яких можливе візуальне й просторове моделювання складних об'єктів і процесів. Це відкриває нові можливості для досліджень, які неможливо або небезпечно здійснювати в реальних умовах. Завдяки віртуальній реальності дослідники можуть відтворювати фізичні, хімічні та біологічні процеси у тривимірному просторі, аналізувати їх динаміку та багаторазово повторювати експерименти без додаткових матеріальних витрат.

У медичній освіті VR-технології використовуються для підготовки майбутніх лікарів і хірургів шляхом моделювання складних клінічних ситуацій та оперативних втручань. Доповнена реальність, у свою чергу, дозволяє накладати цифрові об'єкти на реальне середовище, що сприяє кращому розумінню анатомії, інженерних конструкцій і технологічних процесів. Такий підхід значно підвищує рівень наочності, сприяє глибшому засвоєнню матеріалу та формуванню практичних навичок.

Важливим компонентом сучасного науково-освітнього середовища є цифрові лабораторії та хмарні дослідницькі платформи. Вони забезпечують віддалений доступ до симуляцій лабораторних робіт, інструментів моделювання та обчислювальних ресурсів, що дозволяє проводити дослідження незалежно від фізичного місцезнаходження користувача. Цифрові лабораторії імітують роботу реального обладнання, відтворюють експериментальні умови та забезпечують високий рівень точності результатів.

Завдяки використанню хмарних платформ студенти та дослідники отримують можливість працювати з сучасними інструментами аналізу даних, виконувати складні обчислення та спільно реалізовувати наукові проєкти в онлайн-середовищі. Це сприяє розвитку командної роботи, міжуніверситетської співпраці та інтеграції освіти з реальними науковими дослідженнями. Крім того, цифрові лабораторії забезпечують підвищений рівень безпеки, знижують витрати на обладнання та реактиви, а також роблять освіту більш інклюзивною.

Цифрова трансформація суттєво змінює структуру дослідницької діяльності, а також ролі учасників освітнього процесу. Викладач поступово переходить від ролі носія знань до ролі наставника й координатора наукових проєктів, тоді як студент стає активним учасником досліджень, здатним самостійно працювати з цифровими інструментами, аналізувати результати та формувати власні наукові висновки. Такий підхід сприяє розвитку критичного мислення, цифрових компетентностей і готовності до професійної діяльності в умовах цифрової економіки.

Варто також відзначити, що інтеграція цифрових технологій у дослідницьку діяльність потребує відповідної трансформації інфраструктури та нормативно-методичного забезпечення закладів освіти і науки. Впровадження AI-систем, VR/AR-середовищ і цифрових лабораторій вимагає оновлення навчальних програм, підготовки викладачів до роботи з інноваційними інструментами та формування міждисциплінарних команд фахівців. Особливого значення

набуває розвиток цифрової культури досліджень, яка включає етичне використання штучного інтелекту, відповідальне поводження з даними та дотримання принципів академічної доброчесності.

Крім того, використання хмарних дослідницьких платформ сприяє глобалізації наукової діяльності, забезпечуючи доступ до сучасних інструментів незалежно від географічного розташування дослідника. Це відкриває нові можливості для міжнародної співпраці, спільних експериментів і обміну науковими результатами в реальному часі. У результаті формується відкрите науково-освітнє середовище, у якому цифрові технології виступають не лише засобом оптимізації процесів, а й каталізатором якісних змін у структурі сучасної науки та освіти.

Висновки. Отже, інтеграція штучного інтелекту, технологій віртуальної та доповненої реальності, а також цифрових лабораторій у науково-освітнє середовище є стратегічно важливим напрямом розвитку сучасної освіти і науки. Ці технології не лише підвищують якість навчання та досліджень, але й формують нову модель наукової діяльності, орієнтовану на інновації, доступність і міждисциплінарність. У найближчі роки очікується подальше поглиблення цифрової трансформації, поява віртуальних наукових кампусів і комплексних дистанційних лабораторій, що відкриє нові перспективи для розвитку світової науки й освіти.

Список використаних джерел

1. Anderson, J. Artificial Intelligence in Education: Trends and Future Directions. Cambridge University Press, 2023.
2. OECD. Digital Education Outlook 2024: AI and Learning Technologies.
3. Mayer, R. Multimedia Learning: Research Applications. Cambridge University Press, 2023.
4. Labster. Annual Scientific Impact Report 2020–2024.
5. PhET Interactive Simulations. University of Colorado Boulder.

Палига Анастасія В'ячеславівна
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр 4 курсу навчання,
072 «Фінанси, банківська справа і страхування»,
ЗВО «Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова»,
Науковий керівник: Бурбела Алла Леонідівна
викладач кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
ЗВО «Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова»,

ВИКОРИСТАННЯ РОБОТИЗОВАНИХ СИСТЕМ І AI У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ

Сучасні підприємства фінансового та промислового секторів дедалі активніше інтегрують цифрові технології у процеси бухгалтерського обліку та фінансового контролю. Зростаючі обсяги обробки даних, необхідність своєчасного формування фінансової звітності та підвищені вимоги до точності облікових операцій створюють потребу у застосуванні автоматизованих рішень. Роботизовані системи та штучний інтелект (AI) дозволяють не лише прискорити виконання рутинних бухгалтерських операцій, але й забезпечують високий рівень точності, зменшують ризик помилок та оптимізують процеси перевірки і аналізу фінансової інформації. У фінансовому менеджменті та бухгалтерії, де від точності даних залежать стратегічні рішення компаній, застосування таких технологій стає визначальним фактором підвищення ефективності та стабільності діяльності підприємства.

Поступовий розвиток інформаційних технологій, включаючи штучний інтелект, спрямований на підвищення ефективності людської праці та автоматизацію рутинних завдань. Інтеграція роботизованих систем та AI охоплює автоматизацію введення та обробки первинних документів,

формування звітності, контроль фінансових потоків і аналітичну підтримку управлінських рішень. Роботизовані програмні роботи виконують повторювані операції, такі як завантаження банківських виписок, розподіл платежів за рахунками та узгодження даних із зовнішніми джерелами [1]. AI-системи здатні аналізувати великі масиви фінансової інформації, виявляти аномалії та прогнозувати майбутні показники на основі історичних даних і тенденцій ринку. Використання таких технологій забезпечує зниження операційних ризиків, підвищує швидкість обробки даних і дозволяє бухгалтерії зосередитися на завданнях аналітичного та стратегічного характеру.

Одним із основних напрямів застосування AI у бухгалтерському обліку є автоматизація процесів перевірки і контролю правильності фінансових операцій [2]. Системи штучного інтелекту аналізують великі обсяги транзакцій, порівнюють їх із встановленими алгоритмами та виявляють невідповідності, що можуть свідчити про помилки або потенційні шахрайські дії. Для великих підприємств, де щодня обробляються сотні або тисячі бухгалтерських записів, такий підхід дозволяє значно зменшити ручну роботу та підвищити достовірність звітності. У цьому процесі RPA виконує рутинні дії, а AI здійснює аналітичну оцінку та прогнозування, створюючи синергію автоматизації та інтелектуального контролю.

Другим напрямом є прогнозування фінансових показників та підтримка управлінських рішень. AI-системи здатні моделювати майбутні грошові потоки, оцінювати ризики неплатоспроможності та визначати оптимальні стратегії управління витратами і доходами. Це дозволяє фінансовим службам оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі та приймати обґрунтовані рішення щодо інвестиційної та операційної діяльності. Впровадження аналітичних алгоритмів забезпечує більш точну оцінку фінансового стану підприємства та підвищує прозорість внутрішніх процесів.

Третім напрямом є підвищення ефективності обліку та скорочення часу на формування звітності. Автоматизовані системи зменшують людський фактор, дозволяють формувати щоденну, щотижневу та щомісячну звітність у скорочені терміни, забезпечуючи своєчасне надання інформації керівництву та зовнішнім користувачам. Це особливо актуально для підприємств із великим обсягом фінансових операцій або діяльністю в умовах високої ринкової динаміки.

Четвертий напрям пов’язаний із підвищенням ефективності формування фінансової звітності. Застосування роботизованих систем дозволяє створювати щоденні, щотижневі та щомісячні звіти у скорочені терміни, забезпечуючи своєчасне надання актуальної інформації керівництву та зовнішнім користувачам. Це особливо важливо для підприємств із високою динамікою ринку та великою кількістю транзакцій. Автоматизація обробки даних також сприяє стандартизації процесів, що полегшує аудит та внутрішній контроль.

Важливою складовою управління бухгалтерським обліком є інтеграція AI і роботизованих систем із ERP-системами та іншими інформаційними платформами підприємства. Це дозволяє забезпечити безперервність обробки фінансових даних, їхнє узгодження між підрозділами та централізоване ведення обліку. Використання інтелектуальних алгоритмів для аналізу даних у реальному часі підвищує прозорість фінансових потоків, дозволяє своєчасно реагувати на відхилення та приймати превентивні рішення для збереження фінансової стабільності.

Реалізація зазначених технологічних підходів вирішує проблему недостатньої швидкості та точності обробки фінансових даних. Оптимізація рутинних процесів, інтелектуальний контроль операцій та прогнозування грошових потоків формують цілісну систему управління фінансовою інформацією, підвищуючи ефективність і надійність роботи бухгалтерії. Підвищення точності обліку сприяє зменшенню фінансових ризиків, зниженню ймовірності шахрайських дій та помилок, а автоматизація рутинних операцій дозволяє персоналу зосередитися на аналітичних та стратегічних завданнях.

Впровадження роботизованих систем і AI у бухгалтерський облік формує умови для стабілізації фінансових процесів підприємства, підвищення оперативності прийняття рішень та

ефективності управління ресурсами. Цифровізація обліку створює основу для довгострокового розвитку компаній, дозволяє оперативно адаптуватися до змін економічного середовища та підвищує конкурентоспроможність підприємств на ринку. Таким чином, інтеграція AI і роботизованих систем є стратегічно важливим напрямом цифрової трансформації бухгалтерського обліку та управління фінансами сучасного підприємства.

Список використаних джерел

1. Гнатьєва Т. М., Яковенко А. О., Златова М. Г. Особливості використання штучного інтелекту для потреб бухгалтерського обліку та управління підприємством. Economic Bulletin of the Black Sea Littoral. 2024, Issue 5. С. 3-19.

2. Людвенко, Д., Томілова-Яремчук, Н., Крупа, Н., Непочатенко, А., & Курмазенко, О. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ НАЦІОНАЛЬНІЙ СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки» (2 (116). 2025. С. 118-126.

Садовець Ірина Миколаївна
здобувач вищої освіти бакалаврського рівня другого року навчання,
072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»,
ЗВО «Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова»,
Науковий керівник: Гайдук Максим Олександрович
в.о. доцента кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання, доктор філософії з цивільної безпеки
ЗВО «Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова»

ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ НАВЧАННЯ НАСЕЛЕННЯ ПРАВИЛАМ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

В умовах глобальних викликів, пов’язаних зі зміною клімату, яка призводить до збільшення частоти, інтенсивності та складності природних катастроф, значення освіти з питань готовності до лиха стає дедалі важливішим. Гейміфікація виступає інноваційним інструментом, який має стратегічне значення для держави та суспільства, оскільки дозволяє вирішувати критичні проблеми з високою ефективністю, швидкістю та економічністю, що є особливо важливим в умовах обмежених ресурсів та загроз.

В умовах нинішньої російсько-української війни та трансформації освітнього простору постає гостра необхідність формування національної самосвідомості, патріотизму, фізичної витривалості та готовності до захисту Вітчизни. Гейміфікація сприяє створенню динамічного, мотивуючого й ефективного середовища, у якому ефективно поєднуються фізичний розвиток і патріотичне виховання. Вона формує інтегровані якості, такі як дисциплінованість, відповідальність, командна взаємодія та здатність до прийняття рішень під тиском. Гейміфікація дозволяє скоротити час і ресурси, необхідні для широкомасштабного навчання. Її впровадження для планування дій у надзвичайних ситуаціях може заощадити час на надання інформації на 89,77% порівняно з традиційним консультуванням. [1] Більше того, використання мобільних додатків може на 100% усунути необхідність у відборі та навчанні великої кількості персоналу для проведення роз’яснювальної роботи, оскільки громадськість може отримати доступ до інформації безпосередньо. Сучасний етап розвитку гейміфікації в освіті та сфері готовності до надзвичайних ситуацій характеризується трансформацією її структури: зростає частка інноваційних цифрових імерсивних технологій (XR, VR, AR) у навчанні, посилюється роль серйозних ігор та мобільних застосунків у підвищенні ефективності та мотивації, а процес технологічного прогресу відкриває нові можливості для широкого залучення цільових аудиторій (учнів, медичних працівників, рятувальників) до активного навчального процесу

та формування ключових компетентностей [2]. Цифровізація сприяє інтеграції гейміфікації з дидактичними підходами, які перетворюють навчальний процес у динамічне, мотивуюче середовище, використовуючи такі елементи, як бали, рівні, таблиці лідерів (лідерборди), та зворотний зв'язок.

Вже зараз є досягнення в сфері використання ігрових технологій – існує багато прикладів прямого використання ігрової форми навчання. Наприклад, настільні ігри, що використовуються для практики та вдосконалення навичок, наприклад, у сценаріях масових жертв, ігри-симуляції сценаріїв, спрямовані на вдосконалення практичних навичок та здатності реагування в змодельованих середовищах, мобільні додатки на основі VR, що використовуються для інновацій та дослідження нових режимів навчання, забезпечуючи занурення, тематичні ігри, що використовуються для оптимізації методів навчання та оцінки їхньої ефективності та квест-кімнати - використовуються для навчання щодо конкретних категорій лиха. Конкретні продукти, створені в Україні: настільна гра «Провідник безпеки» [3], тактичний шутер THREEDAYS, онлайн-гра «Суперкоманда проти мін» та інші [4].

Також українські педагоги і викладачі активно використовують зарубіжні застосунки для навчання, такі як Classtime, Kahoot, Quizizz щоб урізноманітнити навчальний процес і зробити його ефективнішим.

Переваги гейміфікації, як інструменту навчання населення правилам безпеки життєдіяльності:

1. Підвищення мотивації та залученості;
2. Ефективне засвоєння та утримання знань;
3. Розвиток практичних навичок та готовності;
4. Економія ресурсів та часу;
5. Командна взаємодія та комунікація;
6. Недоліки:
7. Ризик поверхневого навчання;
8. Короткострокова мотивація;
9. Вимоги до ресурсів та розробки;
10. Необхідність балансу та дизайну;
11. Технічні ризики. [5]

Гейміфікація є ефективним інструментом підвищення рівня безпеки життєдіяльності населення, оскільки поєднує навчання, мотивацію та практичні навички. Використання ігрових технологій робить процес засвоєння знань динамічним і доступним, сприяє формуванню відповідальної поведінки в надзвичайних ситуаціях. Інтеграція цифрових рішень (VR, AR, мобільні додатки) відкриває нові можливості для масового навчання. Отже, гейміфікація має стати важливою складовою сучасної системи безпекової освіти.

Список використаних джерел:

1. Arinta, R. R., Suyoto, & Emanuel, A. W. R. (2020). Effectiveness of Gamification for Flood Emergency Planning in the Disaster Risk Reduction Area. International Journal of Engineering Pedagogy, 10(4), 131–145. URL: https://doi.org/10.3991/ijep.v10i4.13145

2. Yilmaz, R., & Dönmez, A. (2024). Gamification-based disaster education: A study on the effects of game elements on learning outcomes. JMIR Serious Games, 12(1), e64939. URL: https://games.jmir.org/2024/1/e64939 (дата звернення: 07.11.2025).

3. Учителі – учням про мінну безпеку : навчальний посібник / уклад. Леся Юрчишин ; рец. Світлана Ройз ; ред. Анастасія Медвідь ; диз. Ігор Гавриленко. — Київ : ЮНІСЕФ в Україні, 2022. — 36 с. URL: https://www.unicef.org/ukraine/media/26531/file/teachers-to-pupils-about-mine-safety.pdf (дата звернення: 07.11.2025).

4. Толочко С. В., Маценко Л. М. Гейміфікація у реалізації технології єдності фізичного і військово-патріотичного виховання здобувачів освіти // Pedagogical Sciences: Theory and Practice. 2025. № 2 (53). С. 165–175. URL: https://doi.org/10.26661/2786-5622-2025-2-22.

5. Міністерство освіти і науки України, Одеський національний політехнічний університет. Erasmus+KA2-проект «GameHub: університетсько-підприємницька співпраця в ігровій індустрії в Україні» (№ 561728-EPP-1-2015-1-ES-EPPKA2-CBHE-JP). Довідник модуля «Проєктування комп'ютерних ігор для навчання» : дисципліна «Консолідація інтелектуальних ресурсів». Одеса, 2017.

Саліхов Михайло Михайлович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії першого року навчання,
051 Економіка,
Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків,
Науковий керівник: Полозова Тетяна Василівна,
д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою,
Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків

КЛАСТЕРНІ МЕХАНІЗМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

До початку масштабної російської агресії Україна переважно експортувала аграрну та металургійну продукцію з низьким рівнем доданої вартості, тоді як частка високотехнологічних виробів у поставках промислових товарів на зовнішні ринки становила не більше 6-7%. Така структура зумовлювалася низьким рівнем інноваційної та цифрової активності підприємств, а також обмеженою здатністю впроваджувати результати науково-технічної діяльності та сучасні інформаційні технології. Це зменшувало конкурентоспроможність продукції та стримувало експортний потенціал України.

Сьогодні інноваційний розвиток промисловості та її цифрова трансформація уповільнюються через численні бар'єри – інституційні, фінансові та організаційні. Основні проблеми полягають у відсутності ефективних механізмів державної підтримки для реалізації науково-технічних та інноваційних проєктів бізнесу, дефіциті довгострокових кредитів та обмежених обігових коштах підприємств. Більшість компаній не мають ресурсів для модернізації технологічних процесів, впровадження цифрових рішень і виробництва інноваційної продукції. Навіть наявність власних розробок не гарантує їх впровадження, оскільки потрібні додаткові ресурси для оформлення документації, модернізації обладнання, виготовлення нестандартного устаткування, проєктування виробничого оснащення та сертифікації продукції. Недостатнє фінансування обмежує вихід інноваційних рішень на ринок, а ситуацію ускладнюють обмежені можливості для створення й впровадження нових технологій. Власні дослідницькі підрозділи функціонують лише на окремих підприємствах, тоді як більшість галузевих наукових установ, здатних здійснювати прикладні дослідження, були ліквідовані [1, с. 27]. Напрями досліджень і розробок (ДіР), зосереджені в академічних установах та закладах вищої освіти, часто не узгоджуються з цифровими та інноваційними стратегіями підприємств. Роз'єднаність науки, бізнесу та держави стримує вихід України на світові ринки високотехнологічної продукції.

Розв'язання проблем інноваційного розвитку промисловості в повоєнному відновленні України, як зазначено у роботі [2, с. 90], передбачає формування дуалістичної державної політики, яка визначатиме загальні принципи дій і забезпечуватиме, з одного боку, залучення та ефективне використання іноземних технологій для прискорення модернізації промисловості, а з іншого – нарощування потенціалу існуючих та створення нових вітчизняних підприємств на базі національних інноваційних надбань.

Одним із ефективних інструментів реалізації цих напрямів є створення інноваційних промислових кластерів за прикладом ЄС. Кластерний підхід об'єднує підприємства, наукові

установи та державу для спільного впровадження цифрових і високотехнологічних рішень, оптимізації виробничих процесів і прискорення комерціалізації інновацій.

За визначенням Єврокомісії, поданим у регламенті допомоги на ДіР та інновації [3], інноваційні кластери – це організовані групи незалежних учасників, таких як стартапи, малі, середні та великі підприємства, дослідницькі установи, інфраструктури для тестування технологій, Центри цифрових інновацій та інші пов'язані економічні суб'єкти. Кластери спрямовані на стимулювання інноваційної діяльності та нових форм співпраці, зокрема через цифрові засоби, спільне використання ресурсів і обмін знаннями. Зазначені Центри, підтримувані програмою Digital Europe Programme, відграють особливу роль: вони сприяють впровадженню цифрових технологій, штучного інтелекту, високопродуктивних обчислень та кібербезпеки у промисловість, головним чином серед малих і середніх підприємств. Центри забезпечують сучасну інфраструктуру для тестування технологій, обміну знаннями та розвитку партнерства між бізнесом, наукою та владою. Державна допомога в країнах ЄС є важливою для ефективного функціонування кластерів і розвитку цифрової трансформації промисловості. Зокрема, інвестиційна допомога покриває придбання матеріальних та нематеріальних активів, включно зі створенням нової або модернізацією існуючої інфраструктури (50% для всіх підприємств, у спеціальних регіонах – до 55-65%), а операційна – покриває витрати на управління, маркетинг, дослідницькі роботи, навчання персоналу та тестування технологій (50 % для всіх підприємств).

Для України, яка прагне інтегруватися в європейський простір, впровадження сучасних підходів до розвитку кластерів має стати пріоритетним напрямом реформ у частині нарощування інноваційного потенціалу промисловості. Аналіз нормативно-правових актів показує [4], що кластеризація визначена важливим елементом сучасних трансформацій. Водночас її практична реалізація ускладнюється через відсутність координації між органами влади, недостатнє фінансування та відсутність системи моніторингу. Наприклад, Стратегія розвитку інноваційної діяльності до 2030 року визначає кластери як інструмент розвитку високотехнологічних виробництв та серійного виробництва інноваційної продукції. Проте План заходів на 2021-2023 роки не містить конкретних механізмів формування кластерів та залучення фінансових ресурсів, що створює прогалини у впровадженні цієї стратегії.

Розв'язання проблеми підвищення конкурентоспроможності промисловості, як зазначено у роботі [5, с. 7], потребує створення ефективних механізмів управління інноваційно-інвестиційною діяльністю. Це можливе на основі взаємодії та збалансованості усіх складових інноваційного процесу, забезпечення прискорених темпів розвитку через впровадження прогресивних технологій, а також пошуку додаткових джерел фінансування та підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів. Особливе значення у цьому контексті набуває створення та підтримка інноваційних кластерів у промисловості як пріоритет повоєнного відновлення та забезпечення економічної стійкості. Кластери можуть стати дієвим інструментом модернізації та цифрової трансформації підприємств, розвитку нових виробничих ланцюгів та інтеграції у глобальні мережі. Важливим аспектом є визначення механізмів фінансування кластерів та стабільних джерел підтримки, зокрема через механізм державної допомоги і запровадження відповідних бюджетних програм, а також участь у програмах ЄС.

Інтеграція підприємств у рамках кластерів, як показує європейський досвід, сприятиме прискоренню трансформації науково-технічних розробок у конкурентоспроможну продукцію, розвитку нових технологій, впровадженню цифрових рішень, підвищенню кваліфікації кадрів та формуванню сталих виробничих ланцюгів, що є важливим для зміцнення інноваційного потенціалу промисловості України та її інтеграції в європейський простір.

Список використаних джерел

1. Саліхова О. Б., Крехівський О. В. Держава у повоєнній розбудові індустрії та відновленні економіки: історичні паралелі та рекомендації для України. Економіка та прогнозування. 2022. С. 7-42. https://doi.org/10.15407/eip2022.04.007
2. Крехівський О. В., Саліхова О. Б. Повоєнна модернізація промисловості: зовнішні та внутрішні ресурси. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки. 2022. № 6. С. 101–121. https://doi.org/10.31617/3.2022(125)06
3. State aid: Commission adopts revised State aid Framework for research, development and innovation. (19 October 2022). European Commission – Press release. ec.europa.eu. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_6233 (дата звернення: 19.12.2025)
4. Саліхов М. М. Кластери як інструмент цифрової трансформації та інноваційного розвитку економіки України. IV International Conference «Open Science and Innovation in Ukraine 2025» (OSICU2025). Листопад 5, 2025. С. 98-100. https://doi.org/10.5281/zenodo.17536899
5. Полозова Т. В. Формування інноваційно-інвестиційного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 592 с.

Скляр Василь Михайлович
викладач,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

Лісений Олександр Олексійович
викладач,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ЦИФРОВІ ДВІЙНИКИ ТА ПРЕДИКТИВНА АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТИ ВІДНОВЛЕННЯ Й СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИЦТВ

Цифровізація промисловості в Україні дедалі більше пов’язується не лише з автоматизацією окремих операцій, а з підвищенням стійкості виробництв до ризиків — від коливань попиту й логістичних збоїв до аварійних простоїв обладнання. Одним із прикладних підходів у цьому напрямі є «цифрові двійники» — динамічні моделі агрегатів або процесів, які поєднують дані датчиків (IIoT), історію експлуатації та аналітичні/машинні моделі для прогнозування стану системи. У межах державного курсу на цифрову трансформацію [1] цифрові двійники можуть стати мостом між розрізненими IIoT-проєктами та керованими рішеннями: від предиктивного технічного обслуговування і планування запасних частин до оптимізації енергоспоживання, балансування ліній та віртуального тестування налаштувань без зупинки виробництва. На концептуальному рівні цей підхід узгоджується з рамковими принципами цифрових двійників для виробництва [2], де акцентовано зв’язок фізичного об’єкта, даних і моделі впродовж усього життєвого циклу.

Впровадження цифрових двійників доцільно організовувати поетапно. Спочатку визначаються критичні вузли з найбільшою «ціною простою», виконується аудит доступних даних та інтерфейсів (датчики, журнали, SCADA/MES/ERP), після чого створюється прототип для 1–2 одиниць обладнання з чіткими KPI (зниження аварійних зупинок, скорочення часу простою, стабілізація якості). Далі — стандартизація збору даних (єдині довідники, контроль якості даних) і налаштування життєвого циклу моделей (моніторинг дрейфу, регулярна перевалідація). Окремо слід закласти вимоги кібербезпеки (сегментація мережі, управління доступом, журналювання інцидентів) відповідно до сучасних практик [3], оскільки цифровий

двійник фактично стає точкою концентрації технологічних даних. Підсумково, навіть невеликі пілоти з цифровими двійниками можуть дати вимірюваний ефект і створити базу для подальшої роботизації та ШІ-оптимізації процесів.

Для розгортання цифрового двійника критичною є якісна «дана основа». На практиці це означає узгодження джерел даних з різною частотою та точністю: телеметрія датчиків (вібрація, температура, струм), сигнали контролерів, технологічні параметри з SCADA, подієві журнали простоїв, а також дані про ремонти та заміну вузлів. Щоб модель була відтворюваною, необхідні: єдина схема ідентифікації активів (обладнання, вузли, датчики), синхронізація часу, правила очищення даних і контроль пропусків, а також мінімальна стандартизація протоколів обміну. У змішаних парках обладнання доцільно використовувати шлюзи або конектори, що конвертують «старі» інтерфейси в сучасні, після чого дані потрапляють у централізоване сховище або історіан (time-series). Такий підхід зменшує витрати на інтеграцію і робить можливим порівняння агрегатів між собою — що прямо впливає на точність прогнозування відмов і узгодженість показників ефективності.

Модель цифрового двійника може будуватися як фізична (на основі рівнянь і паспортних характеристик), суто датаорієнтована (регресійні/класифікаційні моделі, виявлення аномалій) або гібридна, коли фізична модель використовується як «каркас», а дані уточнюють параметри. Для більшості підприємств стартовим є датаорієнтований сценарій: спершу формуються цільові показники й базова лінія (наприклад, OEE, MTBF, MTTR, відсоток браку, питомі витрати енергії) та встановлюється зв'язок між параметрами процесу й якістю/простоями. Далі впроваджується предиктивна складова: прогноз імовірності відмови на горизонті N годин/днів, рекомендації щодо вікна ремонту та пріоритету робіт, а також сценарне моделювання — «що буде, якщо змінити режим/швидкість/температуру» без ризику для реального виробництва. Важливо, щоб KPI були вимірюваними та прив'язаними до управлінських рішень, а не лише до звітності; у цьому допомагають підходи до визначення KPI для виробничих операцій [4].

Окремим практичним блоком є експлуатація моделі: правила оновлення, контроль якості прогнозів, зберігання версій даних і моделей, а також опис припущень і меж застосовності. Без цього цифровий двійник швидко «старіє» через зміну сировини, режимів, зношування обладнання або модернізації ліній. Тому доцільно закріпити відповідальність (власник активу, інженер з даних/аналітик, технолог), визначити регулярність перевалідації та впровадити прості механізми MLOps для промислового середовища. Паралельно необхідно оцінити ризики для технологічної мережі: канали збору даних і віддалений доступ повинні відповідати вимогам безпеки промислових систем, для яких широко застосовується серія IEC 62443 [5]. У підсумку цифрові двійники та предиктивна аналітика формують «цифровий контур» управління виробництвом: від даних і моделі — до планування техобслуговування, стабілізації якості, економії енергії та підготовки підприємства до подальших кроків роботизації.

Список використаних джерел

1. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт. URL: https://thedigital.gov.ua (дата звернення: 26.12.2025).

2. ISO 23247:2021. Automation systems and integration — Digital twin framework for manufacturing (дата звернення: 26.12.2025).

3. NIST Cybersecurity Framework 2.0. National Institute of Standards and Technology. URL: https://www.nist.gov/cyberframework (дата звернення: 26.12.2025).

4. ISO 22400-2:2014. Automation systems and integration — Key performance indicators (KPIs) for manufacturing operations management (дата звернення: 26.12.2025).

5. IEC 62443 (серія стандартів). Security for industrial automation and control systems (дата звернення: 26.12.2025).

Сліпко Дарія Романівна
здобувачка вищої освіти ступеня бакалавра
четвертого року навчання, 122 «Комп'ютерні науки»,
ЗВО ННІ Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро
Науковий керівник: Чорна Валерія Вадимівна, асистентка,
ЗВО ННІ Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

3D-МОДЕЛЮВАННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИХ БУДІВЕЛЬ У CAD-СЕРЕДОВИЩІ

Вступ. Підвищення енергоефективності будівель є одним із ключових напрямів відновлення та сталого розвитку України, особливо в умовах воєнних руйнувань та потреби масштабної реконструкції житлового фонду. Значна частина будівель у країні була зведена за застарілими нормами, без урахування сучасних вимог до теплоізоляції, що призводить до значних тепловтрат та перевитрати енергоресурсів. На тлі зростання тарифів на опалення та електроенергію особливої актуальності набуває завдання зниження енергоспоживання шляхом впровадження якісних теплоізоляційних рішень та модернізації конструкцій будівель.

Постановка проблеми. Впровадження концепції будівель із майже нульовим споживанням енергії (nZEB), що закріплено сучасними нормативами, потребує точного та достовірного аналізу теплотехнічних характеристик на етапі проєктування. Традиційні методи розрахунків не завжди забезпечують достатню точність і гнучкість, тоді як 3D-моделювання у CAD-середовищах дозволяє відтворити реальну геометрію будівлі, оцінити вплив кожного конструктивного елемента на тепловтрати та сформувати оптимальні рішення. Використання цифрових моделей стає не лише інженерною, а й економічною необхідністю, оскільки дозволяє зменшити помилки, підвищити якість проєктування та уникнути зайвих витрат у процесі будівництва або термомодернізації.

Мета дослідження. Метою роботи є аналіз можливостей CAD-моделювання для підвищення енергоефективності будівель та створення детальної 3D-моделі житлового об'єкта з різними варіантами утеплення для проведення порівняльного аналізу тепловтрат. Дослідження спрямоване на визначення, наскільки зміна конструктивних рішень (товщина стін, утеплення покрівлі, теплоізоляція підлоги) впливає на загальну теплоефективність будівлі, а також на обґрунтування доцільності використання цифрових інструментів у навчальному процесі та реальній інженерній практиці.

Виклад основного матеріалу. Було проаналізовано можливості сучасних CAD/BIM-систем (AutoCAD, Revit, ArchiCAD, SketchUp, SolidWorks), які широко застосовуються у проєктуванні та аналізі будівельних конструкцій. Більшість із них мають засоби для параметричного моделювання, роботи з багатошаровими конструкціями, формування документації та інтеграції з енергетичними аналізаторами. Однак для навчальних задач та базового енергоаудиту доступним та ефективним інструментом є середовище Tinkercad, що дозволяє швидко створювати об'ємні моделі без складного освоєння.

У середовищі Tinkercad було виконано моделювання житлової будівлі з урахуванням реальних габаритних параметрів. Модель містить усі базові конструктивні елементи: зовнішні стіни, внутрішні перегородки, прорізи, перекриття та покрівлю. Завдяки цьому вдалося отримати точні значення площ огороджувальних конструкцій, які є ключовими для визначення тепловтрат. На основі параметрів моделі побудовано кілька варіантів утеплення будівлі та проведено порівняння їх ефективності.

Створення 3D-моделі будівлі. Модель включає зовнішні стіни товщиною 300 мм, внутрішні перегородки 100 мм, віконні та дверні прорізи, плитний фундамент і плоску покрівлю. Створення

моделі дозволило проаналізувати конструктивні елементи та визначити площі, що беруть участь у теплообміні: площа зовнішніх стін — близько 108 м², площа даху — 80 м², площа підлоги — 80 м², загальна площа вікон — приблизно 45 м².

Ці параметри дозволили оцінити тепловтрати залежно від товщини матеріалів та наявності утеплювачів. Саме 3D-модель забезпечила точність вимірювань, які неможливо виконати безпосередньо за кресленнями або приблизними розрахунками.

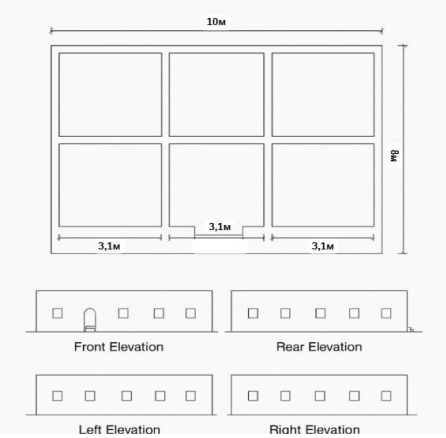

Рисунок 1 – 2D-план будівлі, створений як основа для 3D-моделювання в TinkerCAD

Варіанти утеплення. Було створено три варіанти утеплення будівлі, кожен із яких має свої переваги та рівень енергоефективності.

Варіант 1 — базовий (без утеплення). Передбачає використання лише несучих конструкцій без теплоізоляції. Це призводить до високих тепловтрат через стіни, покрівлю та особливо через перекриття. Опір теплопередачі таких елементів є значно нижчим за нормативні значення.

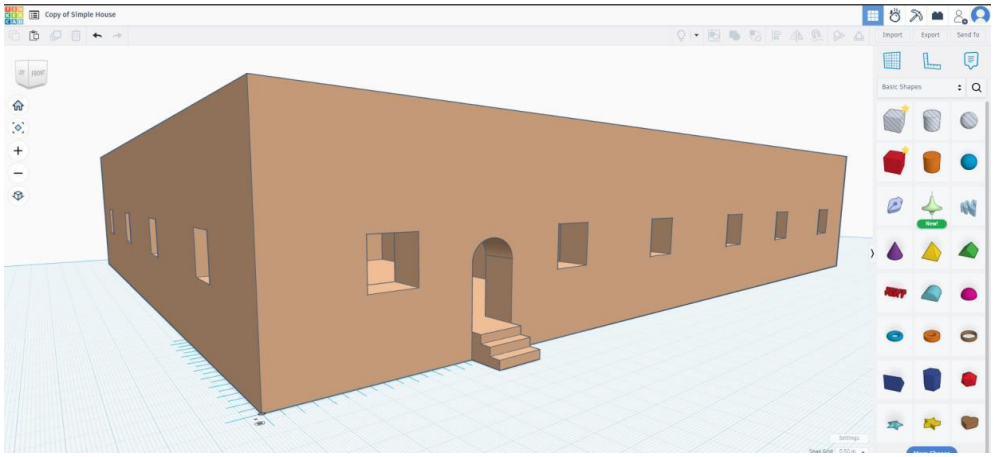

Рисунок 2 — 3D-модель будинку без утеплення

Варіант 2 — часткове утеплення (утеплення стін 150 мм). Додавання шару мінеральної вати до стін значно знижує тепловтрати через вертикальні огороджувальні конструкції. Однак у цьому варіанті дах і підлога залишаються джерелами значних втрат тепла, що зменшує загальну ефективність моделі.

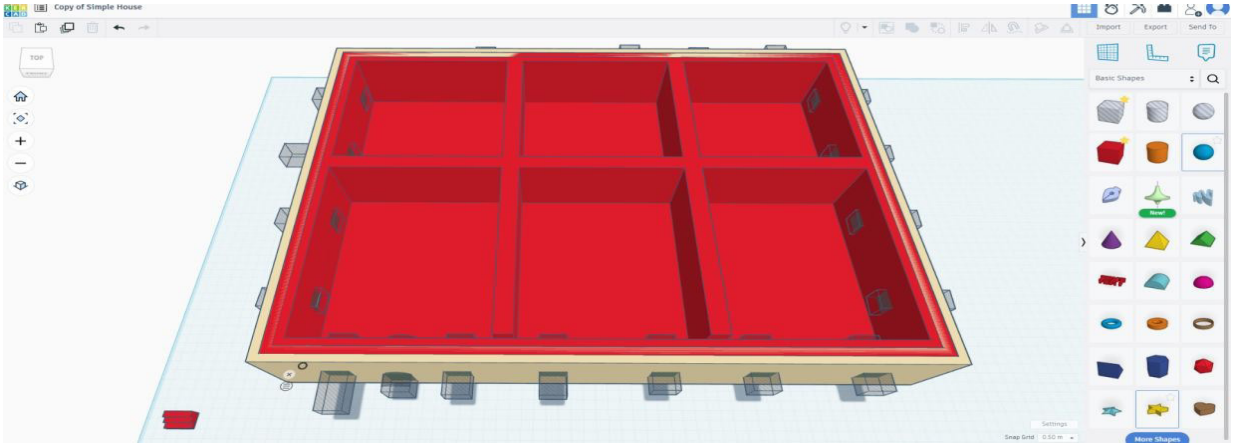

Рисунок 3 — Модель будинку із зовнішнім шаром утеплення товщиною 100 мм, змодельованим як об’ємна оболонка.

Висновки. 3D-моделювання у CAD-середовищі є ефективним інструментом для аналізу енергоефективності будівель і дає можливість моделювати різні конструктивні рішення задля досягнення оптимальних теплотехнічних характеристик. Проведене дослідження підтверджує, що комплексне утеплення будівлі дозволяє знизити тепловтрати у 2,5–4 рази та забезпечує відповідність сучасним нормативам. Використання цифрових моделей у процесі проєктування сприяє підвищенню точності розрахунків, зменшенню помилок і формуванню обґрунтованих інженерних рішень.

Список використаних джерел:

1. ДБН В.2.6-31:2021. Теплова ізоляція будівель.
2. ASHRAE Journal, 2012.
3. EnergyPlus Engineering Reference, 2022.
4. Tinkercad Documentation, Autodesk, 2024.

Терещенко Сергій Леонідович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап розвитку світової економіки відзначається прискоренням процесів цифрової трансформації, які охоплюють практично всі сфери господарської діяльності. Активне впровадження цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання великих даних, штучного інтелекту та хмарних сервісів зумовлюють глибокі зміни у підходах до управління підприємствами, формуванні конкурентних переваг і забезпеченні їх довгострокового розвитку. Глобальні тенденції підтверджують масштабність цих процесів: обсяги інвестицій у цифрову трансформацію стрімко зростають і, за прогнозами, досягнуть близько 2,8 трлн дол. США до 2025 року [1].

Для українських підприємств цифрові інновації набувають особливої актуальності в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, руйнування традиційних ланцюгів постачання, енергетичних збоїв і дефіциту ресурсів. За таких обставин цифрові рішення перетворюються не

лише на інструмент підвищення операційної ефективності, а й на ключовий механізм адаптації бізнесу до кризових викликів і збереження його життєздатності. Показовим є те, що навіть в умовах війни цифрово орієнтовані галузі демонструють відносну стійкість: зокрема, IT-сектор України у 2023 році забезпечив зростання та експортні надходження на рівні близько 7,3 млрд дол. США [2].

Актуальність дослідження посилюється тривалістю кризових умов: станом на початок 2026 року українські підприємства вже майже чотири роки функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що вимагає постійної адаптації управлінських моделей і бізнес-процесів. У цьому контексті цифрові інновації виступають стратегічним драйвером розвитку підприємств, сприяючи формуванню їх гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності.

Метою статті є обґрунтування ролі цифрових інновацій як ключового драйвера розвитку сучасних підприємств та аналіз основних напрямів їх впровадження в умовах цифрової трансформації економіки з урахуванням українського досвіду.

У практиці функціонування сучасних підприємств цифрові інновації реалізуються за кількома взаємопов'язаними напрямами, що формують основу їхнього розвитку в умовах нестабільного середовища.

Насамперед ідеться про цифровізацію бізнес-процесів, яка передбачає впровадження ERP-, CRM- та BPM-систем, автоматизацію управлінського обліку, логістики, закупівель і збуту. Використання таких рішень сприяє зниженню операційних витрат, підвищенню прозорості внутрішніх процесів і скороченню часу ухвалення управлінських рішень, що є критично важливим в умовах підвищеної турбулентності.

Вагомим напрямом цифрових інновацій є застосування технологій аналізу великих даних (Big Data) та аналітики. Обробка значних масивів інформації дозволяє підприємствам глибше розуміти споживчу поведінку, прогнозувати попит, оптимізувати цінову політику та формувати персоналізовані пропозиції. Саме аналітичні інструменти дедалі частіше стають джерелом конкурентних переваг у цифровій економіці.

Окрему роль відіграють технології штучного інтелекту та машинного навчання, які активно інтегруються в управлінські та виробничі процеси. Вони використовуються для автоматизованої підтримки управлінських рішень, прогнозування ризиків, оптимізації виробництва, функціонування чат-ботів і сервісів клієнтської підтримки. За даними міжнародних досліджень, у 2024 році близько 77 % компаній уже застосовували рішення на основі AI, а обсяг глобального ринку штучного інтелекту сягнув 184 млрд дол. США з тенденцією подальшого зростання [3].

Не менш значущим напрямом є розвиток хмарних технологій і віддалених форматів роботи. Хмарні сервіси забезпечують масштабованість, мобільність і гнучкість організації діяльності підприємств, зменшуючи їх залежність від фізичної інфраструктури та підвищуючи стійкість до кризових обмежень. За оцінками PwC, саме технології штучного інтелекту та хмарні рішення визнаються бізнесом як найбільш ефективні з погляду створення доданої вартості.

Цифрові інновації чинять комплексний вплив на розвиток підприємств. Передусім вони сприяють зростанню продуктивності праці та ефективності використання ресурсів, оскільки автоматизація процесів мінімізує людський фактор і дозволяє персоналу зосереджуватися на виконанні завдань із високою доданою вартістю. Водночас цифрові технології істотно підвищують адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи можливість оперативного коригування бізнес-моделей, каналів збуту та форматів взаємодії з клієнтами.

Крім того, цифрові інновації розширюють ринкові можливості підприємств, відкриваючи доступ до нових сегментів, зокрема міжнародних, без значних інвестицій у фізичну присутність. За глобальними прогнозами, обсяг цифрової економіки у 2025 році може сягнути близько 24 трлн дол. США, що становитиме понад п'яту частину світового ВВП [4].

В українському контексті цифрові інновації набули особливої ваги в умовах воєнного стану. Масове впровадження електронної комерції, дистанційної роботи, цифрових платіжних систем

і онлайн-комунікацій дозволило підприємствам зберегти операційну діяльність навіть за умов фізичних обмежень і логістичних збоїв. Державні ініціативи у сфері цифровізації, зокрема розвиток екосистеми «Дія», цифрових сервісів для бізнесу та електронного документообігу, сформували сприятливе інституційне середовище для поширення цифрових інновацій. Показовим є те, що платформа «Дія» охоплює понад 140 цифрових сервісів і налічує близько 22 млн користувачів, а режим Diia.City у 2024 році об'єднав понад 1600 резидентів і забезпечив значні податкові надходження.

Водночас реалізація процесів цифрової трансформації в Україні відбувається в умовах низки суттєвих обмежень, серед яких обмежений доступ до фінансових ресурсів, нестача висококваліфікованих IT-фахівців та посилення кібербезпекових загроз. За таких обставин зростає потреба у впровадженні комплексного підходу до управління цифровими інноваціями, що передбачає узгодження технологічних рішень із організаційними механізмами та інституційним середовищем розвитку підприємств.

Отже, цифрові інновації є ключовим драйвером розвитку сучасних підприємств, оскільки забезпечують підвищення ефективності діяльності, управлінської гнучкості та конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації економіки. Для українських підприємств цифрові рішення набувають стратегічного значення як інструмент подолання кризових викликів, збереження операційної стійкості та формування основ для післявоєнного економічного відновлення.

Реалізація державних цифрових ініціатив, зокрема розвиток екосистеми «Дія» та стратегії цифрового розвитку WINWIN, сприяє створенню сприятливого інституційного середовища для впровадження інноваційних технологій на рівні підприємств. У цих умовах цифрова трансформація розглядається не лише як відповідь на поточні виклики, а як джерело нових можливостей для структурної модернізації бізнесу та інтеграції України у глобальний цифровий простір.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на комплексне оцінювання економічної ефективності цифрових інновацій, ідентифікацію бар'єрів їх упровадження та формування адаптивних моделей управління цифровою трансформацією в умовах післявоєнної реконструкції економіки України.

Список використаних джерел

1. Statista. Spending on digital transformation technologies and services worldwide from 2017 to 2027. 2024. URL: https://www.statista.com/statistics/870924/worldwide-digital-transformation-market-size/

2. IT Ukraine Association. Digital Tiger: The power of Ukrainian IT. 2024. URL: https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf

3. Fortune Business Insights / Precedence Research. Artificial Intelligence Market Size. 2025. URL: https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/artificial-intelligence-market-100114

4. Forrester. Global Digital Economy Forecast, 2023 To 2028. 2024. URL: https://www.forrester.com/report/global-digital-economy-forecast-2023-to-2028/RES181192

Шостак Олександр Миколайович
викладач,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

Мятенко Дмитро Васильович
викладач,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

EDGE-ШІ ТА КОМП'ЮТЕРНИЙ ЗІР ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ Й БЕЗПЕКИ: ДОСТУПНИЙ ШЛЯХ РОБОТИЗАЦІЇ ДЛЯ МСП В УКРАЇНІ

Для багатьох українських малих і середніх підприємств роботизація асоціюється з високими капітальними витратами та складною інтеграцією. Водночас розвиток «edge-ШІ» — виконання моделей безпосередньо на локальних пристроях — робить доступними рішення, які дають помітний ефект без повної модернізації цеху. Поєднання камер, недорогих обчислювальних модулів і моделей комп'ютерного зору дозволяє автоматично виявляти дефекти поверхні, помилки маркування, недокомплект, а також контролювати дотримання правил охорони праці (наприклад, використання ЗІЗ) та фіксувати потенційно небезпечні ситуації. Перевагою edge-підходу є робота офлайн із мінімальною затримкою, що важливо для безпеки та стабільності. Для прототипування та інтеграції часто застосовують бібліотеки комп'ютерного зору на кшталт OpenCV [3] і компактні моделі, оптимізовані під edge-пристрої.

Ключовий виклик для МСП — не лише точність, а стабільність роботи в реальному середовищі: змінне освітлення, забруднення оптики, різні партії матеріалів і «дрейф» даних. Тому доцільно застосовувати прагматичний сценарій: (1) обрати 1–2 метрики з прямою бізнес-цінністю (частка браку, кількість інцидентів near-miss); (2) зібрати датасет саме з конкретного робочого місця; (3) використати компактні моделі та регулярну перевірку якості на контрольних вибірках; (4) організувати цикл оновлення моделей із документуванням ризиків і контролем змін, спираючись на настанови з управління ризиками ШІ [2]. У результаті підприємство отримує «м'який» вхід у роботизацію: спершу — візуальний контроль і аналітика, далі — підключення до систем керування та використання даних для автоматизованих рішень у логіці цифрової трансформації [1].

Для досягнення прикладного ефекту важливо правильно спроєктувати «виробничу» частину рішення. Зокрема, вибір місця встановлення камер, оптики та підсвічування впливає на якість розпізнавання не менше, ніж архітектура моделі. На етапі пілоту доцільно сформувати перелік типових дефектів/подій, визначити допустимі пороги помилок і сценарій реакції (підсвічування оператору, маркування виробу, зупинка лінії, формування заявки на перевірку). Дані для навчання слід збирати у різних режимах роботи та змінах персоналу, фіксуючи умови зйомки (освітлення, швидкість конвеєра, партію матеріалу). Це підвищує узагальнювальну здатність моделі й зменшує ризик «переобучення» під одну партію. Практично корисними є механізми активного донавчання: система відбирає сумнівні кадри, а експерт швидко підтверджує клас/дефект, після чого модель оновлюється за контрольованою процедурою з валідацією на відкладеній вибірці.

Інтеграція edge-ШІ з виробничими системами має спиратися на прості й надійні інтерфейси. Найчастіше результат детекції/класифікації передають у PLC/SCADA через стандартні протоколи, а в MES/ERP — як подієві записи (час, ділянка, тип дефекту, серійний номер, фото-доказ). Такий підхід дозволяє формувати статистику браку в розрізі змін і партій, будувати Pareto-аналіз причин та підключати предиктивні моделі: наприклад, виявляти зростання дефектів, пов'язане із зносом інструменту або відхиленням параметрів процесу. Окремо слід визначити вимоги до затримки й безперервності: для безпекових сценаріїв (вхід у небезпечну

зону, відсутність ЗІЗ) рішення має працювати з мінімальною латентністю та офлайн, тому критично передбачити резервування живлення, локальне зберігання логів і зрозумілий режим деградації (що робить система, якщо камера/модуль недоступні).

Не менш важливі питання безпеки та керування ризиками. Edge-підхід зменшує потребу передавати відео за межі підприємства, але з'являються ризики компрометації пристроїв на периметрі, несанкціонованого доступу до технологічних даних і підміни результатів розпізнавання. Тому доцільно застосовувати сегментацію мережі, рольовий доступ, регулярні оновлення та контроль цілісності ПЗ відповідно до підходів кіберзахисту промислових систем (IEC 62443) [4]. Додатково варто закріпити процедури управління ризиками ШІ: критерії прийнятності якості моделі, перевірки на «дрейф», журнал змін версій та інцидентів, а також оцінку впливу помилок на безпеку й якість продукції — у логіці настанов ISO/IEC 23894 [2] та практик з управління ризиками ШІ [5]. У підсумку, правильно організований цикл «дані — модель — інтеграція — контроль» дозволяє МСП отримати вимірювані результати (зменшення браку, підвищення безпеки) і закласти основу для подальшої роботизації виробництва.

Список використаних джерел

1. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт. URL: https://thedigital.gov.ua (дата звернення: 26.12.2025).

2. ISO/IEC 23894:2023. Information technology — Artificial intelligence — Guidance on risk management (дата звернення: 26.12.2025).

3. OpenCV Documentation. URL: https://docs.opencv.org (дата звернення: 26.12.2025).

4. IEC 62443 (серія стандартів). Security for industrial automation and control systems (дата звернення: 26.12.2025).

5. NIST AI Risk Management Framework (AI RMF 1.0). National Institute of Standards and Technology. URL: https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework (дата звернення: 26.12.2025).

СЕКЦІЯ 5. ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ, ПРОФІЛАКТИКА ТА ПІДТРИМКА ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.

Гарбуза Євгеній Віталійович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії третього року навчання, 053 «Психологія», ЗВО «Університет сучасних знань», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Тетяна Леонідівна д-р наук з держ. упр., професор ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ПСИХОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ СІМЕЙНИХ КОНФЛІКТІВ

У сучасному суспільстві, яке переживає динамічні зміни, зростання стресових чинників та інтенсивну цифрову трансформацію, стабільність і гармонія в сімейних відносинах набувають особливої цінності. У цьому контексті проблема сімейних конфліктів залишається надзвичайно актуальною. Конфлікти в родині можуть виникати з різних причин – від побутових труднощів і нерівномірного розподілу обов'язків до глибоких психологічних розбіжностей та міжпоколіннєвих бар'єрів. Проте ключовим фактором, що визначає успішність подолання цих конфліктів, є рівень психологічної культури членів родини.

Психологічна культура – це інтегральна характеристика особистості, що охоплює здатність до самопізнання, рефлексії, емпатії, конструктивного спілкування, а також навички емоційної саморегуляції. У контексті сімейних стосунків психологічна культура виступає не лише інструментом вирішення конфліктів, а й профілактичним засобом, який знижує ймовірність їх виникнення.

По-перше, високий рівень психологічної культури передбачає розуміння себе та інших, вміння розпізнавати власні емоції й адекватно реагувати на емоції партнера чи дитини. Людина, яка володіє емоційним інтелектом, не зривається на крик, а шукає шляхи до діалогу. Саме здатність чути, а не лише говорити, є основою для уникнення ескалації конфлікту.

По-друге, важливою складовою психологічної культури є вміння вести конструктивну комунікацію – відкриту, чесну, з дотриманням правил ненасильницького спілкування. Наявність таких навичок дозволяє уникати пасивно-агресивної поведінки, прихованих звинувачень чи маніпуляцій, які часто лише поглиблюють сімейну напругу. Спілкування з повагою до співрозмовника, навіть у ситуації розбіжностей, допомагає зберегти довіру і взаєморозуміння в родині.

Третім важливим аспектом є здатність до рефлексії та самоконтролю. Людина з розвиненою психологічною культурою не переносить власні емоційні труднощі на інших членів родини, не перекладає відповідальність за свої реакції, а навпаки – аналізує, що саме викликало роздратування чи розчарування. Такий підхід дозволяє усвідомити справжні причини конфлікту і не плутати їх із зовнішніми подразниками [1].

Окрему увагу слід приділити рольовій взаємодії в сім'ї, де психологічна культура виявляється через усвідомлення своєї ролі – як батька/матері, партнера, дитини. Наприклад, батьки, які мають високий рівень психологічної культури, формують у дітей моделі поведінки, засновані на повазі, довірі, вмінні вирішувати суперечки мирним шляхом. Таким чином, закладається основа для наступного покоління, здатного будувати здорові стосунки.

Також важливо підкреслити, що психологічна культура є не лише особистісною рисою, а й результатом навчання, виховання, соціального середовища. Тому розвиток цієї культури

вимагає системного підходу: впровадження курсів із медіації та комунікативної компетентності в шкільну програму, надання сімейного консультування, психопросвіта через соціальні кампанії та доступ до психологічної підтримки на рівні громад.

У сучасній Україні, де сім'я виступає важливим ресурсом стабільності в умовах війни та соціальних викликів, питання розвитку психологічної культури набуває стратегічного значення. Саме психологічна стійкість, вміння адаптуватися до змін, зберігати емоційний баланс та підтримувати одне одного – це те, що тримає родини разом у найтяжчі часи [2].

Необхідно зазначити, що конфлікти самі по собі не є негативним явищем – це природна частина взаємодії. Проблемою є не наявність конфлікту, а неконструктивні способи його розв'язання. Якщо члени сім'ї володіють психологічною культурою, вони здатні бачити в конфлікті не загрозу, а можливість для зростання, зміцнення зв'язку, переосмислення потреб та очікувань.

Отже, психологічна культура – це фундамент для побудови здорових, стабільних, взаємопідтримуючих сімейних відносин. Вона є не лише основою ефективного вирішення конфліктів, а й головним інструментом їх попередження. Інвестування в розвиток психологічної культури на рівні індивіда, сім'ї та суспільства – це внесок у формування емоційно здорової нації, здатної до діалогу, підтримки і миру.

Список використаних джерел

1. Бойко, О. М. Психологія сімейного консультування: теорія та практика / О. М. Бойко. Київ: Видавничий дім «Академія», 2020. 320 с.

2. Ковальчук, Н. С. Основи ненасильницького спілкування: Посібник для психологів / Н. С. Ковальчук. Харків: Основа, 2018. 216 с.

Дейсун Богдана Юріївна
здобувачка вищої освіти першого освітньо-наукового рівня, 053 «Психологія»,
Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне.
Науковий керівник: Сарнавська Оксана В'ячеславівна,
канд. філос. наук, доцентка,
Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне.

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР АДАПТАЦІЇ ЛЮДИНИ У СВІТІ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сьогодні людина живе в умовах, де передбачуваність дедалі більше втрачає свою стабільність. Динамічні зміни в суспільстві, стрімкий розвиток технологій, економічні коливання та часті глобальні виклики формують реальність, у якій невизначеність стає буденною рисою. За таких обставин здатність ефективно пристосовуватися до непостійного середовища набуває особливої цінності.

Різні види криз, від індивідуальних життєвих труднощів до масштабних соціальних подій, суттєво впливають на психічний стан людини. Вони можуть порушувати відчуття контролю, посилювати тривожність та впливати на те, як працюють звичні копінг-стратегії. Саме в такі моменти ключову роль відіграє психологічна стійкість, яка підтримує внутрішню рівновагу, допомагає переорієнтовувати поведінку та відновлюватися після стресових впливів. У зв'язку з цим вивчення психологічної стійкості є важливим напрямом сучасних досліджень, адже воно дозволяє зрозуміти, які ресурси сприяють успішній адаптації особистості в мінливому та непередбачуваному світі.

У сучасній психології розрізняють поняття resilience та hardiness, які у вітчизняних дослідженнях подають як психологічну стійкість та життєстійкість. Перше поняття описує здатність людини адаптуватися до стресу й відновлюватися після випробувань, тоді як друге розглядається як внутрішня риса, що підтримує таку адаптацію. [1]

Психологічна стійкість не дорівнює відсутності переживань. Це набутий процес, який формується через поведінкові й когнітивні стратегії. Люди з високим рівнем resilience зазвичай краще регулюють емоції, легше долають труднощі та демонструють нижчий рівень психологічного дистресу.

Поняття hardiness у трактуванні С. Мадді включає три складові: залученість (відчуття сенсу та участі у власному житті), контроль (переконання у здатності впливати на події) та сприйняття виклику (готовність бачити у труднощах можливість для розвитку). Сучасні теорії resilience також спираються на екологічний підхід Ю. Бронфенбреннера, який підкреслює, що адаптація залежить не лише від внутрішніх ресурсів, а й від ширшого соціального середовища – сім'ї, навчальних закладів, спільнот. [1]

Психологічна стійкість до стресових впливів формується впродовж усього життя й базується на поєднанні спадкових нейрофізіологічних властивостей та умов соціального розвитку. Темперамент як фундаментальний фізіологічний шар психічної діяльності визначає динаміку й енергетику психічних процесів, впливаючи на індивідуальні особливості поведінки та реакцій, тому відіграє ключову роль у становленні стійкості до стресу. Біологічна основа стресостійкості включає характеристики нервової системи: емоційний тонус, витривалість, точність і рухливість нервових процесів, рівень активації та інші генетично й фізіологічно зумовлені параметри, що забезпечують стабільність функціонування в напружених умовах. [5]

Чим вищий вихідний рівень біологічної стійкості, тим більшу інтенсивність стресових чинників людина здатна витримувати без втрати ефективності. Водночас особистісні якості, соціальне оточення та адаптивні стратегії можуть частково компенсувати менш розвинені нервові ресурси. Хоча типологічні особливості мають значення, вирішальними у формуванні стресостійкості залишаються особистісні й соціально-поведінкові чинники. [3]

Військові конфлікти здатні суттєво впливати на емоційну стійкість людини, спричиняючи підвищену тривожність, депресивні стани та ПТСР. Водночас частина людей зберігає високий рівень внутрішньої стабільності навіть у надзвичайно стресових умовах. Відновлення емоційної рівноваги після пережитих подій часто є тривалим процесом, на який позитивно впливають підтримка сім'ї та спільноти, доступ до медичної й психологічної допомоги.

Ефективними шляхами зміцнення емоційної стійкості виступають спеціальні психологічні програми: індивідуальна та групова терапія, релаксаційні техніки, медитація. Вони спрямовані на розвиток самосприйняття, емоційного інтелекту, стресостійкості та соціальної підтримки, що підвищує здатність особистості долати труднощі та зберігати внутрішню рівновагу. [4]

Особливе значення мають копінг-стратегії. Дослідження показують, що юнаки з низькою нервово-психічною стійкістю частіше використовують уникнення, що вказує на потребу у формуванні більш конструктивних способів подолання стресу. Модель розвитку копінг-стратегій включає когнітивний компонент (оцінювання ситуації, регуляція емоцій, позитивне мислення, адаптація) та емоційний компонент (саморегуляція, емоційна гнучкість, здатність звертатися по підтримку). Розвиток цих навичок допомагає людині ефективніше реагувати на напружені обставини та зберігати психологічну рівновагу. [2]

Психологічна стійкість є ключовою якістю людини в умовах сучасної невизначеності. Вона допомагає адаптуватися до стресу, відновлюватися після труднощів і зберігати внутрішню рівновагу. Її формування залежить від поєднання біологічних особливостей, особистісних рис та підтримки з боку оточення. Хоча тип нервової системи відіграє роль, вирішальними залишаються навички саморегуляції, конструктивні копінг-стратегії та соціальна підтримка. У складних ситуаціях, зокрема під час воєнних подій, саме ці ресурси допомагають знижувати негативні наслідки стресу. Отже, розвиток психологічної стійкості - це безперервний процес,

що допомагає людині зберігати ефективність, запобігати виснаженню та успішно адаптуватися до змін у нестабільному світі.

Список використаних джерел

1. Готич В. О. Resiliens, Hardiness, психологічна стійкість, життєстійкість: порівняльний аналіз понять у соціально-психологічних дослідженнях // Вісник соціально-гуманітарних наук. – 2023. – № 3. – С. –. – DOI: https://doi.org/10.32782/2709-3093/2023.3/02

2. Сергієнко Н. П. Особливості психологічної стійкості особистості під час подолання критичних ситуацій : навч. посіб. – Харків : Харківський нац. ун-т Повітряних Сил ім. І. Кожедуба, 2017.

3. Корольчук В. М. Психологічні детермінанти стійкості особистості до дії стресогенних факторів // Проблеми екстремальної та кризової психології. – 2013. – Вип. 14, ч. І.

4. Борисенко В. Психологічна витривалість vs. психологічна стійкість та психологічна життєстійкість // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки. – 2025. – С. 5–11.

5. Мерзлякова О. Л. Резильєнтність або психологічна стійкість: концепт, вимірювання, розвиток : аналітичний огляд // Аналітичний вісник у сфері освіти й науки. – 2023. – С. 96–120.

Децюк Тетяна Миколаївна
канд. пед. наук, доцент,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

РОЛЬ СТРЕСОСТІЙКОСТІ У ЗБЕРЕЖЕННІ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасні реалії життя в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, інтенсивності стресових подій, психологічної напруги, що пов’язано із військовим станом і безпосередньою загрозою для життя та здоров’я особистості. Всі ці стресові чинники є причиною значного психоемоційного навантаження, що в свою чергу значно впливає на працездатність і ефективність діяльності особистості в професійнійсфері. Враховуючи, що традиційні способи відновлення сил, енергії та повернення до звичайного ритму професійної діяльності за вищевказаних умов зазвичай не дають бажаного ефекту або є недоступними, постає потреба у дослідженні та аналізу ролі формування навику стресостійкості у збереженні працездатності особистості.

Пошук способів, інструментів і методів збереження працездатності населення відповідно до сучасних умов має стати стратегічно важливою ціллю як для науковців, так і для представників державної влади, органів місцевого самоврядування, оскільки це напряму впливає на економічний потенціал громад і України в цілому, її економічну спроможність для подальшого розвитку та відновлення. Саме тому дана тема є надзвичайно актуальною.

Пропонуємо спершу проаналізувати сучасні наукові підходи до розуміння понять «стресостійкість» та «працездатність». Як зазначає Д. Кравцов, стресостійкість особистості можна розглядати як здатність до адаптації у соціумі, відновлену працездатність, якісну самореалізацію і т. ін. Дещо глибше формулювання запропонував П. Зільберман, на думку науковця стресостійкість – це певна інтегрована особистісна властивість, що включає взаємодію декількох компонентів психічної діяльності особистості, а саме емоційних, вольових, мотиваційнихта інтелектуальних. Що в свою чергу сприяє успішному виконанню поставлених перед особистістю завдань, в тому числі професійних [1, с. 236].

З іншого боку, деякі науковці пропонують аналізувати поняття стресостійкості з точки зору особистих ресурсів. На думку Н. Слободяник, стресостійкість варторозглядатияк психологічний ресурс особистості в ситуації змін і невизначеності, що допомагає особі ефективно долати

труднощі без значних негативних наслідків для здоров'я як ментального, так і фізичного [2, с. 91].

Ще один підхід до розуміння поняття стресостійків базується на концепції вміння особистості протистояти стресу. Серед прихильників даного підходу М. Шпак. Деякі науковці наголошують, що стресостійкість – це емоційна стійкість, що зумовлена вмінням контролювати свої емоції (Е. Мілерян). Емоційна концепція А. Ольшанікової заключається в тому, що під стресостійкістю варто розглядати стійке переважання позитивних емоцій після критичних ситуацій[1, с. 237].

Таким чином, стресостійкість – це певна властивість особистості, що грунтується на процесах взаємодії різних компонентів психіки у період дії стресогенних факторів, а також у період їх подолання. Стресостійкість сприяє відновленню всіх психічних процесів та поверненню до активної діяльності особистості, без втрати самооцінки та самоповаги.

Детермінантами розвитку стресостійкості у особистості виступають сформованість Я-концепції, розвинутість комунікативної сфери і вміння будувати соціальні зв'язки, рівень когнітивного розвитку. Високий рівень стресостійкості проявляється у впевненості в собі, емоційній врівноваженості, низькому рівні тривожності, здатності до самоконтролю.

Щодо розуміння поняття «працездатність», то відповідно до термінології законодавства це поняття слід розглядати як сукупність можливостей особистості (розумових, емоційних та фізичних), що дають змогу фахівцю виконувати свої професійні обов'язки у визначеному обсязі, характері та якості. При цьому більшість українських науковців під працездатністю пропонують розглядати здатність організму людини витримувати навантаження (фізичні, нервові, емоційні, енергетичні тощо) під час виконання професійних обов'язків.

Одним із найпоширеніших академічних міжнародних підходів щодо розуміння поняття «працездатність» у психології праці є підхід балансу особистих ресурсів працівника і професійних вимог або вимог місця роботи. Так, відомий фінський науковець Ю. Ілмарінен під працездатністю пропонує розглядати здатність працівника відповідати вимогам місця роботи або професійним вимогам, враховуючи його фізичні і ментальні ресурси, загальний стан здоров'я та умови праці [3].

Отже, під працездатністю в контексті теми дослідження ми пропонуємо розглядати сукупність можливостей особистості, які дають їй змогу виконувати в повній мірі свої професійні обов'язки. Ці можливості ми пропонуємо розглядати у двох площинах: психоемоціній та фізичній. Психоемоційна – включає можливість контролювати власні емоції, регулювати свій емоційний стан та настрій, здатність відновлювати емоційну рівновагу та когнітивні функції. Фізична – включає можливість витримувати певні фізичні навантаження, виконувати певну фізичну роботу або фізичні дії.

Якщо розглядати стресостійкість з точки зору професійної діяльності, то це мотивація до виконання професійних обов'язків, позитивне ставлення до результатів своєї роботи, клієнтів та колег, усвідомлення соціального значення своєї роботи, прагнення до професійного розвитку, готовності до активної професійної діяльності, відчуття приналежності до позитивних змін у суспільстві, процесах відновлення та розвитку своєї країни в цілому.

Щодо розуміння поняття«умови невизначеного середовища», то ми пропонуємо розглядати його якзовнішні об'єктивні обставини, які постійнозмінюються, а саме: наявність світла, води, доступ до інтернет ресурсу, можливість перебувати у безпечному місті, можливість спілкуватися з рідними, безпека рідних, можливість вільно пересуватися, можливість планувати у довгостроковій перспективі – стретегічно на 5-15 років наперед, відсутність стабільності і не можливість спрогнозувати своє майбутнє тощо. Всі перераховані характеристики по своїй суті є стресовими факторами, які здатні ввести людину в ступор або викликати сильні емоції (страх, паніка, агресія тощо), що потенційно може негативно впливати на загальне самопочуття особи, її психоемоційний стан, можливість раціонального мислення, на процеси прийняття рішень і, як наслідок, на якісне виконання її професійних обов'язків.

Отже, враховуючи все вищезазначене, на наш погляд, вкрай важливу роль у збереженні працездатності особистості в умовах невизначеності відіграє сформований навик стресостійкості.Тому, важливо комплексно і стратегічно підходити до процесу формування стресостійкостіу працездатного населення як на рівні громад, так і на загальнодержавному рівні. Постає потреба у розробці відповідних програм і стратегій. А для більшої ефективності до цього процесу варто долучити всіх стейкхолдерів за концепцією концепцією Quadruple Helix– влада, бізнес, освіта, громада.

Подальшого дослідження потребує аналіз впливу різних чинників на процес формування стресостійкості особистості в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Кравцов Д.Р. Аналіз теоретичних досліджень поняття «стресостійкість».Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України. Харків, 2019. С.236-238. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/05_04_2019/pdf/74.pdf

2. Слободяник Н.В. Стресостійкість як психологічний ресурс особистості в ситуації змін. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: психологія. Том 35 (74) № 4, 2024. С. 91-95. DOI https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.4/14

3. IlmarinenJ. Work ability – A comprehensive concept for occupational health research and prevention. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. № 35(1),2009. P. 1-5. URL: https://www.researchgate.net/publication/24192535_Work_ability_-_A_comprehensive_concept_for_occupational_health_research_and_prevention

Заведюк Дарія Аркадіївна
здобувачка вищої освіти першого освітньо-наукового рівня, 053 «Психологія», Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне.
Науковий керівник: Сарнавська Оксана В'ячеславівна, канд. філос. наук, доцентка, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне.

РОЗВИТОК РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ У СУЧАСНОЇ МОЛОДІ

Сучасна молодь у світі зустрічається з надзвичайно високим рівнем нестабільності, невизначеності та екстримальних викликів. До складних екзистенційних викликів в першу чергу для української молоді належать війна, а також соціальні кризи, інформаційний стрес, економічні труднощі, цифрова перевантаженість, зміни у системі освіти та вимоги до професійної мобільності. У таких складних умовах особливої уваги для теоретичного осмислення потребує поняття резильєнтності — здатності особистості до адаптації в стресових ситуаціях, витривалості у ситуації дистес, відновлювення після труднощів та підтримання потенційного психологічного благополуччя. Важливо, на нашу думку, є те, що резильєнтність не є вродженою властивістю психіки, вона формується впродовж життя, що представляє її як важливу частину в загальній компетентності сучасної молодої людини, саме тому ми розглядаємо резильєнтність як поєднання когнітивних, емоційних та поведінкових компонентів, що забезпечують ефективне проживання кризових ситуацій. Отож, до структури резильєнтності входять: гнучкість мислення, уміння контролювати емоції, здатність до саморегуляції, мотивацію до подолання труднощів, навички вирішення проблем та соціальну підтримку [1;3].

Особливим чинником розвитку резильєнтності є сформовані сенсожиттєві орієнтації та смисли, які допомагають молоді зберігати внутрішню мотивацію та відчуття цілеспрямованості навіть у нестабільних умовах. Цікавим є те, що у сучасної молоді спостерігається одночасно підвищена вразливість і високий потенціал до розвитку резильєнтності, коли молоді люди нерідко переживаючи стрес, пов'язаний з високими освітніми та соціальними вимогами, нестачею ресурсів, труднощами професійного самовизначення, надмірним впливом соціальних мереж, зберігають високий рівень адаптивності, гнучке мислення, відкритість до змін і здатність швидко засвоювати нові навички.

Одним із ключових шляхів формування резильєнтності є розвиток емоційної компетентності, зокрема вміння розпізнавати, приймати та конструктивно виражати свої емоції. Навички емоційної компетентності дозволяють зменшувати інтенсивність стресових реакцій і запобігати накопиченню психологічного напруження. Важливими є навички саморегуляції — від контролю імпульсивності до вміння переключатися, відновлюватися, використовувати техніки релаксації та усвідомленості, коли значну роль у зміцненні резильєнтності відіграє соціальна підтримка — сім'я, друзі, навчальна група, соціальні спільноти. Науковими дослідженнями доведено, що молоді люди, які мають довірливі стосунки, демонструють вищу стресостійкість та більше мотивації до розвитку. Підтримувальне середовище також сприяє формуванню почуття безпеки, що є основою для здатності долати труднощі [2;3]. Окремої уваги заслуговує вплив цифрового середовища, яке одночасно створює можливості й ризики, одним з яких є те, що молодь використовує технології як ресурс для навчання, саморозвитку та соціалізації, проте — постійний інформаційний потік, порівняння себе з іншими та кіберстрес можуть знижувати психологічну стійкість. Важливим напрямом у розвитку стресостійкості та резильєнтності є також формування інформаційної грамотності й емоційного інтелекту, здатності до критичного мислення й навичок безпечного використання соціальних мереж[4].

В освітньому середовищі розвиток резильєнтності може відбуватися через впровадження тренінгів, програм психологічної підтримки, розвиток навичок життєстійкості, роботу зі стресом та формування навичок самоменеджменту, коли педагоги та психологи відіграють роль фасилітаторів, які створюють умови для розвитку адаптивних стратегій поведінки.

Розвиток резильєнтності у сучасної молоді є необхідною умовою для її психологічного благополуччя, успішного навчання, професійної реалізації та здатності долати виклики глобального світу. Формування ж резильєнтності потребує комплексного й інтегративного підходу, що включає емоційний розвиток, соціальну підтримку, саморегуляцію, критичне мислення та етичне інформаційне середовище. Цілеспрямоване посилення цих ресурсів сприятиме зростанню життєстійкості молоді та її готовності до конструктивних дій у складних життєвих обставинах.

Список використаних джерел

1. Connor, K. M., Davidson, J. R. T. Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). Depression and Anxiety, 2003.

2. Masten, A. S. Ordinary magic: Resilience processes in development. American Psychologist, 2001.

3. Омельченко, Є. М. Психологічна стійкість сучасної молоді в умовах соціальної нестабільності. Психологічний журнал, 2020.

4. Карамушка Л. М. Психологічні особливості стресостійкості та її розвиток у студентської молоді. Психологія і суспільство, 2018.

Котеленець Олег Олександрович
здобувач вищої освіти другого (магістерського) ступеня освіти,
С4 «Психологія»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Децюк Тетяна Миколаївна,
канд. пед. наук, доцент,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ МОЛОДИХ БАТЬКІВ У КОНТЕКСТІ ВОЄННИХ ДІЙ

Повномасштабна війна в Україні зумовила значні соціальні й психологічні зрушення, що особливо проявляються в сімейному середовищі. Молоді батьки становлять специфічну соціальну групу, яка, окрім стандартних викликів батьківства, змушена долати екзистенційні труднощі, зокрема втрату житла, розлуку з членами родини, нестабільність і загрозу для життя. Додатково ускладнюють ситуацію невизначеність майбутнього, постійний страх, втрата джерел доходу, а також обмежений доступ до освіти й медицини. В таких умовах підтримка молодих батьків має бути цілісною, міждисциплінарною та адаптованою до кризового контексту.

Недостатній доступ до кваліфікованої допомоги, підвищений рівень соціального стресу та схильність до емоційного вигорання серед молодих батьків значно підвищують ризик порушення взаємодії між батьками та дітьми, а також погіршують якість життя і психоемоційний стан сімей. У воєнний період родини часто опиняються у ситуаціях, де звичні поведінкові стратегії втрачають ефективність, що обумовлює необхідність пошуку нових підходів до підтримки як на індивідуальному, так і на суспільному рівнях. Значна частина молодих батьків змушена поєднувати батьківські й адаптаційні функції у зміненому соціальному середовищі, що створює додатковий психологічний тиск.

Наукова література розглядає подолання психологічних наслідків стресу в умовах надзвичайних ситуацій крізь призму досліджень стресостійкості, посттравматичного зростання та кризової психології. Зокрема, Дж. Бонанно підкреслює роль соціальної підтримки й особистісних ресурсів як визначальних чинників адаптації до травматичних подій [1, с. 25]. Теорія збереження ресурсів Гобфолла акцентує увагу на важливості стабілізації як особистих, так і міжособистісних ресурсів під час стресу [2, с. 103]. Відновлення або збереження контролю над повсякденним життям визнається одним із ключових факторів психологічного відновлення після травмуючих обставин.

Вітчизняні дослідники (О. Сімоненко, Т. Яценко, І. Звєрєва) аналізують питання адаптації особистості під час соціальних потрясінь, особливості реагування на психотравмуючі події, а також методи соціальної реабілітації [3, с. 45; 4, с. 92]. Водночас проблема психологічної підтримки молодих батьків у контексті воєнного конфлікту залишається недостатньо опрацьованою. Необхідно розробити спеціалізовані протоколи роботи з сім'ями, які зазнали втрат, переживають дезадаптацію або перебувають у стані вимушеного переміщення — внутрішньо переміщеними особами, біженцями, евакуйованими із зон бойових дій. З огляду на обмеженість доступу до професійної допомоги, зростає значення самодопомоги, використання онлайн-ресурсів і дистанційних форм підтримки [5, с. 18].

Особливої уваги заслуговують дослідження щодо ефективності когнітивно-поведінкової терапії, майндфулнес-підходу, емоційно-фокусованої терапії у роботі з батьками, які пережили травматичні події [6, с. 11]. Зазначені методи сприяють підвищенню емоційної стабільності, розвитку навичок саморегуляції та покращенню батьківсько-дитячої взаємодії. Включення таких технік до програм психологічної підтримки у громадах та державних ініціативах для внутрішньо переміщених осіб і постраждалих родин є доцільним і рекомендованим.

Основні завдання соціально-психологічної підтримки полягають у зниженні рівня тривожності й страху, формуванні навичок саморегуляції, розвитку емоційного зв'язку з дитиною, створенні відчуття контролю над ситуацією, відновленні соціальної підтримки й комунікацій. Важливо також стимулювати мотивацію до активної участі в житті громади, навчати кризового реагування та створювати умови для особистісного розвитку попри складні обставини.

До ефективних форм підтримки належать: індивідуальні й групові консультації, психоедукаційні тренінги, онлайн-сервіси (чат-боти, мобільні застосунки), програми емоційної саморегуляції (майндфулнес, дихальні вправи, тілесно-орієнтовані методики), арт-терапія, наративна терапія. В умовах війни особливої значущості набувають мобільні кризові групи, дистанційне консультування та інтеграція психологічної підтримки в освітні та медичні заклади.

Підсумовуючи, слід зазначити, що молоді батьки в умовах війни потребують не лише емпатійного ставлення, а й структурованої та професійної допомоги. Формування ефективної системи соціально-психологічної підтримки цієї категорії є визначальною передумовою збереження психічного здоров'я суспільства в період тривалого стресу. Подальші дослідження мають бути спрямовані на аналіз довготривалих наслідків такої підтримки та розробку політик, що забезпечують її сталість і доступність.

Список використаних джерел

1. Bonanno G.A. Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? American Psychologist. 2024. Vol. 59(1). P. 20–28.

2. Hobfoll S.E. Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping. Oxford University Press, 2022. P. 127–147.

3. Симоненко О. М. Психологічна допомога особистості в кризових життєвих ситуаціях: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013.184 с.

4. Яценко Т. С. Теорія і практика психоаналізу у вітчизняній психотерапії. К.: Либідь, 2011. 256 с.

5. Звєрєва І.Д. Соціально-педагогічна підтримка сімей з дітьми в умовах надзвичайних ситуацій. Соціальна робота в Україні: теорія і практика. 2020. №2(18). С. 15–20.

6. Hayes S.C., Follette V.M., Linehan M.M. Mindfulness and acceptance: Expanding the cognitive-behavioral tradition. New York: Guilford Press, 2004. 312 p.

Кухар Тетяна Володимирівна
канд. псих. наук, доцент,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ ПОХОДЖЕННЯ ТА ПРЕВЕНЦІЇ АСОЦІАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ: БІОПСИХОСОЦІАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ДІАГНОСТИКИ Й КОРЕКЦІЇ

Асоціальна поведінка є складним психосоціальним феноменом, що виявляється в агресивному або деструктивному ставленні індивіда до суспільства, ігноруванні моральних норм і соціальних правил. Вона охоплює широкий спектр проявів – від ситуативних девіацій до стабільних злочинних дій. Наукові дослідження підтверджують, що асоціальність не є суто індивідуальним дефектом, а формується внаслідок взаємодії біологічних, психологічних і соціальних чинників. Її попередження вимагає цілісного підходу, який поєднує аналіз внутрішніх механізмів особистісного розвитку та зовнішніх соціальних умов.

Традиційні погляди на девіацію часто зосереджуються на окремих її аспектах – медичних, психологічних або соціальних, – що призводить до фрагментарності діагностики та превенції [5, с. 8-9]. Біопсихосоціальна модель пропонує цілісний підхід, у межах якого асоціальна поведінка розглядається як результат системної взаємодії органічних передумов, психічних

особливостей і контексту соціального середовища. Такий інтегрований підхід дозволяє не лише виявляти джерела девіації, а й розробляти ефективні превентивні та корекційні стратегії.

Біологічні детермінанти асоціальної поведінки охоплюють спадкові особливості, неврологічні ураження, соматичні порушення та психічні розлади, які впливають на здатність до самоконтролю. Зокрема, ушкодження головного мозку, психопатологічні стани чи генетично обумовлені розлади емоційної сфери можуть знижувати толерантність до фрустрації й підвищувати імпульсивність. Натомість фізичні вади або хвороби, що спричинюють соціальну ізоляцію, можуть слугувати ґрунтом для розвитку агресивних або компенсаторних форм поведінки [2, с. 68-75].

Психологічні чинники визначають індивідуальний стиль емоційного реагування, мотивацію та самоусвідомлення. Імпульсивність, емоційна нестабільність, низький рівень емпатії та схильність до фрустрації знижують ефективність соціальної адаптації. Тривалі психотравми, фрустрації, відчуття безпорадності або внутрішні конфлікти сприяють формуванню негативізму, нігілізму, ворожості та агресії. Відсутність навичок емоційної регуляції трансформує ситуативні афекти в стійкі девіантні моделі реагування [1, с. 58-64].

Соціальні фактори створюють контекст, у якому реалізуються індивідуальні схильності. Порушення процесу соціалізації, дефекти виховання, негативні впливи медіа та девіантних субкультур формують спотворену систему цінностей. Соціальна нерівність, безробіття, маргіналізація, урбанізаційний тиск і нестабільність соціальних інститутів підвищують ризики девіації, породжуючи почуття безсилля та несправедливості. За таких умов девіантна поведінка може виступати засобом самоствердження або протесту проти системної нерівності. [3, с. 68-70].

Надзвичайно важливою у формуванні поведінкових відхилень є роль сім'ї. Дисфункційні моделі виховання – надмірна жорсткість, емоційна байдужість, гіперопіка або непослідовність – формують деформації в образі «Я» та способах соціальної взаємодії. Психологічна занедбаність або, навпаки, брак самостійності часто зумовлюють девіантні спроби самоствердження, спрямовані на компенсацію почуття неповноцінності чи емоційного дефіциту.

Соціально-психологічний ракурс підкреслює значення наслідування і групової ідентифікації. Підлітки, які спостерігають девіантні зразки у своєму середовищі, схильні інтегрувати їх як нормативні. Поступовість переходу від нормативних форм поведінки до асоціальних створює умови для раннього втручання: саме у період первинної соціалізації важливо коригувати небажані моделі взаємодії. [4, с. 198-205].

На макрорівні детермінанти асоціальної поведінки пов'язані з недосконалістю соціальних інститутів: руйнація систем соціального контролю, неефективність законодавства, корупція, обмежений доступ до освіти і праці збільшують схильність до девіантних стратегій. Економічні фактори, передусім нерівність і безробіття, підсилюють маргіналізацію, тоді як ідеологічна деформація й медійна пропаганда насильства легітимізують аморальні моделі поведінки.

Отже, комплексна модель походження асоціальної поведінки ґрунтується на взаємозв'язку трьох рівнів причинності: біологічної вразливості, психологічної схильності та соціального тиску. Біопсихосоціальна інтеграція передбачає, що профілактика має включати програми ранньої діагностики, психологічної підтримки сімей, розвиток соціально-емоційних навичок у дітей, формування моральних орієнтирів і забезпечення соціальної справедливості.

На мікрорівні акценти ставляться на індивідуальну психодіагностику, розвиток внутрішнього контролю, тренінги соціальної компетентності. На мезорівні необхідна підтримка освітніх і соціальних інституцій, що запобігають маргіналізації. На макрорівні ключовими завданнями стають зменшення нерівності, підвищення ролі культурної політики та медіаграмотності, що обмежують поширення девіантних ідеологем.

Асоціальна поведінка є результатом багаторівневої взаємодії біологічних, психологічних і соціальних чинників. Її виникнення не можна пояснити окремими дефектами особистості чи середовища; лише системне врахування цих чинників дає підстави для ефективної

профілактики. Біопсихосоціальний підхід дозволяє інтегрувати медико-психологічні методи з освітньо-виховними й соціально-політичними стратегіями. Комплексні програми ресоціалізації мають поєднувати психотерапевтичні інтервенції, педагогічний супровід, суспільну підтримку і створення легітимних можливостей досягнення соціальних цілей. Такий підхід забезпечує не лише зниження рівня девіантності, а й сприяє гармонізації соціального простору, зміцненню системи цінностей та утвердженню моральної культури суспільства.

Список використаних джерел

1. Бех І. Д. Особистісно орієнтоване виховання: теорія і технологія. Київ: Либідь, 2019. 284 с.

2. Кочубей Т. О. Біопсихосоціальний підхід у психологічній діагностиці та корекції девіантної поведінки. Київ: Інтерсервіс, 2020. 240 с.

3. Москаленко В. В. Соціально-психологічна реабілітація особистості. Київ: Педагогічна думка, 2018. 256 с.

4. Носко Н. В. Соціально-педагогічна профілактика девіантної поведінки неповнолітніх. Київ: Освіта України, 2020. 256 с.

5. Лісова Н. І. Комплексна система ресоціалізації осіб із асоціальними проявами поведінки. Соціальна педагогіка: теорія і практика. 2021, № 2 (49). С. 7–14.

Кучеренко Даніїл Віталійович
здобувач вищої освіти ступеня бакалавра
третього року навчання, 186 «Видавництво і поліграфія»
Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків

Пашак Тетяна Олегівна
здобувач вищої освіти ступеня бакалавра
третього року навчання, 186 «Видавництво і поліграфія»
Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків
Науковий керівник: Митцева Ольга Сергіївна
канд. пед. наук, доцент кафедри філософії,
Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків

ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ГНУЧКИХ МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ

Сучасне професійне середовище характеризується високим рівнем мінливості, невизначеності та складності, що суттєво ускладнює процеси прогнозування та довгострокового планування. У таких умовах традиційні каскадні підходи до управління проектами виявляються недостатньо ефективними через жорстку фіксацію вимог і слабку здатність до адаптації. Альтернативою стали гнучкі методології управління, концептуальні засади яких закріплені в Маніфесті Agile, де визначено пріоритет людей та їхньої взаємодії над процесами й інструментами, а також готовність до змін над дотриманням початкового плану [1].

Застосування гнучких методологій управління проектами забезпечує підвищення ефективності реалізації проектів за рахунок ітеративної організації робіт та постійного уточнення вимог. Система дозволяє своєчасно виявляти помилки та коригувати напрям розробки без накопичення критичних відхилень від цілей проекту. Такий підхід сприяє зменшенню ризиків і підвищенню якості кінцевого результату, а також позитивно впливає на організацію командної роботи [2, с. 7].

Порівняльний аналіз каскадної та гнучкої моделей управління демонструє, що жорстка послідовність етапів у Waterfall-підході обмежує участь виконавців у процесі ухвалення

рішень і може знижувати рівень їхньої мотивації. Натомість гнучкі методології передбачають активне залучення членів команди до планування та оцінювання результатів, що підвищує відповідальність за виконання завдань і сприяє формуванню більшої психологічної залученості в проект.

Однією з найпоширеніших гнучких методологій є Scrum, який поєднує структурованість управління з високим рівнем адаптивності. Чіткий розподіл ролей, регулярні ітерації та визначені події забезпечують прозорість процесів і стабільний робочий ритм. Це зменшує організаційну невизначеність, полегшує координацію дій і позитивно впливає на психологічний стан команди.

Важливою складовою Scrum є регулярний зворотний зв'язок, що дозволяє швидко оцінювати проміжні результати та вносити необхідні корективи. Такий механізм знижує рівень стресу, пов'язаного з накопиченням проблем, і дозволяє формувати відкрите обговорення, де помилки розглядаються як елемент процесу вдосконалення, а не як підстава для санкцій.

Методологія Kanban спрямована на оптимізацію робочих процесів шляхом їх візуалізації та контролю навантаження. Використання візуальних дошок дозволяє підвищити прозорість виконання завдань і зменшити кількість незавершеної роботи. Обмеження паралельних задач збільшує концентрацію на поточних завданнях і раціональне використання ресурсів команди.

Практика управління проектами в сучасних організаціях підтверджує доцільність використання Agile-підходів у середовищі з мінливими вимогами. Застосування гнучких методологій дозволяє підвищити рівень комунікації між учасниками проекту, забезпечити узгодженість очікувань та своєчасне прийняття управлінських рішень, що позитивно впливає на загальну успішність проєктів [3;4, с. 224].

Отже, у сучасних IT-проектах гнучкі методології доповнюються використанням спеціалізованих інструментів управління завданнями та моніторингу процесів, таких як системи візуалізації та трекінгу виконання робіт. Поєднання Scrum і Kanban, зокрема у форматі Scrumban, дозволяє зберегти процес планування при одночасному контролі навантаження команди. Завдяки цьому баланс між гнучкістю процесів і стабільністю виконання проектних завдань залишається на одному рівні.

Список використаних джерел

1. Manifesto for Agile Software Development. URL: https://agilemanifesto.org/ (дата звернення: 17.12.2025)

2. Неєлова О. В. Дослідження ефективності використання методологій управління проектами: пояснювальна записка до атестаційної роботи здобувача вищої освіти на другому (магістерському) рівні, спеціальність 121 – Інженерія програмного забезпечення; Харків. Харківський національний університет радіоелектроніки. Харків, 2021. 51 с.

3. White, K. R. J. (2008). Agile project management: a mandate for the changing business environment. Paper presented at PMI® Global Congress 2008–North America, Denver, CO. Newtown Square, PA: Project Management Institute.URL:https://www.pmi.org/learning/library/agile-project-management-mandate-changing-requirements-7043(дата звернення: 17.12.2025)

4. СКРИПНИК, Т., ВОЗНЮК, Л., & МАНДЗЮК, Є. (2025). УПРАВЛІННЯ IT-ПРОЕКТАМИ: ВИКОРИСТАННЯ ГНУЧКИХ МЕТОДОЛОГІЙ. Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences, 353(3.2), С. 224-230. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-353-33

Москалець Інна Миколаївна
канд. наук з держ. упр., доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПЕРЕВАНТАЖЕННЯ НА ПСИХОЛОГІЧНУ СТІЙКІСТЬ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Глобальні трансформаційні процеси, що охоплюють сучасне суспільство, зумовлюють зростання ролі інформаційного середовища у житті особистості. Стрімкий розвиток цифрових технологій, розширення комунікативних можливостей та постійна присутність масмедіа сприяють суттєвому збільшенню обсягів інформації, з якою щоденно взаємодіє людина. За таких умов інформація з ресурсу розвитку дедалі частіше перетворюється на чинник психологічного ризику, що негативно впливає на емоційний стан, когнітивні процеси та загальний рівень психологічної стійкості особистості.

Особливої актуальності проблема інформаційного перевантаження набуває в умовах глобальних викликів, пов'язаних із соціальною нестабільністю, воєнними загрозами, економічними кризами та пандеміями. Інформаційні потоки в таких умовах характеризуються високою інтенсивністю, суперечливістю та переважанням негативного контенту, що значно ускладнює процеси адаптації особистості та знижує її здатність до збереження внутрішньої психологічної рівноваги.

У науковому дискурсі інформаційне перевантаження розглядається як стан, за якого кількість і складність інформації перевищують можливості когнітивної обробки, що призводить до психоемоційного напруження та зниження ефективності діяльності [1]. Водночас психологічна стійкість трактується як інтегративна властивість особистості, що забезпечує здатність протистояти стресовим впливам, зберігати функціональну активність і відновлювати психічні ресурси в умовах тривалих навантажень [2].

Вплив інформаційного перевантаження на психологічну стійкість має комплексний характер і проявляється на різних рівнях психічного функціонування. На когнітивному рівні спостерігається зниження концентрації уваги, порушення процесів аналізу та критичного осмислення інформації, зростання когнітивної втоми. На емоційному рівні домінують тривожні стани, емоційна напруженість, почуття невизначеності та безпорадності. Поведінковий рівень характеризується униканням, імпульсивними реакціями або, навпаки, пасивністю та зниженням мотивації до діяльності [3].

У контексті зазначеного особливого значення набуває психологічна стійкість як захисний та компенсаторний механізм. Особи з високим рівнем психологічної стійкості демонструють здатність до селективного сприйняття інформації, ефективного управління увагою та емоціями, а також до свідомого регулювання інформаційного навантаження. Вони активніше використовують адаптивні копінг-стратегії, що дозволяє мінімізувати деструктивний вплив надмірних інформаційних потоків [4].

З метою систематизації впливу інформаційного перевантаження на різні компоненти психологічної стійкості доцільно представити узагальнену характеристику основних проявів цього впливу (табл. 1).

Таблиця 1 – Прояви впливу інформаційного перевантаження на компоненти психологічної стійкості особистості

Компонент психологічної стійкості	Основні негативні прояви інформаційного перевантаження
Когнітивний	Зниження концентрації уваги, когнітивна втома, труднощі прийняття рішень
Емоційний	Підвищена тривожність, емоційна нестабільність, напруженість
Поведінковий	Уникання, імпульсивні реакції, зниження активності
Особистісно-регулятивний	Порушення саморегуляції, зниження відчуття контролю

Профілактика негативного впливу інформаційного перевантаження передбачає цілеспрямоване формування психологічної стійкості як системної якості особистості. До ключових профілактичних напрямів належать розвиток навичок інформаційної гігієни, критичного мислення, емоційної саморегуляції та усвідомленого використання цифрових ресурсів. Важливу роль відіграє також психологічна підтримка, спрямована на підвищення рівня суб'єктивного контролю та відповідальності за власний психоемоційний стан.

Таким чином, інформаційне перевантаження виступає одним із провідних психологічних чинників ризику в умовах глобальних викликів, суттєво впливаючи на рівень психологічної стійкості особистості. Високий рівень психологічної стійкості дозволяє зменшити деструктивний вплив надмірних інформаційних потоків, забезпечуючи ефективну адаптацію та збереження психічного здоров'я. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою науково обґрунтованих програм профілактики та психологічної підтримки особистості в умовах сучасного інформаційного середовища.

Список використаних джерел

1. Катаєв Є.С. Інформаційно-психологічна безпека особистості в умовах сучасного суспільства. Вісник Національного університету оборони України. 2014. № 2 (39) URL: http://umo.edu.ua/images/content/aspirantura/zabezp_discipl/%D0%86%D0%BD%D1%84-%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB.%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D0%B0.pdf

2. Москалець В. П.Психологія особистості [текст] підручник, 3-тє вид., перероб., доповн. Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. 364 с

3. Lazarus R. S., Folkman S. Stress, appraisal, and coping. New York : Springer, 1984. 445 p.

4. Connor K. M., Davidson J. R. Development of a new resilience scale: The Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC). Depression and Anxiety. 2003. Vol. 18. P. 76–82.

Потапова Тетяна Володимирівна
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, С4 «Психологія»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
Науковий керівник: Децюк Тетяна Миколаївна,
канд. пед. наук, доцент,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ ВИКЛАДАЧІВ ПРИВАТНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах розвитку суспільства та нестабільності соціально-економічної ситуації проблема емоційного вигорання фахівців освітньої сфери набуває особливої актуальності. Постійні зміни в системі освіти, підвищені вимоги до якості освітніх послуг, зростання конкуренції та значне інформаційне навантаження сприяють накопиченню тривалого психоемоційного напруження, що з часом призводить до формування стану емоційного вигорання.

Результати міжнародних досліджень, зокрема дані Всесвітньої організації охорони здоров'я, свідчать про зростання рівня емоційного вигорання серед працівників освітньої галузі. Подібні тенденції спостерігаються й в Україні, де педагоги все частіше відзначають зниження професійної мотивації, втрату інтересу до роботи та відчуття емоційного виснаження .

Особливо вразливими до розвитку емоційного вигорання є викладачі приватних закладів освіти, професійна діяльність яких пов'язана з підвищеною відповідальністю за результат, необхідністю постійної взаємодії з клієнтами та високим рівнем емоційного залучення. Інтенсивний темп роботи й функціонування в конкурентному середовищі посилюють прояви емоційного вигорання та зумовлюють необхідність дослідження психологічних чинників цього явища.

Емоційне вигорання викладачів приватних закладів освіти є складним психологічним явищем, яке не виникає раптово, а формується поступово внаслідок тривалого впливу психоемоційних навантажень. В умовах воєнного стану професійна діяльність педагогів відбувається на тлі загальної соціальної нестабільності, що суттєво посилює напруження та знижує можливості для відновлення внутрішніх ресурсів.

Важливу роль у формуванні емоційного вигорання викладачів приватних закладів освіти відіграють організаційні умови професійної діяльності. Характерними для приватного освітнього сектору є інтенсивний темп роботи, високий рівень відповідальності за результат, залежність від зовнішньої оцінки якості освітніх послуг та нестабільність умов зайнятості. За таких умов професійна діяльність педагога супроводжується постійним психоемоційним напруженням, що поступово призводить до виснаження внутрішніх ресурсів.

Л. Карамушка та Т. Зайчикова зазначають, що організаційні чинники, зокрема стиль управління, розподіл професійних ролей і характер взаємин у колективі, істотно впливають на психологічний стан працівників освіти [1, с. 211]. Нестача підтримки з боку керівництва, невизначеність вимог та відсутність чітких меж відповідальності сприяють зростанню емоційної напруги й зниженню професійної мотивації. У приватних закладах освіти ці фактори часто поєднуються з конкуренцією між працівниками, що ускладнює формування атмосфери взаємопідтримки.

Окреме місце серед чинників емоційного вигорання займає дефіцит соціальної підтримки. Вважаємо, що саме відсутність можливості обговорювати професійні труднощі, отримувати емоційну або інструментальну підтримку з боку колег і керівництва сприяє формуванню відчуття ізольованості та професійної самотності. У ситуації тривалих навантажень це істотно підвищує ризик розвитку емоційного вигорання.

В умовах приватних освітніх установ проблема соціальної підтримки ускладнюється орієнтацією на результат і репутацію закладу. Викладачі змушені не лише якісно виконувати професійні обов'язки, а й постійно підтримувати позитивний імідж, що вимагає значних емоційних витрат. За відсутності підтримувального середовища такі вимоги стають додатковим джерелом хронічного стресу. Суттєвий вплив на емоційний стан викладачів мають також макросоціальні чинники. М. Міщенко зазначає, що в умовах воєнного стану педагоги переживають подвійне навантаження, пов'язане з поєднанням професійної діяльності та адаптацією до стресогенних соціальних обставин [2, с. 169]. Підвищена тривожність, зниження відчуття безпеки та невизначеність майбутнього посилюють емоційне виснаження навіть за відносно стабільних умов праці.

Для викладачів приватних закладів освіти вплив воєнного стану доповнюється фінансовою нестабільністю, зменшенням кількості учнів і невизначеністю професійних перспектив. За таких реалій педагог змушений постійно мобілізувати внутрішні ресурси, що суттєво прискорює процес формування емоційного вигорання. Дослідники зазначають, що важливу роль у розвитку емоційного вигорання відіграють індивідуально-психологічні особливості педагога, зокрема рівень відповідальності, самоконтролю та здатність до емоційної саморегуляції. За спостереженнями О. Варгати, О. Кулешової та Л. Міхеєвої, надмірна орієнтація на професійні вимоги, поєднана з високою відповідальністю та емоційною залученістю, сприяє швидкому виснаженню психоемоційних ресурсів педагога. У результаті професійна діяльність супроводжується постійним внутрішнім напруженням, що підвищує ризик формування емоційного вигорання, особливо за відсутності ефективних механізмів психологічної підтримки [6, с. 68–69].

Вагомим чинником емоційного вигорання є ціннісно-смислова сфера особистості педагога. Невідповідність між особистими професійними установками та вимогами освітнього середовища призводить до втрати суб'єктивної значущості діяльності, унаслідок чого професійна праця перестає виконувати функцію самореалізації й супроводжується зростанням емоційного напруження. У приватних закладах освіти, де діяльність педагога значною мірою орієнтована на зовнішні показники результативності та очікування клієнтів, цей чинник посилюється, сприяючи зниженню внутрішньої мотивації та розвитку емоційного вигорання.

Відповідно до результатів дослідження Т. Децюк, профілактика професійного вигорання має передбачати поєднання організаційних і особистісних заходів. Авторка підкреслює важливість створення підтримувального психоемоційного середовища, оптимізації умов праці та чіткого розмежування професійних обов'язків як чинників зниження хронічного стресу. Водночас ефективною є робота, спрямована на розвиток стресостійкості, емоційної саморегуляції та навичок психологічного відновлення. В умовах воєнного стану, зауважує Т. Децюк, особливого значення набуває усвідомлене ставлення фахівців до власного психоемоційного стану та дотримання балансу між професійною діяльністю й особистим життям [4, с. 33].

Таким чином, емоційне вигорання викладачів приватних закладів освіти має комплексний характер і формується внаслідок взаємодії особистісних, ціннісних, організаційних та соціально-психологічних чинників. Поєднання підвищених професійних вимог, внутрішньої ціннісної неузгодженості, несприятливих умов організації праці та нестабільного соціального контексту, зумовленого воєнним станом, створює підґрунтя для поступового емоційного виснаження педагогів. Це обґрунтовує необхідність системного підходу до профілактики емоційного вигорання, який має враховувати як індивідуальні психологічні ресурси викладачів, так і особливості організаційного середовища приватних закладів освіти.

Список використаних джерел

1. Карамушка Л. М., Зайчикова Т. В. Проблема синдрому «професійного вигорання» в педагогічній діяльності в зарубіжній та вітчизняній психології. Актуальні проблеми психології.

Т. 1: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. Київ : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. Ч. 5. С. 210-217.

2. Міщенко М. С. Особливості емоційного вигорання педагогів в умовах війни. Габітус. Вип. 51. 2023. С. 168-172.

3. Варгата О. В., Кулешова О. В., Міхеєва Л. В. Психологічні чинники професійного вигорання педагога. Педагогіка формування творчої особистості у загальноосвітній та вищих школах. № 75. Т. 1. 2021. С. 68-71.

4. Децюк Т.М. Профілактика професійної деформації та професійного вигорання працівників пробації. Чотирнадцяті Сіверянські соціально-психологічні читання: Матеріали Міжнародної наукової конференції (26 квітня 2024 року, м. Чернігів) / За наук. ред. Н. І. Зайченко. Т.2. Соціальна робота та педагогіка. Чернігів: НУЧК імені Т. Г. Шевченка, 2024. С. 30-34

Резник Дмитро Олександрович
здобувач вищої освіти магістерського рівня,
І10 «Соціальна робота та консультування»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
Науковий керівник: Данилевич Наталія Станіславівна,
канд. тех. наук, доцент,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,

РОЛЬ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ В СИСТЕМІ ІНТЕГРАЦІЇ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ, ЯКІ ВТРАТИЛИ ЖИТЛО

Внутрішньо переміщені особи це вразлива група людей, які потребують особливої підтримки, значна частина людей переймаючись за власне життя вирішила переїхати в більш безпечні регіони України - в когось зруйнували житло, яке знаходиться недалеко від лінії фронту, а хтось через відсутність роботи. В більшості випадків це вимушено переміщені особи саме зі східного макрорегіону [1]. В табл. 1 зображено найбільші області звідки походять ВПО.

Таблиця 1 - Найбільші області за походженням ВПО станом на кінець 2025 року

Область походження	% від загальної кількості
Донецька	28%
Харківська	17%
Херсонська	12%
Запорізька	11%
Луганська	7%
Інші області	25%

Розроблено автором на основі [1].

Соціальна робота та державна підтримка взаємо пов’язані. Держава надає ресурси, соціальна робота забезпечує ефективне використання цих ресурсів та стає посередником, який забезпечує доступ до цих ресурсів.

Роль соціальної роботи в даному напрямі наступна:

- оцінка потреб (фахівець визначає, що саме потрібно для адаптації: відсутність житла, психологічна травма чи неможливість знайти роботу за фахом);
- розроблення та виконання програм надання соціальних послуг;
- організація, фінансування та надання соціальних послуг;
- здійснення моніторингу надання соціальних послуг, оцінки їх якості та контролю за дотриманням вимог [2-4].

Враховуючи масштабність внутрішнього переміщення, охопити всіх постраждалих глибоким соціальним супроводом неможливо і економічно недоцільно. Тому держава імплементує механізми, які дозволяють автоматизувати допомогу для більшості, залишаючи людський ресурс фахівців виключно для складних випадків.

Для того щоб не перевантажувати соціальну роботу фінансовим ресурсом (оплата праці соціальним працівникам) та людським (соціальний працівник), ВПО можуть самі забезпечувати собі життя, це реалізовано наступним чином:

- цифрові послуги Дія (оформлення довідки ВПО, подача заяви на виплати, зміна місця проживання чи скасування статусу відбуваються у смартфоні) [2];
- майнова верифікація та адресність виплат (ВПО з заощадженнями стимулюються витрачати власні кошти, а не державні) [3];
- стимулювання праці (людина змушена інтегруватися в ринок праці, ставати економічно активною та самостійною, знімаючи тягар з бюджету) [3];
- диференціація соціальних послуг (висококваліфіковані фахівці витрачають час лише на тих, хто дійсно потребує допомоги) [4].

Таким чином, відбувається трансформація системи соціального захисту: рутинні адміністративні функції передаються цифровим сервісам, а фокус професійної соціальної роботи зміщується з «обслуговування виплат» на глибоку індивідуальну роботу з найуразливішими категоріями громадян. Це дозволяє не розпорошувати бюджетні кошти та уникнути інституційного колапсу системи.

Для покращення соціальної роботи та зменшення навантаження на фахівця із соціальної роботи (нині, рекомендована норма в Україні — 20-30 сімей у складних життєвих обставинах) доцільно розглянути приклад Польщі у сфері соціальної роботи зі складними випадками, де соціальний працівник не може мати більше 15 сімей, якими він опікується [5].

Окремим стратегічним напрямом удосконалення системи підтримки ВПО, які втратили житло, має стати подолання диспропорції розселення та зниження фінансового навантаження на родинні бюджети. Наразі концентрація переселенців у великих мегаполісах призводить до того, що висока вартість оренди житла нівелює державну допомогу, залишаючи родини у стані економічної вразливості.

Для вирішення цієї проблеми доцільно змістити фокус програм інтеграції на розвиток малих міст та територіальних громад. Це можливо реалізувати через механізми стимулювання бізнесу: надання податкових пільг та преференцій роботодавцям, які створюють робочі місця для ВПО саме в області, а не в обласних центрах. Такий підхід дозволить досягти подвійного ефекту: зменшити конкуренцію за дороге житло у великих містах та надати імпульс для економічного розвитку менш урбанізованих територій.

Паралельно з економічними стимулами важливо розглянути впровадження інноваційних житлових рішень, таких як використання адитивних технологій (будівельний 3D-друк) або створення містечок з модульних будинків тимчасового експлуатаційного ресурсу. Розміщення такого житла у невеликих громадах, де наявна базова інфраструктура, дозволить вирішити проблему розселення у найкоротші терміни. З точки зору соціальної роботи, швидке надання родині власного простору (навіть модульного типу) є значно ефективнішим для психологічної стабілізації та початку інтеграції, аніж тривале очікування на будівництво капітального житла.

Висновок. Проблема внутрішнього переміщення залишається критично актуальною, особливо для вихідців зі східного макрорегіону, які становлять значну частку від загальної кількості ВПО. Втрата житла є ключовим фактором вразливості, що потребує системної державної підтримки.

Нині відбувається перехід до моделі, що стимулює самостійність. Відбувається чітка диференціація: рутинні адміністративні процеси ефективно делегуються цифровим сервісам «Дія», що дозволяє уникнути інституційного колапсу. Натомість фахова соціальна робота фокусується виключно на складних випадках, що потребують глибокого супроводу.

Обґрунтовано доцільність імплементації польського досвіду щодо зменшення навантаження на одного фахівця із соціальної роботи. Зниження нормативу до 15 сімей дозволить перейти від формального нагляду до реальної індивідуальної допомоги та ефективної інтеграції вразливих родин.

Визначено, що концентрація ВПО у великих містах поглиблює їхню економічну вразливість через високу вартість оренди та високу конкуренцію на ринку праці. Стратегічним напрямом удосконалення системи має стати переорієнтація на розвиток малих міст та громад. Це потребує комплексного підходу: економічного стимулювання роботодавців на місцях та використання інноваційних житлових рішень.

Список використаних джерел

1. Ukraine Internal Displacement Report. General Population Survey. Round 21 (October 2025)/ International Organization for Migration (IOM). 2025. URL: https://dtm.iom.int/ukraine (дата звернення: 14.12.2025).

2. Про облік внутрішньо переміщених осіб: постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовт. 2014 р. № 509. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-2014-п (дата звернення: 14.12.2025).

3. Деякі питання підтримки внутрішньо переміщених осіб: постанова Кабінету Міністрів України від 20 берез. 2022 р. № 332. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-2022-п (дата звернення: 14.12.2025).

4. Про схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023–2025 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 квіт. 2023 р. № 312-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/312-2023-р (дата звернення: 14.12.2025).

5. Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej. Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej. 2011. Nr 149. Poz. 887. URL: https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20111490887 (дата звернення: 14.12.2025).

Семченко-Ковальчук Олена Борисівна
здобувач вищої освіти ступеня магістр першого року навчання,
С4 «Психологія»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ОСОБИСТОСТІ ЯК РЕСУРС АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СОЦІАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасне суспільство функціонує в умовах інтенсивних і різноспрямованих змін, які дедалі частіше мають кризовий вимір. Процеси глобальної взаємозалежності, збройні протистояння, економічні потрясіння, епідеміологічні загрози та прискорена цифрова трансформація істотно трансформують соціальне середовище, руйнуючи традиційні моделі взаємодії та посилюючи стан невизначеності. За таких умов людина змушена функціонувати в ситуації підвищеного психоемоційного напруження, тривалого стресу та потреби оперативної адаптації до мінливих соціальних обставин.

Особливої значущості окреслена проблема набуває в ситуаціях екстремальних соціальних викликів, до яких належать збройні конфлікти, вимушене переселення та міграція населення, тривалі періоди економічної нестабільності, а також інші інтенсивні стресогенні чинники, що виходять за межі звичних адаптаційних ресурсів особистості. Такі обставини супроводжуються порушенням психічної рівноваги, трансформацією ідентичності та підвищенням вразливості

психічного здоров'я, що зумовлює зростання наукового інтересу до дослідження внутрішніх і зовнішніх ресурсів психологічного функціонування людини в умовах невизначеності.

У зазначених умовах психологічна стійкість (резильєнтність) постає як один із провідних внутрішніх адаптаційних ресурсів особистості, що забезпечує не лише здатність протидіяти деструктивному впливу кризових чинників, а й ефективно відновлюватися після пережитих труднощів, зберігаючи потенціал для подальшого особистісного розвитку. Вона виявляється у підтриманні цілісності особистісної ідентичності, здатності до саморегуляції, активізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів, а також у конструктивному переосмисленні кризового досвіду.

Водночас, незважаючи на зростання наукового інтересу до феномену резильєнтності, у психологічній літературі зберігаються розбіжності щодо її концептуального наповнення, структурних компонентів і механізмів формування, а наявні емпіричні дослідження нерідко мають фрагментарний та несистемний характер. Це актуалізує необхідність подальшого теоретичного аналізу й узагальнення наукових підходів до вивчення психологічної стійкості як ключового чинника адаптації особистості в умовах кризових соціальних трансформацій.

Метою статті є теоретичне обґрунтування психологічної стійкості особистості як ключового ресурсу адаптації в умовах кризових соціальних трансформацій.

У сучасній психологічній науці психологічна стійкість розглядається як динамічний адаптаційний процес, що забезпечує здатність особистості підтримувати функціональну ефективність, психічну рівновагу та конструктивну поведінку в умовах тривалого або інтенсивного стресового впливу [1]. На відміну від підходів, які трактують стійкість як фіксовану особистісну рису, сучасні концепції підкреслюють її динамічність і контекстну зумовленість, пов'язану з взаємодією.

У структурному вимірі психологічна стійкість реалізується через систему адаптаційних механізмів, до яких належать емоційна саморегуляція, когнітивна переоцінка стресових подій, гнучкість мислення, здатність до смислового осмислення кризового досвіду та мобілізація соціальної підтримки. Узгоджене функціонування зазначених механізмів забезпечує інтеграцію кризового досвіду без порушення цілісності особистісної структури та продуктивність життєдіяльності в умовах невизначеності.

У західній традиції резильєнтність пояснюють переважно у двох площинах: як нормативний адаптивний процес, що спирається на систему захисних факторів [3], та як трансформаційний механізм, у межах якого криза може спричиняти перегляд базових переконань і особистісне зростання. В українських дослідженнях резильєнтність частіше описується як системна, смислова й контекстно зумовлена характеристика, що формується у взаємодії з тривалими стресорами та соціальною невизначеністю [1; 2; 4; 5]. Це відображає різницю емпіричних підстав: у західних моделях домінує фокус на індивідуальних кризах, тоді як в українському контексті — на колективній травмі та пролонгованих стресових впливах.

Узагальнюючи наукові підходи, психологічну стійкість доцільно визначати як показник адаптаційного потенціалу особистості, що характеризує її здатність протистояти негативним впливам, зберігати психічне здоров'я та ефективно реалізовувати діяльність у стресових і кризових ситуаціях. Рівень психологічної стійкості детермінується сукупністю особистісних характеристик, соціального досвіду та сформованості механізмів саморегуляції [1].

Емпірично значущим прикладом актуалізації резильєнтності є студентський вік, коли поєднуються високі вимоги навчання, професійна ідентифікація та відповідальність за життєвий вибір. У таких умовах стресостійкість можна розглядати як операціоналізований прояв резильєнтності, що відображає здатність регулювати емоційні реакції, підтримувати саморегуляцію діяльності та знижувати тривожність у ситуаціях підвищеного навантаження [5].

Кризові соціальні трансформації супроводжуються дестабілізацією усталених соціальних норм, ролей і моделей поведінки, що істотно підвищує рівень психологічного навантаження на особистість. У таких умовах актуалізуються прояви тривожності, фрустрації, суб'єктивного відчуття втрати контролю над життєвими подіями та екзистенційної невизначеності. Особистість

змушена здійснювати адаптацію до нових соціальних реалій у стислі терміни, нерідко за обмеженості внутрішніх і зовнішніх ресурсів.

До найбільш поширених психологічних наслідків кризових трансформацій належать хронічний стрес, емоційне виснаження, порушення цілісності ідентичності, зниження мотиваційного потенціалу та звуження життєвих перспектив, а також зростання ризику дезадаптивних форм поведінки. Водночас сучасні наукові дослідження засвідчують, що за наявності сформованої психологічної стійкості кризові події можуть виконувати не лише деструктивну, а й розвиткову функцію, виступаючи чинником особистісного зростання та переосмислення системи цінностей.

У цьому контексті психологічна стійкість виконує функцію базового адаптаційного ресурсу, що забезпечує здатність особистості конструктивно реагувати на кризові події та інтегрувати складний досвід у власну життєву історію. Її адаптаційний потенціал виявляється у здатності до когнітивного осмислення кризових ситуацій, збереження часової перспективи, мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів, підтримання соціальних зв'язків і прийняття відповідальності за власні рішення.

Узагальнені емпіричні результати свідчать, що високий рівень резильєнтності пов'язаний із вищою когнітивною гнучкістю, кращими показниками психологічного благополуччя та ефективнішою соціальною адаптацією за умов тривалого стресу [3]. У дослідженнях українського контексту [1; 2; 4; 5] резильєнтність демонструє статистично значущі зв'язки зі зниженням тривожності та депресивної симптоматики і вищим рівнем збереження навчальної/професійної мотивації у періоди пандемії та воєнного стресу. Зазначені результати підтверджують універсальний і водночас контекстно зумовлений характер резильєнтності як ресурсу адаптації.

Психологічна стійкість має багаторівневу структуру та охоплює індивідуальні, соціальні й середовищні ресурси. Індивідуальний рівень включає оптимізм, самоефективність і адаптивні копінг-стратегії, що забезпечують регуляцію внутрішніх стресових реакцій. Соціальний рівень представлений підтримкою з боку значущих інших і включеністю в соціальні спільноти, які виконують компенсаторну функцію в кризових ситуаціях. Середовищний рівень охоплює доступ до соціальних, економічних та інформаційних ресурсів, що сприяють відновленню на макросоціальному рівні.

Окреме значення мають трансформаційні чинники, пов'язані зі здатністю до посттравматичного зростання, які дозволяють інтерпретувати кризовий досвід не лише як втрату, а як потенційне джерело розвитку.

В умовах сучасних кризових викликів особливої актуальності набуває розроблення комплексних підходів до формування психологічної стійкості. Пріоритетними напрямами є розвиток навичок емоційної саморегуляції, формування адаптивних копінг-стратегій, підтримка смисложиттєвих орієнтацій, зміцнення соціальної підтримки та профілактика емоційного вигорання.

Ефективна реалізація зазначених завдань можлива за умови інтеграції психологічної освіти, психотерапевтичної допомоги та системних програм психологічної підтримки на індивідуальному, груповому й суспільному рівнях. Такий інтегративний підхід створює умови для підвищення адаптаційного потенціалу особистості та перетворення кризових соціальних трансформацій на чинник сталого особистісного розвитку.

Отже, резильєнтність є системним ресурсом адаптації, який забезпечує підтримання психологічної цілісності, регуляцію стресових реакцій і здатність до конструктивного переосмислення кризового досвіду. Практична значущість проблеми зумовлює потребу в комплексних програмах розвитку резильєнтності на рівні індивіда, групи та спільноти. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією моделей резильєнтності у різних кризових контекстах, уточненням її детермінант і оцінкою ефективності психосоціальних інтервенцій для різних соціальних груп.

Список використаних джерел

1. Кокун О. М. Життєстійкість і резильєнтність людини в сучасному світі: теорія, дослідження, практика : монографія. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2025. 214 с.
2. Карамушка Л. М. Психічне здоров'я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати : методичні рекомендації. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2022. 52 с.
3. Masten A. S. Ordinary magic: Resilience processes in development // American Psychologist. 2001. Vol. 56. P. 227–238; Masten A. S. Ordinary magic revisited: Resilience processes in development. Guilford Press, 2014.
4. Романчук О. Психологічна стійкість в умовах війни: індивідуальний та національний вимір // Український інститут когнітивно-поведінкової терапії. 2024. URL: https://i-cbt.org.ua/resilience_ukraine/ (дата звернення: 12.01.2026).
5. Корольова Н. Д., Матохнюк Л. О., Таран А. Психологічна стійкість молоді в умовах військової агресії // Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія Психологічні науки. 2025. № 2(5). С. 72–79.

Токар Ірина Сергіївна
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП Початкова освіта
Ніжинський державний університет ім.Миколи Гоголя, м.Ніжин
Науковий керівник: Бобро Артур Анатолійович,
доц.кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту
Ніжинський державний університет ім.Миколи Гоголя, м.Ніжин

РОЗВИТОК SOFT SKILLS УЧНІВ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ ЧЕРЕЗ ІНТЕРАКТИВНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У сучасному освітньому просторі дедалі більшого значення набуває комплексний розвиток дитини, у межах якого поряд з академічними знаннями важливе місце посідає формування soft skills – м'яких навичок, необхідних для успішної взаємодії з оточенням та пристосування до умов сьогодення. Підходи до навчання, що ґрунтуються переважно на відтворенні готової інформації, не завжди забезпечують розвиток таких умінь. Натомість інтерактивні методи навчання, орієнтовані на активну участь усіх учнів у освітньому процесі, сприяють створенню ефективного середовища для їх формування. Залучення молодших школярів до проєктної діяльності, навчальних ігор, роботи в малих групах та інших форм співпраці допомагає не лише краще засвоювати навчальний матеріал, а й розвивати навички командної роботи, конструктивного спілкування, вирішення проблемних ситуацій, висловлення власної думки та здійснення рефлексії.

Традиційне навчання ставить перед собою мету: передати учням і домогтися засвоєння ними якомога більшого обсягу знань. Педагог транслює вже осмислену й диференційовану ним інформацію, визначає навички, які, на його думку, необхідно сформувати в учнів. Завдання школярів – якомога повніше й точніше відтворити знання та способи діяльності, створені іншими . Отримані в процесі такого навчання знання учня є певним обсягом інформації з різних навчальних предметів, що існує в його свідомості у вигляді тематичних блоків, котрі не завжди мають смислові та значеннєві зв'язки [1, ст.7].

Актуальність даного дослідження визначається потребою модернізації освітнього процесу в початкових класах з урахуванням викликів XXI століття та основних положень концепції Нової української школи, яка орієнтує навчання на формування ключових компетентностей. У цьому контексті особливої значущості набуває аналіз потенціалу інтерактивних методів навчання

як ефективного засобу розвитку soft skills у молодших школярів, що сприяє розширенню методичного інструментарію вчителя та підвищенню результативності навчальної діяльності.

Як зазначає О. Пометун, у процесі інтерактивного навчання знання набувають якісно іншого змісту та форми. З одного боку, вони постають як інформація про навколишній світ, яку учень не отримує в готовому вигляді, а здобуває в ході власної пізнавальної активності. З іншого боку, завдяки взаємодії з однокласниками та вчителем школяр опановує апробовані способи діяльності щодо себе, суспільства й світу загалом, а також засвоює різноманітні стратегії пошуку знань у межах індивідуальної та групової роботи. Таким чином, знання, сформовані в учня, стають не лише результатом навчання, а й дієвим інструментом для їх подальшого самостійного здобуття. [1, ст.7].

Ми поділяємо позицію автора щодо того, що інтерактивне навчання суттєво трансформує процес опанування знань, оскільки учень виступає не пасивним споживачем інформації, а активним учасником освітньої діяльності, який вибудовує знання в процесі взаємодії з учителем та однолітками. Такий підхід є особливо значущим у початковій школі, адже залучення дітей до активної діяльності, спільної роботи, спілкування та осмислення власного досвіду створює сприятливі умови для формування та розвитку soft skills. [1].

Вчителям початкової школи на практиці необхідно використовувати інтерактивні форми в цілому, або ж взявши елементи, які більш доцільно підходять до певного класу. Адже саме інтерактивні методи дають змогу створювати навчальне середовище, в якому теорія та практика засвоюються одночасно, а це надає змогу учням молодших класів формувати свій характер, розвивати світогляд, логіку, зв'язне мовлення; формувати критичне мислення; виявляти й втілювати в життя індивідуальні можливості [2, ст.155].

На нашу думку, інтерактивні методи навчання є ефективним засобом формування soft skills у молодших школярів, оскільки забезпечують активну участь учнів, розвивають мислення, комунікативні навички та вміння працювати в команді. У Новій українській школі ці методи реалізуються через такі вправи, як "Мозковий штурм", що сприяє розвитку креативності; робота в парах або малих групах, яка формує навички співпраці; "Дебати", що розвивають критичне мислення й аргументацію; "Рольова ситуація", спрямована на розвиток емпатії та вирішення конфліктів; а також проєктна робота в командах, яка формує навички планування та відповідальності.

Інтерактивні методи не можуть бути "мистецтвом заради мистецтва" – вони повинні чітко реалізувати ціль заняття, повинні попросту підвести до очікуваних результатів [3, ст. 63].

На нашу думку, результативність інтерактивних методів навчання полягає не в їхній новизні, а в здатності забезпечувати досягнення визначених освітніх цілей. Інтерактивність має виступати свідомо обраним педагогічним засобом, який залучає учнів до активної навчальної діяльності, сприяє глибшому засвоєнню матеріалу та розвитку ключових soft skills, зокрема співпраці, комунікації, прийняття рішень і критичного мислення.

Отже, інтерактивні методи навчання є ефективним інструментом формування soft skills у молодших школярів, оскільки створюють умови для активної участі, самостійного навчання та результативної взаємодії між учасниками освітнього процесу.

Список використаних джерел

1. Олена Пометун "ЕНЦИКЛОПЕДІЯ ІНТЕРАКТИВНОГО НАВЧАННЯ" Київ. URL : https://shron1.chtyvo.org.ua/Pometun_Olena/Entsyklopediia_interaktyvnoho_navchannia.pdf (дата звернення: 16.12.2025).

2. Буштрук О. Інтерактивні методи навчання у початковій школі. URL: https://www.aphn-journal.in.ua/archive/38_2021/part_1/25.pdf (дата звернення: 16.12.2025).

3. Інтерактивні методи навчання: Навч. посібник. /За заг. ред. П.Шевчука і П.Фенриха. URL: https://nmc-pto.rv.ua/DOK/IMN_2005.pdf (дата звернення: 16.12.2025).

Трикоз Олександр Миколайович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
третього року навчання,053 «Психологія»,
ЗВО «Університет сучасних знань», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Тетяна Леонідівна
д-р наук з держ. упр., професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

СТРУКТУРА ТА ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ

У сучасних умовах війни, затяжного стресу, втрат та бойових навантажень питання організації психологічної підтримки військовослужбовців набуло першочергового значення. Ефективна система психологічної допомоги є не лише важливою складовою морально-психологічного забезпечення армії, але й інструментом збереження бойової готовності, стабільного психічного стану особового складу, профілактики посттравматичних розладів і соціальної дезадаптації після демобілізації. Тому важливо проаналізувати, якою є структура цієї системи в Збройних Силах України, та на яких принципах вона базується.

Структура психологічної підтримки у ЗСУ є багаторівневою та комплексною. На найвищому, державному рівні, її основу формують стратегічні документи, зокрема Національна стратегія з розвитку психічного здоров'я, нормативно-правові акти Міністерства оборони України, стандарти НАТО щодо психологічного забезпечення, до яких наша армія поступово адаптується. Саме ці документи визначають загальні цілі, повноваження відповідальних органів та структуру організації психологічної підтримки [1].

Наступний рівень – інституційний. Він включає створення та функціонування підрозділів психологічного забезпечення у військових частинах, оперативних командуваннях, навчальних центрах та медичних установах. У Збройних Силах України працюють військові психологи, фахівці із соціальної роботи, капелани, які разом із медичними працівниками формують систему міждисциплінарної підтримки військовослужбовців. Їхня діяльність спрямована як на індивідуальну, так і на групову допомогу, консультування, супровід бойових підрозділів, а також взаємодію з родинами військових.

Третій рівень – тактичний або прикладний. Він охоплює безпосередню роботу з особовим складом у підрозділах, на передовій, у тилових базах чи після повернення із зони бойових дій. На цьому рівні здійснюється оцінка психоемоційного стану військових, проводяться профілактичні заходи, надається психологічна допомога у кризових ситуаціях, організовуються тренінги з управління стресом, а також підтримка після втрати побратимів чи участі в інтенсивних боях. Окрему увагу приділяють процесу ресоціалізації після ротації або звільнення з військової служби.

Ефективна організація психологічної підтримки ґрунтується на низці ключових принципів. Передусім це принцип системності – психологічна допомога не може бути епізодичною, вона повинна супроводжувати військовослужбовця на всіх етапах служби: до, під час і після виконання бойових завдань. Важливим є принцип оперативності, тобто надання підтримки у найкоротші терміни після травматичних подій або за перших ознак психологічного виснаження. Це дозволяє знизити ризик розвитку хронічних психічних станів, таких як ПТСР.

Принцип доступності передбачає, що кожен військовослужбовець має право на отримання фахової психологічної допомоги без стигматизації, із гарантією конфіденційності. Подолання упереджень щодо звернення до психолога в армії – одне з ключових завдань у зміні культури взаємин у військовому середовищі. Наступний принцип – професійність, що передбачає залучення до надання допомоги лише підготовлених фахівців із відповідною кваліфікацією та досвідом роботи в умовах війни [2].

Не менш важливим є принцип комплексності, що означає поєднання психологічної, медичної, соціальної та духовної підтримки. Такий підхід дозволяє враховувати всі аспекти особистості військового та забезпечити більш глибоку та ефективну допомогу. Останній ключовий принцип – індивідуалізація, тобто врахування особливостей кожної людини: її психотипу, бойового досвіду, рівня стресостійкості, сімейного стану, релігійних переконань тощо.

У перспективі система психологічної підтримки ЗСУ потребує подальшого вдосконалення. Перш за все – це розвиток центрів кризової допомоги та реабілітації, розширення мережі польових психологів, створення електронних систем моніторингу психічного стану військових, а також посилення міжвідомчої співпраці з Міністерством охорони здоров'я, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Окремого значення набуває післявоєнна підтримка ветеранів – програми ресоціалізації, сімейного консультування, профорієнтації та психотерапії.

Таким чином, психологічна підтримка у Збройних Силах України є стратегічно важливим елементом системи національної безпеки. Вона покликана не лише лікувати наслідки психологічних травм, а й попереджати їх, зберігаючи внутрішню стійкість армії. Підтримка морального духу, зміцнення психічного здоров'я та соціальна адаптація військовослужбовців – це ті чинники, які безпосередньо впливають на ефективність оборони країни, а отже, повинні розглядатися як пріоритет державної політики.

Список використаних джерел

1. Бойко О. М. Психологія сімейного консультування: теорія та практика / О. М. Бойко. Київ: Видавничий дім «Академія», 2020. 320 с.

2. Ковальчук Н. С. Основи ненасильницького спілкування: Посібник для психологів / Н. С. Ковальчук. Харків: Основа, 2018. 216 с.

Чорней Марина Петрівна
канд.психол.наук, доцент
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ФЕНОМЕН ПОСТТРАВМАТИЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Протягом останніх століть огляди в науковій літературі в галузі психічного здоров'я в основному зосереджувалися на негативних наслідках травматичних подій. Оскільки люди, які переживають серйозні життєві кризи чи травматичні події, часто повідомляють про посттравматичний стрес. Відповідно до історичного розвитку психіатричних наук, медичні спостереження та клінічні дослідження були зосереджені переважно на ролі травматичних переживань у виникненні та загостренні психічних розладів. Травма стала одним з об'єктів психопатологічних досліджень, з особливою увагою до впливу, який вона може мати на перебіг захворювання.

Однак, зовсім недавно все більший інтерес почав виникати щодо того, чи існують позитивні наслідки травматичного досвіду. Сталося це в останні кілька десятиліть, після введення концепції «стійкості», «резилієнтності». Зокрема, гіпотеза про те, що потенційно негативний досвід не обов'язково може призвести до негативних наслідків, поступово набирав інтересу. Аналіз літературних джерел показує, що травматичні переживання можуть бути «каталізаторами» позитивних змін, зокрема можуть спричинювати покращення стосунків, знаходження нових можливостей у житті, більшу вдячність за життя, більше відчуття особистої сили, зростання інтересу до духовної сторони життя, усвідомлення цінності життя в цілому. Таким чином, науковці почали описувати феномен посттравматичного зростання [5]. Він отримував різні назви і був описаний, як «користь пошуку» (Дж. Аффлек, Х.Теннен, К. Гершман), «процвітання» (В.О'Лері, Дж.Іковіц, 1995; С. Ріфф, Б. Сінгер), «позитивні психологічні зміни» (І.Ялом, М.Ліберман),

«позитивні побічні продукти» (С. Мак-Міллен, М.Ховард, Л. Ноуер, С.Чанг), «зростання, пов'язане зі стресом» (С. Парк, Л.Кохен, Р. Мач), «трансформаційний копінг» (С. Алдвін, 1994, К.Паргамент) тощо [1].

Концепція посттравматичного зростання (ПТЗ) була вперше розроблена в середині 90-х років Р. Тедеші та Л. Келхоуном, тоді як більш детальна модель була описана лише в останні роки. Р. Тедеші, разом з колегами (Дж. Шейкспір-Фінч, К.Таку, Б.Мур) визначили посттравматичне зростання як «позитивні психологічні зміни, що виникають в результаті боротьби з травмою або надзвичайно складними ситуаціями» [5]. Це явище слід розглядати не як альтернативу, а як паралельний процес щодо негативних психологічних наслідків [3]. Посттравматичний зростаючий розвиток може характеризуватися позитивними змінами в самосприйнятті, міжособистісних стосунках та життєвій філософії, що призводить до підвищення самосвідомості та впевненості в собі, більш відкритого ставлення до інших, більшої цінності життя та відкриття нових можливостей. У соціальній уяві, як негативний, так і позитивний життєвий досвід завжди визнавалися рушійними силами змін.

Як зазначає ряд авторів (Л. Дель'Оссо, П.Лоренці, Б.Нарді, К.Кармассі, Б.Карпіта), незважаючи на те, що ці події залишаються неминучим фактором ризику, вони необхідні для нейропсихологічного дозрівання, для розвитку ефективного психічного апарату шляхом набуття самосвідомості та усвідомлення реальності. Сама подія може не мати певного значення, набуваючи його лише на основі своїх наслідків. Автори зауважують, що з цієї точки зору, центральна роль суб'єктивних факторів вразливості в балансі між ПТСР та ПТЗ є очевидною. Подія, сприйнята як негативна одним суб'єктом, може бути позитивною або байдужою для іншого, залежно від конкретної взаємодії між подією та психо(пат)ологічним та нейробіологічним активом. Життєві події можуть сприйматися як травматичні більш вразливими суб'єктами, що призводить до більшої фрагментації ідентичності та підвищеної вразливості до нових травматичних переживань. З іншого боку, також можливо, що згадана «подія» призведе до позитивного результату. Зокрема, усвідомлення власної здатності впоратися з травмою, може сприяти підкріпленню ідентичності суб'єкта. Це явище, пов'язане з посиленням рис стійкості, по-різному описувалося в літературі та називалося різними назвами (А. Бандура називав це «самоефективністю», тоді як Е.Еріксон «силою Его») [4].

Як зазначають сучасні дослідники, «зростання» може охоплювати різні сфери. Зокрема, здатність встановлювати міцніші стосунки завдяки тому, що людина стає більш толерантною, чутливою та співчутливою; здатність справлятися з труднощами; інша система цінностей та відкриття нових можливостей; позитивні емоційні зміни зі збільшенням почуття надії та вдячності за життя. Нові дослідження підкреслюють ключову роль середовища, в якому відбуваються травматичні переживання. Специфічний культурний контекст і переконання, доступ до соціальної підтримки та наявність особистих і соціальних ресурсів, орієнтованих на сприяння активним стратегіям подолання, є факторами першочергового значення для формування траєкторій суб'єктів після травматичних переживань [2; 5].

Л. Дель'Оссо та колеги, стверджують, що ПТСР і ПТЗ не є альтернативними, а часто можуть бути супутніми через природу життєвих подій. Іноді ці два стани можуть співіснувати та протікати парами [4].

Ряд особистісних якостей, таких як екстраверсія, відкритість для змін, новому досвіду і альтернативам, з якими людина не мала справи раніше, оптимізм, тенденція активно долати труднощі можуть значно підвищити ймовірність виникнення ПТЗ [5].

Отже, феномен посттравматичного зростання описує специфічну форму особистісного розвитку, здійснюваного через реалізацію зусиль по інтеграції травматичного досвіду і його наслідків в узгоджений і безперервний особистісний досвід. Хоча все більше науковців починають цікавитись посттравматичним зростанням особистості, проте ще багато питань, пов'язаних з даним феноменом, залишаються не вивченими.

Список використаних джерел

1. Приходько І. І. Посттравматичне зростання як компонент емпіричної трансформаційної моделі психологічної безпеки особистості фахівця екстремального виду діяльності // Вісник Національного університету оборони України. 2013. № 1 (32). С.270-273.
2. Henson C., Truchot D., Canevello A. What promotes post traumatic growth? A systematic review. European Journal of Trauma & Dissociation. 2021. Volume 5. Issue 4. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ejtd.2020.100195
3. Kadri, A., Gracey, F., Leddy, A. What Factors are Associated with Posttraumatic Growth in Older Adults? A Systematic Review. Clinical gerontologist. 2025. Volume 48. Issue 1. p.p. 4-21. DOI: https://doi.org/10.1080/07317115.2022.2034200
4. Post Traumatic Growth (PTG) in the Frame of Traumatic Experiences / L. Dell'Osso, P. Lorenzi, B. Nardi, C. Carmassi, B. Carpita // Journal of treatment evaluation. Clinical Neuropsychiatry. 2022 Dec.19(6). p.p. 390–393.
5. Posttraumatic Growth: Theory, Research, and Applications / Tedeshi R., Shakespeare-Finch J., Taku K., Moore B. New York: Routledge, 2025. 374 p. URL: https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003562641/posttraumatic-growth-richard-tedeschi-jane-shakespeare-finch-kanako-taku-bret-moore-richard-tedeschi-bret-moore?context=ubx&refId=c7f0bddf-3dc8-46e2-9eb8-d8d4dc1e4c25

Шестаковська Тетяна Леонідівна
д-р наук з держ. упр., професор,
здобувач вищої освіти ступеня магістр першого року навчання,
053 «Психологія»,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК ФАКТОР АДАПТАЦІЇ МОЛОДІ ДО КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

У сучасних соціально-політичних реаліях Україна переживає глибокі трансформації, що супроводжуються військовим конфліктом, економічною нестабільністю, інформаційним тиском та численними соціальними викликами. Молодь як найбільш динамічна та вразлива частина суспільства відчуває на собі значний вплив цих кризових процесів. У таких умовах особливого значення набуває питання психологічної адаптації молоді до мінливих і часто травматичних обставин. Одним із ключових чинників, який визначає здатність молодої особистості ефективно функціонувати в умовах стресу та нестабільності, є психологічна стійкість.

Психологічна стійкість (резилієнтність) – це здатність особистості зберігати психічне здоров'я, емоційну рівновагу та соціальну активність у складних, стресогенних або навіть травматичних умовах. Вона передбачає не лише здатність витримати кризу, а й вийти з неї з новим досвідом, посиленими внутрішніми ресурсами та оновленим світоглядом. У контексті молодіжного середовища психологічна стійкість виступає своєрідним буфером, що захищає від руйнівного впливу негативних зовнішніх чинників, таких як втрата, переїзд, вимушена адаптація до нових умов (наприклад, навчання чи роботи), емоційні потрясіння, ізоляція, соціальний тиск тощо [1].

Формування психологічної стійкості у молоді залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх відносяться такі особистісні риси, як самооцінка, впевненість у собі, емоційний інтелект, здатність до саморегуляції, оптимізм, гнучкість мислення та мотивація до подолання труднощів. Зовнішніми чинниками є підтримка з боку родини, однолітків, наявність наставників, соціальних інституцій, стабільного освітнього чи професійного середовища.

Психологічна стійкість не є вродженою характеристикою – вона формується у процесі життєвого досвіду, взаємодії з соціумом, а також через кризові події, які виступають «точками

росту». У періоди потрясінь саме здатність до адаптації, пошуку нових стратегій поведінки, позитивного мислення та мобілізації ресурсів визначає, чи зможе молода людина зберегти своє функціонування і навіть особистісно зростати.

Особливо актуальним питання стійкості стає у зв'язку з війною в Україні, що спричинила численні психологічні виклики для молоді: втрата житла, розлука з родиною, вимушене переселення, постійне відчуття небезпеки, емоційне виснаження. У цих умовах резилієнтність дозволяє не лише вижити психологічно, а й зберегти відчуття сенсу, соціальні зв'язки, здатність до навчання, праці, творчості та мрій. Молоді люди, які мають розвинену психологічну стійкість, демонструють вищу здатність до самоорганізації, підтримки інших, ініціативності, волонтерської активності та громадянської відповідальності [2].

Не менш важливим аспектом є роль освітнього середовища у формуванні стійкості. Школи, університети, молодіжні центри можуть стати простором підтримки, де молодь навчається розпізнавати власні емоції, отримує навички подолання стресу, працює з кризовими станами за допомогою тренінгів, психологічного супроводу та групової взаємодії. Створення сприятливого психологічного клімату в закладах освіти значно підвищує рівень резилієнтності у студентства та учнівської молоді.

Згідно з дослідженнями, молодь з високим рівнем психологічної стійкості демонструє кращі результати адаптації як у звичних умовах, так і в екстремальних ситуаціях. Вони менше схильні до тривалого переживання негативних емоцій, рідше впадають у депресивні стани, частіше використовують конструктивні копінг-стратегії (наприклад, планування, звернення по допомогу, прийняття ситуації), а не деструктивні (уникання, агресія, ізоляція).

Таким чином, психологічна стійкість є ключовим фактором адаптації молоді до кризових ситуацій. Її розвиток слід розглядати як стратегічний напрямок у системі освіти, молодіжної політики, охорони психічного здоров'я. У контексті післявоєнного відновлення країни підтримка та розвиток внутрішніх ресурсів молодих людей стає запорукою формування сильної, відповідальної, емоційно стійкої нації. Для цього необхідно впроваджувати програми психоемоційної підтримки, розвивати навички саморегуляції, створювати простори безпеки для молоді та формувати культуру турботи про психічне здоров'я.

Список використаних джерел

1. Злобіна О. Ресурси психологічної стійкаості у протидії стресори війни. Соціологія: теорія, методи, маркетинг: наук.журнал. 2024. № 4. С.111-134.

2. Журба К. Війна як чинник впливу на смисложиттєву сферу сучасних підлітків. Нова педагогічна думка. 2022. С. 39-47.

Ященко Вероніка Макксимівна
здобувачка вищої освіти ступеня бакалавра
другого прискореного року навчання, 123 «Комп'ютерна інженерія»,
Харківський національний університетрадіоелектроніки, м. Харків
Науковий керівник: Митцева ОльгаСергіївна
канд. пед. наук, доцентка кафедри філософії
Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків

ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ТА ПІДТРИМКА ІТ-КОМАНД ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабне вторгнення в Україну спричинило істотні зміни у характері трудової діяльності фахівців різних галузей, у тому числі й у сфері інформаційних технологій. ІТ-команди функціонують за тривалої невизначеності, підвищеного психоемоційного навантаження, змін звичних форматів роботи та вимушеної адаптації до нестабільного соціального середовища.

Додаткове напруження викликають трансформації ринку праці, зокрема коливання рівня зайнятості, скорочення кількості проєктів і перебування частини спеціалістів у стані очікування залучення до роботи, що провокує відчуття фахової невпевненості [1]. За таких умов питання психологічної безпеки та підтримки набуває особливої значущості як складова збереження працездатності та стійкості робочих груп.

Психологічна безпека в команді в межах організаційної психології розглядається як характеристика міжособистісної взаємодії, за якої формується простір для відкритого висловлення думок, обговорення труднощів і звернення по допомогу без страху негативних наслідків. Такий аспект має принципове значення для IT-команд, діяльність яких супроводжується спільним вирішенням складних завдань, високим рівнем когнітивного навантаження та активними комунікаційними процесами. Наукові дослідження в українському контексті свідчать, що психологічна безпека сприяє підвищенню залученості працівників, розвитку довіри в колективі та підтримці узгодженої співпраціна тлі зовнішніх загроз [2].

Тривалий стресогенний вплив воєнних обставин посилює ризики емоційного виснаження, зниження мотивації та порушення групової координації. У відповідь на ці виклики українські IT-компанії впроваджують практики психологічної підтримки, спрямовані на стабілізацію емоційного стану працівників і збереження цілісності команд. Вагому роль у перебігу зазначеного етапу відіграють HR-підрозділи, які адаптують управлінські підходи до реалій сьогодення, ініціюють системну внутрішню комунікацію та інтегрують інструментирегуляціїбалансу між роботою й особистим життям [3].

Варто зазначити, що форми психологічного супроводу реалізуються на індивідуальному та груповому рівнях, охоплюючи різні напрями роботи з персоналом. До них належать консультаційнізустрічі, запровадження емпатійного стилю лідерства та налагодженння каналів зворотного зв'язку. Аналітичні матеріали, присвячені ментальному здоров'ю IT-фахівців, вказують на зв'язок системної підтримки з боку організації з урівноваженням психоемоційного стану та утриманням функціональної спроможності колективів у період кризових змін [4].

Нехтування проблемами психоемоційного виснаження працівників у довгостроковій перспективі детермінує комплекс ризиків, що виходять за межі індивідуального благополуччя. Акумульований стрес поступово відбивається на якості професійного мислення, обмежує здатність до зосередження та інтенсифікує схильність до помилкових рішень. На рівні колективної діяльності послаблюєтьсязлагодженість дій та готовність до розподіленої відповідальності.Як наслідок, відбувається порушення стабільності командних структур організації, що характеризується зростанням плинності кадрів і редукцією її адаптаційного потенціалу.

Отже, психологічну підтримку доцільно розглядати як невід'ємний компонент організаційної культури IT-компаній, орієнтований на підтримку психоемоційної рівноваги працівників, стимулювання робочої мотивації та підтримки стійкого характеру командної діяльності в умовах пролонгованих викликів.

Список використаних джерел

1. Психологічна допомога, відпустки й перегляд зарплат. Як війна впливає на IT-компанії в Україні – частина 3. DOU. URL:https://dou.ua/lenta/articles/bench-and-salaries-part-3/ (дата звернення: 15.12.2025).

2. Клєсман О. Психологічна безпека в команді як передумова залученості до роботи в IT-компаніях. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. №1 (77). С. 561–567.

3. Як HR-команди України адаптуються до викликів війни. HURMA. URL: https://hurma.work/blog/yak-hr-komandi-ukrayini-adaptuyutsya-do-viklikiv-vijni/ (дата звернення: 17.12.2025).

4. 6 причин підтримувати ментальне здоров'я IT-команди та що буде, якщо цього не робити. Happy Monday. URL: https://happymonday.ua/yak-pidtrymuvaty-mentalne-zdorovia-it-komandy/ (дата звернення: 18.12.2025).

СЕКЦІЯ 6. КОМУНІКАТИВНІ СТРАТЕГІЇ І МІЖКУЛЬТУРНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ У МІНЛИВОМУ СВІТІ.

Волков Артем Володимирович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В ІМІДЖЕВУ СТРАТЕГІЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне підприємницьке середовище характеризується високим рівнем конкурентної напруженості, зростанням вимог споживачів до якості та соціальної значущості товарів і послуг, а також посиленням суспільної уваги до соціальних і екологічних наслідків господарської діяльності суб'єктів бізнесу. За таких умов формування позитивного іміджу підприємства перестає бути виключно інструментом маркетингових комунікацій і трансформується у стратегічний чинник забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Однією з ключових тенденцій еволюції сучасного маркетингу є інституціоналізація соціально відповідального підходу, що ґрунтується на інтеграції економічних цілей підприємства з урахуванням інтересів споживачів, персоналу, місцевих громад та інших стейкхолдерів. У цьому контексті соціально відповідальний маркетинг дедалі частіше розглядається як ефективний інструмент формування довіри до підприємства, зміцнення його іміджу та нарощування репутаційного капіталу.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового осмислення процесів інтеграції соціально відповідального маркетингу в іміджеву стратегію сучасного підприємства та визначення його ролі у створенні стійких репутаційних переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Соціально відповідальний маркетинг створює передумови для формування позитивного іміджу підприємства як відповідального роботодавця та соціально орієнтованого учасника ринку, що дбає не лише про власні економічні результати, а й про добробут суспільства загалом. В Україні практика впровадження соціально відповідального маркетингу є відносно новою порівняно з розвиненими країнами, проте вже наявні успішні приклади його застосування, які підтверджують ефективність цього підходу та його позитивний вплив на результати діяльності підприємств.

Серед яскравих українських кейсів — діяльність компаній Rozetka, Nova Poshta та Silpo.

Rozetka активно підтримує благодійні ініціативи, зокрема співпрацю з фондами допомоги ЗСУ та гуманітарними проектами під час війни, що посилює імідж надійного та патріотичного бренду [1].

Nova Poshta реалізує комплексну програму сталого розвитку, включаючи підтримку ЗСУ, логістичну допомогу громадам, екологічні ініціативи (збір вторсировини) та благодійні забіги (наприклад, напівмарафон для центру UNBROKEN у 2025 р.), демонструючи інклюзивність та турботу про суспільство [2].

Silpo впроваджує проекти на кшталт «Лавка традицій» (підтримка українських виробників), співпрацю з фондами «Таблеточки», UAnimals та «Повернись Живим», а також соціальну турботу про співробітників (страхування, адаптація робочих місць), що формує імідж етичного та локально орієнтованого ритейлера [3].

Метою статті є дослідження особливостей інтеграції соціально відповідального маркетингу в іміджеву стратегію сучасного підприємства та визначення його впливу на формування позитивного іміджу і репутації.

Основними принципами соціально відповідального маркетингу є етичність комунікацій, прозорість інформації, відповідальне просування товарів і послуг, турбота про довкілля та соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку місцевих громад. Реалізація цих принципів формує у споживачів уявлення про підприємство як про надійного та відповідального учасника ринку.

У сучасних умовах імідж підприємства формується не лише через якість продукції чи послуг, а й через цінності, які воно декларує та реалізує на практиці. Саме тому соціально відповідальний маркетинг стає важливим елементом іміджевої стратегії, посилюючи її змістовну складову та забезпечуючи емоційний зв'язок із споживачами.

У структурі іміджевої стратегії підприємства соціально відповідальний маркетинг виконує важливу комунікативну функцію, забезпечуючи формування ціннісно орієнтованих бренд-повідомлень та узгодженість між внутрішніми і зовнішніми комунікаційними процесами. Особливої значущості така функція набуває в умовах міжкультурної взаємодії, коли сприйняття соціальної відповідальності та очікування різних груп стейкхолдерів можуть істотно відрізнятися залежно від соціального й культурного контексту.

Соціально відповідальний маркетинг у сучасних умовах дедалі частіше розглядається не як сукупність окремих інструментів просування товарів і послуг, а як цілісна стратегічна модель, що поєднує економічні інтереси бізнесу з соціальними та екологічними потребами суспільства. Якщо раніше маркетингова діяльність компаній зосереджувалася переважно на стимулюванні продажів і підвищенні впізнаваності бренду, то нині зростає усвідомлення того, що стійкий успіх підприємства неможливий без дотримання етичних норм та принципів соціальної відповідальності. За оцінками міжнародних аналітичних досліджень, кількість компаній, які інтегрують елементи соціально відповідального маркетингу у свої стратегії, щорічно зростає в середньому на 8–10 %, а станом на 2024 рік цей підхід уже застосовується більш ніж третиною великих корпорацій у країнах Європи та США [4].

У практичній площині соціально відповідальний маркетинг реалізується через кілька взаємопов'язаних напрямів. По-перше, етичний компонент передбачає захист прав споживачів і забезпечення прозорості маркетингових комунікацій, що проявляється у наданні достовірної та повної інформації про характеристики продукції, умови її використання та можливі ризики. Такий підхід сприяє зростанню рівня довіри до бренду, що, за даними досліджень, може підвищувати лояльність споживачів на 20–25 %. По-друге, соціальний вимір СВМ охоплює підтримку ініціатив, спрямованих на розвиток місцевих громад, реалізацію освітніх програм та допомогу соціально вразливим групам населення [5, с. 136].

Загалом соціально орієнтовані маркетингові стратегії поступово витісняють традиційні підходи, орієнтовані виключно на максимізацію прибутку. Сучасні компанії дедалі чіткіше усвідомлюють, що без довіри з боку споживачів, партнерів і суспільства загалом фінансові результати залишаються нестійкими та вразливими. Ефективність соціально відповідального маркетингу значною мірою залежить від послідовного дотримання базових принципів — етичності, прозорості, відповідальності перед суспільством і природним середовищем, стратегічної орієнтації на довгостроковий розвиток, а також активної взаємодії зі стейкхолдерами.

Реалізація соціально відповідального маркетингу позитивно впливає на формування іміджу підприємства, підвищуючи рівень довіри та лояльності з боку споживачів. Підприємства, які послідовно впроваджують соціально відповідальні практики, сприймаються як більш надійні, відкриті та орієнтовані на довгострокові відносини з клієнтами.

Крім того, соціально відповідальний маркетинг сприяє зниженню репутаційних ризиків, підвищує стійкість підприємства до кризових ситуацій та формує позитивний інформаційний

фон у медіапросторі. У довгостроковій перспективі це забезпечує підприємству додаткові конкурентні переваги та сприяє його сталому розвитку.

У результаті дослідження встановлено, що соціально відповідальний маркетинг є важливим інструментом формування та реалізації іміджевої стратегії сучасного підприємства. Його інтеграція в систему маркетингових і управлінських рішень сприяє зміцненню репутації підприємства, підвищенню довіри та лояльності споживачів, а також формуванню стійких конкурентних переваг.

Отже, соціально відповідальний маркетинг дозволяє інтегрувати економічні цілі підприємства з очікуваннями суспільства, що відповідає сучасним тенденціям розвитку бізнесу та комунікацій. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною оцінкою ефективності інструментів соціально відповідального маркетингу в різних секторах економіки, а також з аналізом їх впливу на формування довгострокового іміджу підприємств у багатокультурному середовищі.

Список використаних джерел

1. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: усе, що потрібно знати. Nova Poshta Education Blog. 2025. URL: https://online.novaposhta.education/blog/korporativna-socialna-vidpovidalnist-biznesu-use-shho-potribno-znati.

2. Як українські компанії стають соціально відповідальними. День за днем. – 2025. URL: https://denzadnem.com.ua/aktualno/201797

3. Rozetka, Нова пошта, Сільпо та інші бренди змінили свої логотипи на дитячі малюнки. MMR.ua. – 2024. URL: https://mmr.ua/show/rozetka-nova-poshta-silpo-ta-inshi-brendy-zminyly-svoyi-logotypy-na-dytyachi-malyunky

4. Рибіна О., Летуновська Н., Кужьор А. Соціально-відповідальний маркетинг як спосіб підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Mechanism of an economic regulation. 2019. URL: http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/190.

5. Ляшук К., Гордовський А. Соціальний маркетинг і соціальна відповідальність бізнесу // Трансформаційна економіка – 2023. № 2 (02). DOI:https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-6.

Даниленко Дмитро Юрійович
здобувач вищої освіти ступеня магістр другого року навчання,
073 «Менеджмент»,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю.Бугая», м. Київ

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ

Сучасний ринок функціонує в умовах інтенсивної конкуренції, швидких змін споживчих уподобань та активного впливу цифрових технологій на бізнес-процеси. За таких обставин утримання наявних клієнтів стає економічно доцільнішим і стратегічно ефективнішим, ніж залучення нових, оскільки потребує менших фінансових і часових ресурсів. За даними емпіричних досліджень, підвищення рівня утримання клієнтів на 5 % може забезпечити зростання прибутку компанії в межах 25–95 % [1], що підтверджує ключову роль клієнтської лояльності у формуванні конкурентних переваг підприємства.

У цих умовах маркетингові комунікації, як складова інтегрованого маркетингового міксу, набувають особливого значення, оскільки виступають потужним інструментом формування емоційного зв'язку між підприємством і споживачами, зміцнення довіри до бренду та закріплення довгострокової лояльності. Лояльність клієнтів проявляється не лише у повторних покупках, а й у готовності рекомендувати бренд, формувати позитивні відгуки та зберігати прихильність навіть за наявності альтернативних пропозицій конкурентів.

Сучасна система маркетингових комунікацій забезпечує трансформацію взаємодії підприємства зі споживачами від разових транзакцій до побудови довгострокових партнерських відносин, у межах яких бренд сприймається як надійний і ціннісно орієнтований контрагент. Актуальність дослідження посилюється впливом цифрової трансформації, що зумовила домінування соціальних мереж, електронних розсилок, чат-ботів, персоналізованого контенту та CRM-систем як ключових каналів комунікації і визначальних чинників формування цілісного споживчого досвіду.

У цьому контексті маркетингові комунікації виступають ключовим механізмом впливу на сприйняття бренду, трансляцію його цінностей та формування стійких емоційних зв'язків зі споживачами, що безпосередньо визначає рівень клієнтської лояльності.

Метою статті є дослідження ролі маркетингових комунікацій у формуванні клієнтської лояльності та визначення ключових комунікаційних інструментів, які забезпечують побудову довгострокових і взаємовигідних відносин між підприємством і споживачами.

Клієнтська лояльність є комплексною характеристикою взаємовідносин між споживачем і підприємством, що проявляється у повторних покупках, позитивному ставленні до бренду, готовності рекомендувати його іншим та стійкості до конкурентних пропозицій. Вона формується під впливом як раціональних чинників, зокрема якості продукції, ціни та зручності обслуговування, так і емоційних складових, серед яких ключову роль відіграють довіра, задоволеність і ідентифікація споживача з цінностями компанії. У наукових підходах клієнтська лояльність також розглядається як психологічна прихильність до бренду, що поєднує поведінковий і емоційний виміри [2].

У сучасному економічному середовищі клієнтська лояльність розглядається як стратегічний нематеріальний ресурс підприємства, що сприяє стабілізації фінансових результатів, зменшенню цінової чутливості споживачів і зміцненню конкурентних позицій на ринку. У зв'язку з цим процес формування лояльності виходить за межі традиційних інструментів стимулювання збуту та потребує комплексного, системно вибудуваного комунікаційного підходу.

Маркетингові комунікації у цьому контексті являють собою систему цілеспрямованого обміну інформацією між підприємством і цільовими аудиторіями з метою формування бажаного сприйняття бренду та впливу на поведінку споживачів. У процесі формування клієнтської лояльності вони виконують не лише інформативну, а й іміджеву та емоційну функції, забезпечуючи трансляцію цінностей бренду та підтримання довіри. Особливого значення набуває інтеграція різних інструментів маркетингових комунікацій — реклами, зв'язків з громадськістю, прямих продажів, промоакцій і цифрових каналів — у єдину узгоджену систему відповідно до концепції інтегрованих маркетингових комунікацій. Такий підхід забезпечує послідовність повідомлень і формування стійкого позитивного образу підприємства в очах споживачів.

Цифрова трансформація суттєво змінила механізми взаємодії підприємств із клієнтами. Соціальні мережі, мобільні додатки, email- та SMS-розсилки, чат-боти й контент-маркетинг створюють можливості для оперативного зворотного зв'язку, персоналізації повідомлень і глибшого розуміння споживчих потреб. Персоналізовані маркетингові комунікації підвищують релевантність контактів із клієнтом, сприяють формуванню відчуття залученості та посилюють емоційний зв'язок із брендом. За даними аналітичних досліджень McKinsey, використання персоналізованих комунікацій може підвищити рівень клієнтської лояльності в середньому на 20 % [3], що свідчить про їх високу ефективність у довгостроковій перспективі.

У цифрову епоху ключовими інструментами формування лояльності через маркетингові комунікації є соціальні мережі як платформа двосторонньої взаємодії та контент-маркетингу, персоналізовані email- і SMS-розсилки, програми лояльності з бонусами й ексклюзивними пропозиціями, а також освітній і ціннісний контент, спрямований на зміцнення довіри до бренду.

Практика діяльності українських компаній наочно підтверджує результативність використання маркетингових комунікацій як інструменту формування клієнтської лояльності. Зокрема, Rozetka активно застосовує персоналізовані email-розсилки та push-повідомлення

з рекомендаціями на основі історії покупок, що стимулює повторні замовлення та сприяє формуванню емоційного зв'язку зі споживачами. Нова пошта реалізує багатоканальну модель комунікацій через соціальні мережі та мобільний застосунок, забезпечуючи оперативну клієнтську підтримку й інформування про соціально значущі ініціативи, що підвищує рівень довіри до бренду, особливо в умовах кризових викликів. Сільпо поєднує контент-маркетингові інструменти з програмами лояльності, акцентуючи увагу на цінностях локального виробництва та екологічної відповідальності.

Емпіричні дослідження свідчать, що підприємства з розвиненою та узгодженою системою маркетингових комунікацій демонструють показник Net Promoter Score у середньому на 15–20 % вищий порівняно з конкурентами. Додатково варто відзначити досвід ПриватБанк, який через цифрові канали комунікації впроваджує персоналізовані повідомлення, індивідуальні бонусні пропозиції та оперативну підтримку клієнтів за допомогою чат-ботів і соціальних мереж, що забезпечує високий рівень клієнтської лояльності у банківському секторі [4, 5].

Водночас формування клієнтської лояльності через маркетингові комунікації супроводжується певними викликами та ризиками. До них належать інформаційне перевантаження споживачів, невідповідність комунікаційних обіцянок реальному досвіду, а також репутаційні кризи в соціальних мережах. Для їх мінімізації необхідними є системний моніторинг відгуків клієнтів, гнучка комунікаційна політика та ефективні механізми кризових комунікацій.

Проведене дослідження підтверджує, що маркетингові комунікації відіграють ключову роль у формуванні клієнтської лояльності в сучасних умовах розвитку бізнесу, виступаючи стратегічним інструментом побудови довіри, зміцнення позитивного іміджу бренду та формування довгострокових взаємовідносин зі споживачами. Саме через комунікаційні механізми забезпечується трансляція цінностей бренду, формування позитивного споживчого досвіду та закріплення емоційної прихильності клієнтів.

Встановлено, що ефективність формування клієнтської лояльності значною мірою залежить від узгодженості маркетингових комунікаційних каналів, рівня персоналізації повідомлень та послідовності комунікаційної політики підприємства. Інтегровані та клієнтоорієнтовані маркетингові комунікації створюють передумови для отримання стійких конкурентних переваг і сприяють довгостроковому розвитку підприємства. Практика діяльності українських компаній, зокрема Rozetka, Nova Poshta та Silpo, підтверджує ефективність використання персоналізованих і багатоканальних комунікацій у підвищенні рівня довіри та лояльності споживачів.

З урахуванням результатів дослідження доцільно рекомендувати підприємствам інтегрувати всі канали маркетингових комунікацій у єдину узгоджену систему бренд-повідомлень, активно використовувати аналітичні дані для персоналізації взаємодії з клієнтами, розвивати контент-маркетинг і програми лояльності, а також здійснювати постійний моніторинг зворотного зв'язку для своєчасного реагування на зміни споживчих очікувань.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з аналізом впливу технологій штучного інтелекту на персоналізовані маркетингові комунікації, формування клієнтської лояльності в посткризовий період, а також із вивченням особливостей комунікаційних стратегій у міжкультурному середовищі.

Список використаних джерел

1. Reichheld F. F. Prescription for Cutting Costs: Loyal Relationships. Bain & Company, 2001. URL: https://media.bain.com/Images/BB_Prescription_cutting_costs.pdf.

2. Oliver R. L. Whence Consumer Loyalty? // Journal of Marketing. 1999. Vol. 63. P. 33–44. DOI: https://doi.org/10.1177/00222429990634s105.

3. McKinsey & Company. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying. 2021. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying.

4. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: усе, що потрібно знати. Nova Poshta Education Blog. 2025. URL: https://online.novaposhta.education/blog/korporativna-socialna-vidpovidalnist-biznesu-use-shho-potribno-znati.

5. Rozetka, Нова пошта, Сільпо та інші бренди змінили свої логотипи на дитячі малюнки. MMR.ua. 2024. URL: https://mmr.ua/show/rozetka-nova-poshta-silpo-ta-inshi-brendy-zminyly-svoyi-logotypy-na-dytyachi-malyunky.

Дзюбін Семен Романович
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
четвертого року навчання, 126 «Інформаційні системи та технології»,
ЗВО «Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ», м. Вінниця
Науковий керівник: Мерінова Світлана Володимирівна,
канд. екон. наук, доцент,
ЗВО «Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ», м. Вінниця

РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МОЛОДІ ЗАСОБАМИ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ

В умовах глобальної невизначеності та динамічних змін на ринку праці, вимоги до компетентностей випускників закладів вищої освіти трансформуються. Якщо раніше ключовим активом вважалися суто професійні знання (hard skills), то сьогодні на перший план виходять універсальні навички (soft skills): здатність до ефективної комунікації, емоційний інтелект, вміння працювати в крос-культурних командах та адаптивне лідерство. Згідно з чинним законодавством, неформальна освіта є важливим інструментом, що дозволяє здобувачам отримати ці навички поза межами традиційних аудиторій [1].

Актуальність теми підтверджується як європейськими стандартами (зокрема Рамкою ключових компетентностей ЄС [2]), так і національними пріоритетами, закріпленими у Державній програмі «Молодь України», де розвиток спроможності молоді до активної участі в житті суспільства визначено стратегічною ціллю [3]. Метою даної роботи є аналіз практичного досвіду формування лідерських та комунікативних навичок молоді через участь у міжнародних та всеукраїнських ініціативах.

Становлення сучасного лідера неможливе без поєднання теоретичної бази з реальною проєктною діяльністю. На прикладі власного досвіду автора прослідковано шлях від пасивного слухача до ініціатора соціальних змін. Цей процес можна структурувати у чотири логічні етапи.

Перший етап — формування теоретичного підґрунтя та зародження проєктної ініціативи. Фундаментом стала участь у навчальних зустрічах урбанруху «У міста є Я». Це дозволило глибоко зрозуміти основи урбаністики та принципи функціонування міського простору. По завершенню курсу командою було розроблено концепцію власного проєкту «Open City», що стало першим практичним досвідом застосування інструментів проєктного менеджменту для вирішення локальних проблем.

Другий етап — розвиток комунікативної компетентності через публічну презентацію. Ключовою подією стала участь команди у Всеукраїнському форумі урбанруху «У міста є Я», де відбувся захист розробленого проєкту. Саме цей досвід публічного виступу дозволив розвинути навички діалогу з різними стейкхолдерами та на практиці зрозуміти, як ефективно доносити ідеї інклюзивності та безбар'єрності до широкого загалу. Перемога в конкурсі стала підтвердженням того, що команда успішно опанувала техніки переконання та аргументації.

Третій етап — ресурсне забезпечення та пілотна реалізація. Для запуску проєкту було залучено можливості міжнародної програми «Youth Connect for Ukraine» (British Council) [4]. Навчання дозволило поглибити знання зі стратегічного менеджменту, що забезпечило отримання грантового фінансування (до 20 тис. грн). Ці кошти були спрямовані на організацію

серії з 5-ти навчальних воркшопів про інклюзивність та безбар'єрність для молоді міста, що стало першим етапом практичної імплементації ідеї та тестування навичок фасилітації.

Четвертий етап — масштабування та соціальне партнерство. Успіх пілотних заходів дозволив вийти на рівень співпраці з органами місцевого самоврядування. За підтримки Вінницької міської ради було організовано масштабний фінальний воркшоп, результатом якого стало створення першого у місті інклюзивного туристичного маршруту [5]. Цей кейс продемонстрував здатність молодіжної команди вести конструктивний діалог із владою та досягати реальних суспільних змін.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що синергія формального навчання та програм неформальної освіти (урбанрух «У міста є Я» та програма «Youth Connect for Ukraine») створює ідеальні умови для професійного зростання. Такий підхід дозволяє молоді не лише реалізовувати власні амбіції, а й ставати агентами позитивних змін у суспільстві, володіючи розвиненими навичками комунікації та управління.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38-39. Ст. 380.

2. Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning (Text with EEA relevance). Official Journal of the European Union. 2018. Vol. C 189. P. 1–13. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32018H0604(01)

3. Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021–2025 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.06.2021 р. № 579. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2021-п (дата звернення: 05.12.2025).

4. Офіційний сайт British Council в Україні. Програма «Youth Connect for Ukraine». URL: https://www.britishcouncil.org.ua (дата звернення: 05.12.2025).

5. Вінницька молодь розробила інклюзивні туристичні маршрути. Вінницька міська рада : офіційний сайт. 2025. 15 квіт. URL: https://www.vmr.gov.ua/vinnytska-molod-rozrobyla-inkliuzyvni-turystychni-marshruty (дата звернення: 05.12.2025).

Клименко Тетяна Вікторівна
канд. екон. наук, доцент,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ В СИСТЕМІ НАУКОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ МОЛОДОГО ДОСЛІДНИКА

В сучасному інформаційному просторі пріоритетом підготовки майбутніх науковців стає не обсяг засвоєної інформації, а здатність до її глибокого аналітичного переосмислення. У межах навчальної дисципліни «Основи академічного письма та дослідницької діяльності» проблема формування критичного мислення набуває особливої актуальності, оскільки саме воно є фундаментом для створення якісного наукового продукту.

Сучасний дослідник функціонує в умовах інтенсивних інформаційних потоків, де критичне мислення виступає стратегічним фільтром. Воно є однією з ключових навичок XXI століття, відіграючи центральну роль у професійному зростанні та дозволяючи уникати когнітивних викривлень і маніпулятивного впливу, що особливо важливо в епоху домінування соціальних мереж [1]. Власне, самостійність мислення є ознакою його індивідуальності, адже в науковому пошуку ніхто не може думати замість дослідника. Проте цей процес не може бути відірваним від бази знань: роздуми на «порожньому місці» є безрезультатними, а без володіння точною та перевіреною інформацією висновки молодого науковця залишатимуться безпідставними [2].

Практика викладання дисципліни свідчить, що однією з найбільших перешкод для здобувача вищої освіти є звичка до компілятивного викладу, сформована ще в межах шкільної освіти. Подолання такого пасивного підходу вимагає від здобувачів не просто зміни стилю письма, а докорінної зміни рольової моделі: від «ретранслятора» знань до дослідника, який має право на сумнів та власне бачення фактів.

Цифровізація суспільства призвела до безпрецедентного зростання кількості джерел, що значно ускладнює завдання їхньої верифікації. Здобувачі вищої освіти повинні володіти навичками оцінювання достовірності інформації, виявлення прихованих упереджень та логічних помилок у текстах інших авторів [3], що стає основою для формування власної дослідницької позиції. Критичне мислення в системі академічного письма передбачає не лише аналіз, а й уміння формулювати власні аргументи, підкріплені надійними доказами, що є критично важливим для успішної наукової комунікації.

Окремим викликом сучасності для здобувачів є стрімкий розвиток генеративного штучного інтелекту. Без належного рівня критичного аналізу використання таких інструментів часто перетворюється на ще один різновид компіляції, коли здобувач отримує готовий «науковий» текст, який базується на неперевірених даних. Саме тому академічне письмо сьогодні – це не лише про правила оформлення тексту, а й про інформаційну етику, що посилює відповідальність автора за кожне написане слово та робить його роботу справді самостійною та цінною.

Цілісний підхід до вдосконалення дослідницьких навичок має базуватися на одночасному формуванні культури письма та мислення. Зокрема, важливим є опанування метадискурсивних засобів – слів та словосполучень для логічного переходу, які структурують текст і роблять його зрозумілим для міжнародної спільноти. Майбутній фахівець має демонструвати здатність до аргументованого діалогу та стійкість у відстоюванні власної позиції під час наукових дебатів [4].

Організація освітнього процесу в курсі академічного письма має передбачати активні методи навчання: інтеграцію завдань на синтез та оцінювання інформації, використання міждисциплінарних підходів та інструментів самооцінки [1]. Залучення здобувачів вищої освіти до конструктивного рецензування робіт одногрупників дозволяє розвинути здатність до глибокого аналізу та етичної комунікації. Це допомагає їм стати більш відкритими до нових ідей та розвиває гнучкість, що, за оцінками дослідників, є необхідною умовою для адаптації до змін та успішного навчання протягом життя [3]. Роль викладача у цьому процесі трансформується від джерела інформації до модератора наукового пошуку. Замість надання готових алгоритмів, доцільно пропонувати здобувачам кейси з суперечливими даними, стимулюючи їх самостійно шукати критерії істини.

Підсумовуючи, зазначимо, що критичне мислення в системі наукової комунікації молодого дослідника є не просто допоміжним елементом, а основою, яка забезпечує якість та автентичність наукового пошуку. Розвиток цих навичок у процесі навчання основам академічного письма дозволяє здобувачеві не лише успішно інтегруватися в академічне середовище, а й зберігати власну позицію в інформаційному потоці. Вміння аргументувати та свідомо ставитися до джерел перетворює здобувача вищої освіти з простого переписувача на повноправного учасника наукової дискусії.

Список використаних джерел

1. Палій А.М., Єльчанінова Т.М., Ступак О.П. Критичне мислення як навичка XXI століття: роль освіти. Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»). 2025. №1. С. 1646-1656. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2025_1_140

2. Павленко С.А., Сидорова А.І., Назаренко З.Ю., Ткаченко І.М., Браїлко Н.М. Формування критичного мислення здобувачів освіти як складової soft skills. Актуальні проблеми сучасної медицини. 2024. Т. 24, Вип. 3. С. 145149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apsm_2024_24_3_31

3. Шелевер О., Пшенична Н. Важливість розвитку критичного мислення здобувачів вищої освіти в умовах цифровізації. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Педагогічні науки. 2024. Вип. 2. С. 20-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupn_2024_2_6

4. Ревуцька С. Удосконалення навичок письма і розвиток критичного мислення. Викладання мов у вищих навчальних закладах освіти на сучасному етапі. Міжпредметні зв'язки. 2024. Вип. 45. С. 73-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vmvn_2024_45_7

Ковальова Ірина Олександрівна
канд.філол.наук, доцент,
доцент кафедри філософії і суспільних наук,
НУ «Чернігівська політехніка»

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ПРОФЕСІЙНОГО МОВЛЕННЯ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ У ПРОЦЕСІ ВИКЛАДАННЯ ФАХОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ

Сучасні трансформаційні процеси у сфері вищої освіти України, зумовлені євроінтеграційним курсом держави, цифровізацією суспільства та викликами воєнного часу, актуалізують проблему мовної підготовки майбутніх фахівців. У цих умовах особливого значення набуває формування культури професійного мовлення студентів як складової їхньої загальної та фахової компетентності. Володіння нормативною, стилістично доцільною й комунікативно ефективною українською мовою є необхідною умовою успішної професійної діяльності, академічної мобільності та соціальної відповідальності фахівця.

Культура професійного мовлення розглядається як інтегральне утворення, що охоплює знання мовних норм, уміння добирати адекватні мовні засоби відповідно до комунікативної ситуації, дотримання етики ділового спілкування та володіння різними жанрами усного й писемного професійного мовлення. У цьому контексті навчальна дисципліна «Фахова українська мова та основи ділової комунікації» виконує системоутворювальну функцію, оскільки спрямована не лише на засвоєння мовних правил, а й на формування практичних мовленнєвих умінь, необхідних у майбутній професійній діяльності. Формування культури професійного мовлення майбутніх фахівців є одним із ключових завдань мовної підготовки у закладах вищої освіти. Культура мовлення визначає рівень професійної компетентності, комунікативної ефективності та соціальної відповідальності фахівця. Як наголошує Л. І. Мацько, «культура професійного мовлення передбачає не лише знання мовних норм, а й уміння свідомо й доречно використовувати мовні засоби відповідно до сфери діяльності та комунікативної ситуації» [1].

Процес формування культури професійного мовлення здобувачів освіти має компетентнісний характер і передбачає поєднання мовознавчого, комунікативного та професійно орієнтованого компонентів. Особливу роль у цьому процесі відіграє орієнтація навчання на реальні комунікативні ситуації професійного спілкування: ділові переговори, публічні виступи, офіційне листування, підготовку звітів, аналітичних довідок і презентацій. Саме моделювання таких ситуацій у межах навчального курсу сприяє усвідомленню студентами практичної цінності фахової української мови. Важливою умовою формування культури професійного мовлення є оволодіння нормами сучасної української літературної мови. Дотримання орфоепічних, лексичних, граматичних і стилістичних норм забезпечує точність, логічність і переконливість фахового висловлення. За слушним зауваженням О. Д. Пономаріва, «мовна норма є не формальним обмеженням, а необхідною умовою ефективного, точного й відповідального спілкування в професійному середовищі» [2].

Важливим чинником підвищення ефективності мовної підготовки є відмова від надмірної теоретизації та переорієнтація освітнього процесу на практичні завдання. Робота з фаховими текстами, редагування документів, аналіз типових мовних помилок, укладання термінологічних словників за спеціальністю сприяють розвитку мовної уважності, стилістичного чуття та відповідальності за якість власного мовлення. Такий підхід дозволяє інтегрувати мовну підготовку з фаховими дисциплінами та забезпечити міждисциплінарну взаємодію.

Окрему увагу у викладанні фахової української мови слід приділяти формуванню культури усного професійного мовлення. Вміння чітко, логічно й переконливо висловлювати думки, дотримуватися норм мовленнєвого етикету, аргументувати власну позицію є важливими складовими професійної комунікації. Використання інтерактивних методів навчання (рольових ігор, дискусій, тренінгів, ділових ігор) сприяє активізації мовленнєвої діяльності студентів та розвитку їхніх комунікативних навичок.

Не менш значущим є формування культури писемного професійного мовлення, що передбачає оволодіння структурою й мовними особливостями офіційно-ділового та наукового стилів. У процесі навчання здобувачі освіти мають опанувати навички створення різних видів документів, дотримуючись вимог мовної нормативності, логічності та точності викладу. Робота з писемними текстами також сприяє розвитку академічної доброчесності та усвідомленню відповідальності за зміст і форму професійного мовлення. Ефективним засобом формування професійного мовлення є системна робота з фаховими текстами різних жанрів. Аналіз, редагування та створення професійно орієнтованих текстів сприяють інтеграції мовної та фахової підготовки студентів. С. Я. Єрмоленко підкреслює, що «професійне мовлення формується на основі засвоєння типових мовних моделей і жанрів, властивих певній сфері діяльності» [3].

У контексті сучасних викликів особливого значення набуває роль викладача як мовного зразка та фасилітатора мовленнєвого розвитку студентів. Професійна мовна культура викладача, його вміння організувати комунікативно насичене освітнє середовище та мотивувати здобувачів до мовного самовдосконалення є важливими умовами успішної реалізації курсу «Фахова українська мова та основи ділової комунікації».

Отже, формування культури професійного мовлення студентів у процесі викладання фахової української мови є складним і багатовимірним процесом, що потребує системного підходу, практичної спрямованості навчання та врахування специфіки майбутньої професійної діяльності. Ефективна мовна підготовка сприяє не лише підвищенню рівня професійної компетентності студентів, а й формуванню свідомих, комунікативно зрілих фахівців, здатних успішно реалізовувати себе в сучасному соціально-професійному просторі.

Список використаних джерел

1. Мацько Л. І. Культура української мови : навч. посіб. К. : Академія, 2003. С. 288.

2. Пономарів О. Д. Культура слова: Мовностилістичні поради : навч. посіб. К. : Либідь, 2011. С.63 с.

3. Єрмоленко С. Я. Нариси з української словесності: стилістика та культура мови. К. : Довіра, 1999. С. 41 с.

Колісник Олександра Володимирівна
викладач кафедри мовної підготовки та міжкультурних комунікацій
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ПРОБЛЕМА АВТЕНТИЧНОСТІ ДІЛОВОГО МОВЛЕННЯ: РОЗРОБКА ЕТИЧНИХ КРИТЕРІЇВ ВИКОРИСТАННЯ ШІ-ІНСТРУМЕНТІВ ЗДОБУВАЧАМИ ОСВІТИ

Генеративні ШІ-інструменти радикально спростили створення текстів, зокрема документів офіційно-ділового стилю. Це підвищує продуктивність здобувачів освіти, проте водночас ускладнює визначення авторського внеску, знижує дидактичну цінність письмових завдань і створює ризики порушення академічної доброчесності.

Ситуація з ШІ в освіті змінюється швидше, ніж усталюються правила. UNESCO зазначає, що технологія вже настільки доступна, що «it is now like a family car, in the hands of many users» («тепер це як сімейний автомобіль у руках багатьох користувачів») [1]. Для мовних дисциплін це означає, що здобувач освіти може миттєво згенерувати лист, довідку, наказ, службову записку або резюме, які формально виглядатимуть коректно, але така «правильність» не свідчить про реальне опанування мовних компетенцій.

У площині академічної доброчесності ризик підсилюється складністю ідентифікації машинно згенерованого тексту та невідповідністю традиційних визначень плагіату новим викликам «потаємного» використання ШІ. Проте сам факт використання ШІ не є автоматично неетичним – ключовими стають умови дозволеності, прозорість і збереження авторського внеску [2].

Окремо постає проблема «підміни авторства» у дисциплінах, де об'єктом навчання є саме мовлення. Для курсу українського ділового мовлення це критично: здобувач освіти має навчитися не просто «мати документ», а самостійно конструювати його відповідно до мети, реквізитів та норм стилю.

Обґрунтування етичних критеріїв використання ШІ-інструментів здобувачами освіти під час виконання завдань з українського ділового мовлення базується на аналізі міжнародних та інституційних рекомендацій щодо етичного використання ШІ в освіті, зокрема вимог до «довірчого» (trustworthy) ШІ, принципів прозорості, людського контролю й підзвітності, а також правилах декларування використання інструментів.

Нижче наведені критерії, які можуть бути закріплені в силабусі дисципліни та в інструкції до письмових робіт.

1. Принцип людської суб'єктності (агенції) та відповідальності (автор – людина).

Етичне використання ШІ можливе лише за умови збереження провідної ролі людини в ухваленні змістових рішень. У рекомендаціях ЄС для освіти ключовими вимогами названо "Human agency and oversight" (людська суб'єктність та нагляд) та "Accountability" (підзвітність) [4].

2. Принцип прозорості (обов'язкове декларування ШІ)

Прозорість – центральна умова автентичності. Інституційні правила можуть вимагати чіткого зазначення факту використання ШІ, промптів, інструментів і ступеня редагування. Здобувачі освіти мають чітко зазначати факт використання ШІ, надавати промпти (запити), інструментами та описувати ступінь власного редагування [5].

3. Принцип "ШІ – допоміжний інструмент, а не заміна навчання"

Важливо розмежувати підтримку і підміну. У правилах використання ШІ підкреслено, що завдання мають бути результатом "власної оригінальної роботи", а ШІ може "прискорювати роботу, але не замінювати власний внесок автора". Також прямо визначено межу: "недоброчесною є мета використання ШІ, спрямована на імітацію результатів навчання чи наукової роботи" [5].

4. Принцип перевірки якості та фактологічної точності

Етичні правила вимагають усвідомлювати обмеження ШІ та перевіряти точність, оскільки можливі “вигадки, спотворення, упередження” [5]

5. Принцип конфіденційності та безпеки даних

Для навчальних завдань з документами (резюме, заяви, листи, характеристики) часто використовуються персональні дані. Інституційні правила забороняють вводити “персональні дані, конфіденційну, таємну або службову інформацію” в системи ШІ [4].

6. Принцип політик і “правил за замовчуванням” у силабусі

Етичні рамки мають бути не декларативними, а прикладними. Рекомендації наголошують на потребі політик, які визначають правила “when and how” дозволеного використання ШІ і вимагають прозорого зазначення ШІ в роботах [2].

Запропоновані критерії дають змогу «легалізувати» корисні сценарії (наприклад, корекція мовної грамотності, стилістичне редагування) та водночас захистити ключову дидактичну мету – формування навичок професійного письма, де здобувач освіти демонструє реальний рівень володіння жанром, логікою ділового спілкування та етикою комунікації.

Додатково ці критерії створюють чітку рамку довіри: здобувач освіти розуміє межі дозволеного, викладач отримує прозорий механізм оцінювання, а освітній процес зберігає академічну доброчесність і порівнюваність результатів в умовах масового поширення генеративного контенту. Це узгоджується з принципом, що освітні політики мають не лише обмежувати, а й сприяти формуванню навичок етичного застосування ШІ, що необхідно випускникам у майбутній професійній діяльності [2].

Отже, етичне використання ШІ в курсі українського ділового мовлення можливе за дотримання таких умов: пріоритет людської відповідальності, прозорість (декларування), недопущення імітації результатів навчання, обов’язкова верифікація фактів і дотримання конфіденційності.

Список використаних джерел

1. UNESCO. Generation AI: Navigating the opportunities and risks of artificial intelligence in education (22.07.2024; last update: 18.09.2024). UNESCO: web-site. URL: https://www.unesco.org/en/articles/generation-ai-navigating-opportunities-and-risks-artificial-intelligence-education

2. Tomas Foltynek, Sonja Bjelobaba2, Irene Glendinning, Zeenath Reza Khan, Rita Santos. Pegi Pavletic. ENAI Recommendations on the ethical use of Artificial Intelligence in Education. International Journal for Educational Integrit. 2023. Vol. 19. Art. 12. doi:10.1007/s40979-023-00133-4

3. Mudryk D. P. Pedagogical ethics in the age of artificial intelligence: can a lecturer remain an author? Педагогічна інноватика: сучасність та перспективи. 2025. №10. С. 101–111. doi:10.32782/ped-uzhnu/2025-10-18.

4. European Commission. Ethical guidelines on the use of artificial intelligence (AI) and data in teaching and learning for educators. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. doi:10.2766/153756

5. Положення про безпечне, етичне та ефективне використання інструментів та/або моделей генеративного штучного інтелекту в освітньому процесі Закладу вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»: затв. на засіданні Вченої ради ЗВО «УТМ» від 29.04.2025, протокол №4. URL: https://drive.google.com/file/d/1fg2peyBMhDrJ4HtlYeuus3525hqpwYUy/view (дата звернення: 26.12.2025).

Матюха Вікторія Анатоліївна
викладач англійської мови
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м.Чернігів

КОМУНІКАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ МІЖКУЛЬТУРНИХ БАР'ЄРІВ У ПРОЦЕСІ ІНШОМОВНОЇ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У сучасних умовах глобалізації та відкритості освітнього простору іншомовна підготовка здобувачів вищої освітинабуває нового змістового наповнення, зумовленого необхідністю ефективної міжкультурної комунікації. Зростання академічної та професійної мобільності, активне використання міжнародних освітніх платформ і міжкультурних контактів актуалізують проблему подолання комунікативних труднощів, що виникають унаслідок відмінностей мовних норм, культурних цінностей і комунікативних моделей.

Як зазначає А. Фантіні (A. Fantini), переосмислення міжкультурної комунікативної компетентності вимагає відходу від суто лінгвістичного підходу до багатовимірного сприйняття взаємодії [2]. Відтак, особливої ваги набуває формування здатності студентів до усвідомленої взаємодії з представниками інших культур.

Незважаючи на зростання уваги до проблеми міжкультурної комунікації у сучасних наукових дослідженнях, у практиці іншомовної підготовки здобувачів закладів вищої освіти досі спостерігаються труднощі, пов'язані з наявністю міжкультурних бар'єрів, що ускладнюють процес ефективної взаємодії в іншомовному середовищі. Такі бар'єри проявляються у нерозумінні культурно зумовлених комунікативних норм, відмінностях у стилях спілкування та недостатньому рівні міжкультурної чутливості молоді. У зв'язку з цим виникає потреба у цілеспрямованому впровадженні комунікативних стратегій, здатних мінімізувати вплив зазначених бар'єрів у процесі навчання іноземної мови.

У процесі іншомовної підготовки майбутніх фахівців міжкультурні бар'єри виступають одним із ключових чинників, що впливають на ефективність комунікації. Вони зумовлюються не лише недостатнім рівнем мовної підготовки, а й відмінностями культурних кодів, ціннісних орієнтацій та соціально зумовлених моделей поведінки. Серед найбільш поширених міжкультурних бар'єрів у студентському середовищі можна виокремити лінгвістичні, соціокультурні та психологічні, які проявляються у нерозумінні комунікативних намірів співрозмовника, стереотипному сприйнятті іншої культури та невпевненості у власних комунікативних можливостях. Наявність таких бар'єрів знижує якість іншомовної взаємодії та потребує застосування цілеспрямованих комунікативних стратегій у освітньому процесі.

Важливу роль у подоланні зазначених труднощіввідіграють комунікативні стратегії, спрямовані на розвиток міжкультурної обізнаності та комунікативної гнучкості. Реалізація таких стратегій значною мірою залежить від професійної діяльності викладача іноземної мови, який виступає посередником між мовою та культурою, формуючи у студентів здатність до усвідомленого сприйняття культурних відмінностей. Через організацію комунікативно орієнтованого навчального середовища викладач сприяє розвитку умінь інтерпретувати мовленнєву поведінку з урахуванням культурного контексту, що, у свою чергу, зменшує вплив стереотипів і комунікативних непорозумінь. Таким чином, комунікативні стратегії набувають системного характеру та стають ефективним інструментом формування міжкультурної комунікативної компетентності студентів.

Ефективним засобом подолання міжкультурних бар'єрів у процесі іншомовної підготовки здобувачів вищої освіти є використання автентичних матеріалів та інтерактивних методів навчання, що відображають реальні комунікативні ситуації міжкультурної взаємодії. Залучення автентичних текстів, аудіо- та відеоматеріалів сприяє формуванню у студентів розуміння культурно зумовлених особливостей мовлення, норм поведінки та комунікативних стратегій

носіїв мови. Водночас моделювання міжкультурних ситуацій у форматі рольових ігор, дискусій і проєктної діяльності дозволяє студентам на практиці застосовувати мовні знання з урахуванням культурного контексту, розвивати міжкультурну чутливість та адаптивність. Реалізація таких комунікативних стратегій сприяє зниженню рівня комунікативної тривожності та підвищенню ефективності іншомовної взаємодії.

Науковий інтерес становлять результати дослідження Д. Кочмар та Я. Поченюк, у якому міжкультурна компетентність здобувачів вищої освіти розглядається як інтегративна характеристика особистості, що забезпечує готовність до ефективної взаємодії в міжкультурному середовищі [3]. Автори доводять, що подолання міжкультурних бар'єрів у процесі навчання іноземної мови можливе за умови системного використання сучасних освітніх технологій, зокрема інформаційно-комунікаційних, гейміфікаційних і тренінг-технологій. Запропонований у дослідженні технологічний підхід логічно доповнює комунікативні стратегії іншомовної підготовки студентів, оскільки створює умови для моделювання реальних міжкультурних ситуацій, зниження комунікативної тривожності та формування здатності адаптувати мовленнєву поведінку до культурного контексту.

Результативністьвикористання комунікативних стратегій у процесі іншомовної підготовки здобувачів вищої освіти підтверджується даними сучасних наукових досліджень. Так, у роботі Н. Діденко, М. Горюнової, О. Полінок та ін. обґрунтовано, що формування міжкультурної комунікативної компетентності студентів закладів вищої освіти є результатом поєднання мовної підготовки з культурологічним компонентом та системного використання інтерактивних методів навчання [1, с. 2579–2582]. Автори доводять доцільність моделювання міжкультурних ситуацій, рольових ігор і проєктної діяльності як дієвих комунікативних стратегій подолання міжкультурних бар'єрів. Отже, результати цього дослідження підтверджують необхідність цілеспрямованого впровадження зазначених стратегій у процесі іншомовної підготовки студентів, оскільки вони сприяють розвитку міжкультурної чутливості та готовності до ефективної професійної взаємодії.

Узагальнення результатів теоретичного аналізу та практичного досвіду засвідчує доцільність системного впровадження комунікативних стратегій як чинника формування міжкультурної комунікативної компетентності здобувачів вищої освіти.

Отже, подолання міжкультурних бар'єрів у процесі іншомовної підготовки здобувачів вищої освіти є важливою умовою формування їх міжкультурної комунікативної компетентності в сучасному відкритому освітньому просторі. Використання комунікативних стратегій, орієнтованих на розвиток міжкультурної обізнаності, комунікативної гнучкості та здатності до усвідомленої іншомовної взаємодії, сприяє підвищенню ефективності навчального процесу. Реалізація таких стратегій у викладанні англійської мови дозволяє мінімізувати вплив міжкультурних бар'єрів, підвищити мотивацію студентів до навчання та сформувати готовність до професійної комунікації в міжкультурному середовищі, що визначає перспективність подальших досліджень у цьому напрямі.

Список використаних джерел

1. Didenko N, Goriunova M, Polinok O, Kalashnyk O, Shevchenko L. Formation ofi ntercultural communicative competence in higher education students in the process of studying Ukrainian and English for professional purposes. Sci Herald Uzhhorod Univ Ser Phys. 2024;(56):2574-2586.

2. DOI: https://doi.org/10.54919/physics/56.2024.257sn4

3. Fantini A. E. Reconceptualizing inter cultural communicative competence: A multinational perspective. Research in Comparative and International Education. 2020. № 15 (1). P. 52-61. DOI: https://doi.org/10.1177/1745499920901948

4. Кочмар Д. А., Поченюк Я. В. Технології формування міжкультурної компетентності здобувачів вищої освіти у процесі навчання іноземної мови. Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені Академіка Степана Дем'янчука. Серія: Педагогіка та психологія.2024. № 2. С. 18–23. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-2021/2024-2-3

Морозова Юлія Вікторівна
здобувачка вищої освіти Факультету міжнародної торгівлі та права
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ
Науковий керівник: Кам'янецька Оксана Володимирівна
канд. екон. наук , доцент, доцент кафедри світової економіки
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ

МІЖКУЛЬТУРНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ У ПРОСУВАННІ НАЦІОНАЛЬНОГО БРЕНДУ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

Сильний національний бренд є важливим інструментом, оскільки допомагає країнам конкурувати в глобалізованому світі, зміцнювати свої позиції на міжнародній арені та залучати нові можливості. Він впливає на сприйняття держави у світі та покращує економічні перспективи та інвестиційну привабливість, що є вкрай важливим в наші часи.

Український національний бренд почав формуватися з моменту проголошення незалежності, але найбільшим поштовхом стало повномасштабне вторгнення.

Причин цьому декілька. По-перше, війна загострила відчуття ідентичності та сформувала імідж незламної, сміливої та працелюбної нації, яка бориться за демократичні цінності. Саме ці ознаки стали пріорітетними елементами українського національного бренду, які залучаються у міжнародному маркетингу для позиціонування України на світових ринках [4, с. 83-85].

Одним із яскравих прикладів є цифрова платформа «Дія», яка демонструє технологічність та інноваційність держави. Платформа дозволяє громадянам користуватися цифровими документами та державними послугами, що спрощує повсякденне життя та підвищує довіру до держави. «Дія» також слугує ефективним інструментом міжнародного маркетингу, оскільки демонструє інноваційну спроможність України та формує позитивний імідж на міжнародній арені. Для прикладу міжнародні видання такі як The Economist, Financial Times, TechCrunch публікують новини про «Дію», тим самим формують образ України як лідера цифрових інновацій та заохочують потенційних інвесторів і партнерів.

Сучасні технологічні бренди та IT-компанії України ще один важливий канал просуання національного бренду. Українські IT-фахівці та стартапи демонструють світові високий рівень компетенцій, інноваційність та конкурентоспроможність, що формує образ країни як технологічно прогресивної та здатної ефективно працювати на міжнародних ринках [2].

В умовах війни українські бізнеси все частіше виходять на міжнародні ринки в пошуках нових можливостей. Для деяких підприємців це вимушений крок заради підтримки життєдіяльності бізнесу в умовах війни, інші ж прагнуть до збільшення конкурентоспроможності, популяризуючи українську культуру за кордоном та сприяючи побудові брендіміжду українського виробника.

Міжнародний ринок є досить специфічним та складним, він має низьку правил та вимог, яких повинен дотримуватися кожен бізнес, що ускладнює процес інтеграції в бізнес середовище. Українські бренди, що масштабували свої магазини на закордонні ринки, в першу чергу детально ознайомилися з особливостями, культурними характеристиками, купівельними звичками та юридичними вимогами сертифікації, а вже потім перейшли до дій [3, с. 27-28].

На думку, Ю. Князик, маркетинг-директор франчайзингової мережі пекарень Lviv Croissants, окреслила важливість адаптації продукту під споживачів. Вона наголосила на важливості вивчення ринкових можливостей, аналізу конкурентного середовища та оцінці власного потенціалу, що дозволяє компанії не лише мати нові перспективні ринки, але й адаптувати свою продукцію та маркетингові інструменти до вимог закордонних споживачів.

Прикладом адаптації під місцеві ринки стала зміна рецептури приготування кави, до смаку поляків, також певні зміни в меню, які є притаманні до місцевого ринку, створення варшавського та краківського круасанів. Також важливе значення має формування команди з розумінням внутрішнього менталітету, знання мови, звичок, смаків та поведінки місцевих жителів, що

допомагає у розвитку бізнесу. Окрім цього мережа пекарень через влучну маркетингову діяльність спромоглася підвищити довіру у поляків та покращити національний імідж України. Прикладом цього є успішний кейс з фірмовими тематичними стаканчиками, зі словами вдячності до місцевих мешканців. З допомогою цих стаканчиків компанія висловила подяку усім полякам за підтримку України та прихисток багатьох українців, що допомогло зблизитись зі споживачем, і зробило гарну рекламу в медіа. Франшиза на своєму прикладі підкреслила, що українці вміють не лище отримувати допомогу, а й висловлювати вдячність через створення гарного продукту та сервісу [5].

Ще один відомий український бренд, який поєднує традиційні ремесла, сучасний дизайн та культурну спадщину – Gunia Project. Цей бренд використовує асоціативний маркетинг, який створює підсвідомі асоціації товару у свідомості споживачів. Основною метою якого є викликати емоції або спогади пов'язані з чимось знайомим значущим для цільової аудиторії. Його унікальність полягає у відродженні національних ремісничих технік і створенні предметів, які переносять українську культуру в сучасний світ. Крім того, бренд відіграє важливу роль в культурній дипломатії України. До нього звертаються дипломати, щоб придбати подарунки для поїздок за кордон. Однією з найвидатніших постатей, яка отримала їхню кераміку в подарунок став Папа Франциск. Засновниця бренду наголосила, що вони прагнуть бути обличчям України для міжнародних делегацій, створювати предмети, які б розповідали про нашу країну та культуру [1].

Отже, міжнародний маркетинг відіграє основну роль у просування українського національного іміджу, під час війни це допомагає просувати свої інтереси та показувати сильну ідентичність та культуру. Креативні індустрії, цифрові методи в бізнесі, медіа та активне громадянське суспільство створюють унікальні продукти, які викликають інтерес та повагу у світі, а найголовніше формують впізнаваність нашої країни через якість, інноваційність та автентичність. Успіх таких брендів, як Lviv Croissants і Gunia Project, продемонстрував, що українські компанії можуть адаптуватися до світових ринків і не втрачати унікальну українську ідентичність в своєму продукті.

Список використаних джерел

1. Erizanu, Paula. Gunia Project: breathing contemporary life into Ukrainian craft // New East Digital Archive, 17.11.2021 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.new-east-archive.org/articles/show/13283/gunia-project-breathing-contemporary-life-into-ukrainian-craft (дата звернення: 20.11.2025)

2. Why Ukraine is one of the world's most digital countries // Quantosei News, 17.06.2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://news.quantosei.com/2025/06/17/why-ukraine-is-one-of-the-worlds-most-digital-countries/ (дата звернення: 27.11.2025).

3. Гутарева, Ю.В., Свінарьова, Г.Б., Гуцу, А.В. Міжнародний маркетинг як інструмент адаптації та зростання компаній в умовах глобалізації // Economics: time realities. - 2025. - № 1 (77). - С. 23–29. - DOI: 10.15276/ETR.01.2025.3. - Режим доступу: https://economics.net.ua/files/archive/2025/No1/23.pdf

4. Левицька, І. National brand of Ukraine in the modern communicative environment // Commodity science. Technologies. Engineering. - 2025. - Том 54, № 2. - С. 83-105. - DOI: 10.31617/2.2025(54)06. - Режим доступу: https://journals.knute.edu.ua/commodities-and-markets/article/view/2305 (дата звернення: 20.11.2025)

5. Осіїк, Д. Юлія Князик, Lviv Croissants: Про дві спроби виходу на польський ринок, Анджоліну Джолі та розвиток в Україні / Дарія Осіїк // RAU, 21.06.2023 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://rau.ua/news/julija-knjazik-lviv-croissants/ (дата звернення: 17.11.2025)

Рубець Ольга Юріївна
Здобувачка вищої освіти ступеня магістра
Першого року навчання, 014 «Середня освіта»
НУ «Чернігівський колегіум» ім. Т. Г. Шевченка, м. Чернігів

КОМУНІКАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ІНТЕРНЕТ-МЕМІВ У НАВЧАННІ АНГЛОМОВНОЇ ЛЕКСИКИ СТАРШОКЛАСНИКІВ

Сучасний етап розвитку освіти характеризується активною цифровізацією та зміною комунікативних практик, що зумовлює необхідність оновлення методів і засобів навчання іноземних мов. Особливої уваги потребує проблема формування англомовної лексичної компетентності старшокласників, оскільки саме лексика є базовим компонентом іншомовної комунікації та передумовою успішного розвитку мовленнєвих умінь. Ефективність засвоєння лексичного матеріалу значною мірою залежить від рівня мотивації, залученості учнів та відповідності навчального контенту їхнім комунікативним потребам.

Іншомовна лексична компетентність розглядається як здатність особистості до коректного лексичного оформлення власних висловлювань і розуміння мовлення інших, що ґрунтується на динамічній взаємодії лексичних навичок, знань і лексичної усвідомленості. Формування лексичної компетентності передбачає поетапний розвиток рецептивних і репродуктивних лексичних навичок, які забезпечують автоматизоване сприймання й уживання лексичних одиниць у різних видах мовленнєвої діяльності [1 с. 216–217].

З огляду на це, використання Інтернет-мемів у навчанні англомовної лексики старшокласників є методично доцільним, оскільки мем як креолізований текст створює умови для одночасного розвитку рецептивних і репродуктивних лексичних навичок. Аналіз вербального компонента мему сприяє впізнаванню та ідентифікації лексичних одиниць, формуванню обґрунтованої здогадки про їх значення, тоді як інтерпретація ситуації та створення власних мемів активізує виклик лексичних одиниць із довготривалої пам’яті та їх поєднання відповідно до правил лексичної сполучуваності й стилістичної доцільності.

Меми мають багатофункціональне застосування в освіті. Вони стимулюють мотивацію та залученість учнів, сприяють розвитку критичного мислення. Вчитель, впроваджуючи меми, формує педагогічний дизайн заняття, створює завдання різного рівня складності. Особливо важливими є психологічні чинники: актуальність та релевантність мемів забезпечує відчуття близькості до сучасної культури; гумор і іронія підвищують емоційну залученість та сприяють запам’ятовуванню лексичних одиниць; візуальна привабливість і коротка форма полегшують сприйняття складних понять; інтерактивність стимулює дискусії, а вірусність забезпечує швидке поширення інформації. [3]

Комунікативний потенціал Інтернет-мемів полягає насамперед у їх здатності активізувати мовленнєву діяльність учнів. Мем не лише ілюструє окрему лексичну одиницю, а й спонукає до інтерпретації, обговорення та оцінювання змісту. Аналіз гумору, підтексту та ситуації, зображеної в мемі, вимагає від учнів залучення лексичних знань і стимулює використання нових слів у говорінні та письмі. Таким чином, Інтернет-меми сприяють переходу лексики з пасивного словникового запасу в активний [2].

Використання Інтернет-мемів у процесі навчання англомовної лексики відповідає положенням комунікативного підходу, згідно з яким мова засвоюється ефективніше в умовах наближених до реальної комунікації. Завдання на основі мемів (опис ситуації, пояснення жарту, добір відповідної лексики, створення власного мему) забезпечують інтеграцію рецептивних і продуктивних видів мовленнєвої діяльності та сприяють формуванню стійких лексичних навичок [4].

Окрім лексичної, Інтернет-меми сприяють розвитку соціокультурної компетентності старшокласників. Більшість мемів відображає актуальні події, цінності, стереотипи та мовні

особливості англомовного суспільства. Робота з такими матеріалами допомагає учням зрозуміти прагматичне значення лексичних одиниць, особливості їх уживання в неформальному спілкуванні та культурно зумовлений підтекст висловлювань. Це відповідає вимогам Загальноєвропейських рекомендацій з мовної освіти щодо формування мовної компетентності в єдності з соціокультурною.

Використання Інтернет-мемів у навчанні англомовної лексики потребує методично виваженого підходу. Учитель має здійснювати ретельний добір мемів з урахуванням вікових особливостей старшокласників, навчальної теми, мовного рівня учнів та етичних норм. Інтернет-меми доцільно використовувати як допоміжний засіб навчання, інтегруючи їх у систему вправ і поєднуючи з традиційними методами роботи над лексикою [2; 1].

Отже, Інтернет-меми володіють значним комунікативним потенціалом у навчанні англомовної лексики старшокласників. Вони сприяють підвищенню мотивації, активізації мовленнєвої діяльності, формуванню лексичної та соціокультурної компетентностей. За умови методично обґрунтованого використання Інтернет-меми можуть стати ефективним інноваційним засобом формування англомовної лексичної компетентності учнів старшої школи.

Список використаних джерел

1. Методика навчання іноземних мов і культур: теорія і практика : підручник для студ. класичних, педагогічних і лінгвістичних університетів / Бігич О. Б., Бориско Н. Ф., Борецька Г. Е. та ін./ за загальн. ред. С. Ю. Ніколаєвої. – К. :

Ленвіт, 2013. – 590 с.

2. Смоліна С. В. Методика формування іншомовної лексичної компетенції // Іноземні мови. 2010. № 4. С. 16–23.

3. Яндола К. О. Роль мемів серед сучасних освітніх трендів // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2024. № 97 с. 62 – 66.

4. Harmer J. How to Teach English. London: Longman, 2007.

Crystal D. Internet Linguistics: A Student Guide. London: Routledge, 2011.

Стрілюк Єгор Дмитрович

здобувач вищої освіти ступеня бакалавра четвертого року навчання,

033 «Філософія»,

НУ «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка, м. Чернігів

Науковий керівник: Пуліна Вікторія Іванівна,

кандидатка філософських наук, доцентка,

НУ «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка, м. Чернігів

ЕТИКА ГОСТИННОСТІ ЯК КОМУНІКАТИВНА СТРАТЕГІЯ СТІЙКОСТІ У КРИЗОВОМУ ПРОСТОРІ СУЧАСНОСТІ

Умови XXI ст. – війна, вимушені переміщення, фрагментація спільнот, зростання соціальної нерівності та цифровізація взаємодій – зробили «простір» не лише географічною, а й етико-комунікативною категорією. Простір переживається як межа (кордон, бар'єр доступу, «своя/чужа» територія), як ресурс (житло, інфраструктура, освітні й соціальні послуги), а також як середовище норм і символів, що визначають можливість бути «вдома». У кризових ситуаціях стає очевидним, що «входи» до простору нерівні: для одних правила зрозумілі й невидимі, для інших – незнайомі й каральні. Тому комунікативні практики включення (пояснення, супровід, підтримка) стають ключовими механізмами адаптації та інституційної стійкості. Метою цих тез є аналіз потенціалу етики гостинності як інструменту відновлення суб'єктності та соціальної стійкості в університетському просторі.

Поворот до проблематики простору в гуманітаристиці спирається на тезу про те, що простір не є нейтральним тлом. Він «виробляється» соціальними практиками та одночасно впливає на них, задаючи режими видимості/невидимості, доступу/виключення, безпеки/ризику. У концепції Анрі Лефевра простір постає як результат взаємодії трьох вимірів: уявлюваного (концепції, плани, ідеології), сприйманого (повсякденні маршрути, тілесні практики) та проживаного (смисли, символічні «карти» людини) [1, с. 38]. Отже, інституції не просто «розміщуються» у просторі, а конструюють його через правила, архітектуру, мову комунікації, видимість сервісів і доступність допомоги.

На рівні індивідуального досвіду простір розкривається через категорію місця. Місце формується не координатами, а досвідом значущості: прив'язаністю, пам'яттю, звичкою, тілесною безпекою, мовою щоденних ритуалів. І-фу Туан відрізняє «простір» як відкритість можливостей і «місце» як осередок значень та упізнаваності [2]. Втрата місця (домівки, громади, звичного маршруту) – це розрив біографічної цілісності: людина мусить заново «читати» правила, відновлювати довіру й створювати відчуття опори. Освіта та університетське середовище можуть працювати як «місце відновлення» – через стабільні ритуали, передбачувані процедури та уважну комунікацію.

Сучасні трансформації посилюють ризики «безмісцевості» (placelessness) та розриву соціальних зв'язків. Едвард Релф описував цю тенденцію як знеособлення середовища, коли універсальні стандарти, функціональність і швидкість витісняють відчуття унікальності та приналежності [3]. Освітні й культурні інституції дедалі частіше стають «перехідними зонами» для людей різного походження та досвіду: внутрішньо переміщених осіб, іноземних студентів, ветеранів, людей із травматичним досвідом. У цьому контексті університет стає простором специфічної, внутрішньої міжкультурної взаємодії, де зустрічаються носії різних регіональних ідентичностей (схід/захід) та радикально відмінних екзистенційних досвідів (військові/цивільні). Саме тут етика гостинності трансформується у міжкультурну компетентність – здатність «перекладати» ці досвіди на спільну мову цінностей, запобігаючи відчуженню. Якщо інституція працює лише як «сервіс», вона може підсилювати відчуття самотності; якщо ж вона вибудовує простір як спільноту, тоді зростає соціальний капітал, що прямо підтримує стійкість у кризах. Саме етичне ставлення до Іншого перетворює абстрактний фізичний простір на гуманізоване Місце, наповнене сенсом.

Етичний вимір простору проявляється через проблему Іншого. Еммануель Левінас наголошує, що зустріч з Іншим не зводиться до знання чи контролю: обличчя Іншого звертається до мене як вимога відповідальності, що передує будь-яким правилам і домовленостям [4]. У цьому ракурсі гостинність – не жест «доброго прийому», а визнання автономії та гідності Іншого; це готовність бачити людину не через ярлик («переселенець», «іноземець», «новачок»), а через її унікальний досвід і право на голос. Комунікація стає не інструментом впливу, а способом співбуття: слухати, уточнювати, не поспішати з оцінками, залишати людині простір для самовизначення.

Водночас гостинність завжди містить напруження між відкритістю і правилами. Жак Дерріда розрізняє «умовну» гостинність (закони, документи, процедури, контроль доступу) та «безумовну» гостинність (етичний ідеал прийняття) [5, с. 75-77]. Реальні інституції існують у режимі умовності: університет має правила безпеки, реєстрації, академічної доброчесності, мовні вимоги та обмеження ресурсів. Проте наближення до етичного ідеалу можливе через справедливість процедур: прозорі критерії, зрозумілі інструкції, «людяний» сервіс, недискримінаційна мова, механізми апеляції та підтримки. Саме тут гостинність стає показником якості управління та культури організації.

У міждисциплінарному вимірі гостинність доцільно розуміти як комунікативну стратегію стійкості, що працює на трьох рівнях. По-перше, на рівні просторового дизайну: зрозуміла навігація, доступність, безбар'єрність, інклюзивні аудиторії, видимі «точки підтримки»: консультаційні центри, психологічна служба, студентські хаби. По-друге, на рівні соціальних

практик: наставництво, міжкультурні події, протоколи реагування на дискримінаційні інциденти, медіація конфліктів. По-третє, на рівні символічної політики: наративи спільноти, що визнають різноманітність досвідів і водночас пропонують спільні цінності та правила співжиття.

Для закладу вищої освіти це означає, що адаптація і стійкість не зводяться до адміністративних рішень і регламентів. Вони залежать від здатності інституції «виробляти простір» довіри: забезпечувати зрозумілі маршрути входу (інформація, процедури, супровід), створювати середовище взаємного визнання (нульова толерантність до дискримінації, чутливість до травматичного досвіду), підтримувати можливості участі (залучення до проєктів, команд, студентського самоврядування). Практично це може включати «карту сервісів» для новачків, стандарти комунікації в деканатах і на кафедрах, програми менторства, тренінги з міжкультурної компетентності та кризової комунікації.

Отже, етика гостинності дозволяє осмислити трансформації освітнього середовища як перехід від логіки «простору контролю» до логіки «простору відповідальності». Вона показує, що межа – не лише лінія розмежування, а й місце зустрічі, де може формуватися нова спільність. Практична цінність такого підходу полягає у можливості проєктувати стратегії адаптації та стійкості, поєднуючи просторові рішення, інституційні процедури та культуру діалогу. Гостинність у цьому сенсі є не «додатковою опцією», а базовою умовою життєздатності університету в мінливому світі.

Список використаних джерел

1. Lefebvre H. The Production of Space / trans. D. Nicholson-Smith. Oxford; Cambridge, MA: Blackwell, 1991. 454 p.

2. Tuan Y.-F. Space and Place: The Perspective of Experience. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1977. 235 p.

3. Relph E. Place and Placelessness. London: Pion, 1976. 156 p.

4. Levinas E. Totality and Infinity: An Essay on Exteriority / trans. A. Lingis. Pittsburgh: Duquesne University Press, 1969. 307 p.

5. Derrida J., Dufourmantelle A. Of Hospitality / trans. R. Bowlby. Stanford: Stanford University Press, 2000. 160 p.

Твердохліб Олександр Степанович
д-р наук з держ. упр., професор,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ІСТОРИКО-КУЛЬТУРОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Розвиток місцевого самоврядування в Україні становить собою складний історико-культурний процес, у якому поступ суспільства, його ціннісні орієнтири та моделі взаємодії визначали форми публічної влади на локальному рівні. Культурологічний підхід дозволяє розкрити глибинні витоки самоврядування як явища, що зумовлене не лише політичними чи правовими інституціями, але й соціальною пам'яттю, традиціями саморегуляції та усталеними формами комунікації всередині громади.

На додержавному етапі першоосновою самоврядування стали мононорми первісних спільнот, які регулювали поведінку, розподіл статусів та механізми вирішення конфліктів. Як зазначає Г. Чапала, ці універсальні правила становили природну форму соціального порядку та слугували культурною платформою колективної взаємодії. У межах таких норм громада виконувала роль арбітра, гаранта справедливості та організатора процесів життєзабезпечення. Сам факт того, що громада визначала межі допустимого та контролювала їх, свідчить про ранній

тип місцевого врядування, що був невіддільним від культурних практик родової солідарності та взаємної підтримки [1].

Період Київської Русі означив новий етап формування політичної культури східнослов'янських земель. Віче, верв та інші форми колективного ухвалення рішень відображали розвиток суспільної самосвідомості та високий рівень включеності населення у процеси управління. А. Баско наголошує, що громада виступала не як пасивний об'єкт політики, а як активний суб'єкт, що впливав на адміністративну, судову та господарську сфери. Цей культурний зразок участі та узгодженості став одним із найтривкіших елементів української політичної традиції, значною мірою визначаючи майбутні форми самоврядних практик [2].

Магдебурзьке право, що поширилося на українських землях у XIV–XVIII ст., стало цивілізаційним зрушенням, яке змінило уявлення про владу, юридичну автономію та міську культуру. Воно інтегрувало українські міста до загальноєвропейського простору урбаністичних цінностей, зумовивши формування нових типів соціальних відносин, економічної активності та правосвідомості. Міщани усвідомлювали власну відповідальність за добробут громади, а інститут виборності перетворював місцеву владу на культурний атрибут міського статусу. Саме магдебурзька модель стала цивілізаційним містком між традиційною громадською культурою та модерними адміністративними практиками [3].

Козацька епоха поглибила демократичний, культурно унікальний характер українського самоврядування. Запорізька Січ з її виборністю, колегіальністю та високою дисципліною створила прецедент політичної культури, де свобода поєднувалася з відповідальністю. Військова рада як орган ухвалення рішень стала символом української демократичної традиції, що мала культурне, а не лише адміністративне походження. Саме козацька демократія заклала фундамент для подальшого сприйняття самоврядування як природного стану суспільства [2].

Імперський період, позначений централізацією влади та русифікацією управлінських практик, зумовив суттєві трансформації культурної логіки місцевого врядування. Імперська адміністрація поступово витіснила автохтонні традиції самоврядності, замінивши їх вертикальними моделями управління. Разом із тим, локальні громади продовжували зберігати елементи звичаєвого самоврядування у вигляді неформальних інститутів співпраці, громадських рішень та общинних практик.

Національно-визвольні події початку XX ст. знову актуалізували ідею громади як культурної та політичної основи державотворення. У цей період відбувалося відновлення практик публічного обговорення, колегіальних рішень та виборних форм представництва. Однак радянська система управління, що запанувала після 1920-х рр., утвердила централізовану модель, яка придушувала будь-які автономні тенденції. Місцеве самоврядування фактично було замінено державним адмініструванням, що зумовило культурний розрив із традиціями партисипативності.

Відновлення незалежності України 1991 року стало можливістю повернутись до національних традицій локальної демократії. Ухвалення Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» [4] та адаптація європейських стандартів сприяли інституціоналізації громади як основного суб'єкта публічної влади. Цей нормативний крок став не лише юридичним, але й культурним актом, що утвердив ідею самостійності громади та її права на власний розвиток.

Реформа децентралізації [5], що розпочалася після 2014 року, продовжила процес культурної трансформації українського суспільства. Об'єднані територіальні громади стали середовищем формування нових моделей ідентичності, де локальність поєднується з модернізаційними процесами та європейськими підходами до врядування. Розвиток горизонтальної взаємодії, добровільних об'єднань, громадських ініціатив та механізмів участі свідчить про відродження культурних смислів самоврядності, які мають багатовікову тяглість.

Таким чином, історико-культурологічний аналіз засвідчує, що місцеве самоврядування в Україні є продуктом еволюції колективних цінностей, соціальних практик та локальних форм організації. Воно спирається на поєднання доісторичних норм, середньовічних міських традицій,

демократичних козацьких моделей, модерних та сучасних практик децентралізації. У цьому сенсі самоврядування – не лише політичний інститут, а форма культурного буття громади, що визначає характер української суспільності та її здатність до самоорганізації.

Список використаних джерел

1. Чапала Г. В. Самоврядування середньовічних міст за магдебурзьким правом: принципи організації та механізми здійснення влади. Державне будівництво та місцеве самоврядування. 2006. №11. С. 117–127.

2. Баско А. В. Історичні та адміністративно-правові умови виникнення місцевого самоврядування на ранніх етапах становлення української державності. Юридична наука. 2020. № 3(105). С. 119–129.

3. Горан Т., Дмитришин М. Історичні та сучасні наративи місцевого самоврядування в Україні. Літопис Волині. 2020. Чис. 23. С. 118–122.

4. Про місцеве самоврядування в Україні : закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 09.12.2025).

5. Реформа децентралізації // Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi (дата звернення: 05.12.2025).

СЕКЦІЯ 7. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА БЕЗПЕКА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ: СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА СТІЙКОСТІ

Андрущенко Альона Вадимівна
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр третього року навчання
Київський університет права НАН України, м. Київ
Науковий керівник: Сервецький І.В.
д-р юрид. наук, професор,
завідувач кафедри Національної безпеки Інституту безпеки
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

ЩОДО ПРОБЛЕМИ АДВОКАТСЬКОЇ ТАЄМНИЦІ

Адвокатська таємниця є однією з базових гарантій ефективного захисту прав клієнта та незалежності адвокатури. Так, відповідно до ст. 22 Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність», адвокатською таємницею визнається будь-яка інформація, що стала відома адвокату або його працівникам у процесі надання правничої допомоги, зокрема консультації, документи та електронні дані [1].

Як демонструє численні випадки порушень адвокатської таємниці, що підриває довіру до професії та ставить під загрозу правозахистну діяльність адвоката та його клієнтів [2][3].

Відповідно до Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність», предмет таємниці (ст. 22), порядок доступу до матеріалів справи (ст. 13) та процедуру захисту під час обшуку (ст. 23) [1][4].

Таке формулювання щодо надання інформації за запитом правоохоронних органів або суду створюють поле для зловживань службових та посадових осіб і суперечливих судових рішень [5].

Отже, відсутність спеціального закону про захист персональних даних клієнтів, які заключили угоду з адвокатом в контексті адвокатської таємниці посилює ризики несанкціонованого доступу до інформації під час цифровізації адвокатської діяльності [6].

Тому, адвокати зобов'язані дотримуватися правил професійної етики, що доповнюють законодавство та регулюють захист таємниці. Однак внутрішні процедури часто носять декларативний характер і не передбачають конкретної відповідальності за їх порушення [5].

Конфлікти інтересів та надмірний тиск з боку клієнта або третіх осіб (представників органів влади та адвокатського самоврядування) можуть призвести до розкриття даних і дисциплінарної відповідальності адвоката [7].

Сьогодні не має єдиних стандартів управління конфіденційністю в адвокатських об'єднаннях, що ускладнює контроль та впровадження уніфікованих процедур, які передбачені міжнародними правилами [8].

Запровадження електронного документообігу, хмарних сервісів та месенджерів підвищує ризик витоку даних через вразливості інформаційних систем, які забезпечують доступ до інформаційних систем [9].

Слабкий рівень шифрування та відсутність внутрішнього аудиту безпеки в адвокатських структурах сприяють несанкціонованому доступу як з боку хакерів, так і з боку співробітників фірм конкурентів [9].

Запровадження електронного адвокатського кабінету та Єдиного реєстру адвокатів України потребує розробки технічних і організаційних заходів для захисту від кібератак і збереження цілісності приватних даних [10].

Так, при проведенні обшуків у приміщеннях адвоката правоохоронці часто вилучають техніку та документи без участі представника ради адвокатів, що порушує процедуру, передбачену

Законом (ст. 23) за яку не несуть відповідальність слідчі та інші правоохоронні органи, які проводять слідчі дії [4][5].

Слідчі іноді тлумачать адвокатську таємницю надто вузько на власний розсуд, і, як правило, виносять ухвали про передачу адвокатських даних стороннім особам, мотивуючи це слідчою необхідністю [4].

Відсутність механізмів компенсації збитків, завданих клієнту внаслідок порушення таємниці, не стимулює адвокатів до запровадження жорсткіших заходів захисту [11].

Рада Європи та Офіс ООН з наркотиків і злочинності рекомендують стандарти шифрування електронних даних, регулярні аудити та навчання персоналу для захисту адвокатської таємниці [12].

Висновки. Отже, проблеми адвокатської таємниці зумовлені законодавчими прогалинами, етичними викликами, технологічними загрозами та процесуальними ризиками.

Необхідно оновити законодавство щодо адвокатської таємниці, впровадити чіткі технічні стандарти захисту даних і встановити відповідальність за порушення.

Вдосконалення внутрішніх контрольних механізмів адвокатських об'єднань та просвітницька робота серед адвокатів і клієнтів підвищать рівень захищеності конфіденційної інформації.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність», ст. 2223. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/5076-17

2. Боянова А. М. Проблема збереження адвокатської таємниці // Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса, 2020. С. 106–108. URL: https://dspace.onua.edu.ua/items/e706c0f8-6643-45ff-af61-b42d74254cf0

3. Уштаніт О. М. Сучасні проблеми дотримання гарантій адвокатської діяльності // Матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса, 2022. С. 206–208. URL: https://dspace.onua.edu.ua/items/654f0ed4-df41-4cae-bd3e-dade6bfebadc

4. Шайхаєва О. М. Охорона адвокатської таємниці при здійсненні кримінального провадження // Науково-дослідний інститут злочинності НАН України, Харків, 2023. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/100.pdf

5. Правила адвокатської етики: Адвокатська таємниця та дисциплінарна практика. HSA.org.ua, 2025. URL: https://www.hsa.org.ua/blog/pravila-advokatskoyi-etiki-advokatska-tajemnicia-ta-disciplinarna-praktika

6. Закон України «Про захист персональних даних», 2010. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17

7. Матвєєв І. В. Етика адвоката: виклики та перспективи // Юридичний журнал, №3, 2021. С. 45–52.

8. International Bar Association. Guidelines for the Protection of Lawyer-Client Privilege, 2016. URL: https://www.ibanet.org/Document/Default.aspx?DocumentUid=...

9. Власова Н. В. Кібербезпека адвокатської діяльності // FPMV, 2022. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/39587/1/H_Vlasova_FPMV_article.pdf

10. Міністерство юстиції України. Інструкція з використання електронного адвокатського кабінету, 2024.

11. Соколова Ю. П. Відповідальність за порушення адвокатської таємниці // Журнал «Право і безпека», №2, 2023.

12. Council of Europe. Recommendation CM/Rec(2021)15 on the Protection of Lawyers' Confidential Data.

Богініч І.О.
канд. техніч. наук, доцент кафедри оперативно-технічних заходів
Національна академія Служби Безпеки України, м. Київ
Науковий керівник: Сервецький І.В.
д-р юрид. наук, професор,
завідувач кафедри Національної безпеки Інституту безпеки
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

ЩОДО ТЛУМАЧЕННЯ СПЕЦІАЛЬНИХ ТЕХНІЧНИХ ЗАСОБІВ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ НЕГЛАСНИХ СЛІДЧИХ (РОЗШУКОВИХ) ДІЙ

Проведення негласних оперативно - розшукових заходів та негласних слідчих (розшукових) дій, пов'язані попередженням та викриттям злочинів, що вчиняються проти національної безпеки здійснюється із застосуванням спеціальних технічних засобів для негласного отримання інформації.

Наразі, означені питання є актуальним ще й тому, що відбуваються під час військової агресії РФ проти нашої держави.

У законодавчих та відомчих нормативно-правових актах і спеціальній літературі достатня увага приділяється тлумаченню поняття «спеціальні технічні засобів», які використовуються при проведенні негласних слідчих (розшукових) дій.

Отже, для більш глибокого розуміння і тлумачення терміну «спеціальна техніка» і «спеціальні технічні засоби» слід звернутись до енциклопедичного визначення.

Спеціальний – призначений виключно для кого-, чого-небудь; який має особливе призначення, який стосується певної сфери суспільного життя, певної галузі виробництва, науки, техніки, мистецтва тощо [1,с.370] .

Спеціальний (фр. special) "особливий, незвичайний" з латинської speciali "особливий, своєрідний, окремий" є похідним відмінника species (вид, різновид, уявлення, поняття, вигляд), пов'язане з дієсловом specere "дивитись" . [2,с.370]. Техніка , технік, технічка, технічний від болг. technika, сли. tehnika; запозичене з ново латинської мови через н (нім. technik "техніка") н.лат. technica "тс" походить від гр. texvikos " умілий, вправний досвідчений" похідного від texvn "мистецтво, майстерність, уміння" [2,с.563]

Засіб - якась спеціальна дія, що дає можливість здійснити що-небудь , досягти чогось. Механізми, пристрої необхідні для здійснення чого-небудь, для якоїсь діяльності [3,с.326]

Спеціаліст - той, хто досконало володіє певною спеціальністю, має глибокі знання в якій - не будь галузі науки, техніки [3.с.1168].

Правове регулювання правил і процедур виготовлення та застосування спеціальних засобів, що можуть приховано фіксувати інформацію про осіб, які готують, вчинили або продовжують вчиняти злочини є актуальним в умовах науково-технічного прогресу [4].

Тому один з ефективних заходів негласного отримання інформації є використання спеціальних технічних засобів (СТЗ), що дає можливість конспіративно встановлювати місця переховування, перебування об'єктів спостереження або використовувати різні канали зв'язку [5].

На цей час науковцями та технічними працівниками створено велику кількість різних типів таких пристроїв [6], що відрізняються один від одного:

- за принципом функціонування;
- за способом передачі інформації;
- за дальністю дії, а також розміром і зовнішнім оформленням.
- за якістю фіксації дій та обставин;
- за тривалістю використання;

- за можливістю багаторазового використання тощо.

Спеціальний технічних засіб, який виготовлений і може бути використаний для негласного фіксування протиправних дій осіб, які готують, вчиняють або переховуються від правоохоронних органів та спеціальних служб.

У правовому полі спеціальні технічні засоби, відповідно ст.. 2 наказу СБУ від 23.12.2020 № 383 «Про затвердження Зводу відомостей, що становлять державну таємницю», – це технічні засоби, устаткування, апаратура, прилади, пристрої, програмне забезпечення, препарати та інші вироби, призначені (спеціально розроблені, виготовлені, запрограмовані або пристосовані) для негласного отримання інформації [7].

Відповідно до п.3 Ліцензійних умов провадження господарської діяльності, пов'язаної з розробленням, виготовленням, постачанням спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку та інших технічних засобів негласного отримання інформації, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 22.09.2016 № 669 «Деякі питання щодо спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку та інших технічних засобів негласного отримання інформації», ввів в обіг поняття спеціальні технічні засоби для зняття інформації з каналів зв'язку та інші технічні засоби негласного отримання інформації, який розглядається як спеціальні технічні засоби, до яких відносить технічні, апаратно-програмні, програмні та інші засоби, які відповідають критеріям належності технічних засобів негласного отримання інформації, що мають технічну забезпеченість для негласного отримання (прийому, обробки, реєстрації та/або передачі) інформації, призначені для використання у прихований спосіб, характерний для оперативно-розшукової, контррозвідувальної або розвідувальної діяльності [8].

До таких спеціальних технічних засобів відносяться:

1. Фотокамери, які відповідають більше ніж одному з наведених критеріїв:

а) габаритні розміри дорівнюють або менше 30 куб. см;

б) відсутність візиру та/або наявність винесених органів керування;

в) можливість програмування на роботу у певний час або за зовнішніми факторами;

г) наявність об'єктива, в якому діюча (апертурна) діафрагма збігається з вхідною зіницею (об'єктив типу «Pinhole»);

д) наявність функції «гідростабілізації» зображення (за винятком стаціонарних зразків).

2. Об'єктиви, в яких діюча (апертурна) діафрагма співпадає з вхідною зіницею об'єктива (об'єктиви типу «Pinhole»).

3. Теле -, відеокамери, які відповідають більше ніж одному з наведених критеріїв:

а) габаритні розміри дорівнюють або менше 30 куб. см;

б) наявність об'єктива, в якому діюча (апертурна) діафрагма збігається з вхідною зіницею (об'єктив типу «Pinhole»);

в) чутливість 0,01 лк і вище на об'єкті зйомки або 0,0001 лк і вище на приймальному елементі;

г) наявність функції гіростабілізації зображення (за винятком стаціонарних зразків).

4. Прилади нічного бачення з можливістю реєстрації зображення за одним з наведених критеріїв:

а) можливість працювати у темряві (вночі) без застосування інфрачервоного освітлення (підсвічування) об'єкта зйомки;

б) наявність електронно-оптичного перетворювача (ЕОП) покоління 3 або вище;

в) наявність матриці «мікроболометра без охолоджуваного» типу розміром понад 288 × 384 «пікселів»;

г) частота оновлення кадрів понад 30 Гц.

5. Відеоскопи з каналом освітлення, діаметр яких дорівнює або менший 6 мм. (Примітка: контролю не підлягають «відео скопи», внесені до Державного реєстру медичної техніки і виробів медичного призначення).

Радіоелектронні засоби:

6. Аудіопередавачі, які відповідають більше ніж одному з наведених зазначених критеріїв:

а) габаритні розміри дорівнюють або менше 50 куб. см;

б) можливість програмування виробу на роботу у певний час або за зовнішніми факторами;

в) наявність закриття, маскування інформації, що передається, у тому числі шляхом шифрування або використання спеціальних видів модуляції;

г) можливість дистанційного керування виробом.

7. Відеопередавачі, які відповідають більше ніж одному з наведених зазначених критеріїв:

а) габаритні розміри дорівнюють або менше 100 куб. см;

б) можливість програмування виробу на роботу у певний час або за зовнішніми факторами;

в) наявність закриття, маскування інформації, що передається, у тому числі шляхом шифрування або використання спеціальних видів модуляції;

г) можливість дистанційного керування виробом.

8. Диктофони, які відповідають більше ніж одному із зазначених критеріїв:

а) габаритні розміри дорівнюють або менше 20 куб. см;

б) відсутність візуальної індикації режимів роботи;

в) можливість програмування на роботу у певний час або за зовнішніми факторами;

г) наявність закриття, маскування інформації, що накопичується, у тому числі шляхом шифрування, використання ключів або спеціальних видів модуляції.

9. Технічні засоби зняття інформації з транспортних телекомунікаційних мереж, обладнані спеціальними пристроями фіксації, збереження чи передачі отриманої інформації, у тому числі з пристроями дистанційного керування, з одним із наступних критеріїв:

а) телекомунікаційне обладнання, яке має функцію негласного отримання інформації;

б) технічні засоби, які здатні негласно приймати, обробляти та зберігати інформацію з телекомунікаційних мереж (радіо, проводових, оптичних чи інших мереж);

в) апаратно-програмні комплекси моніторингу телекомунікаційних мереж (стільникового, мережевого радіозв'язку тощо);

г) апаратно-програмні комплекси ідентифікації та пошуку радіо випромінюючих пристроїв.

10. Технічні засоби визначення місцезнаходження транспортних засобів або інших об'єктів, які відповідають більше ніж одному з наведених критеріїв:

а) можливість тривалої безперервної роботи від автономного джерела живлення;

б) оснащення пристроями для швидкого встановлення (кріплення) на транспортному засобі або іншому об'єкті;

в) наявність радіоканалу для додаткової передачі аудіоінформації;

г) наявність передавача спеціальних радіосигналів для визначення його місцезнаходження тощо;

Слід зазначити, що постановою Верховної Ради України «Про право власності на окремі види майна» від 17.06.1992 № 2471-XII визначено, що спеціальні технічні засоби негласного отримання інформації не можуть перебувати у власності громадян, громадських об'єднань, міжнародних організацій та юридичних осіб інших держав на території України [9]. Тому громадяни, які здійснюють незаконні дії щодо придбання, зберігання, збуту та використання спеціальних технічних засобів несуть кримінальну та адміністративну відповідальність [10].

Належність технічних, апаратно-програмних, програмних та інших засобів до спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів електрозв'язку та інших технічних засобів негласного отримання інформації визначається «Критерієм належності спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку та інших технічних засобів негласного отримання інформації», затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 22.09.2016 № 669 «Деякі питання щодо спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку та інших технічних засобів негласного отримання інформації», та встановлюється на підставі сукупності таких критеріїв [8] :

- призначеність засобів для застосування у прихований спосіб, характерний для оперативно-розшукової, контррозвідувальної або розвідувальної діяльності;

- придатність засобів для негласного отримання інформації. Однак, спеціальна техніка в діяльності правоохоронних органів – це науково обґрунтована система технічних засобів, речовин, а також методів, прийомів, алгоритмів їх правомірного застосування для забезпечення охорони громадського порядку і боротьби зі злочинністю [6].

Крім того, спеціальні технічні засоби – це різновид технічних засобів, які мають право застосовувати тільки суб'єкти оперативно-розшукової діяльності, передбачено ст. 5 Закону України «Про оперативно-розшукову діяльність» [5].

Отже, визначення придатності та призначеності здійснюється за результатами проведення досліджень технічних засобів та/або оцінки відомостей, викладених у наданому виробником технічному описі або у технічній документації виробника до засобу (за її наявності).

Окремі ознаки виробів галузевого та побутового використання (зокрема, мініатюрність, багатофункціональність, можливість негласного отримання інформації) не є підставами для визначення його належності до спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів електрозв'язку та інших технічних засобів негласного отримання інформації.

Висновок щодо належності/неналежності засобів до спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів електрозв'язку та інших технічних засобів негласного отримання інформації надає Служба безпеки України.

Висновки. Підводячи підсумок, зауважимо, що у результаті проведення аналізу типів СТЗ встановлено, що основними класифікуючими ознаками є: канал передачі і спосіб сприйняття інформації, наявність пристрою управління, зовнішній вигляд і використовуване джерело живлення, причому з усіх типів СТЗ найбільш широке розповсюдження, в силу своїх переваг, знайшли радіо закладні та мережеві закладні пристрої.

Список використаних джерел:

1.Новий тлумачний словник Української Ред. кол.: О. С. Мельничук (гол. ред.), І. К. Білодід, В. Т. Коломієць, -Київ, видав. "Аконіт"т.3, 2001, -862 с.

2 Етимологічний словник української мови. Т.5. /Ред.- кол. О. С. Мельничука, (голова ред.) та ін. - К.: Наук. Думка, 1983, -702.

3 Великий тлумачний словник сучасної української мови./ Уклад. і голов. ред. Т.В. Бусел. - К.; Ірпінь: ВТФ "Перун"2003. - 1140.

4. Кобець М.В. Деякі аспекти тлумачення терміна «спеціальна техніка» у правоохоронній діяльності. Науковий вісник Київського національного університету внутрішніх справ. Київ, 2009. № 1 (62). С. 185-190.

5. Про оперативно-розшукову діяльність: Закон України від 18.02.1992. № 2135–XII. Серія: Закони України. Верховна Рада України. 2018. № 9(45). С. 3-22.

6.Кобець М.В. Спеціальна технічні засоби у протидії організованій злочинності. Науковий вісник національної академії внутрішніх справ. Київ, 2019. № 7 (59). С. 1-5.

7. Про затвердження Зводу відомостей, що становлять державну таємницю: наказ СБУ Центральне управління від 23.12.2020 № 383. Офіційний вісник України. 2021. № 7. С. 482.

8. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності, пов'язані з розробленням, виготовленням, постачанням спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку та інших технічних засобів негласного отримання інформації, затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 22.09.2016 №669 «Деякі питання щодо спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку та інших технічних засобів негласного отримання інформації». Відомості Верховної Ради України. 2019. № 669-2016п. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index.

9 . Про право власності на окремі види майна: постанова Верховної Ради України від 17 червня 1992 р. № 2471-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 35. С. 517. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2471-12.

10 . Кримінальний кодекс України: Закон України від 5 квітня 2001. № 2341-III. Кодекси України №

Дем'яненко О.В
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
ННІ права імені князя Володимира Великого
Міжрегіональна Академія Управління персоналом , м. Київ
Науковий керівник: Сервецький І.В.
д-р юрид. наук, професор,
завідувач кафедри Національної безпеки Інституту безпеки
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

РОЛЬ ПРОТИДІЇ КІБЕРШПИГУНСТВУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Забезпечення національної безпеки України є головним пріоритетом у діяльності Служби безпеки України. Згідно із Законом «Про контррозвідувальну діяльність» спеціально уповноваженим органом державної влади у сфері контррозвідувальної діяльності є Служба безпеки України. Метою контррозвідувальної діяльності є попередження, своєчасне виявлення і запобігання зовнішнім та внутрішнім загрозам безпеці України, припинення розвідувальних, терористичних та інших протиправних посягань спеціальних служб іноземних держав, а також організацій, окремих груп та осіб на державну безпеку України, усунення умов, що їм сприяють, та причин їх виникнення [1].

Відповідно до Закону України «Про критичну інфраструктуру» на спецслужбу також покладені важливі завдання щодо забезпечення інформаційної безпеки, захисту інформаційних технологій та телекомунікаційних систем, адже телекомунікації та глобальні комп'ютерні мережі використовуються спецслужбами іноземних держав для здійснення підриву як економічної, так і політичної незалежності нашої держави.

Крім того, представники спецслужб іноземних держав зазвичай використовують хакерів та інших ІТ-спеціалістів у своїй шпигунській діяльності.

Тому кібербезпека – одна з основних проблем, що викликає занепокоєння у нашої спецслужби та правоохоронних органів. Логічно виникає питання: як захистити інформаційно-телекомунікаційні системи від несанкціонованого проникнення?

Для забезпечення безпеки і стійкості критичної інфраструктури до загроз усіх видів, реалізації національних інтересів, функціонування суспільства та забезпечення соціально-економічного розвитку національна система захисту критичної інфраструктури взаємодіє з іншими системами захисту у сфері національної безпеки:

1) з єдиною державною системою запобігання, реагування і припинення терористичних актів та мінімізації їх наслідків, з територіальною та функціональною підсистемами, структурними підрозділами суб'єктів боротьби з тероризмом;

2) з національною системою захисту інформаційних ресурсів в інформаційно-телекомунікаційних системах;

3) з національною системою кібербезпеки;

4) з правоохоронними органами у сфері протидії злочинності, а також з контррозвідувальними та розвідувальними органами у сфері забезпечення державної безпеки;

5) з об'єднаною цивільно-військовою системою організації повітряного руху України;

6) з єдиною державною системою цивільного захисту;

7) з державною системою фізичного захисту з питань охорони і оборони важливих державних об'єктів, захищеності та охорони ядерних установок, ядерних матеріалів, радіоактивних відходів, інших джерел іонізуючого випромінювання державної власності, запобігання диверсіям, крадіжкам або будь-якому іншому неправомірному вилученню радіоактивних матеріалів, протидії незаконному використанню безпілотних літальних апаратів;

8) із системою захисту персональних даних [2].

Оскільки критичні вразливості в програмному забезпеченні та автоматизованих системах викликають небезпідставні побоювання, то не дивно, що уряди та суспільство в усьому світі шукають кращих заходів і методів для захисту особистих даних Інтернет-ресурсів від кіберзагроз. Рівень можливостей, які отримують зловмисники, тенденція до збільшення кількості вчинення злочинів у сфері комп'ютерних інформаційних технологій, становлять загрозу не лише демократичним перетворенням і розвитку інформаційного суспільства в Україні, а й безпосередньо національній безпеці держави.

Так, відповідно до офіційної статистики Офісу Генерального прокурора України за 2023 рік, проти основ національної безпеки держави зареєстровано 6270 кримінальних правопорушень, в тому числі за ст. 111 КК України «державна зрада» – 1169 злочинів, ст. 111-1 КК України «колабораційна діяльність» – 3207 злочинів, ст. 114 КК України «шпигунство» – 38 злочинних проявів. У той же час кіберзлочинів зареєстровано – 3841, а саме: «несанкціоноване втручання в роботу інформаційних (автоматизованих), електронних комунікаційних, інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних мереж», ст. 361 КК України – 2273, «створення з метою протиправного використання, розповсюдження або збуту шкідливих програмних чи технічних засобів, а також їх розповсюдження або збут», ст. 361-1 КК України – 35, «несанкціоновані збут або розповсюдження інформації з обмеженим доступом, яка зберігається в електронно-обчислювальних машинах (комп'ютерах), автоматизованих системах, комп'ютерних мережах або на носіях такої інформації», ст. 361-2 КК України – 165, «несанкціоновані дії з інформацією, яка оброблюється в електронно-обчислювальних машинах (комп'ютерах), автоматизованих системах, комп'ютерних мережах або зберігається на носіях такої інформації, вчинені особою, яка має право доступу до неї», ст. 362 КК України – 1 355, «порушення правил експлуатації електронно-обчислювальних машин (комп'ютерів), автоматизованих систем, комп'ютерних мереж чи мереж електрозв'язку або порядку чи правил захисту інформації, яка в них оброблюється», ст. 363 КК України – 11, «перешкоджання роботі електронно-обчислювальних машин (комп'ютерів), автоматизованих систем, комп'ютерних мереж чи мереж електрозв'язку шляхом масового розповсюдження повідомлень електрозв'язку», ст. 363-1 КК України – 2 [3].

Загалом проблеми національної безпеки стоять нині в епіцентрі уваги більшості розвинутих зарубіжних країн, міждержавних утворень і громадських об'єднань. Саме глобальне середовище небезпеки, яке нині містить велику кількість загроз і викликів найрізноманітнішого характеру, і послужило причиною такої уваги [4].

Відповідно до Закону України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018р. національна безпека України – це захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних і потенційних загроз [5].

Цифрові технології створюють нові можливості для розвитку економіки, освіти, медицини, культури, демократії та інших аспектів суспільства. Однак, разом з перевагами, цифрова трансформація також приносить нові виклики та загрози, особливо для національної безпеки. Кіберзагрози, кіберзлочинність, кібервійна, кібершпигунство, кібертероризм, кібератаки на критичну інфраструктуру, національну оборону, державне управління, виборчі системи, персональні дані громадян та інші цілі – це реальність, з якою доводиться стикатися Україні та іншим країнам світу в умовах цифрової ери.

Росією постійно проводяться кібернетичні операції проти об'єктів критичної інфраструктури, приватного сектору, а також інформаційно-телекомунікаційних систем Збройних Сил України. Одним з останніх прикладів проведення водночас простої, але широкомасштабної розвідувальної кібероперації, спрямованої на приватний сектор, є BugDrop. Вона була зосереджена на отриманні віддаленого доступу до персональних комп'ютерів, ноутбуків, смартфонів, планшетів та інших гаджетів працівників різних структур, унаслідок чого персональні дані та паролі працівників об'єктів критичної інфраструктури, засобів масової інформації й наукових установ викрадалися й завантажувалися на файлообмінник Dropbox. Доступ до комп'ютерів зловмисники отримували, розсилаючи користувачам фішингові електронні листи, в яких закликали відкрити файл Microsoft Word, що містив шкідливий макрос. Так, одним натиском клавіші людина може поставити під небезпеку не лише свої дані, але й дані, які, в разі втрати, несуть велику небезпеку для держави в цілому. Такі масштабні атаки, зазвичай, проводяться й організовуються не однією особою, а цілою групою хакерів за підтримки впливових організацій, в тому числі й силових структур. Зловмисні хакери креативно і творчо підходять до створення нових вірусів та масованих атак, використовуючи не лише вразливості систем, але й психологію людини. Для запобігання та вирішення цієї проблеми необхідно постійно проводити діагностування систем шляхом проведення певних тестів, використання спеціалізованого обладнання та залучення кваліфікованих фахівців, здатних усунути причини можливих вразливостей. Також треба мати на увазі, що майже всі ми перебуваємо в єдиному мережевому просторі, і якщо навіть звичайний працівник або військовослужбовець постраждає від будь-якого вірусу, то по цьому ланцюжку може статися зараження на всіх рівнях. Саме тому одним із найважливіших аспектів кібернетичної безпеки є проведення тренінгів з працівниками щодо запобігання та протидії кібератакам [6].

У сучасному цифровому середовищі, де технологічний прогрес рухається стрімко, національна безпека стає надзвичайно вразливою перед новими загрозами та викликами.

Цифрова трансформація призводить до появи нових загроз. Однією з основних загроз є кібератаки, які можуть бути спрямовані на критичну інфраструктуру, владні системи або економічні структури. Зловмисники можуть використовувати різноманітні техніки, включаючи фішинг, атаки на інтернет-підключені пристрої, та використання шкідливих програм.

Крім того, зростає ймовірність кібершпигунства та кібертероризму, де групи або держави можуть використовувати цифрові канали для здійснення шпигунської діяльності або для терористичних цілей. Оскільки багато сфер життя стають все більше пов'язаними з цифровим середовищем, ці загрози стають більш серйозними та складними для виявлення та запобігання.

З метою протидії кіберзагрозам та забезпечення національної безпеки в умовах цифрової трансформації, сучасні методи та технології кіберзахисту відіграють вирішальну роль. Також важливим є розвиток кібербезпеки Збройних Сил України та відповідність їхніх зусиль новим формам атак та загрозам. Удосконалення кіберзахисту передбачає розробку технологій виявлення та відповіді на кібератаки в реальному часі, що вимагає постійного вдосконалення методів протидії кіберзагрозам.

Попередження кіберзагроз також включає в себе ефективну кібергігієну та навчання персоналу щодо кібербезпеки. Широкомасштабні кампанії навчань та тренінги забезпечують кінцевих користувачів та відповідальних фахівців необхідними знаннями та навичками для ефективного управління кіберзагрозами [7].

Таким чином, в контексті цифрової трансформації, національна безпека стає неперервним завданням, яке потребує вдосконалення та інноваційних рішень у галузі кібербезпеки. Застосування сучасних методів та технологій кіберзахисту виявляється критичним для забезпечення стійкості держави в умовах постійного розвитку цифрових технологій.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про контррозвідувальну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/374-15#Text
2. Закон України «Про критичну інфраструктуру» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text
3. Про зареєстровані кримінальні правопорушення та результати їх досудового розслідування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://gp.gov.ua/ua/posts/pro-zareyestrovani-kriminalni-pravoporushennya-ta-rezultati-yih-dosudovogo-rozsliduvannya-2
4. Романов О. Національна безпека: сучасний стан та перспективи. Юридичний журнал. 2005. № 4. С. 15-20.
5. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 31. Ст. 241.
6. Кібербезпека як важлива складова всієї системи захисту держави [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.mil.gov.ua/ukbs/kiberbezpeka-yak-vazhliva-skladova-vsiei-sistemi-zahistu-derzhavi.html
7. Цифрова трансформація як фактор покращення національної безпеки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://censs.org/digital-transformation-as-a-factor-in-improving-the-national-security-of-ukraine/

Дорофеєєв Е.А.
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр першого року навчання
Київський університет права НАН України, м. Київ
Науковий керівник: Сервецький І.В.
д-р юрид. наук, професор,
завідувач кафедри Національної безпеки Інституту безпеки
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

СУЧАСНА ОРГАНІЗОВАНА ЗЛОЧИННІСТЬ ТА ЇЇ СУСПІЛЬНА НЕБЕЗПЕКА

Сучасна організована злочинність як деструктивний чинник, що впливає на політичну стабільність та функціонування державних інститутів та здатність держави до оборони [1; 2; 3]. В умовах війни її роль якісно змінюється: злочинні угруповання стають небезпечної ланкою для держави-агресора, оскільки направлені на виконання протиправної діяльності в мирний час і під час військової агресії.

Залучення членів до колабораціонізму стає набагато легше тому, що ворог гарантує їх можливі варіанти втечі на випадок їх викриття правоохоронними органами України.

На ці та інші питання наголошують як українські вчені так і зарубіжні дослідники. Крім того у наукових працях та законодавчих актів колабораціонізм визначається як особлива форма державної зради, що проявляється у військовому, політичному, економічному, адміністративному, інформаційному співробітництві з державою-агресором [4; 5; 6]. Члени організованих злочинних груп, часто мають мотивацію до такої співпраці (уникнення відповідальності, збереження доходів, кримінальна лояльність), що перетворює організовані групи на «кадровий резерв» потенційних державних зрадників та колаборантів [1; 2].

Статті 111, 111-1, 111-2 Кримінального кодексу далі (КК) України та відображена проблема ролі організованої злочинності під час військової агресії російської федерації.

Під час військової агресії Україна ввела додатково ст. 111-1 КК України, що встановлює кримінальну відповідальність за колаборацію діяльність, та ст. 111-2 щодо пособництва державі-агресору [4; 7; 13]. Втім, у чинних нормах лише фрагментарно враховано роль

організованої злочинності: відсутній окремий склад або кваліфікуюча ознака, яка б прямо фіксувала вчинення державної зради чи колаборації у складі організованого злочинного об'єднання, що діє в інтересах держави-агресора [5; 13].

Державної зрада й колабораціонізм як феномен «інтеграції» криміналу до пошуку додаткових джерел збагачення та уникнення кримінальної відповідальності.

Статистика Офісу Генерального прокурора України свідчить про тисячі кримінальних проваджень щодо державної зради та колабораціонізму, включно з представниками місцевої влади, правоохоронних органів та судової системи [14]. Аналіз окремих резонансних справ і публічних реєстрів колаборантів свідчить, що частина цих осіб до 2022 р. була пов'язана з корупційними та кримінальними схемами, що вказує на організовану злочинність як на середовище формування лояльності до держави-агресора [1; 2].

Ворог використовує організовану злочинність як інструмент гібридної війни та зовнішньої підривної діяльності дуже активно використовується агресором під час війни.

Зростання «тіньового альянсу» між державами-агресорами (насамперед Росією) та кримінальними мережами: останні використовуються для саботажу, кібератак, контрабанди, відмивання коштів, дестабілізації політичних процесів [8; 9; 16]. Така практика прямо демонструє, що організована злочинність стала одним із базових інструментів гібридної агресії, а її учасники — «проксі-актором» у підривній діяльності проти держав і союзів.

Прикриття для диверсій і саботажу, що виглядають як «звичайні» кримінальні інциденти [8; 9; 12]. Це створює новий вимір загрози: навіть «класичні» кримінальні правопорушення в умовах війни можуть бути частиною більш широкої операції противника.

Порівняльно-правовий аналіз закону RICO як моделі комплексної відповідальності за участь в «організованому злочинному підприємстві» має свої закономірності.

Закон США Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act (RICO), 18 U.S.C. §§ 1961–1968 встановлює відповідальність не лише за окремі злочини, а за участь у «підприємстві» (enterprise), що здійснює «модель рекетирської діяльності» (pattern of racketeering activity) [10; 11; 12]. Ключовими є:

– можливість притягнення до відповідальності керівників і бенефіціарів злочинних структур, навіть якщо вони особисто не вчиняли «базових» злочинів;

– розширена конфіскація активів «підприємства»;

– можливість цивільних позовів із потрійними збитками.

Для України релевантною є ідея відповідальності за участь у стійкому об'єднанні, що здійснює комплекс злочинів в інтересах держави-агресора (державна зрада, колаборація, фінансування агресії, диверсії), а не лише за розрізнені епізоди.

Необхідність імплантації закону RICO та інших законів в українське право на перетині безпекового й кримінального блоків носить позитивний характер.

З урахуванням досвіду RICO доцільно розглянути:

– запровадження в Особливій частині КК України окремої норми про участь у організованому об'єднанні, що діє в інтересах держави-агресора, з охопленням державної зради, колаборації, фінансування, диверсій тощо [10–12];

– спеціальний режим конфіскації майна організованих структур, які забезпечують агресію (у тому числі формально легальних компаній — «фасадів») [3; 8];

– посилення координації між правоохоронними й безпековими органами щодо розслідувань, де перетинаються організована злочинність та злочини проти основ національної безпеки [1; 7; 13; 14].

Органи сектору безпеки й оборони: переорієнтація з «боротьби зі злочинністю» на нейтралізацію підривних мереж, які широко використовують спецслужби російської федерації.

Національна система безпеки розглядає організовану злочинність не як «фонову» проблему, а як структурну складову опору підривної діяльності ворога. Це передбачає:

– створення інтегрованих баз даних про зв'язки між кримінальними мережами, колаборантами, корумпованими посадовцями;

– пріоритизацію оперативної роботи щодо ОЗГ у прикордонних, прифронтових і стратегічно важливих регіонах;

– системну взаємодію СБУ, Нацполіції, БЕБ, розвідки та фінмоніторингу на аналітичному рівні [1; 3; 8; 9].

Висновок: Активна протиправна діяльність організованих груп є каталізатором державної зради та колабораціонізму: саме її ресурси, корупційні й тіньові зв'язки, нелегальні фінансові й логістичні потоки дають ворогу можливість швидко розгорнути підривну діяльність, сформувати окупаційні адміністрації, підірвати довіру до держави [1; 2; 8; 9].

Тому, дезорганізація кримінальних мереж, що працюють на агресора, має розглядатися як окремий стратегічний напрям національної безпеки поряд із воєнною, інформаційною та економічною протидією.

Список використаних джерел

1. Єпринцев П. С. Організована злочинність в Україні: феномен, детермінація, запобігання : монографія. Одеса : Юридика, 2023. 560 с.

2. Бусол О. Ю. Організована злочинність в Україні: стан і проблеми реалізації державної політики у сфері протидії цьому явищу // Наукове видання (електронний ресурс). 2019. URL: elar.navs.edu.ua/bitstream/123456789/15121/1/9.pdf (дата звернення: 06.12.2025).

3. Андросович Л. Г. Теоретико-правові засади протидії організованій злочинності у фінансовій системі України // Підприємництво, господарство і право. 2022. (Електронний ресурс).

4. Criminal liability for collaborationism: analysis of current legislation, practice of its application, and proposals for amendments : аналітичний звіт. Київ : ZMINA, 2022. 64 с.

5. Плетньов О. В. Distinguishing collaboration from related elements of crime // Вісник Національного університету внутрішніх справ. 2023. (Електронний ресурс).

6. Гусар Л. Колабораціонізм як особлива форма державної зради // Deliktology. Зб. наук. праць. Чернівці, 2021. (Електронний ресурс).

7. Wartime Collaboration Activities: Issues of Defining and Bringing Perpetrators to Justice // Svidomi. 10.08.2024. URL: svidomi.in.ua (дата звернення: 06.12.2025).

8. EU Serious and Organised Crime Threat Assessment 2025. Executive Summary. Гаага : Europol, 2025. (Електронний ресурс).

9. Russia's Crime–Terror Nexus: Criminality as a Tool of Hybrid Warfare. Bratislava : GLOBSEC, 2025. (Електронний ресурс).

10. Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act (RICO) : 18 U.S.C. §§ 1961–1968. In: United States Code. Вашингтон, D.C. : U.S. Government Publishing Office. (Електронний ресурс).

11. The Federal RICO Act: An Explainer // International Center for Not-for-Profit Law (ICNL). 2023. (Електронний ресурс).

12. RICO: A Sketch / Congressional Research Service. 22.08.2025. (Електронний ресурс).

13. "High treason" and parts 2, 5 or 7 of Article 111-1 "Collaboration" of the Criminal Code of Ukraine // Науково-практичний журнал «Слово Національної школи суддів України». 2023. (Електронний ресурс).

14. Вироки та обвинувальні акти за державну зраду і колабораціонізм: підсумки роботи прокуратури // Офіс Генерального прокурора України. 01.10.2025. (Електронний ресурс).

Жовтенко І. М.
старший викладач кафедри оперативно-технічних заходів
Національна академія Служби Безпеки України, м. Київ
Науковий керівник: Сервецький І.В.
д-р юрид. наук, професор,
завідувач кафедри Національної безпеки Інституту безпеки
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

ЩОДО ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОВЕДЕННЯ НЕГЛАСНИХ СЛІДЧИХ РОЗШУКОВИХ ДІЙ

Діяльність Служби безпеки України здійснюється у відповідності з положеннями Конституції України, Законів України «Про Службу безпеки України» від 25 березня 1992 р. зі змінами за станом на 12 липня 2018 р.[1], «Про контррозвідувальну діяльність» від 26 грудня 2002 р. .[2],

Правові підстави діяльності Служби Безпеки України становлять Кримінальний процесуальний [3], кодекс України, Кримінальний кодекс України [4], та інші нормативні акти, відомчі накази, положення й інструкції, які регламентують діяльність підрозділів цього правоохоронного органу.

На Службу безпеки України законодавством покладається завдання у межах визначеної законодавством компетенції захист державного суверенітету, конституційного ладу, територіальної цілісності, економічного, науково-технічного і оборонного потенціалу України, законних інтересів держави та прав громадян від розвідувально-підривної діяльності іноземних спеціальних служб, посягань з боку окремих організацій, груп та осіб, а також забезпечення охорони державної таємниці (ст. 2 Закону України «Про Службу безпеки України») [1],.

До завдань Служби безпеки України також входить попередження, виявлення, припинення та розкриття злочинів проти миру і безпеки людства, тероризму, корупції та організованої злочинної діяльності , а також розслідування кримінальних правопорушень, які безпосередньо створюють загрозу життєво важливим інтересам України [1, 3].

Розслідування проводиться у межах дотримання норм КПК, а також дотримання положень державної таємниці [4]. Питання визначення сутності і змісту принципу конспірації у діяльності оперативних та слідчих підрозділів під час проведення негласних слідчих розшукових дій є однією із важливих теоретичних і практичних завдань оперативних і слідчих підрозділів СБУ [1-2].

Конспірація – заходи, яких уживає нелегальна організація для збереження в таємниці своєї діяльності , а також своїх членів; суворе дотримання таємниці [5, с.443]

Відповідно до п.3, ст. 40 КПУ України слідчий має право доручати оперативним підрозділам проведення негласних слідчих розшукових дій, а оперативні підрозділи відповідно до ст. 41 зобов'язані виконувати такі доручення з дотриманням правил конспірації [3].

Відповідно до ст. 246 УПК України негласні слідчі розшукові дії проводяться тоді, коли іншим шляхом отримати докази про причетність тієї чи іншої особи неможливо, а також тільки тоді, коли особа підозрюється або вчинила тяжкий або особливо тяжкий злочин

Особливості проведення дій, передбачених ст. 246 КПК України передбачених за процедурою таємності, з одного боку свідчить про традицію, а з іншого обумовлюють необхідність неухильно дотримуватись принципу конспірації [3].

Принцип конспірації при проведенні негласних слідчих (розшукових) дій, а так само як і здійснення оперативно – розшукових та контррозвідувальних заходів обумовлює дотримання наступних вимог:

- про проведення цих негласних слідчих (розшукових) дій не повинні знати особи, відносно яких такі дії проводяться;

- так само це стосується і тих працівників оперативних і слідчих працівників, які не дотичні до проведення цих заходів:

- суворе дотримання правил та режиму таємності, як особливого та необхідного порядку здійснення цих оперативно – розшукових заходів та негласних слідчих (розшукових) дій. [7, 2].

Не виконання цих заходів працівниками, яким доручено проведення цих негласних слідчих (розшукових) дій тягне за собою кримінальну відповідальність відповідно до ст. 328 ККУ [6].

Крім того, суворе додержання положень КПК України під час здійснення процесуальних дій в кримінальному провадженні є прямим обов'язком керівника органу досудового розслідування, слідчого, прокурора, оперативного співробітника під час вчинення процесуальних дій в кримінальному провадженні [3].

Законом не передбаченої іншої поведінки, яка чітко регламентована чинним законодавчими актами і не допускається не додержання, чи додержання не в повному обсязі норм кримінального чи кримінального процесуального законодавства України співробітниками правоохоронних органів та спеціальних служб.

Дана обставина є надзвичайно важливою для подальшого вирішення судом питання щодо допустимості отриманих доказів під час проведення негласних слідчих (розшукових) дій в конкретному кримінальному провадженні. Відповідно до ч.1 ст. 84 та ч.1 ст. 86 КПК України встановлено, що доказ може бути визнаний допустимим, лише в тому випадку, коли він отриманий виключно в порядку, передбаченому до чинного Кримінального процесуального кодексу України. В інших випадках, доказ не може бути визнаний доказом та не може бути визнаний допустимим. Крім того, відповідно ж до ч.2 ст. 86 КПК України, недопустимий доказ не може бути використаний при прийнятті процесуальних рішень (ст.110 КПК України), на нього не може посилатися суд при ухваленні судового рішення [3].

Таким чином, в процесі фіксації негласних слідчих (розшукових) дій необхідно звертати особливу увагу на порядок отримання доказів слідчим та прокурором та ретельно з'ясовувати, чи в порядку, передбаченому положеннями КПК України, отриманий той чи інший доказ в кримінальному провадженні. Це правило безумовно повинно застосовуватися до доказів, які отримані під час проведення негласних слідчих (розшукових) дій.

Поняття фіксації негласних слідчих (розшукових) дій та її процесуальна регламентація встановлено, що доказування в кримінальному провадженні повинно здійснюватись шляхом збирання, перевірки та оцінки доказів з метою встановлення обставин, що мають значення для певного кримінального провадження (ст.91 КПК України).

Стороні обвинувачення законодавець надав право самостійно здійснювати збирання доказів, поряд з іншими можливостями, передбаченими частиною другою ст. 93 КПК України [3].

Відповідно суб'єктами проведення негласних слідчих (розшукових) дій є: слідчий суддя (за винятком передбачених законом випадків, слідчий, що веде досудове розслідування, прокурор, який здійснює процесуальне керівництво досудовим розслідуванням, керівник органу досудового розслідування, оперативний підрозділ, що виконує доручення слідчого на проведення негласних слідчих (розшукових) дій. Суб'єктами проведення негласних слідчих (розшукових) дій з метою забезпечення їх організації та здійснення може використовуватись допомога та сприяння осіб, що добровільно співпрацюють із правоохоронними органами на засадах конфіденційного співробітництва. Особи, що співпрацюють з органами досудового розслідування на конфіденційній основі, також можуть допомагати у створенні умов для безпосереднього проведення негласних слідчих (розшукових) дій або ж брати особисту участь в їх здійсненні. Відповідно до законодавства України слідчий має право негласно виявляти та фіксувати сліди тяжкого злочину, документи та інші предмети, що можуть бути доказами про злочин чи особу, яка його вчинила.

У ст. 252 КПК України зазначається що: фіксація ходу і результатів негласних слідчих (розшукових) дій повинна відповідати загальним правилам фіксації кримінального провадження.

За результатами проведення негласної слідчої (розшукової) дії складається протокол за правилами (ст. 104, 105 КПК України), до якого долучаються додатки. Відомості про осіб, які проводили негласні слідчі (розшукові) дії або були залучені до їх проведення, у разі здійснення щодо них заходів безпеки можуть зазначатися із забезпеченням правил конспірації та конфіденційності даних про таких осіб у порядку, визначеному законодавством [3] .

Проведення негласних слідчих (розшукових) дій може фіксуватися за допомогою спеціальних технічних засобів. Такі технічні засоби повинні відповідати певним вимогам, а саме:

- повинні бути спеціально виготовленими для проведення негласного зняття інформації;
- відповідати якості фіксації;
- повинні бути сертифікованими та відповідати. [2, 7],

Протоколи про проведення негласних слідчих (розшукових) дій з додатками не пізніше ніж через двадцять чотири години з моменту припинення зазначених негласних слідчих (розшукових) дій передаються прокурору.

Прокурор вживає заходів щодо збереження отриманих під час проведення негласних слідчих (розшукових) дій речей і документів, які планує використовувати у кримінальному провадженні. Отже, фіксація ходу і результатів негласних слідчих (розшукових) дій здійснюється складанням протоколу відповідної негласної слідчої (розшукової) дії та фіксуванням на технічні носії (аудіо -, відеокасети, CD-, DVD -диски, карти пам'яті тощо) інформації про хід, результати цієї негласної слідчої (розшукової) дії, складанням планів, схем, фототаблиць, стенограм тощо.

Виконання фіксації негласних слідчих (розшукових) дії повинно відповідати загальним правилам фіксації кримінального провадження, які встановлені у ст.ст. 103–107 КПК[3].

Отже, слід звернути увагу на те, що відповідно до ч.1 ст. 106 та ч.6, ст. 246 КПК України, протокол за результатами проведення негласної слідчої (розшукової) дії складається суб'єктом, що безпосередньо її виконував, тобто слідчим, прокурором, співробітником оперативного підрозділу, що проводив негласну слідчу (розшукову) дію за дорученням слідчого.

Отже, процесуальними джерелами доказів, які зібрані слідчим, прокурором в результаті проведення негласних слідчих (розшукових) дій з дотримання усіх правил і процедур, передбачених чинним законодавчими актами можуть бути протоколами процесуальних дій та додатки до них, а також носії інформації, на яких за допомогою технічних засобів зафіксовані хід та результати проведення негласної слідчої (розшукової) дії. Протоколи про проведення негласних слідчих (розшукових) дій з додатками не пізніше ніж через двадцять чотири години з моменту припинення зазначених негласних слідчих (розшукових) дій передаються прокурору, який вживає заходів щодо збереження отриманих під час проведення негласних слідчих (розшукових) дій речей і документів, які планує використовувати у кримінальному провадженні. В окремих випадках, якщо до проведення негласної слідчої (розшукової) дії залучалися співробітники (спеціалісти) оперативних підрозділів, вони також можуть бути залучені до участі у складанні протоколу за результатами проведення негласної слідчої (розшукової) дії з метою надання допомоги та сприяння в експлуатації спеціальних технічних засобів, розшифровки змісту зафіксованої інформації. Відомості про осіб, які проводили негласні слідчі (розшукові) дії або були залучені до їх проведення, у разі здійснення щодо них заходів безпеки можуть зазначатися із забезпеченням конфіденційності даних про таких осіб у порядку, визначеному законодавством.

Таким чином, негласне виявлення та фіксування слідів тяжкого злочину полягає у здійсненні працівником оперативного підрозділу і комплексу негласних слідчих (розшукових) дій для безпосереднього пізнання і сприймання властивостей, стану, характерних ознак і зв'язків об'єктів матеріального світу з метою встановлення місця події, вивчення його обстановки, виявлення слідів тяжкого злочину, предметів, які можуть бути доказами у кримінальному провадженні, особи, що вчинила злочин, а також іншої інформації, яка вказувала б на злочин, його наслідки, причини та умови, що сприяли його вчиненню.

Негласне виявлення та фіксування слідів тяжкого злочину, документів та інших предметів, що можуть бути доказами кримінальному провадженні, слідчі здійснюють з метою: – виявлення, фіксації та вилучення слідів, предметів, речей, документів, які мають значення для розкриття та розслідування злочинів, встановлення обставин діяльності злочинних угруповань;

– для розшуку та встановлення невідомих злочинців, які після вчинення тяжкого злочину зникли з місця, а також осіб, які причетні до діяльності злочинних угруповань;

– для встановлення обставин вчинення злочину, використаних при цьому знарядь, засобів злочину і предметів злочинного посягання;

– для встановлення місця переховування предметів, речей, майна та інших цінностей, здобутих злочинним шляхом та вжиття заходів щодо забезпечення відшкодування матеріальних і моральних збитків, заподіяних злочином.

Таким чином, проведення негласних слідчих (розшукових) дій з дотриманням правил і процедур конспірації є важливою складовою кримінального процесуального провадження.

Список використаних джерел:

1.Закон України «Про службу безпеки України» прийнятий 25 березня 1992 року N 2229-XII // Відомості Верховної Ради України, 1992, №27, ст.382.

2.Закон України «Про контррозвідувальну діяльність» прийнятий 26 грудня 4 2002 року N 374-IV // Відомості Верховної Ради України. 2003. № 374. Ст. 482

3.Кримінальний процесуальний кодекс України від 13 квітня 2012 р.// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, № 9-10, № 11-12, № 13, ст.88 : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text

4.Закон України «Про державну таємницю» прийнятий 21 січня 1994 року N 3855-XII (із змінами і доповненнями від 19 червня 2003 року).

5.Великий тлумачний словник сучасної української мови./ Уклад. і голов. ред. Т.В. Бусел. - К.; Ірпінь: ВТФ “Перун”2003. - 1140.1.

6.Кримінальний кодекс України // Відомості Верховної Ради України, 2001, № 25-26, ст.131 : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text

7.Закон України «Про оперативно-розшукову діяльність» // Відомості Верховної Ради України, 1992, N 22, ст.303 : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12/ed20130811#Text

Загородній Дмитро
здобувач третього рівня вищої освіти,
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ
Науковий керівник: Цімошинська О. В.
викладач правових дисциплін
Міжрегіональна Академії Управління персоналом, м. Київ

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗМІЦНЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ, ІНФОРМАЦІЙНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

У сучасних умовах глобалізації, гібридних загроз і швидкого розвитку цифрових технологій питання національної безпеки набуває нового, багатогранного змісту. Економічна, інформаційна та соціальна безпека вже давно вийшли за межі суто політичного або силового дискурсу і дедалі частіше стають предметом дослідження з боку гуманітарних і прикладних наук, зокрема маркетингу. У складній системі державного управління саме маркетинг здатен забезпечити ефективний зворотний зв’язок між владою, бізнесом і громадянським суспільством, сприяючи формуванню адаптивних, проактивних стратегій розвитку.

Маркетингова діяльність сьогодні охоплює не лише просування товарів чи послуг, але й створення соціального капіталу, управління репутацією, інформаційним простором та навіть формування національної ідентичності. У цьому контексті вона постає не лише як інструмент комерційного впливу, а й як важливий механізм забезпечення стабільності й стійкості держави.

Особливо актуальною ця тема є для країн, що перебувають у стані затяжної соціально-економічної трансформації або зіштовхуються з зовнішніми загрозами, зокрема воєнними діями, інформаційною агресією чи економічним тиском. В таких умовах роль маркетингових стратегій у захисті внутрішнього ринку, формуванні позитивного міжнародного іміджу, мобілізації громадської думки та просуванні цінностей державності суттєво зростає.

Поглиблення інтеграційних процесів у світовій економіці, наростання конкуренції на глобальних ринках, а також трансформація інформаційного простору зумовлюють необхідність нового погляду на роль маркетингових інструментів у державній політиці. Сучасна держава не може ефективно функціонувати без належної взаємодії з громадянами, бізнесом та міжнародними партнерами. У цьому контексті маркетингова діяльність стає важливим засобом комунікації, діалогу та впливу, дозволяючи координувати очікування суспільства і можливості держави.

Крім того, зростаюча роль соціальних мереж, цифрових платформ, технологій Big Data та аналітики поведінки споживачів відкриває нові горизонти для застосування маркетингових стратегій у публічному управлінні. За допомогою маркетингових підходів можна не лише вивчати потреби населення, а й проєктувати соціальні кампанії, адаптувати економічні програми до реального попиту, а також оперативно реагувати на інформаційні загрози. У цьому сенсі маркетинг перетворюється на багатофункціональний інструмент стратегічного управління, що дозволяє зміцнювати системи безпеки держави у багатьох сферах.

Економічна безпека, зокрема, прямо пов’язана з ефективністю національного бізнесу, розвитком внутрішнього ринку, експортного потенціалу, а також рівнем інвестиційної привабливості. І в усіх цих аспектах маркетинг виконує роль важливого каталізатора: від просування локальних брендів до позиціонування країни як конкурентоспроможного партнера на світовій арені. Своєчасна маркетингова підтримка реформ, нових інвестиційних проєктів або стратегій імпортозаміщення здатна забезпечити як внутрішню стабільність, так і міжнародну довіру.

Інформаційна безпека, у свою чергу, охоплює не лише технічну сферу захисту даних, а й формування сприйняття, світоглядних наративів та колективної ідентичності. У цій площині маркетинг застосовується для побудови довіри до державних інституцій, протидії дезінформації, формування позитивного інформаційного середовища. Завдяки принципам стратегічної комунікації, брендингу територій, контент-маркетингу та цифрового PR державні й суспільні структури отримують змогу створювати цілісні, переконливі інформаційні кампанії, що підвищують опірність населення до маніпулятивного впливу.

Соціальна безпека як складова національної безпеки включає в себе гарантування соціальної справедливості, доступ до базових послуг, зменшення нерівності, інтеграцію вразливих верств населення. І в цьому аспекті маркетинг здатен відігравати роль посередника між суспільними очікуваннями та управлінськими рішеннями. Соціальний маркетинг, зокрема, орієнтований на формування позитивних моделей поведінки, зміцнення здорового способу життя, підвищення обізнаності про права та можливості громадян. Він сприяє підвищенню довіри до держави, формуванню громадянської відповідальності та консолідації суспільства.

Відтак, дослідження ролі маркетингової діяльності у зміцненні економічної, інформаційної та соціальної безпеки набуває не лише наукового, а й прикладного значення. Успішна інтеграція маркетингових інструментів у систему національної безпеки може значно підвищити ефективність державної політики, зміцнити стабільність інституцій та підвищити адаптивність суспільства до зовнішніх і внутрішніх викликів. Саме тому системний аналіз можливостей

маркетингу в контексті безпеки держави є важливим кроком на шляху до формування цілісної, стійкої та інноваційно орієнтованої моделі державного розвитку.

Ключові слова: маркетингова діяльність, національна безпека, економічна безпека, інформаційна безпека, соціальна безпека, стратегічна комунікація, державна політика, соціальний маркетинг, цифровий простір, стійкість суспільства.

Постановка проблеми: В умовах зростання гібридних загроз, інформаційного тиску та економічної нестабільності традиційні підходи до забезпечення національної безпеки потребують переосмислення. Одним із недооцінених інструментів, що має значний потенціал у зміцненні безпекових компонентів держави, є маркетингова діяльність. Сучасний маркетинг виходить за межі комерції та дедалі частіше використовується для формування суспільної думки, управління інформаційними потоками, стимулювання економічної активності й соціальної інтеграції.

Однак у науковій літературі все ще бракує цілісного бачення маркетингу як складової державної безпекової політики. Переважна більшість досліджень розглядають економічну, інформаційну та соціальну безпеку окремо від маркетингових стратегій, що звужує практичний потенціал їх поєднання. Крім того, в державному управлінні маркетинг здебільшого залишається інструментом епізодичного використання, а не системного впливу.

Це зумовлює необхідність комплексного дослідження ролі маркетингової діяльності у формуванні стійкості держави до загроз та викликів у ключових сферах — економічній, інформаційній та соціальній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій: У науковому середовищі питання взаємозв'язку маркетингу та державної політики розглядається переважно у контексті соціального маркетингу, брендингу територій, комунікаційного менеджменту та репутаційного управління. Зокрема, актуальні дослідження присвячено ролі маркетингу в управлінні змінами (Ф. Котлер, Н. Лі), стратегічним комунікаціям в умовах криз (П. Гоулд, М. Лукан), а також інформаційній безпеці в епоху цифровізації.

В українському контексті увага науковців зосереджена здебільшого на питаннях соціального маркетингу (О. Козловський, Н. Романенко), інструментах інформаційної протидії (Ю. Казмірчук, Л. Губерський), а також ролі комунікацій у підвищенні довіри до державних інституцій. Разом з тим, цілісних міждисциплінарних досліджень, які б об'єднували економічну, інформаційну та соціальну безпеку в контексті маркетингової діяльності, все ще недостатньо.

Це свідчить про наявність наукової прогалини, яка потребує подальшого теоретичного осмислення та практичного наповнення.

Формулювання цілей статті: Метою статті є дослідити можливості маркетингової діяльності як інструменту зміцнення економічної, інформаційної та соціальної безпеки держави. Для досягнення поставленої мети передбачається вирішити такі завдання:

- проаналізувати теоретичні основи та сучасні підходи до розуміння маркетингової діяльності в публічному управлінні;
- визначити ключові напрями впливу маркетингу на економічну, інформаційну та соціальну безпеку;
- узагальнити зарубіжний та вітчизняний досвід застосування маркетингових стратегій у безпековому контексті;
- запропонувати практичні підходи до інтеграції маркетингових інструментів у державну політику безпеки.

Викладення основного матеріалу дослідження: Сучасна парадигма забезпечення національної безпеки зазнає суттєвих змін, зумовлених трансформацією характеру загроз: від переважно воєнних і фізичних — до гібридних, інформаційних, економічних та соціально-психологічних. У таких умовах ефективне управління безпекою неможливе без застосування інструментів, здатних впливати на свідомість, поведінку, соціальну динаміку та економічну активність населення. Маркетингова діяльність, яка традиційно асоціювалася з приватним

бізнесом, сьогодні дедалі частіше розглядається як складова стратегічного управління державою, що виконує роль м'якої сили, формує внутрішню стійкість суспільства, підтримує соціальний баланс та економічну стабільність.

Одним із важливих напрямів, де маркетингова діяльність безпосередньо впливає на безпекові параметри, є сфера економіки. У сучасному глобалізованому світі конкуренція точиться не лише між компаніями, а й між країнами як економічними суб'єктами. Тут маркетинг виконує стратегічну функцію: він сприяє просуванню бренду країни на міжнародній арені, формує позитивний імідж інвестиційного клімату, підтримує експортно орієнтовану політику, а також допомагає адаптувати національних виробників до динаміки світового ринку. Успішні кейси країн, що активно використовують державний маркетинг — наприклад, Південна Корея, Сінгапур чи Польща, — демонструють, що інституціоналізація маркетингу на рівні урядових структур підвищує не лише економічну конкурентоспроможність, а й знижує вразливість до зовнішніх економічних загроз.

У контексті економічної безпеки важливе значення має інформаційна підтримка підприємництва, державних програм стимулювання бізнесу, а також формування довіри до економічних інституцій. Через грамотно побудовані комунікаційні кампанії держава може ефективно доносити до громадян інформацію про податкові стимули, кредити, соціальні ініціативи, що в умовах кризи або нестабільності відіграє вирішальну роль у запобіганні паніці, економічному спаду та тінізації ринку.

Не менш важливим є інформаційний вимір національної безпеки, де маркетинг виступає як інструмент стратегічних комунікацій. У світі, де інформація стає засобом впливу, зброєю та полем битви, здатність держави контролювати, управляти та моделювати інформаційний простір стає критичною. Маркетингова діяльність у цій сфері включає створення позитивного інформаційного образу держави, системне просування офіційної позиції, протидію фейковим наративам, інформування громадян у кризових ситуаціях, а також зміцнення репутації органів влади. Успішна інформаційна політика ґрунтується на глибокому аналізі цільових аудиторій, каналів комунікації, ефективності повідомлень — що є базовими компонентами маркетингової роботи.

Зокрема, в умовах гібридної війни, яку веде Україна, стратегічна роль інформаційного маркетингу зросла до рівня критичної необхідності. Наративи, які транслюються в медіа, соціальних мережах і через публічних спікерів, формують не лише уявлення про події, а й впливають на бойовий дух, рівень довіри до інституцій, сприйняття міжнародної підтримки та готовність громадян до самопожертви. У цьому контексті на перший план виходить державний брендінг, кризовий PR, репутаційне управління та побудова ціннісної моделі, що протистоїть інформаційній агресії з боку ворога.

Третім важливим аспектом є соціальна безпека, що стосується збереження соціальної стабільності, згуртованості населення, міжетнічної, міжконфесійної та міжрегіональної злагоди, а також забезпечення доступу до базових послуг. Тут маркетингова діяльність реалізується через соціальні комунікації, кампанії просвітницького характеру, стимулювання громадянської активності та формування позитивної соціальної поведінки. Соціальний маркетинг використовується для досягнення змін у суспільстві: профілактика насильства, популяризація здорового способу життя, підвищення екологічної свідомості, боротьба з дискримінацією — усе це приклади застосування маркетингових інструментів у сфері безпеки.

Особливої актуальності набуває маркетинг у періоди соціальної турбулентності — під час пандемій, військових дій, внутрішньополітичних криз. У таких умовах цінність довіри до держави, спроможність швидко комунікувати та забезпечувати ідентичність суспільства є не просто бажаними, а необхідними для збереження цілісності держави. Правильно побудовані комунікаційні стратегії здатні мінімізувати ризики соціального вибуху, нейтралізувати пропаганду, консолідувати суспільство навколо спільних цінностей і національної ідеї.

Варто також зазначити, що цифрова трансформація державного управління відкриває нові можливості для маркетингової діяльності у сфері безпеки. Цифрові платформи, соціальні мережі, онлайн-аналітика дають змогу державі не лише швидше реагувати на загрози, а й проактивно формувати інформаційне та соціальне середовище. Електронні послуги, доступ до відкритих даних, мобільні застосунки для зв'язку з громадянами — все це елементи цифрового маркетингу в державному управлінні, які прямо впливають на довіру, залучення громадян до ухвалення рішень і підвищення стійкості соціальної системи.

Отже, маркетингова діяльність у сучасному безпековому середовищі постає не як допоміжний або факультативний елемент, а як невід'ємна складова державної політики, яка одночасно працює на кількох фронтах: економічному, інформаційному та соціальному. Її ефективне використання вимагає професійного підходу, міждисциплінарної координації та стратегічного бачення, що має стати пріоритетом у формуванні політики національної безпеки в XXI столітті

.

Сфера безпеки	Основні завдання маркетингової діяльності	Очікуваний результат
Економічна	Аналіз ринку, просування національних брендів, підтримка підприємництва	Підвищення конкурентоспроможності, стабілізація економіки
Інформаційна	Формування позитивного інформаційного образу, протидія дезінформації	Зміцнення інформаційної безпеки, підвищення довіри громадян
Соціальна	Соціальні комунікації, просвітницькі кампанії, стимулювання громадянської активності	Збереження соціальної стабільності, консолідація суспільства

Рис. 1. Роль маркетингової діяльності у зміцненні економічної, інформаційної та соціальної безпеки держави

Одним із ключових завдань маркетингової діяльності в контексті державної безпеки є формування довгострокових стратегій, що враховують мінливість зовнішнього середовища та потенційні загрози. У цьому сенсі можна виділити кілька важливих напрямів:

- Інтеграція маркетингових інструментів у систему державного управління безпекою. Державні структури повинні активно впроваджувати маркетингові підходи у свої комунікації та стратегії взаємодії з громадянами, бізнесом і міжнародними партнерами. Це дозволить підвищити ефективність донесення інформації, а також покращити імідж держави, що у свою чергу зміцнює соціальну згуртованість і довіру до інституцій.
- Розвиток механізмів кризового маркетингу. В умовах нестабільності, зокрема економічної чи соціальної, важливо мати розроблені та апробовані маркетингові стратегії швидкого реагування. Вони повинні передбачати не лише інформаційне забезпечення, а й психологічну підтримку населення, мінімізацію паніки та сприяння конструктивній поведінці.
- Використання цифрових технологій та аналітики. Цифровий маркетинг відкриває нові можливості для збору даних, сегментування аудиторій та таргетованого впливу. Аналіз великих даних і поведінкових патернів дозволяє більш точно визначати потреби та загрози, адаптувати повідомлення і підвищувати ефективність комунікацій у сфері безпеки.
- Сприяння розвитку соціального капіталу через маркетингові кампанії. Соціальний капітал — це довіра, норми та мережі взаємодії, які роблять суспільство більш стійким і здатним до колективних дій. Маркетинг може відігравати роль каталізатора у формуванні таких мереж через просування громадянської активності, підтримку волонтерства, популяризацію національних ідеалів та цінностей.
- Залучення громадськості до формування безпекових ініціатив. Сучасний маркетинг орієнтований на діалог із цільовою аудиторією. Важливо не лише інформувати, а й активно залучати громадян до процесів прийняття рішень, обговорень та реалізації безпекових

програм. Це підвищує рівень відповідальності суспільства та сприяє більшій ефективності політики безпеки.

Важливо відзначити, що комплексний підхід до використання маркетингової діяльності у державній безпеці повинен базуватися на міжвідомчій координації та постійному моніторингу результатів. Роль маркетингу полягає не лише у просуванні конкретних повідомлень, а й у формуванні довіри, підтримці позитивного іміджу держави, стимулюванні розвитку економіки та зміцненні соціальної злагоди.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що маркетингова діяльність виступає ключовим інструментом у зміцненні національної безпеки держави, зокрема в економічній, інформаційній та соціальній сферах. В умовах сучасних викликів і загроз традиційні механізми безпеки вимагають комплексного підходу, де роль «м'яких» інструментів, таких як маркетинг, набуває все більшої ваги.

По-перше, маркетингові інструменти сприяють формуванню та підтримці економічної безпеки, забезпечуючи конкурентоспроможність національної економіки на світовому ринку. Завдяки аналітичним методам маркетингу держава отримує можливість більш ефективно прогнозувати економічні тенденції, адаптувати політику підтримки підприємництва, просувати національні бренди та залучати інвестиції. Це створює умови для стійкого економічного розвитку, що є фундаментом стабільності країни в цілому.

По-друге, інформаційна безпека дедалі більше залежить від здатності держави управляти інформаційним простором і формувати довіру серед населення. Маркетингові стратегії, спрямовані на створення позитивного інформаційного іміджу та протидію дезінформації, відіграють важливу роль у захисті від інформаційних атак і маніпуляцій. В умовах гібридних загроз та інформаційних війн стратегічний маркетинг допомагає забезпечити консолідацію суспільства та підтримку громадян у кризових ситуаціях.

По-третє, соціальна безпека не може бути ефективно забезпечена без активного залучення громадян до державних ініціатив і формування соціальної згуртованості. Маркетингові комунікації, соціальний маркетинг і просвітницькі кампанії сприяють підвищенню громадянської активності, формують спільні цінності та запобігають виникненню конфліктів. Це зміцнює соціальний капітал і підвищує стійкість суспільства до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Додатково важливо відзначити, що ефективне застосування маркетингової діяльності у сфері безпеки потребує інтегрованого підходу, який об'єднує різні державні інституції, бізнес-середовище та громадські організації. Координація між відомствами, обмін інформацією та спільна розробка стратегій дозволяють максимізувати позитивний ефект від маркетингових заходів.

Цифрова трансформація відкриває нові горизонти для застосування маркетингових інструментів, створюючи можливості для оперативної комунікації, аналізу великих даних та персоналізації повідомлень. Держава, яка вміє ефективно використовувати цифрові платформи і технології, отримує перевагу у формуванні безпечного та стійкого суспільства.

У перспективі розвиток маркетингової діяльності у сфері національної безпеки повинен базуватися на постійному вдосконаленні професійної експертизи, впровадженні інноваційних технологій та дослідженні світових тенденцій. Це дозволить оперативно реагувати на нові виклики, зміцнювати економічний потенціал, зберігати інформаційну цілісність та підтримувати соціальну гармонію.

Отже, маркетинг у сучасному світі перестав бути виключно комерційним інструментом і став стратегічним механізмом державної безпеки. Він забезпечує комплексний вплив на ключові сфери життя держави, що є необхідною умовою збереження суверенітету, стабільності та розвитку країни у XXI столітті.

Список використаних джерел

1. Бойко, В. П. Маркетинг та безпека держави: концептуальні аспекти / В. П. Бойко // Вісник економічної безпеки. — 2020. — Вип. 2. — С. 45–53.
2. Гуменюк, І. В. Інформаційна безпека в умовах гібридної війни: маркетинговий підхід / І. В. Гуменюк // Журнал стратегічних досліджень. — 2021. — Т. 12, № 3. — С. 110–121.
3. Козак, О. М. Роль державного маркетингу у формуванні економічної безпеки / О. М. Козак // Економічна безпека і розвиток. — 2019. — № 4. — С. 27–35.
4. Литвиненко, Т. І. Соціальний маркетинг як інструмент зміцнення національної безпеки / Т. І. Литвиненко // Суспільство і безпека. — 2022. — № 1. — С. 58–66.
5. Маркетингова діяльність в умовах інформаційних загроз: монографія / за ред. П. С. Кравченка. — Київ: Наукова думка, 2023. — 320 с.
6. Петров, С. І. Цифрові технології в державному управлінні та безпеці / С. І. Петров // Інформаційні системи і технології. — 2021. — Т. 9, № 2. — С. 75–88.
7. Шевченко, А. В. Кризовий маркетинг у сфері національної безпеки / А. В. Шевченко // Маркетинг і менеджмент. — 2020. — № 7. — С. 14–22.

Загородній Дмитро
здобувач третього рівня вищої освіти,
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ
Науковий керівник: Цімошинська О. В.
викладач правових дисциплін
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

МІЖНАРОДНЕ ПРАВО ТА МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Постановка проблеми. Процеси євроінтеграції, зокрема для країн Східної Європи, мають значний вплив на розвиток суспільних відносин, економічну діяльність і правове регулювання різних сфер бізнесу. Одним із важливих аспектів цього процесу є маркетингова діяльність, яка також підпадає під вплив міжнародного права та норм Європейського Союзу (ЄС). У сучасних умовах інтеграції до ЄС, національні підприємства змушені адаптуватися до нових правових стандартів, одночасно шукаючи способи ефективної роботи в умовах міжнародної конкуренції.

Метою роботи є обговорення ключових проблем та перспектив розвитку маркетингової діяльності в умовах євроінтеграції, зокрема з огляду на міжнародне правове регулювання.

Виклад основного матеріалу. Міжнародне право має ключове значення в регулюванні транскордонної діяльності, включаючи маркетинг. У контексті євроінтеграції країни-кандидати зобов'язані адаптувати своє законодавство до правових норм ЄС. Це стосується як захисту прав споживачів, так і стандартів щодо рекламних та маркетингових кампаній.

ЄС має суворі вимоги щодо захисту персональних даних (GDPR), які значно впливають на маркетингову діяльність. Компанії, що ведуть бізнес на європейському ринку, повинні дотримуватися норм цього регламенту, щоб забезпечити належний рівень захисту даних споживачів. Такі зміни в законодавстві створюють виклики для бізнесу, але водночас стимулюють його до підвищення рівня етичності та прозорості.

Однією з основних проблем у процесі євроінтеграції є необхідність гармонізації національного законодавства з правовими стандартами ЄС. Для маркетингових активностей це означає необхідність дотримання ряду нормативних актів, які регулюють рекламу, роботу з брендом, захист інтелектуальної власності тощо.

Зокрема, у ЄС діють регламенти, що обмежують недобросовісну рекламу і вимагають від компаній дотримання принципу прозорості. Наприклад, Рішення ЄС 2005/29 щодо

недобросовісних комерційних практик є ключовим документом, який встановлює стандарти щодо захисту прав споживачів у сфері реклами та маркетингу.

Одним із найбільших викликів для бізнесу є адаптація до нових вимог у сфері охорони інтелектуальної власності та рекламного права. Наприклад, якщо компанія планує розширення на ринки ЄС, вона повинна ретельно дотримуватись вимог, що стосуються авторських прав, патентів та торгових марок.

Ще однією важливою проблемою є питання правового регулювання електронної комерції. Зростання онлайн-маркетингу та збільшення кількості транзакцій в Інтернеті вимагають спеціальних правових заходів. Регламент ЄС щодо електронної торгівлі встановлює принципи, за якими компанії повинні діяти, пропонуючи товари та послуги на онлайн-ринках.

Попри виклики, євроінтеграція відкриває значні можливості для розвитку бізнесу в умовах розширення ринків та стандартизації нормативних вимог. Маркетингові компанії отримують доступ до нових інструментів та ресурсів для ведення діяльності на міжнародному рівні, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Також важливим аспектом є зміцнення співпраці між бізнесом, науковими установами та урядовими організаціями. Євроінтеграційні процеси стимулюють активний обмін досвідом та впровадження найкращих практик, що може значно покращити якість послуг та підвищити ефективність маркетингових кампаній.

Цифрова трансформація, яка активно підтримується Європейським Союзом, також відіграє вирішальну роль у розвитку маркетингової діяльності в умовах євроінтеграції. Важливими аспектами цифрової трансформації є автоматизація маркетингових процесів, впровадження технологій машинного навчання для прогнозування тенденцій на ринку та ефективне використання великих даних (Big Data).

Для бізнесу, що працює в умовах європейського законодавства, виникає необхідність впровадження новітніх інформаційних систем, які дозволяють забезпечити дотримання вимог щодо захисту даних споживачів, водночас оптимізуючи процеси збору та аналізу інформації для маркетингових досліджень. Застосування таких інноваційних підходів сприяє ефективному управлінню маркетинговими кампаніями та розробці персоналізованих пропозицій для споживачів.

У Європейському Союзі особлива увага приділяється захисту прав споживачів, і це безпосередньо впливає на маркетингову діяльність компаній. Одним із головних принципів є забезпечення прозорості інформації, що надається споживачам, особливо в рекламі та просуванні продуктів.

Регулювання рекламної діяльності в ЄС спрямоване на уникнення недобросовісних практик, таких як маніпуляції з цінами або неправдива реклама. Наприклад, Регламент ЄС № 1169/2011 зобов'язує підприємства надавати чітку і зрозумілу інформацію про продукти, особливо якщо йдеться про харчові або медичні товари. Це вимагає від компаній приділяти особливу увагу якості комунікацій та відповідності міжнародним стандартам.

Єдиний європейський ринок, що включає в себе зону без кордонів для товарів і послуг, відкриває нові перспективи для підприємств. Це дає можливість експортувати продукцію без додаткових тарифів, спрощує реєстрацію компаній та продуктів у межах ЄС і сприяє більш вільному доступу до ресурсів та інновацій.

Для маркетингової діяльності це означає, що компанії можуть легше адаптувати свої стратегії для різних країн-членів ЄС, використовуючи переваги спрощених процедур доступу до ринків. Водночас вони повинні враховувати національні особливості кожної країни в рамках загальних стандартів ЄС.

Євроінтеграція, хоча і створює значні виклики для бізнесу в сфері маркетингу, також відкриває безліч нових можливостей. Гармонізація законодавства з правовими стандартами ЄС дозволяє бізнесу отримати доступ до широкого європейського ринку, використовуючи інструменти, які

підвищують ефективність маркетингових кампаній. Прозорість, етичність і технологічні інновації стають ключовими елементами успішної діяльності в умовах міжнародного ринку.

Розвиток маркетингової діяльності в умовах євроінтеграції вимагає від бізнесу адаптації до нових умов, активної участі в обміні науковим та практичним досвідом, а також використання всіх можливостей, які пропонує європейське правове поле для захисту інтересів споживачів та підприємств.

Для тих компаній, що зможуть швидко адаптуватися до нових реалій та вимог міжнародного права, відкривається шлях до зростання і стабільного розвитку на європейському ринку.

Євроінтеграція створює складні умови для національного бізнесу, зокрема через необхідність адаптації до нових правових норм. Проте ці процеси також надають значні можливості для розвитку. Гармонізація законодавства з європейськими стандартами, впровадження етичних принципів та ефективна робота в умовах міжнародної конкуренції сприятимуть підвищенню рівня маркетингової діяльності та зміцненню економічних позицій на європейському ринку.

Маркетингова діяльність, що враховує міжнародне право та принципи європейської інтеграції, дозволить бізнесу не лише ефективно адаптуватися до нових умов, але й скористатися всіма можливостями, що відкриває єдиний європейський ринок.

У рамках євроінтеграційних процесів важливу роль відіграє співпраця між державними інституціями, приватним сектором та науковими установами. Така взаємодія дозволяє бізнесу отримати доступ до нових знань, технологій та найкращих практик, що сприяє покращенню маркетингових стратегій та підвищенню конкурентоспроможності на європейському ринку.

Список використаних джерел

1. Асланян, Л. А. «Міжнародне право і національні системи: Європейська інтеграція». – Київ: Юрінком Інтер, 2016. – 432 с.

2. Євтух, О. Г., та Дрозд, М. А. «Правове регулювання комерційної реклами в ЄС та Україні» // Право України. – 2019. – № 4. – С. 45-52.

3. Шершун, В. О. «Європейське право захисту прав споживачів: виклики для України». – Харків: Право, 2017. – 298 с.

4. Литовченко, О. С. «Інтелектуальна власність та маркетингова діяльність в умовах європейської інтеграції». – Одеса: Астропринт, 2019. – 248 с.

5. Європейська Комісія. «Правила захисту прав споживачів у Європейському Союзі» // Офіційний вісник ЄС. – 2015. – № L165. – С. 34-40.

6. Павленко, І. М. «Інтеграція України до ЄС: виклики та можливості для бізнесу». – Київ: Наукова думка, 2020. – 415 с.

Ірклієнко В.С.
здобувач вищої освіти ступеня бакалавра 4 року навчання
Інститут безпеки МАУП, м.Київ
Науковий керівник: Сервецький І.В.
д-р юрид. наук, професор,
завідувач кафедри національної безпеки Інституту безпеки
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

ЩОДО ПОНЯТТЯ ПОЛИТИЧНО – ЗНАЧИМИХ ОСІБ

Верховна Рада України ухвалила закон, яким повернула політично значущим особам пожиттєвий статус. Щодо них в особливому порядку застосовують фінансовий моніторинг. Закон ухвалювали складно, однак він є структурним маяком у кредитній програмі з Міжнародний валютний фонд та обов'язковим кроком перед початком переговорів про членство України в ЄС [1; 2].

Політично значущі особи або Politically Exposed Persons (PEP) отримали нормативне визначення у 2014 році із прийняттям Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів…». Національні публічні діячі були віднесені до клієнтів із підвищеним ризиком, щодо яких застосовується посилений фінансовий контроль [3]. Водночас їх статус був обмежений строком перебування на посаді та трьома роками після її залишення.

У 2019 році Верховна Рада України ухвалила новий Закон України «Про запобігання та протидію легалізації доходів…», спрямований на імплементацію Угоди про асоціацію з ЄС та отримання макрофінансової допомоги. Цим законом уперше було встановлено безстроковий статус PEP, що фактично означало пожиттєвий фінансовий моніторинг [4].

У листопаді 2022 року законодавець знову повернувся до строкового підходу, визначивши, що статус політично значущої особи зберігається протягом перебування на посаді та трьох років після її залишення. Вказані зміни були ухвалені в умовах воєнного стану та викликали зауваження з боку міжнародних партнерів [5].

Водночас стандарти FATF не встановлюють часових обмежень щодо статусу PEP, що зумовило необхідність повторної корекції законодавства. Відповідні зміни стали 14-м структурним маяком у меморандумі з МВФ та однією з умов переходу України до переговорів про вступ до ЄС [2; 6].

Згідно з оновленим підходом діє принцип: «одного разу PEP — завжди PEP» [4].

Перелік національних політично значущих осіб із пожиттєвим статусом визначений у законі та охоплює вищих посадових осіб держави, керівників органів влади, суддів, керівників правоохоронних органів, вищих військових посадових осіб, керівників державних підприємств та політичних партій [4].

Посилений фінансовий моніторинг поширюється також на членів сімей політично значущих осіб, перелік яких чітко визначений законом [4].

За даними Національний банк України, станом на початок квітня 2024 року понад 30,5 тис. PEP мають рахунки у 58 банках України. Водночас регулятор звертає увагу на формальний підхід банків до оцінки ризиків таких клієнтів [7].

Окрім стандартів FATF, у сфері фінансового моніторингу застосовується принцип «знай свого клієнта» (KYC), який зобов'язує суб'єктів первинного фінансового моніторингу застосовувати ризик-орієнтований підхід та не створювати необґрунтованих перешкод для клієнтів за відсутності ризиків [6].

З 17 червня 2024 року набрали чинності зміни до нормативних актів НБУ, які пом'якшили підхід до фінансового моніторингу PEP за умови низького рівня ризику та обмеженого обсягу фінансових операцій [8].

Список використаних джерел

1. Верховна Рада України. Про внесення змін до Закону України щодо статусу політично значущих осіб : Закон України. – Київ, 2024.

2. Memorandum of Economic and Financial Policies between Ukraine and the International Monetary Fund. – Washington, 2023.

3. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів… : Закон України від 14.10.2014 № 1702-VII // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 50–51.

4. Про запобігання та протидію легалізації доходів… : Закон України від 06.12.2019 № 361-IX // Відомості Верховної Ради України. – 2020. – № 25.

5. Про внесення змін до деяких законів України щодо фінансового моніторингу : Закон України від 06.11.2022 // Голос України. – 2022.

6. FATF. International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism & Proliferation. – Paris : FATF/OECD, 2023.

7. Національний банк України. Огляд практики фінансового моніторингу щодо PEP. – Київ, 2024.

8. Національний банк України. Постанова про внесення змін до Положення про здійснення фінансового моніторингу від 17.06.2024. – Київ, 2024.

Кривошликов Сергій Федорович
канд. техн. наук, доцент кафедри Національної безпеки Інституту безпеки
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ
ORCID https://orcid.org/0009-0008-5494-8880

Грибенюк Владислав Олександрович
студент 4 курсу кафедри Національної безпеки Інституту безпеки
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-1005-6629

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Трансформацію парадигми корпоративної безпеки підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасного воєнного конфлікту доцільно розглядати як фундаментальний перехід від статичної моделі захисту периметра до динамічної моделі комплексної стійкості. Цей перехід зумовлений докорінною зміною ландшафту загроз, які набули гібридного характеру та спрямовані не лише на фінансові чи матеріальні активи, а передусім на руйнування функціональної спроможності об'єктів життєзабезпечення держави. Умови повномасштабної агресії виявили критичну вразливість традиційних підходів, де фізична охорона об'єкта та інформаційна безпека існували як ізольовані вертикалі, що призводило до фрагментації управлінських рішень та затримки реакції на комбіновані атаки.

Сучасна безпекова парадигма вимагає повної конвергенції цих напрямів, оскільки згідно з чинним законодавством, захист об'єктів критичної інфраструктури передбачає створення державної системи захисту, що включає як кібернетичні, так і фізичні заходи протидії [1]. Практика свідчить, що кінетичні ракетні удари по енергетичній чи транспортній інфраструктурі часто супроводжуються або синхронізуються з атаками на автоматизовані системи управління технологічними процесами. Така тактика має на меті засліпити системи моніторингу та унеможливити дистанційне перемикання потужностей, що робить старі алгоритми реагування неефективними. Тому інтеграція IT-департаментів та служб фізичної безпеки в єдиний контур управління є безальтернативним кроком для забезпечення життєздатності підприємства.

Ключовим елементом нової моделі виступає впровадження ризик-орієнтованого підходу, що базується на адаптації міжнародних стандартів управління безперервністю бізнесу до воєнних реалій [2]. Якщо у мирний час метою системи безпеки була мінімізація ймовірності інциденту, то в умовах війни, коли ймовірність ураження наближається до абсолютної, пріоритет зміщується на мінімізацію часу простою. Це передбачає перегляд нормативних термінів відновлення та допустимих точок втрати даних для всіх вузлів інфраструктури. Важливим аспектом стає розробка сценаріїв «ручного управління» критичними процесами у випадку повної втрати цифрової інфраструктури або зв'язку, що вимагає від персоналу не лише технічних навичок, а й високої стресостійкості.

Особливого значення набуває формування єдиних ситуаційних центрів, які інтегрують потоки даних із систем фізичного контролю (відеоспостереження, датчики периметра) та систем моніторингу цифрового простору. Національна система стійкості вимагає від операторів основних послуг впровадження механізмів раннього виявлення загроз [3], що на практиці означає використання предиктивної аналітики. Такий підхід дозволяє виявляти складні вектори атак, де, наприклад, кібернетичне втручання в систему електропостачання використовується для

відключення сигналізації перед проникненням диверсійно-розвідувальної групи. Інтегрована аналітика ліквідує «сліпі зони» відповідальності та забезпечує керівництво цілісною картиною оперативної обстановки в режимі реального часу.

Важливою передумовою забезпечення стійкості є глибока адаптація кадрової політики. Концепція нульової довіри трансформується в управлінський імператив для фізичного доступу персоналу до критичних зон підприємства. Це включає впровадження механізмів контррозвідувального захисту корпоративного сектору, зокрема поглиблену перевірку персоналу на предмет можливого вербування ворожими спецслужбами, наявність родичів на окупованих територіях чи фінансову вразливість. Моніторинг поведінкових аномалій співробітників, що мають привілейований доступ до систем управління, дозволяє попередити інсайдерські диверсії, які можуть завдати більшої шкоди, ніж зовнішній вплив.

Механізми безпеки в умовах війни також передбачають інституційну інтеграцію з державним сектором оборони. Ефективна модель неможлива без включення підприємства в національну екосистему кібербезпеки [4], що передбачає двосторонній обмін індикаторами компрометації та інформацією про інциденти. Окрім того, забезпечення фізичної резильєнтності вимагає інженерно-технічного укріплення об'єктів (габіони, бетонні укриття для обладнання) та створення децентралізованої архітектури. Забезпечення енергонезалежності через диверсифіковані джерела живлення та міграція критичних даних у захищені хмарні середовища, в тому числі закордонні, стають базовими вимогами, дозволяючи зберігати управлінський контроль над об'єктом навіть за умови фізичного знищення адміністративних будівель.

Узагальнюючи викладене, трансформація парадигми полягає у відмові від реактивної моделі на користь проактивної стратегії стійкості. Це вимагає перебудови корпоративної культури, де безпека перестає бути допоміжною функцією, а стає інтегрованим елементом усіх бізнес-процесів. Здатність до швидкого відновлення функціональності після кризових впливів визначає не лише економічну ефективність суб'єкта господарювання, а й робить внесок у загальну обороноздатність держави.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про критичну інфраструктуру» від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20 (дата звернення: 19.12.2025).

2. ISO 22301:2019 Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. International Organization for Standardization. URL: https://www.iso.org/standard/75106.html (дата звернення: 19.12.2025).

3. Рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про запровадження національної системи стійкості» від 20 серпня 2021 року (введено в дію Указом Президента України № 479/2021). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021 (дата звернення: 19.12.2025).

4. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19 (дата звернення: 19.12.2025).

Левченко Анастасія Володимирівна
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр третього року навчання
ННІ права імені князя Володимира Великого
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ
Науковий керівник: Сервецький І.В.
д-р юрид. наук, професор,
завідувач кафедри Національної безпеки Інституту безпеки
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

СПРОТИВ УКРАЇНСЬКОГО НАРОДУ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РФ

Сьогодні «спротив» українського народу проти російської агресії є найбільш актуальною та нагальною проблемою.

З 24 лютого 2022 року люди почали гуртуватися. Готували коктейлі «Молотова», збирали інформацію розташування російського війська. Зовсім не знайомі між собою йшли на мітинг, збиралися на центральних площах, співали гімн, кричали гасло « раша, додому», самий відомий момент, прапор, 50 метрів тканини жовто-блакитного кольору, люди несли його не боячись, що їх розстріляють: «Чим більше ставало людей, тим більше ставало військових» опір наростав.

Відповідно до закону національний спротив - комплекс заходів, які організовуються та здійснюються з метою сприяння обороні України шляхом максимально широкого залучення громадян України до дій, спрямованих на забезпечення воєнної безпеки, суверенітету і територіальної цілісності держави, стримування і відсіч агресії та завдання противнику неприйнятних втрат, з огляду на які він буде змушений припинити збройну агресію проти України [1].

Війна спричинила велику кількість людських жертв, переміщення мільйонів людей, руйнування інфраструктури та гуманітарну кризу. Це викликає значну увагу міжнародної спільноти та потребує постійного підтримки України.

Разом з тим причиною війни є демократичний розвиток України до незалежного, національно - патріотичної держави.

Спротив українського народу став символом боротьби за незалежність, свободу та національну ідентичність. Це підсилює патріотичні почуття і об’єднує народ у боротьбі за свою свободу. Громадяни швидко згуртувались та стали чинити спротив агресору.

Така готовність громадян України до національного спротиву - сукупність заходів, які здійснюються державними органами та органами місцевого самоврядування з метою формування патріотичної свідомості та стійкої мотивації, набуття ними знань та практичних вміння, необхідних для захисту України [2].

Український народ продемонстрував силу та організованість громадянського суспільства. Волонтерські рухи, самоорганізація населення, підтримка армії та біженців показують здатність суспільства діяти згуртовано і ефективно в умовах кризи.

Інформаційна війна супроводжується інтенсивною інформаційною війною, де обидві сторони використовують пропаганду та медіа для впливу на громадську думку. Важливість об’єктивної інформації та боротьби з дезінформацією робить цю тему надзвичайно важливою.

У цей час відбувається активне відродження української культури, мови та історичної пам’яті як частина спротиву проти асиміляції та культурного знищення.

Спротив - опір дія за значенням опиратися. Чинити опір. Здатність протистояти протидіяти кому -, чому - не будь, боротися, змагатися з кимсь, чимось. Властивість, здатність чого - не будь протистояти певним впливам, змінам, а також сила, ступень такого протистояння [3].

Спротив - це сукупність дій, заходів та стратегій, спрямованих на протидію агресору, захист територіальної цілісності, суверенітету та незалежності держави, а також збереження національної ідентичності, культури та права українського народу на самовизначення [4].

Збройні сили України, основна сила, що веде бойові дії проти російських військ, захищаючи територію України та її населення - це військові [5].

У цей час формуються добровільні підрозділи для захисту від російської агресії, що складаються з територіальних громад, які встали на захист своїх громад регіони від агресора..

Громадянський спротив, волонтерський рух, організації та окремі особи, що надають допомогу військовим, біженцям та постраждалим від війни, забезпечують гуманітарну допомогу, медичні послуги та матеріальну підтримку.

Цивільні активісти, прості українці організовують акції протесту, інформаційні кампанії, збір коштів та інші заходи для підтримки спротиву.

Спротив агресору на окупованих територіях, які чинять опір, займаються партизанською діяльністю або надають інформацію українським військовим.

Інформаційний спротив на думку В. Я. Тація забезпечив успішне функціювання системи активного спротиву, що стало частиною державної політики під час військовій агресії. Ці принципи сформульовано у відповідності до ст. 3 Конституції України як основний обов'язок держави – утвердження і забезпечення прав і свобод людини.

Принцип приватності життя людини. Він зафіксований в Україні на рівні конституційної норми: заборона втручання в особисте життя. Цей принцип у сфері суспільних інформаційних відносин конкретизується в конституційних визначеннях: право на таємницю листування, телефонні розмови, телеграфну та іншу кореспонденцію. Принцип інтелектуальної свободи людини, громадянина.

У Конституції України цей принцип сформульовано як право на свободу думки, слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань; право на вільне збирання, зберігання використання і поширення інформації; право на свободу світогляду та інше [6, ст.31-35]. Принцип співвідношення права на інформацію та права від інформації (інформаційної безпеки). Реалізація цього принципу безпосередньо пов'язана з реалізацією права людини на інформацію як об'єкт суспільної діяльності: щодо її збирання, зберігання, отримання. Проте прагнення до інформаційної безпеки як окремих осіб, так і всього суспільства також потребує визначення як принципу правовідносин. Принцип гарантованості державою інформаційної безпеки суспільству є істотним усвідомленим благом для особи, що сприймає державу як партнера, а ще краще – як власного слугу. Принцип взаємодії державних у сфері національної інформаційної безпеки. Принцип своєчасного реагування на істотні зміни в суспільстві щодо формування інформаційної інфраструктури [7].

Ці принципи забезпечення інформаційної безпеки - є вихідними положеннями, нормами і правилами поведінки, які диктують усім суб'єктам правила поведінки, сприятиме відродженню національної ідеї, позитивно впливатиме на культуру, ідентичність та мову українського народу.

Культурний та моральний спротив української культури, її відродження під час війни: мова, традиції, звичаї слід вважати частиною спротиву проти культурної експансії.

Підтримка національної ідентичності це створення умов для зміцнення національної свідомості, патріотизму та гордості за свою країну, забезпечує високий моральний дух населення, єдність нації у боротьбі проти агресора.

Список використаних джерел.

1. Про основи національного спротиву. Закон України від 16 липня 2021, Відомості Верховної Ради, 2021, № 41, Ст.339

2. Про основи національного спротиву. Закон України від 16 липня 2021, Відомості Верховної Ради, 2021, № 41, Ст.339

3. БуселВеликий тлумачний словник сучасної української мови./ Уклад. і голов. ред. Т.В. Бусел. - К.; Ірпінь: ВТФ “Перун”2003. - 1140.

4. Про основи національного спротиву. Закон України від 16 липня 2021, Відомості Верховної Ради, 2021, № 41, Ст.339

5. «Про військовий обов’язок і військову службу» .Закон України. Відомості Верховної Ради України, 2006 р., № 38, ст. 324

6. Конституція України прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. – Електронний ресурс. – Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96-%E2%F0

7. Тацій В.Я. Проблеми формування правової політики в Україні // Вісн. Акад. правов. наук України,-2008. - № 2. – С.3-13.

Леоненко Анастасія Олегівна
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр третього року навчання
Київський університет права НАН України
Науковий керівник: Сервецький І.В.
д-р юрид. наук, професор,
завідувач кафедри Національної безпеки Інституту безпеки
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ ЗАХИСТУ КЛІЄНТА У КРИМІНАЛЬНИХ ПРОВАДЖЕННЯХ

Правова допомога, яка відповідає принципам ефективності, законності та професійної етики, потребує стратегічного підходу. Стратегія захисту клієнта – це не лише набір тактичних прийомів, а цілісна система взаємопов’язаних дій, спрямованих на досягнення позитивного правового результату захисту клієнта.

Під стратегією захисту клієнта слід розуміти розроблену адвокатом систему дій, що враховує правову ситуацію, етичні межі, особливості судової практики та психологічний портрет клієнта [1].

Така стратегія складається із наступних етапів, а саме:

- аналіз матеріалів справи й юридичної ситуації;
- формування варіантів правової позиції;
- прогнозування дій опонента;
- реалізація вибраної лінії захисту;
- адаптація стратегії до процесуального розвитку справи [2].

Захист не може ґрунтуватися на фальсифікації чи введенні в оману клієнта та суду. Згідно з Правилами адвокатської етики, адвокат зобов’язаний дотримуватися чесності та доброчесності навіть у ситуаціях тиску з боку клієнта чи державних органів [3].

Наявність довіри між клієнтом і захисником підвищує ефективність правової допомоги. Важливо правильно будувати комунікацію, вміти донести суть обраної стратегії, попередити клієнта про ризики та можливості [4].

Стратегія має враховувати непередбачувані обставини: зміну доказової бази, позицію суду або свідків потерпіли тощо. Тому необхідно готувати кілька сценаріїв розвитку подій [5].

Висновок. Стратегія захисту клієнта є ключовим інструментом ефективної адвокатської діяльності. Вона вимагає високого рівня професійної підготовки, правової гнучкості, етичної виваженості та психологічної чутливості до потреб клієнта.

Успішна стратегія передбачає не лише правильну побудову правової позиції, але й передбачення ризиків, активну участь у формуванні доказової бази та відповідальне спілкування з клієнтом.

Тому пропонуємо наступне:

1. Запровадити в межах адвокатської діяльності заходи підвищення кваліфікації спеціальні модулі з побудови стратегії захисту – з акцентом на кейс-метод, моделювання правових ситуацій, що мають місце у судовій практиці.

2. Розробити та впровадити у правозастосовну практику методичні рекомендації для молодих адвокатів щодо типових моделей стратегій захисту в різних категорій кримінальних провадженнях за різними статтями кримінального кодексу, що розглядались у судах.

3. Сприяти впровадженню інституту наставництва в адвокатурі, де досвідчені адвокати допомагатимуть молодим правникам опановувати мистецтво стратегічного мислення у захисті клієнта під час захисту у кримінальних провадженнях.

4. Розробити та прийняти “ Кодек адвокатської етики”, доповнивши його конкретиним аналізом стратегії захисту – з урахуванням нових викликів, таких як інформаційна війна, цифрові докази, тиск громадської думки.

5. Запровадити систему внутрішньої саморегуляції (професійний аудит) у адвокатських об’єднаннях, де стратегія захисту перевіряється на відповідність принципам законності, ефективності й доброчесності.

Список використаних джерел:

1. Журавель В. А. Тактика та стратегія захисту у кримінальному процесі // Вісник кримінального судочинства. – 2021. – №3. – С. 14–20.

2. Грошевий В. М. Професійні стратегії адвоката у кримінальному провадженні // Адвокат. – 2019. – №5. – С. 22–27.

3. Правила адвокатської етики: Затв. З’їздом адвокатів України 09.06.2017 р.

4. Бігун А. О. Психологічні аспекти адвокатської діяльності // Юридична психологія. – 2020. – №2. – С. 44–49.

5. Чебан О. С. Прогностична діяльність адвоката у кримінальному процесі // Юридичний науковий електронний журнал. – 2023. – №1. – С. 90–94.

Лонська Вікторія Олегівна
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр третього року навчання,
Київський університет права НАН України, м. Київ
Науковий керівник: Сервецький І.В.
д-р юрид. наук, професор,
завідувач кафедри Національної безпеки Інституту безпеки
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ АДВОКАТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Адвокатське самоврядування є важливим інститутом, що гарантує незалежність адвокатури від державної влади, політичного впливу та приватних інтересів. У демократичній правовій державі саме через інструменти самоврядування реалізується внутрішня автономія професійної спільноти адвокатів, що забезпечує ефективне функціонування інституту правової допомоги. В Україні принципи адвокатського самоврядування закріплені в Конституції України, Законі України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність», а також у Стратегії розвитку системи юстиції.

Згідно з ч. 3 ст. 1 Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність», адвокатура України здійснює самоврядування, яке полягає в самостійному вирішенні питань організації та діяльності адвокатури, формування органів адвокатського самоврядування, встановлення стандартів професійної етики та контролю за їх дотриманням [1].

Поняття адвокатського самоврядування полягає у самостійності організації адвокатської спільноти, її управлінській незалежності, дисциплінарній автономії та участі кожного адвоката у прийнятті ключових рішень через представників або безпосередньо. Це відображає принципи професійної демократії, відповідальності та етичної єдності професії.

До основних функцій органів адвокатського самоврядування належать:

- ведення Єдиного реєстру адвокатів України;
- прийняття присяги адвоката;
- здійснення дисциплінарного провадження;
- організація підвищення кваліфікації;
- представництво адвокатури у відносинах з органами державної влади [2].

Представники адвокатського самоврядування України утворюють багаторівневу структуру: Національна асоціація адвокатів України (НААУ), Рада адвокатів України, кваліфікаційно-дисциплінарні комісії адвокатури, вищі ревізійні комісії адвокатури, конференції адвокатів регіонів, З'їзд адвокатів України [3].

Світова практика визначає, що адвокатське самоврядування вважається неодмінною умовою незалежності адвокатури. Відповідно до Основних принципів ООН щодо ролі юристів (1990), професійні об'єднання адвокатів повинні бути самоврядними організаціями, незалежними від зовнішнього втручання [4].

Висновки. Отже, адвокатське самоврядування в Україні є фундаментальною інституційною гарантією незалежності адвокатури та захисту прав людини. Його сутність полягає в саморегулюванні професії на принципах демократичності, законності, етичності та професійної відповідальності. Незалежність адвокатури можлива лише за умов ефективного функціонування органів самоврядування, які мають бути професійно спроможними, відкритими для участі адвокатів та здатними до внутрішньої саморефлексії.

Сучасні виклики — воєнний стан, політична турбулентність, цифровізація правосуддя — ставлять перед системою адвокатського самоврядування завдання збереження балансу між професійною незалежністю та публічною відповідальністю. У цьому контексті роль самоврядних органів полягає не лише в адміністративному управлінні, а й у стратегічному захисті засад правової держави.

Список використаних джерел.

1. Про адвокатуру та адвокатську діяльність : Закон України від 05.07.2012 № 5076-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2013. – № 27. – Ст. 282.

2. Рішення З'їзду адвокатів України № 1 від 09.06.2017 «Про затвердження нової редакції Положення про Раду адвокатів України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://unba.org.ua

3. Біленчук П.Д., Каліновський Ю.Л. Адвокатура в Україні: навч. посіб. – К.: Знання, 2021. – 276 с.

4. Basic Principles on the Role of Lawyers. Adopted by the Eighth United Nations Congress on the Prevention of Crime and the Treatment of Offenders, 1990. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ohchr.org

Невмержицький Сергій Миколайович
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Національна академія Служби Безпеки України, м. Київ

ЩОДО ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ ТА ОРГАНІЗОВАНІЙ ЗЛОЧИННОСТІВ СУЧАСНИХ УМОВАХ

Проти корупція в умовах прямої військової агресії російської федераціїна проти нашої держави набуває небезпечних форм, що становить прямую загрозу національній безпеці. Російські спецслужби за останні десятиліття намагаються активно впроваджувати в Україні свою агентуру в організовану злочинність та органи владі й управління, задля впливу на різні сфери життєдіяльності нашої держави. Такого роду діяльність спецслужб і злочинних структур мають одну мету: їх зусилля спрямовані на збагачення, набуття влади, підриву суверенітету держави та її цілісності.

Довідково: Пунктом 19 розділу ІІ «Поточні та прогнозовані загрози національній безпеці та національним інтересам України з урахуванням зовнішньополітичних та внутрішніх умов» Указу Президента України від 14.09.2020 № 392/2020 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України», визначено – Спеціальні служби іноземних держав, насамперед Російської Федерації, продовжують розвідувально-підривну діяльність проти України, намагаючись підживлювати сепаратистські настрої, використовуючи злочинні угруповання і корумпованих посадових осіб, прагнуть зміцнити інфраструктуру впливу» [1].

Вважаємо, що головним центром такої протидії постає Служба безпеки України, яка здатна оперативно та ефективно реагувати на виклики й загрози, у тому числі на поточні та прогнозовані загрози національній безпеці та національним інтересам України.

Служба безпеки України за змістом діяльності суттєво відрізняється від служб внутрішньої безпеки Франції, США, Німеччини та деяких інших провідних країн світу, де визначальним є завдання протидії іноземним спецслужбам. Це об'єктивне явище. Завдання спецслужби будь-якої країни змінюються залежно від її економічного стану та місця у світовій спільноті. У зв'язку із цим спостерігається досить логічна закономірність: погіршення соціально-економічної ситуації спричиняє зростання рівня злочинності та корупції. На певному етапі свого розвитку вказані явища починають загрожувати національній безпеці. З цього моменту до боротьби зі злочинністю та протидії корупції, у їхніх найбільш небезпечних проявах, активно залучаються національні спецслужби.

Одним із ключових чинників, що визначають кримінальну ситуацію в Україні, стало загострення економічної кризи, обумовлене як прямою військовою агресією росії, так і подальшим поширенням корупції й криміналізацією економіки держави.

Варто зазначити, що саме міжнародний досвід вказує на доцільність участі спецслужб у виконанні завдань щодо протидії організованій злочинності та корупції (так, вказані завдання виконують практично всі спецслужби країн СНД, Німеччини, Ізраїлю, Естонії, Латвії, Іспанії, Польщі, США. Зокрема, ФБР США, одним із головних пріоритетів якого є протидія корупції у публічному секторі, вважається найкращим прикладом комплексного підходу до забезпечення національної безпеки) [2].

З цього приводу слушно зазначив П.С. Єпринцев, який у своїх дослідженнях доводить, що «участь Служби безпеки України у запобіганні організованій злочинності є історично зумовленим закономірним процесом, викликаним надзвичайною небезпекою такої злочинності для національної, зокрема державної, безпеки України, а також об'єктивними процесами розвитку правоохоронної системи України, необхідністю застосування специфічних методів, сил та засобів, притаманним спеціальним службам, у протидії цим явищам» [3].

На сьогодні, Служба безпеки України не входить до системи антикорупційних органів України, які діють у сфері протидії корупції. З часом, це стало правовою перешкодою контролю державних посадовців та державних органів управління органами Служби безпеки України у нецільовому розподілі, використанні та розкраданні бюджетних коштів та коштів гуманітарної допомоги країн Заходу, що підвищило уразливість до загроз та підживленню кримінального середовища.

Одночасно, органи Служби безпеки України разом з іншими правоохоронними органами за підтримки громадськості продовжують системно викривати корупційні схеми та посадові злочини.'

Довідково: За матеріалами офіційного звіту Служби безпеки України за 2022 рік «СБУ викрила масштабну корупційну схему в ДСНС, яка ставила під загрозу життя тисяч українців. Посадовці вимагали від керівників компаній хабарі за погодження планів локалізації і ліквідації аварійних ситуацій і аварій на потенційно небезпечних об'єктах, зокрема у великих торгових центрах, АЗС тощо. За це посадовці не перевіряли пожежну безпеку в громадських місцях, частина з яких виявилася нездатною забезпечити цивільний захист громадян у момент надзвичайних ситуацій. Зокрема, під час ліквідації наслідків російських обстрілів. До схеми були причетні чиновники регіональних підрозділів ДСНС з 11 областей. Щомісячні «прибутки» зловмисників становили понад 10 млн грн». Також «СБУ повідомила про підозру судді одного з апеляційних судів, який має активну проросійську позицію. З перших днів воєнного вторгнення рф він заперечував збройну агресію та підбурював інших осіб до скоєння державної зради» [4].

На викриті загрозливі явища в нашій державі президент України Зеленський В.А. за підтримки Верховної Ради України подав законопроєкт № 9659 від 30.08.2023 щодо прирівняння корупції до державної зради на час воєнного стану в Україні. Зазначається, що спочатку планується «внесення змін до законодавства, згідно з яким усі корупційні кейси, які розслідуються у сфері національної безпеки та перевищують 24 мільйони гривень, мають розслідуватися СБУ» [5].

На нашу думку, таке оновлення антикорупційного законодавства може стати відправною точкою в процесі протидії, запобіганні і саме боротьби з корупцією. Упереджувати принципами нульової толерантності до корупції, забезпечувати ефективну діяльність органів, які запобігають корупції та протидіють корупційним правопорушенням.

Список використаних джерел

1. Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» (дата звернення 01.12.2023).

2. Боротьба з корупцією та організованою злочинністю : підручник : у 2-х т. / Гриненко І.М. та ін. Київ : НА СБУ, 2019. 165 с. Інв. № 5164-30.

3. Єпринцев П. С. Служба безпеки України у запобігання організованій злочинності. Київський часопис права. Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2022. 262 с. URL:http://kyivchasprava.kneu.in.ua/index.php/kyivchasprava/article/view/224/210.

4. Публічний звіт Служби безпеки України за 2022 рік. URL:https://ssu.gov.ua/publichnyi-zvit-sluzhby-bezpeky-ukrainy-za-2022-rik.

5. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо прирівняна карності корупційних кримінальних правопорушень до державної зради на період воєнного стану в Україні: Проект Закону України від 30.08.2023 № 9659. /Верховна Рада України. URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/42634 (дата звернення: 01.12.2023).

Омаров Азад Енвер Огли
д-р наук з держ. упр., професор,
професор кафедри Національної безпеки Інституту безпеки,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3959-7903

Фріч Катерина
студентка 4 курсу кафедри Національної безпеки Інституту безпеки,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ

Концептуальні засади формування системи безпеки підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних викликів та загроз доцільно розглядати як складний, багаторівневий комплекс організаційно-правових, інженерно-технічних та режимних заходів, спрямованих на забезпечення безперервності функціонування стратегічно важливих об'єктів під тиском перманентних гібридних впливів. Сучасна безпекова архітектура вимагає категоричного відходу від фрагментарного сприйняття загроз, де кібернетичні вразливості, фізична охорона периметра та кадрові ризики розглядаються як окремі, ізольовані напрями діяльності, на користь інтегрованої моделі комплексної стійкості. В умовах повномасштабної війни та терористичної загрози ключовим імперативом стає зміщення акценту з класичного захисту активів на збереження функціональної спроможності підприємства надавати життєво важливі послуги суспільству та державі [1], навіть в умовах часткового руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів чи відсутності централізованого енергопостачання.

Основу формування сучасної системи безпеки становить динамічний ризик-орієнтований підхід, який передбачає фундаментальний перехід від реактивного реагування на інциденти до їх проактивного передбачення та моделювання сценарного розвитку подій. Це вимагає не лише формальної імплементації міжнародних стандартів управління ризиками [2], але й створення адаптивних мап загроз, що дозволяє класифікувати їх за ступенем руйнівного впливу на операційну діяльність та пріоритезувати обмежені фінансові та кадрові ресурси на захист найбільш критичних технологічних вузлів. Важливою складовою є впровадження протоколів оцінки вразливостей у режимі реального часу, які враховують не лише прямі кінетичні загрози, але й складні каскадні ризики. До таких ризиків належать: залежність виробничих циклів від стабільності зовнішнього енергопостачання, вразливість програмного забезпечення третіх сторін, порушення глобальних ланцюгів постачання критичних комплектуючих чи цілеспрямований інформаційно-психологічний тиск на персонал підприємства з метою дестабілізації трудового колективу.

Архітектура безпеки підприємства критичної інфраструктури повинна будуватися на принципах глибокого ешелонування та системного дублювання критичних процесів. Законодавче закріплення вимог до захисту об'єктів критичної інфраструктури [3] фактично зобов'язує операторів створювати резервні центри управління, забезпечувати повну автономність енергопостачання через диверсифіковані джерела генерації та гарантувати захищеність каналів спеціального зв'язку. Концептуально це означає, що система безпеки перестає бути суто охоронною або поліцейською функцією і трансформується в складну інженерно-управлінську дисципліну. У цій парадигмі технічні засоби фізичного захисту, такі як інженерні загородження та системи біометричного контролю, органічно інтегруються з цифровими інструментами моніторингу подій інформаційної безпеки та планами безперервності бізнесу. Такий підхід дозволяє реалізувати концепцію вбудованої безпеки, коли захисні механізми закладаються

ще на етапі проектування виробничих процесів та IT-архітектури, а не додаються як зовнішня надбудова.

Особливої актуальності набуває конвергенція операційних та інформаційних технологій. Сучасні атаки на критичну інфраструктуру часто спрямовані на системи диспетчерського управління та збору даних (SCADA), що вимагає створення єдиних ситуаційних центрів, здатних корелювати події у фізичному та цифровому просторах для виявлення складних комбінованих атак.

Особливу увагу в концепції безпеки слід приділяти людському фактору, який в умовах гібридної війни набуває яскраво вираженого дуалістичного характеру: персонал виступає як головним ресурсом стійкості та відновлення, так і потенційним вектором критичної вразливості через механізми соціальної інженерії, шантажу або ідеологічного вербування. Формування корпоративної культури безпеки передбачає не лише регулярне навчання персоналу діям у кризових ситуаціях та підвищення обізнаності щодо кібергігієни, але й впровадження жорстких політик контролю доступу на основі принципу нульової довіри та мінімальних привілеїв. Це включає розробку алгоритмів протидії інсайдерським загрозам, психологічний моніторинг стану працівників, які виконують критичні функції, та забезпечення їхнього захисту від зовнішнього тиску.

Тісна взаємодія з державними органами та спеціальними службами у сфері захисту критичної інфраструктури [4] є ще одним наріжним каменем сучасної концепції. Вона дозволяє підприємствам переходити від ізольованої оборони до колективної безпеки, отримуючи оперативний доступ до розвідувальної інформації про актуальні вектори ворожих атак, індикатори компрометації систем та нові методи диверсійної роботи. Такий обмін даними значно підвищує ефективність превентивних заходів та швидкість реагування на інциденти, перетворюючи систему корпоративної безпеки на інтегральний елемент національної обороноздатності.

У підсумку, формування системи безпеки підприємств критичної інфраструктури має базуватися на принципах комплексності, високої адаптивності до змін безпекового середовища та глибокої інтеграції в загальнодержавну систему національної безпеки. Тільки синергетичне поєднання інженерного укріплення об’єктів, кібернетичної стійкості інформаційних систем та ефективного антикризового менеджменту здатне забезпечити надійне та безперебійне функціонування стратегічних підприємств в умовах безпрецедентних безпекових викликів сьогодення.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про критичну інфраструктуру» від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20.

2. ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. International Organization for Standardization. URL: https://www.iso.org/standard/65694.html.

3. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання об’єктів критичної інфраструктури» від 09.10.2020 № 1109. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-%D0%BF.

4. Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітична доповідь «Забезпечення стійкості критичної інфраструктури в умовах гібридної війни» / за заг. ред. О. В. Литвиненка. – Київ : НІСД, 2023. – 88 с. URL: https://niss.gov.ua.

Омельчук Василь Андрійович
д-р юрид. наук, професор,
професор кафедри безпеки та правоохоронної діяльності
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ – ГАРАНТІЯ МИРУ І РОЗБУДОВИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ

На мир і відновлення України після закінчення війни всі мешканці України, її громадяни, іноземці, які нині перебувають на є її території і допомагають нам боротися з ворогом, з надією чекають закінчення цієї безжалісної агресії проти нас ерефії.

Але з огляду політико-правового підходу варто звернути коли і як може настати для України повоєнний період. За наукового бачення цієї проблеми автор як правник при розгляді проблем відновлення України у повоєнний час звернтає увагу на низку політико-правових факторів, що власне і визначають передумови повоєнного стану. У цьому спектрі передусім важливо акцентувати увагу на законодавчо-правовій основі нинішнього стану України. На цій підставі зазначимо, що Президент Володимир Зеленський у 30 жовтня ц.р. підписав закони, якими воєнний стан та загальна мобілізація в Україні продовжуються ще на 90 днів – із 5 листопада 2025 року до 3 лютого 2026 року [1] [2]. Такий законодавчий процес, як відомо, відбувся вже у сімнадцятий раз. Зрозуміло, що за наявності підстав термін дії указів може бути змінений,. Але для цього, зрозуміло, мають бути підстави.

Звернемо увагу на висловлені позиції політиків, громадських діячів, науковців щодо перспектив закінчення цієї війни, в якій Україна зазнає втрат, що, як зазначено за темою нашої конференції, потребують відбудови у повоєнний період. Так, сам В.О. Зеленський у своїх виступах та багаточисельних інтерв'ю торкається і цієї проблеми. У одному із них, інформація про що опублікована 20 жовтня ц.р. на зустрічі з журналістами, ним зазначено, що порівнювати війну в Україні та на Близькому Сході і успіх у домовленостях між Ізраїлем і Сектором Гази недоречно. Оскільки очевидний абсолютно різний обсяг війни і різну історію. Тому закінчити війну з Росією не вдається так швидко, як хотілося б. Хоча «... ми наблизились до можливого закінчення війни» [3].

Колишній головнокомандувач ЗС України, нині посол України у Великобританії В. Ф. Залужний у своїх публікаціях висловлював думку, що війна зайшла у «позиційний глухий кут». Головними причинами є недостатність сил та засобів для рішучого прориву, розосередження наступальних угруповань та висока ефективність дронів, які унеможливлюють фактор раптовості. Росія веде війну на виснаження, використовуючи людський ресурс та «засипаючи» позиції штурмами, що створює постійну соціальну напругу через необхідність мобілізації. Залужний попереджає про подальше ускладнення ситуації з розвитком штучного інтелекту, який призведе до появи повністю автономних систем ураження. Вийти з нього можна за допомогою технологічних іновацій. Тому нам необхідна підтримка наших західних партнерів. [4]. Керівник ГУР МО України К. Буданов у своєму інтервю журналістам на запитання чи може війна в Україні закінчитися вже цього року, відповів, що він сподівається. Але Росія постійно змінює свої підходи в межах війни, здійснюють набори резервістів. [5].

На думку М. Берлінської, відомої волонтерки, керівниці проєкту технологічного посилення Сил безпеки та оборони України та засновниці ГО «Центр підтримки аеророзвідки», робити прогнози на кшталт «два-три тижні - і кава в Криму» - це «велика неповага до людей». Вона розкритикувала «експертів», які хайпують, мовляв, «Путін помре за 3 дні», «у Путіна рак», «Росія завтра впаде, економіка обвалиться» [6].

Польський політик П. Кульпа, вважає, що Війна України з РФ не зупиниться допоки вона не перестане існувати. Будуть тільки змінюватись форми цієї війни проти України [7]. Професор

Мюнхенського університету Бундесверу, фахівець із міжнародної політики Карло Масала, який обслуговує збройні сили Німеччини, враховуючи ймовірні ознаки збору Росією розвідданих і моніторингу військових реакцій країн НАТО, прогнозує сценарій подальших агресивних дії Росії проти країн Білтії і не тільки [8].

Наведені слова і думки відомих осіб – політиків, громадських активістів, учених, свідчать про очевидну потребу з боку держав і міжнародних організацій належного реагування. Прикладом такого можна навести розроблений ще у 2022 році Стратегічний компас є планом дій Європейського Союзу щодо посилення безпекової та оборонної політики ЄС до 2030 року. Він надає спільну оцінку стратегічного середовища, в якому діє ЄС, а також загроз і викликів, з якими стикається Союз[9]. Як свідчить цей документ, Європа всерйоз готується до війни.

На думку автора наведена інформація свідчить, що політична і військова обстановка досить не проста. У межах об'єму тез здійснити більш ґрунтовний аналіз і оцінку ситуації та визначити майбутні перспективи повоєнного періоду не реально. Разом з тим і у цьому авторському викладенні розгляду зазначеної проблеми варто зазначити, що класичний науково-управлінський алгоритм дій передбачає всебічний і об'єктивний розгляд і відповідну оцінку трьох складових елементів обстановки. Перша складова -потенціал власних сил і можливостей, які визначаються ключовою категорією, по покладена в основу назви цих тез - це НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ. Друга складова - потенціал ворога. Третя складова – середовище, у якому відбувається цей процес, і даній ситуації війна. Тут йдеться і про сприятливу чи не настільки очікувано сприятливу роль партнерів, союзників, якщо вони є, та інші обставини реалій. І тут варто також підкреслити, що зміст цієї третьої складової постійно змінюється. Те, що було актуальним сьогодні вже через певний час втрачає свою актуальність і навпаки – інший фактор набуває більшої значимості.

Очевидно, що події розвиваються нелінійно, не передбачувано, прогнози – справа невдячна. Не надмірний оптимізм чи песимізм, а реалізм на події, можливості сьогодення має стати нашим чинником, засобом, забезпечення національної безпеки України у період військового стану і подальшого періоду розбудови у повоєнний час, коли б він не настав. Кожен українець від Президента держави, бійця на передовій, викладача і студента в аудиторії мають надати свій внесок у належне забезпечення національної безпеки Вітчизни.

Варто також звернути увагу й на суспільні процеси, які визначають певний потенціал забезпечення національної безпеки, з огляду людських ресурсів України, її народу, який з огляду конституційно-правового визначення за статтею 5 Конституції України є єдиним джерелом влади [10]. За науковими доробками авторитетної науковиці, директорки Інституту демографії та досліджень імені Михайла Птухи Е. М. Лібанової, вона у своїх працях досліджуючи проблеми міграції, дефіциту трудових ресурсів підкреслює, що Україна нині потребує близько 10 мільйонів працівників [11]. Йдеться навіть про ймовірність можливого завезення іноземної робочої сили із країн Азії, Африки, Латинської Америки. Нині на селі ця проблема частково вирішується шляхом переселення мешканців із східних і південно-східних регіонів України, які нині перебувають у зоні бойових дій. Щоправда цей процес зіштовхується з низкою бюрократичних перепон органів місцевої влади. А от на рівні суспільних міжлюдських відносин ці питання вирішуються більш успішно. Тому певне це й є одним із тих напрямів забезпечення національної безпеки України як нині реально у час повномасштабної війни так і в подальшому у повоєнний час, з надією людей, що він настане швидко.

Інша проблема, на яку вочевидь звертається як фактор, що негативно впливає на рівень національної безпеки України це ознаки корупційних дій з боку певних представників органів місцевої влади. Чи не головний предмет корупційних посягань – це кошти місцевого бюджету. Його поділу у компетенції місцевих рад. Можливість «здобувати виграш» по тендеру на ремонтні роботи доріг, будівель певне й надає можливість отримати так звані «відкати». Така інформація рано чи пізно стає відомою населенню, і вже компрометує всю владу від місцевої до центральної – столичної. Люди пригадують передвиборчі президентські протистояння 2019

року. І певне саме антикорупційна спрямованість тоді дала можливість здобути політичну перемогу. Нині інша влада, а ситуація на місцях не змінилась.

Ще один напрям забезпечення національної безпеки України як нині так і у повоєнний час є вибудовування ефективних міждержавних відносин, союзів, таких щоб не повторити помилок попередніх очільників України. Це може стати чи не головною запорукою мирного повоєнного періоду України.

Список використаних джерел:

1. Закон України від 21 жовтня 2025 року № 4643-IXПро затвердження Указу Президента України «Про продовження строку дії воєнного стану в Україні» https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4643-20#Text

2. Закон України від 21 жовтня 2025 року № 4644-IX Про затвердження Указу Президента України «Про продовження строку проведення загальної мобілізації 1https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4644-IX#Text

3. «Точно вам говорю»: Зеленський зробив надихаючу заяву про кінець війни https://news.telegraf.com.ua/ukr/ukraina/2025-10-20/5923382-ukraina-ne-poydet-po-stopam-blizhnego-vostoka-chto-zelenskiy-govorit-ob-okonchanii-voyny-po-planu

4. В. Залужний: «Два основні фактори майбутньої війни — демографія і економіка» https://lb.ua/news/2025/07/26/688421valeriy_zaluzhniy_dva_osnovni.

5. К. Буданов відповів, чи закінчиться війна в Україні до кінця року https://kontrakty.ua/article/274561

6. М. Берлінська Ті, хто хайпує, що «Росія завтра впаде», мають інших за ідіотів, - волонтерка Берлінська. https://www.unian.ua/society/mariya-berlinska-volonterka-rozkritikuvala-tih-hto-daye-psevdoprognozi-pro-viynu-12857577.html#goog_rewarded

7. П. Кульпа: Зупинка боїв може розпочатись з 31 жовтня. Це єдиний шанс. Далі – велика війна https://www.youtube.com/watch?v=U4P2ExbfzAs

8. Провокації Росії в Європі, імовірно, мають на меті збір розвідданих: моніторинг військових реакцій країн і швидкості їхніх дій. https://www.unian.ua /world/yakshcho-rosiya-peremozhe-kolumnist-rozpoviv-yakim-bude

9. Стратегічний компас з безпеки та оборони 2022 року. https://aprei.com.ua/ podcast/ podkast-4-strategichnyj-kompas-z-bezpeky-ta-oborony-2022-roku/

10. Конституція України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/

11. В Україні тотальний дефіцит кадрів: Лібанова вказала на великий виклик і оцінила ситуацію з рівнем бідності населення. https://www.obozrevatel.com/ukr/ novosti

Свинцицький Д.М.
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр третього року навчання
ННІ права імені князя Володимира Великого МАУП, м. Київ
Науковий керівник: Сервецький І.В.
д-р юрид. наук, професор,
завідувач кафедри Національної безпеки Інституту безпеки
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ЩОДО ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ.

Актуальність дослідження антикорупційного законодавства в сучасному світі набуває все більшого значення у зв'язку з підвищенням уваги до проблеми корупції та її впливу на розвиток суспільства. Постійна еволюція цього явища потребує систематичного аналізу та удосконалення відповідних правових механізмів для ефективної протидії корупції. Предметом даного дослідження є удосконалення антикорупційного законодавства з метою попередження та протидії корупційним проявам у суспільстві.

Незважаючи на вагому актуальність цієї теми, деякі питання досі потребують подальшого дослідження, тож його завданням є висвітлення ключових аспектів законодавчого регулювання задля вдосконалення та розроблення рекомендацій щодо підвищення його ефективності, а метою - ретельний аналіз поточного стану антикорупційного законодавства, ідентифікація його недоліків та визначення шляхів удосконалення для більш ефективного запобігання корупції.

Аналіз поточного стану антикорупційного законодавства в Україні відображає складну картину реалізації заходів по боротьбі з корупцією. Передусім, правова база складається з численних законодавчих актів, спрямованих на запобігання корупції та вжиття відповідних заходів. Однак існують як сильні сторони цього законодавства, так і слабкі моменти, що потребують удосконалення.

Серед сильних сторін слід зазначити прийняття ключових законів, таких як Закон України «Про запобігання корупції» [1], створення Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), створення електронних декларацій для посадовців тощо. Ці кроки стали важливими етапами у посиленні прозорості та відповідальності в українському уряді.

Однак, наявні також слабкі моменти. Наприклад, у практиці недостатньої ефективності роботи антикорупційних органів через недостатній фінансовий, кадровий та організаційний ресурс. [2] Крім того, процеси виконання антикорупційних заходів не завжди є системними та послідовними через багатофункціональність та іноді нечіткість у відповідальності між різними органами. Прогалини у законодавстві з погляду запобігання корупції полягають у потребі посилення контролю за фінансовими операціями, розширення повноважень антикорупційних органів, уточнення критеріїв конфлікту інтересів для посадовців тощо. Також існує необхідність удосконалення процедур прозорості та доступу до інформації, що стосується діяльності посадових осіб та урядових структур.

Аналізуючи проблему антикорупційного законодавства щодо запобігання корупції, можна виділити кілька ключових аспектів, що призводять до недоліків у діючих нормах та процедурах: наприклад, недостатня ефективність контролю та нагляду, тобто відсутність чіткого та системного механізму контролю за діяльністю органів влади та посадових осіб сприяє корупційним ризикам, а також відсутність ефективних механізмів виявлення, розслідування та покарання осіб, здійснюючих корупційні дії, стає перешкодою у запобіганні подібних порушень у майбутньому. Недостатня прозорість у фінансових операціях, а також нечіткість у підходах до моніторингу податкових декларацій та майнових станів посадовців утруднюють виявлення та запобігання корупції.[3] Ще одним вагомим аспектом є те, що корупційні ризики значно збільшуються через неефективність процедур у сфері державних закупівель. Недостатня

конкуренція, відсутність прозорості та недоліки у моніторингу укладених угод відкривають шлях для корупційних схем та зловживань.

Також важливо зазначити те, що недостатня увага до освіти та свідомості щодо проблем корупції у громадськості також ускладнює боротьбу з цим явищем. Низька свідомість про права та обов'язки громадян у сфері запобігання корупції може стати причиною пасивного ставлення до цієї проблеми.

Шляхи удосконалення антикорупційного законодавства можуть включати ряд конкретних заходів для вдосконалення і підсилення боротьби з корупцією в Україні, як розроблення і впровадження нових законів та нормативних актів, які враховують сучасні виклики у сфері запобігання корупції. Це може включати уточнення процедур декларування майна та доходів посадових осіб, зміцнення механізмів контролю за фінансовими операціями, а також удосконалення процедур державних закупівель; зміцнення каральності за корупційні дії шляхом удосконалення судової системи та забезпечення більш ефективного розслідування корупційних справ. Важливо впроваджувати строго реалізовані механізми відповідальності для тих, хто зловживає своїми повноваженнями; впровадження механізмів, що сприяють прозорості у діяльності владних структур та посадових осіб. Це може включати розширення доступу до публічної інформації, створення порталів з публікацією інформації про діяльність державних органів та фінансові потоки тощо.

Отже, необхідність удосконалення антикорупційного законодавства в Україні стає актуальною, спираючись на виявлені слабкі сторони та прогалини у законодавстві для забезпечення більш ефективного запобігання корупції та зміцнення демократичних принципів влади. Усунення цих недоліків вимагає комплексного підходу та впровадження системних змін у законодавство, механізми контролю, моніторингу та каральності порушень. Тільки такий підхід може сприяти покращенню ефективності антикорупційної політики та зменшенню ризику корупції в Україні.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про запобігання корупції» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2014. – № 49. – с. 2056. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text

2. Закон України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text

3. Удосконалення антикорупційного законодавства на засадах світових стандартів // Міністерство юстиції. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://minjust.gov.ua/m/str_31896

Сервецька Діана Іванівна
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр першого року навчання
Навчально-науковий інститут права
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ
Науковий керівник: Омельчук Василь Андрійович,
д-р юрид. наук, професор кафедри Національної безпеки Інституту безпеки
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ МОЛОДІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну сформувало нову соціально-психологічну реальність, у якій криза стала постійним фоном життя для молоді. Молодь, як вікова група від 14 до 35 років, зазнає хронічних стресових факторів, що негативно впливають на її психосоціальний розвиток [1, с. 15]. Ключовою особливістю сучасної ситуації є перманентність

травматичних впливів, посилена інформаційною турбулентністю та «цифровою присутністю» у війні.

У цьому контексті психологічна стійкість (resilience) перестає бути лише індивідуальною характеристикою та набуває значення суспільної компетенції, необхідної для адаптації й розвитку в цих умовах.

Сучасні наукові підходи трактують стійкість як динамічний процес, а не вроджену рису. За А. Мастен, це здатність системи ефективно адаптуватися до загрозливих умов розвитку [2, с. 6].

Для аналізу української реальності особливо релевантною є модель збереження ресурсів COR С. Хобфолла, згідно з якою стрес зростає при втраті матеріальних, соціальних, особистісних або енергетичних ресурсів [3].

Молоді люди переживають низку стресових чинників — переміщення, освітні розриви, втрату соціальних зв'язків та невизначене майбутнє. Накладання незавершених причин адаптації спричиняє ефект кумулятивної травми [4, с. 47]. Студенти додатково зіштовхуються з кризою «замороженого майбутнього» [5, с. 105], яке визвано не тільки проблемами в освіті, але й в першу чергу війною.

Постійне перебування та території де відбуваються бойові дії зумовлює первинний ефект страху, а вторинний травматизацію, формуючи ефект «постійної присутності на фронті» [6, с. 85].

Крім того, виникають конфлікти між місцевими та переселенцями, а також відчуття втоми, серед переселенців та активної частини молоді. Молодь переживає моральну травму через усвідомлення масштабів трагедії, відчуття провини та безвихідності.

У цей час формується особлива національна ідентичність, що забезпечує відчуття участі у спільній боротьбі проти ворога та зміцнює особисту стійкість .

Молодь переходить від довгострокових стратегій до самодопомоги в молодіжному середовищі на індивідуальному рівні:

– навички саморегуляції та психогігієни;
– розвиток психологічної гнучкості;
– створення «осередків стійкості» у закладах освіти;
– групи взаємодопомоги;
– підтримка низових ініціатив;
– робота з сім'ями для розвитку навичок підтримки.
– допомога сім'ям загиблих та пораненим.

Висновки. Психологічна стійкість молоді в умовах війни — це динамічний процес взаємодії ризиків і людської гідності та активного спротиву ворогу під час війни. В умовах військової агресії формуються стійкі психологічні процеси, що включає розвиток навичок саморегуляції, посилення внутрішніх ресурсів, відчуття справедливості на дух протесту.

Отже, психологічна стійкість молодіжного середовище складає основу для формування нової генерації Українського суспільства.

Список використаних джерел.

1. Савенко І. Ю., Ліпкан В. А. Вплив тривалого воєнного стресу на психосоціальний розвиток молоді: аналітичний огляд // Український вісник психології. 2023. Т. 12, № 1. С. 14–29.

2. Masten A. S. Global perspectives on resilience in children and youth // Child Development. 2014. Vol. 85, № 1. P. 6–20.

3. Hobfoll S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress // American Psychologist. 1989. Vol. 44, № 3. P. 513–524.

4. Tedeschi R. G., Calhoun L. G. Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence // Psychological Inquiry. 2004. Vol. 15, № 1. P. 1–18.

5. Сьомочкіна О. В., Костенко М. А. Особливості політравматичного стресу у цивільних осіб... // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Психологія. 2023. № 1(15). С. 45–52.

6. Савчук І. О., Мельник Ю. В. Криза життєвих перспектив студентської молоді... // Соціальна психологія. 2023. № 3(89). С. 102–118.

Сервецька Діана Іванівна
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр першого року навчання
Навчально-науковий інститут права
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ
Науковий керівник: Омельчук Василь Андрійович
д-р юрид. наук, професор кафедри Національної безпеки Інституту безпеки
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

АКТИВНИЙ СПРОТИВ МОЛОДІ РОСІЙСЬКІЙ АГРЕСІЇ: МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТА ВІЙСЬКОВИЙ АСПЕКТИ

Збройна агресія проти України стала не лише масштабним воєнним конфліктом, а й глибоким цивілізаційним, морально-психологічним та ціннісним викликом для українського суспільства. Війна набула рис екзистенційного протистояння, у якому на карту поставлено саме право українського народу на існування як окремої політичної та культурної спільноти. В цих умовах особливу роль у спротиві агресору відіграє молодь — соціальна група, яка поєднує фізичний потенціал, високу мобільність, відкритість до змін і здатність до швидкої морально-психологічної адаптації.

Українська молодь виявила себе не як пасивний об'єкт державної мобілізаційної політики, а як активний суб'єкт національного спротиву. Її участь проявляється у військовій службі, добровольчому русі, волонтерській діяльності, інформаційній боротьбі, кіберопорі, а також у щоденних практиках громадянської стійкості. Саме молоде покоління стало носієм нової етики війни — етики відповідальності, гідності та усвідомленого вибору на користь свободи [1; 2].

Морально-психологічною основою активного спротиву української молоді є система цінностей, сформована під впливом Революції Гідності, європейського вибору України та досвіду протидії гібридній агресії Російської Федерації. Домінантними серед цих цінностей є свобода, людська гідність, справедливість, солідарність і відповідальність за майбутнє держави.

На відміну від імперсько-колективістської моделі, притаманної російській політичній культурі, українська молодь орієнтована на персональну відповідальність і внутрішню свободу. Це означає, що рішення про участь у спротиві часто є результатом не примусу, а внутрішнього морального вибору. Така позиція формує високий рівень внутрішньої мотивації, що є значно стійкішою за зовнішній контроль або ідеологічний тиск [3].

Важливу роль відіграє й почуття міжпоколінної відповідальності — усвідомлення того, що саме нинішнє покоління відповідає за те, в якій країні житимуть наступні. Це перетворює спротив на форму морального обов'язку, а не лише на акт самозахисту.

Суттєвим мотиваційним чинником активного спротиву стала екзистенційна загроза. Для української молоді війна сприймається не як абстрактний геополітичний конфлікт, а як безпосередня загроза особистому життю, ідентичності, культурі та праву бути суб'єктом історії. Усвідомлення того, що поразка означатиме втрату свободи, мови, історичної пам'яті та базових прав людини, формує потужний внутрішній імпульс до дії [4].

Психологічно важливим є феномен трансформації страху. Молоді люди змушені долати базові екзистенційні страхи — смерті, болю, невизначеності, втрати майбутнього. Однак у багатьох випадках страх не паралізує, а навпаки — трансформується у внутрішню мобілізацію, рішучість і готовність до самопожертви. Така трансформація є ознакою високого рівня індивідуальної та колективної резильєнтності [5].

Згідно з концепцією В. Франкла, здатність надавати сенс стражданню є ключовим чинником психологічної витривалості. Українська молодь значною мірою осмислює війну як боротьбу за сенс — за право жити у вільному суспільстві, що надає навіть крайнім випробуванням внутрішнього морального виправдання [6].

Одним із ключових морально-психологічних чинників спротиву є переконаність української молоді у справедливості власної боротьби. Феномен «моральної переваги» полягає в усвідомленні того, що опір є оборонним, правомірним і спрямованим на захист базових людських цінностей. Це різко контрастує з мотивацією агресора, що часто ґрунтується на примусі, страху або ідеологічних міфах.

Моральна перевага підвищує рівень психологічної витривалості, знижує ризики деморалізації та сприяє збереженню внутрішньої цілісності особистості навіть у надзвичайно складних умовах. Колективна підтримка, горизонтальні зв'язки та відчуття спільної справи формують феномен соціальної згуртованості, який є критично важливим для тривалого спротиву.

Значна частина української молоді з перших днів повномасштабного вторгнення долучилася до лав Збройних Сил України, Сил територіальної оборони та добровольчих формувань. Молоді військовослужбовці вирізняються високою адаптивністю, здатністю до навчання та психологічною гнучкістю.

Особливе значення має участь молоді в підрозділах безпілотних систем, кіберпідрозділах, розвідці та інформаційно-психологічних операціях. Тут поєднуються технічна компетентність і висока мотивація, що значно підвищує ефективність бойових дій [2; 7].

Молодь також формує нову військову культуру, засновану на довірі, ініціативності та горизонтальній комунікації. Така культура сприяє зниженню психологічного тиску, підвищує рівень взаємопідтримки та зменшує ризики бойового вигорання [8].

Активна позиція молоді має значний моральний вплив на цивільне населення. Молоді військові, волонтери та активісти стають символами спротиву, формують віру в перемогу та зміцнюють моральний дух суспільства. Їхня поведінка виконує функцію морального орієнтира, особливо в умовах тривалої війни та втоми населення.

Морально-психологічна стійкість молоді безпосередньо впливає на її бойову спроможність і загальну стійкість держави. Високий рівень національної свідомості, підтримка суспільства та відчуття історичної місії перетворюють молодь на стратегічний ресурс національної безпеки України [1; 4].

Висновки. Активний спротив української молоді російській агресії є багатовимірним явищем, у якому морально-психологічні та військові аспекти перебувають у тісному взаємозв'язку. Молодь виступає не лише як людський ресурс, а як носій нової філософії захисту держави — свідомої, відповідальної та заснованої на цінностях людської гідності, свободи й справедливості.

Саме морально-психологічна стійкість, здатність до осмислення війни як боротьби за сенс і готовність до самопожертви забезпечують феномен масового спротиву, який не був врахований російською військово-політичною доктриною. Цей чинник є визначальним не лише для перемоги у війні, а й для формування повоєнного майбутнього України як демократичної та ціннісно згуртованої держави.

Список використаних джерел

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII // Відомості Верховної Ради України. — 2018. — № 31. — Ст. 241.

2. Біла книга Збройних Сил України. — Київ : Міністерство оборони України, 2022. — 156 с.

3. Дзюба І. М. Україна перед сфінксом майбутнього. — Київ : КМ Академія, 2001. — 392 с.

4. Гаврилюк М. В. Національна ідентичність як чинник безпеки держави // Стратегічні пріоритети. — 2020. — № 2. — С. 45–53.

5. Варій М. Й. Психологія екстремальних ситуацій. — Львів : Ліга-Прес, 2018. — 248 с.

6. Франкл В. Людина в пошуках справжнього сенсу. — Харків : КСД, 2016. — 160 с.

7. Резніков О. Ю. Сучасна війна та трансформація Збройних Сил України // Наука і оборона. — 2022. — № 4. — С. 3–10.
8. Ліпкан В. А. Національна безпека України : навч. посіб. — Київ : КНТ, 2019. — 576 с.

Сервецька П.І.
здобувачка вищої освіти ступеня бакалавра 4 року навчання
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

ДЕЯКІ ЗАВДАННЯ ЖУРНАЛІСТИКИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.

В умовах повномасштабної війни проти рф перед ЗСУ постає одне із основних питань – протидія в кіберпросторі.

Саме інформація має важливе соціально - економічне значення, яке проявляється не лише у знанні, а й у владі та впливі на ситуацію. Тому зростає роль журналіста, завдання якого – інформувати громадян про найважливіші події, що стосуються національної безпеки в першу чергу.

Разом з тим ця чутлива інформація потребує захисту, адже повинна бути точною, повною та правдивою та безпечною для ЗСУ.

Відповідно до стратегії національної безпеки [1], інформаційна безпека України – це складова частина національної безпеки України, стан захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу, інших життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави, за якого належним чином забезпечуються конституційні права і свободи людини на збирання, зберігання, використання та поширення інформації, доступ до достовірної та об'єктивної інформації.

Сутності інформаційної безпеки, її ролі і місця в національній безпеці України, визначення механізмів забезпечення та збереження інформаційного простору є найважливішою задачею правоохоронних органів.

Сьогодні рф як агресор проводить інформаційно-психологічні операції, розроблює та застосовує інформаційну зброю або її елементів, що набули масового характеру.

Слід зазначити, що ключову роль у забезпеченні інформаційної безпеки відіграє спеціалізовані підрозділи ЗСУ.

Така діяльність повинна мати постійний та професійних характер. розвитку, інтеграції у європейський та світовий простір.

Забезпечення інформаційної безпеки, вирішує комплекс завдань із захисту інтересів людини, суспільства та держави.

Перед журналістикою, під час війни, стоять такі завдання:

- професійний вплив на інформаційний простір рф;
- викриття закордонних ЗМІ, які підтримують ворога;
- миттєва реакція та зростаючу загрозу ЗМІ, які працюють на рф;
- підвищення якості отримання та поширення інформації про злочинні дії ворога;
- налагодження співпраці з ЗМІ держав, які підтримають та протидіють ворогу.

Професію журналіста слід розглядати як необхідну, а під час війни обов'язкову складову національної безпеки держави, а також основним засобом поширення інформації, захисту інформаційного простору, що відстоює інформаційний державний суверенітет та інформаційне забезпечення прийняття державних рішень.

У ст. 34 Конституції України [2],зазначається, що кожному гарантується право на свободу думки і слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань.

Такі гарантії закріплені у ст.25 Закону України «Про інформацію» та полягають у наступному: журналіст має право по пред'явленні редакційного посвідчення чи іншого документа, що

підтверджує його професійну належність або повноваження перебувати в районі стихійного лиха, катастроф, в місцях аварій, масових безпорядків, на мітингах і демонстраціях, на територіях, де оголошено надзвичайну ситуацію, надзвичайний стан або вжиті адміністративні та медико-санітарні заходи (карантин), та безперешкодно виконувати свої професійні обов'язки [3].

Держава повинна підтримувати позитивний рух журналістики, гарантувати професійну свободу та незалежність особливо під час війни [4].

Висновок. В сучасних умовах повномасштабної війни рф проти України головним завданням ЗМІ є формування позитивної суспільної думки, яку повинні продукувати журналісти.

Такий підхід свідчить про те, що Україна є демократичною державою, а її інститути працюють вільно без обмежень основних прав і свобод.

Тому інформація, яку доносять журналісти, має важливе соціально-політичне значення, яке проявляється в активному спротиву воргу.

Список використаних джерел

1. «Про національну безпеку України». Закон України. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/

2. конституція

3. «Про інформацію». Закон України Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/

4. «Про державну підтримку медіа, гарантії професійної діяльності та соціальний захист журналіста». Закон України. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540/97-%D0%B2%D1%80#Text

Сервецька Юлія Володимирівна
здобувач вищої освіти ступеня магістр,
викладач Голосіївського економіко правового коледжу,
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

РОЛЬ МОРАЛІ ТА ПРАВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРАВ ЛЮДИНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

Військова агресія як форма збройного насильства держави або недержавних акторів проти суверенітету та територіальної цілісності іншої держави створює системні загрози правам і свободам людини. У таких умовах традиційні правові механізми часто виявляються недостатніми або обмеженими, що актуалізує роль моральних регуляторів як додаткового, а інколи й вирішального чинника захисту людської гідності.

Історія воєн XX–XXI століть переконливо доводить, що саме в умовах війни відбувається наймасштабніше порушення базових прав: права на життя, свободу, особисту недоторканність, гідне поводження, свободу від катувань та дискримінації [1]. Тому аналіз взаємодії моралі та права у воєнний період має не лише теоретичне, а й безпосереднє практичне значення.

Мораль є первинним джерелом ідей прав людини, оскільки саме моральні уявлення про цінність людського життя, гідність і справедливість зумовили формування сучасних правових стандартів. В умовах військової агресії мораль виконує компенсаторну функцію, заповнюючи прогалини правового регулювання.

Загальнолюдські моральні принципи — заборона вбивства без необхідності, співчуття до страждань іншого, неприйнятність жорстокості — зберігають свою чинність навіть тоді, коли право допускає певні обмеження [2]. Саме мораль дозволяє відрізнити законне застосування сили від злочинного насильства, навіть якщо формально обидва явища відбуваються в умовах війни.

Занепад моральних орієнтирів у збройних конфліктах призводить до дегуманізації противника, що створює психологічне підґрунтя для масових злочинів, зокрема воєнних злочинів і злочинів проти людяності [2].

Право в умовах військової агресії не усуває війну як таку, але виконує функцію мінімізації її руйнівних наслідків. Міжнародне гуманітарне право та міжнародне право прав людини встановлюють імперативні межі допустимої поведінки сторін конфлікту [3].

Особливу роль відіграють Женевські конвенції, які закріплюють:

- принцип гуманного поводження;
- захист цивільного населення;
- особливий статус військовополонених;
- заборону катувань, колективних покарань і взяття заручників [4].

Водночас національні правові системи, зокрема й конституційне право, встановлюють допустимі межі обмеження прав і свобод у період воєнного стану, наголошуючи на їх тимчасовому і винятковому характері [6].

Однією з ключових проблем є визначення меж обмеження прав людини в умовах війни. Формально право допускає такі обмеження, проте вони мають відповідати принципам:

- законності;
- необхідності;
- пропорційності;
- недискримінації [6].

Ці принципи мають не лише юридичну, а й глибоку моральну природу. Порушення морального балансу між безпекою держави та правами особи призводить до зловживань владою, виправдання репресій і деградації правової системи [5].

Таким чином, мораль виступає етичним коректором правозастосування, стримуючи формально законні, але по суті несправедливі рішення.

Мораль і право перебувають у діалектичному взаємозв'язку. Мораль формує ціннісну основу права, тоді як право інституціоналізує моральні вимоги у вигляді загальнообов'язкових норм [5].

В умовах війни цей взаємозв'язок набуває особливої гостроти. Якщо право відривається від моралі, воно може перетворитися на інструмент легалізації насильства. Якщо ж мораль ігнорує правові межі, виникає ризик свавілля і самосуду.

Ефективний захист прав людини можливий лише за умови гармонійної взаємодії цих двох регуляторів, що забезпечує баланс між воєнною необхідністю та гуманністю [7].

Держава несе подвійну відповідальність у період військової агресії — правову і моральну. Формальне виконання правових процедур не звільняє державу від обов'язку діяти добросовісно, справедливо та з повагою до людської гідності [7].

Міжнародна кримінальна юстиція дедалі частіше апелює до моральних категорій, зокрема справедливості та людяності, під час кваліфікації воєнних злочинів. Це свідчить про зростання ролі морального чинника у сучасному міжнародному праві [8].

Роль моралі та права не обмежується періодом активних бойових дій. Саме вони створюють основу для:

- відновлення справедливості;
- притягнення винних до відповідальності;
- реінтеграції постраждалих осіб;
- відновлення довіри до держави та права [8].

Без моральної оцінки подій війни правосуддя втрачає свій відновлювальний потенціал, а без правового механізму моральне осудження залишається декларативним.

Висновок. Військова агресія як крайній прояв політичного та збройного протистояння створює умови, за яких система забезпечення прав людини зазнає найбільших випробувань. Саме в таких екстремальних обставинах виявляється реальна цінність як права, так і моралі

не лише як абстрактних категорій, а як дієвих регуляторів поведінки держави, її інститутів і окремих осіб.

Право в умовах війни виконує насамперед охоронну та обмежувальну функцію, встановлюючи мінімально допустимі межі застосування сили, механізми захисту цивільного населення та юридичні гарантії відповідальності за воєнні злочини. Водночас правові норми, навіть найбільш досконалі, не здатні повністю охопити всі ситуації збройного конфлікту, що зумовлює об'єктивну потребу в моральному вимірі правозастосування. Формально законні рішення, позбавлені морального змісту, здатні перетворити право на інструмент легітимації насильства, репресій і приниження людської гідності.

Мораль, у свою чергу, виступає фундаментальною ціннісною основою прав людини, забезпечуючи внутрішні обмеження жорстокості та дегуманізації навіть за умов правового вакууму або надзвичайних повноважень держави. Саме моральні принципи — гуманізм, справедливість, повага до людської гідності — зберігають універсальний характер і не можуть бути скасовані чи обмежені режимом воєнного стану. Вони виконують роль етичного коректора, що стримує зловживання владою та сприяє збереженню людяності в умовах збройного насильства.

Особливого значення набуває взаємодія моралі та права, яка в умовах війни має не декларативний, а практичний характер. Ефективне забезпечення прав людини можливе лише за умови їх гармонійного поєднання, коли правові норми ґрунтуються на моральних цінностях, а моральні вимоги отримують інституційну підтримку через правові механізми. Розрив між цими елементами неминуче призводить або до правового формалізму без гуманістичного змісту, або до морального релятивізму, що підриває принцип верховенства права.

У контексті військової агресії держава несе підвищену правову й моральну відповідальність за дотримання прав людини. Забезпечення національної безпеки не може здійснюватися шляхом системного приниження гідності особи, оскільки це підриває легітимність державної влади, руйнує довіру суспільства та створює передумови для післявоєнних соціальних конфліктів. Саме тому моральний вимір державної політики у сфері безпеки має розглядатися як необхідна складова ефективного правового регулювання.

Крім того, роль моралі та права виходить за межі безпосереднього періоду збройного конфлікту. Вони формують підґрунтя для післявоєнного правосуддя, відновлення справедливості, притягнення винних до відповідальності та реінтеграції постраждалих осіб. Без моральної оцінки подій війни правове правосуддя втрачає відновлювальний і превентивний потенціал, а без правових механізмів моральне засудження не здатне забезпечити реальне відновлення порушених прав.

Отже, мораль і право в умовах військової агресії слід розглядати як взаємозалежні та взаємодоповнюючі елементи єдиного механізму захисту прав людини. Їх узгоджена дія є необхідною умовою збереження людської гідності, забезпечення справедливості та формування стійких засад правової держави навіть у найекстремальніших обставинах війни. Саме такий підхід дозволяє не лише мінімізувати шкоду від збройного конфлікту, а й закласти морально-правові основи для сталого та справедливого миру.

Список використаних джерел

1. Загальна декларація прав людини : прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 10 груд. 1948 р. // Офіційний вісник України. – 2008. – № 93. – Ст. 3103.

2. Арендт Х. Банальність зла. Ейхман у Єрусалимі / Х. Арендт. – Київ : Дух і Літера, 2016. – 328 с.

3. Бурменський М. В. Міжнародне право прав людини : навч. посіб. / М. В. Бурменський. – Київ : Юрінком Інтер, 2019. – 416 с.

4. Женевські конвенції про захист жертв війни від 12 серпня 1949 року та Додаткові протоколи до них. – Женева : МКЧХ, 2010. – 564 с.

5. Дворкін Р. Права всерйоз / Р. Дворкін. – Київ : Основи, 2001. – 519 с.
6. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
7. Кассезе А. Міжнародне кримінальне право / А. Кассезе. – Київ : Право, 2015. – 600 с.
8. Шевченко А. Є. Права людини в умовах збройного конфлікту: теоретико-правовий вимір / А. Є. Шевченко // Право України. – 2022. – № 4. – С. 45–58

УДК -351.86.338

Сервецький Іван Васильович
д-р юрид. наук, професор,
завідувач кафедри Національної безпеки Інституту безпеки
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

Сервецька Юлія Володимирівна
здобувач вищої освіти ступеня магістр,
викладач Голосіївського економіко правового коледжу,
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

СУЧАСНИЙ СТАН ЗАКОНОДАВЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ГРОМАДЯН В УКРАЇНІ

Проаналізовано сучасний стан правового регулювання соціального захисту, виявлено його фрагментарність та відсутність єдиної інтеграційної системи. Доведено, що соціальний захист у сучасних умовах війни виконує не лише соціальну, а й стратегічну безпекову функцію. Особливу увагу приділено соціальному захисту військовослужбовців, правоохоронців і ветеранів війни як чиннику обороноздатності держави. Обґрунтовується необхідність прийняття комплексного Закону України «Про соціальний захист» як системоутворюючого елемента національної безпеки.

У працях українських дослідників 2024 року акцентовано увагу на проблемах соціальної безпеки населення та підвищенні ефективності системи соціального захисту як передумови стабільності [10; 11]. Окремі наукові розвідки також аналізують правовий механізм забезпечення соціальної безпеки, вказуючи на потребу системності та узгодженості норм, що регулюють соціальні гарантії [12; 13]. При цьому зазначається, що надмірна розпорошеність нормативного масиву породжує колізійність та ускладнює реалізацію соціальних прав, гарантованих Конституцією України [1; 11].

Паралельно посилюється аналітичний дискурс щодо ролі соціальної згуртованості та довіри до інституцій як чинників стійкості держави у війні. Дослідження UNDP (зокрема аналітика щодо соціальної згуртованості та потреб населення у 2023–2024 рр.) демонструють, що доступ до базових послуг, відчуття справедливості розподілу допомоги та інституційна довіра істотно впливають на згуртованість і здатність суспільства протистояти дестабілізації [14; 15]. У цьому контексті соціальний захист набуває значення інструменту зниження соціальної напруги та протидії інформаційно-психологічним операціям противника.

Важливий пласт становлять міжнародні оцінки впливу війни на людський розвиток, соціальні послуги та відновлення. Матеріали Світового банку щодо потреб відновлення та розвитку людського потенціалу в Україні вказують на зростаючий тиск на соціальні системи та необхідність підтримання функціонування соціальних програм поряд із відбудовою критичної інфраструктури [16; 17]. Українські прикладні аналітичні роботи (зокрема щодо соціальної політики у 2022–2023 рр.) підкреслюють потребу балансу між бюджетними обмеженнями та підтримкою вразливих груп і постраждалих від війни [18].

Окремим напрямом актуальних досліджень є концепція національної стійкості (resilience), яка інтегрує соціальні, інституційні та безпекові компоненти. У роботах 2024–2025 років наголошується, що національна стійкість прямо залежить від спроможності держави підтримувати базові соціальні функції, забезпечувати прозорість, довіру і сталість політики в умовах війни та післявоєнного відновлення [19; 20]. Водночас у правовій площині України все ще відсутній єдиний рамковий акт, який би системно поєднав соціальний захист із завданнями національної безпеки та стійкості, що й формує наукову проблему цієї статті.

Метою нашого дослідження є наукове обґрунтування доцільності прийняття комплексного рамкового Закону України «Про соціальний захист» та розкриття його ролі як інструменту зміцнення національної безпеки, внутрішньої стабільності й суспільної стійкості в умовах війни та гібридних загроз [1; 2; 14–18].

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати стан чинного правового регулювання соціального захисту та виявити його системні недоліки (фрагментарність, колізійність, відсутність єдиних принципів) [1; 11–13];
- обґрунтувати безпекову функцію соціального захисту як фактора соціальної згуртованості, довіри та стійкості суспільства [14; 15; 19];
- визначити особливу роль соціальних гарантій для військовослужбовців, правоохоронців і ветеранів як складової кадрової стійкості сектору безпеки і оборони [7; 8; 20];
- запропонувати концептуальні підходи до структури та ключових положень рамкового закону, інтегрованого у систему національної безпеки та стратегічного планування [2; 16–19].

Сучасний етап розвитку України характеризується поєднанням воєнних, соціальних, демографічних та гуманітарних викликів, що безпосередньо впливають на стан національної безпеки держави [1; 2]. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації актуалізувала внутрішні фактори стійкості держави, серед яких особливе місце посідає соціальний захист населення.

У цих умовах соціальний захист перестає бути виключно складовою соціальної політики та набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення внутрішньої стабільності, суспільної згуртованості та довіри громадян до держави [3]. Саме тому питання нормативного закріплення соціального захисту як елемента національної безпеки набуває особливої актуальності.

Стан правового регулювання соціального захисту в Україні.

Правові засади соціального захисту в Україні визначаються насамперед Конституцією України, яка гарантує громадянам право на соціальний захист (ст. 46) [1]. Разом із тим реалізація цього права здійснюється через значну кількість спеціальних законів, що регулюють окремі сегменти соціальної сфери.

До таких законів належать, зокрема, Закони України «Про соціальні послуги», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування», «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей», «Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб» [4–8].

Разом із тим, відсутній єдиний цілісний закон, який би систематизував соціальні сфери, визначив соціальний захист як складову національної безпеки та закріпив єдині принципи й підходи державної соціальної політики. Така фрагментарність правового регулювання знижує ефективність державного управління та створює правову невизначеність [4].

Соціальний захист як складова національної безпеки.

Закон України «Про національну безпеку України» визначає національну безпеку як захищеність життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави [2]. У цьому контексті соціальний захист виступає безпосереднім механізмом забезпечення таких інтересів.

Соціальні сфери мають прямий зв'язок із ключовими видами національної безпеки:

– соціальний захист — із соціальною безпекою;
– охорона здоров'я — з демографічною та біологічною безпекою;
– освіта — з інтелектуальною безпекою;
– праця і зайнятість — з економічною безпекою;
– сім'я та дитинство — з довгостроковою безпекою нації;
– культура — з гуманітарною та інформаційною безпекою [3; 9].

Ігнорування цих взаємозв'язків призводить до зростання соціальної напруги, зниження рівня довіри до держави та посилення внутрішніх загроз, які активно використовуються противником у межах гібридної війни [2].

Соціальний захист військовослужбовців і сектору безпеки.

Особливого значення в умовах воєнного стану набуває соціальний і пенсійний захист військовослужбовців, правоохоронців та ветеранів війни, діяльність яких безпосередньо пов'язана з підвищеним ризиком для життя і здоров'я [7; 8].

Недостатній або нестабільний рівень соціальних гарантій у цій сфері негативно впливає на мотивацію до служби, підриває кадрову стабільність сектору безпеки та створює загрози обороноздатності держави [9]. Відтак соціальний захист осіб, які забезпечують національну безпеку, повинен розглядатися не як пільга, а як елемент стратегічного оборонного потенціалу.

Концепція проєкту Закону України «Про соціальний захист»

Проєкт Закону України «Про соціальний захист» покликаний усунути фрагментарність правового регулювання та закріпити соціальний захист як базову функцію держави і системоутворюючий елемент національної безпеки [3].

Основними положеннями концепції проєкту закону є:
– визначення системи соціальних сфер;
– розмежування загального та спеціального соціального захисту;
– посилення соціальних гарантій для осіб, які забезпечують національну безпеку;
– інтеграція соціальної політики у систему національної безпеки держави.

Реалізація цих положень сприятиме підвищенню соціальної стабільності, зміцненню внутрішньої безпеки та зростанню довіри громадян до держави.

Висновки. Соціальний захист в Україні потребує систематизації на рівні єдиного цілісного закону.

Соціальні сфери є системоутворюючим елементом національної безпеки.

В умовах війни соціальний захист виконує не лише соціальну, а й стратегічну безпекову функцію.

Прийняття Закону України «Про соціальний захист» сприятиме зміцненню внутрішньої безпеки, обороноздатності та державного суверенітету України.

Соціальний захист у сучасних умовах є ключовим інструментом збереження громадян, суспільства та держави.

Список використаних джерел.

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змін. і допов.). – Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
2. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. – Відомості Верховної Ради України. – 2018. – № 31. – Ст. 241.
3. Ліпкан В. А. Національна безпека України : навч. посіб. – Київ : КНТ, 2009. – 576 с.
4. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. – Відомості Верховної Ради України. – 2019. – № 18. – Ст. 73.
5. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 23.09.1999 № 1105-XIV. – Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 46–47. – Ст. 403.
6. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування : Закон України від 09.07.2003 № 1058-IV. – Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 49–51. – Ст. 376.

7. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей : Закон України від 20.12.1991 № 2011-XII. – Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 15. – Ст. 190.

8. Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб : Закон України від 09.04.1992 № 2262-XII. – Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 29. – Ст. 399.

9. Ситник Г. П. Державна політика у сфері національної безпеки України : монографія. – Київ : НАДУ, 2012. – 544 с.

10. Іванісов О. В. Соціальний захист як інструмент забезпечення соціальної безпеки населення України // Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. – 2024. – Т. 9, № 1. – С. 46–50.

11. Новіков В. Соціальний захист: (питання термінології та колізій у праві) // (фахове видання НБУВ). – 2024. – № 3. jnas.nbuv.gov.ua

12. Бєлоусов В. Д. Зміст правового механізму забезпечення соціальної безпеки сучасної України // (фахове правниче видання). – 2024. – (вип., №).

13. (Стаття у фаховому виданні Nayka) DOI: 10.32702/2307-2156.2024.8.2 // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2024. – № 8. –nayka.com.ua

14. UNDP. SHARP: Assessing Social Cohesion, Resistance and People's Needs in Ukraine amid the Russian Full-Scale Invasion. Wave 2 (2023). – 2024.

15. UNDP. Social Cohesion in Ukraine: Trends based on reSCORE 2023 and SCORE 2021 Indices (Part I). – 2024. –

16. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA3): Press Release. – 2024.

17. World Bank та ін. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA) / аналітичний звіт. – 2023.

18. Institute for Economic Research and Policy Consulting. Social Policy in Ukraine in the Wartime: 2022–2023 years. – 2023.

19. Revtiuk Y., Ivanova T. Implementation of the Community Resilience Approach in the System of Crisis Management of Ukraine in 2022–2024 // European Research Studies Journal. – 2024. – Vol. XXVII, Issue S2. – P. 712–731.

20. Khoma N. та ін. National Resilience of Ukraine: Content and Security Strategy in the Context of a War and Post-war Recovery // Evropský politický a právní diskurz. – 2025. – Vol. 12, No. 3. – P. 41–52. – DOI: 10.46340/eppd.2025.12.3.4.

Сервецький Іван Васильович
д-р юрид. наук, професор,
завідувач кафедри Національної безпеки Інституту безпеки
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

ДЕЯКІ ШЛЯХИ РЕФОРМУВАННЯ СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА ЕВРОПЕЙСЬКІ ВИМОГИ

Питання реформування Служби безпеки України посідає одне з центральних місць у державній політиці забезпечення національної безпеки даже в умовах війни. Геополітичні трансформації, тривала збройна агресія РФ, зростання кібер- та інформаційних загроз, а також процеси євроатлантичної інтеграції актуалізують необхідність модернізації спецслужб [1; 2]. Сучасні стандарти функціонування розвідувальних та контррозвідувальних органів передбачають чітке розмежування повноважень, демократичний нагляд, високий рівень технологічної оснащеності та дотримання прав людини [3].

Проблематика реформування Служби безпеки України є предметом активного обговорення як в українському, так і в міжнародному науково-експертному середовищі.

Можна виокремити кілька основних напрямів таких досліджень.

По-перше, суттєвий внесок зробили міжнародні організації та консультативні місії, які розглядають реформу СБУ як елемент реформування сектору безпеки і оборони. Міжнародна консультативна група за участю ЄС, НАТО, США та ЄСАМ Україна у своїх рекомендаціях наголошує на необхідності ухвалення нового закону про СБУ, позбавлення Служби невластивих економічних повноважень, демілітаризації окремих підрозділів та посилення демократичного контролю [1; 3; 8].

По-друге, значна кількість аналітичних центрів і правозахисних організацій звертають увага як на позитивних так і на негативних обставинах, збереження радянських підходів, надмірних силових повноважень та ризиків порушення прав людини [7; 12].

По-третє, у сучасних наукових публікаціях українських і зарубіжних дослідників діяльності СБУ розглядається як ключовий елемент національної безпеки, що еволюціонував від пострадянської моделі до суб'єкта, котрий діє в умовах гібридної війни. Дослідження зосереджуються на історії формування СБУ, трансформації правового статусу, зміні функцій, а також на аналізі її ролі в системі сектору безпеки та оборони [4; 5].

По-четверте, окрему групу становлять праці, присвячені демократичному цивільному контролю над спецслужбами. Вони обґрунтовують, що ефективність розвідувальних і контррозвідувальних органів у демократичній державі неможлива без прозорих механізмів парламентського, урядового й громадського нагляду, належної підзвітності та чіткого розмежування повноважень між різними структурами сектору безпеки [3; 9; 12].

Нарешті, у документах Європейської Комісії та інших інституцій ЄС системно підкреслюється, що реформа СБУ є одним із ключових критеріїв подальшого руху України до ЄС і НАТО. Поряд із позитивними зрушеннями, відзначається недостатній прогрес у зменшенні надмірних повноважень Служби, посиленні її підзвітності та гарантіях забезпечення прав і свобод людини [2; 8].

Узагальнюючи, слід констатувати, що в умовах повномасштабної війни та одночасного виконання євроінтеграційних зобов'язань потребує подальшого теоретичного осмислення. Саме на заповнення цієї прогалини й спрямовано дане дослідження.

У цьому контексті реформування СБУ набуває стратегічного значення, адже йдеться про трансформацію інституції, яка відіграє ключову роль у протидії гібридним загрозам і забезпеченні стійкості держави [4].

Після 2014 року Україна фактично перебувала у стані багаторівневої гібридної війни з росією. Спецслужби рф активно застосовують методи диверсій, кібероперацій, інформаційних атак та вживають активних заходів агентурної діяльності [5]. Повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року додатково продемонструвало вразливість громадського суспільства, державних інституцій, включно із СБУ, до внутрішньої колаборації та державної зради [6].

Особливої актуальності набули:

- боротьба зі шпигунськими та агентурними мережами;
- протидія диверсійно-розвідувальним групам;
- запобігання інформаційним операціям та маніпуляціям масовою свідомістю;
- виявлення державних зрадників та колаборантів у всіх сферах суспільного життя.

Ці обставини визначають надзвичайно важливу потребу у спеціалізованій, вузько орієнтованій, технологічно оснащеній спецслужбі.

Разом з тим, міжнародні експерти вказують на наявність таких проблем у діяльності СБУ:

Надмірно широких повноважень СБУ, зокрема у сфері протидії економічних злочинів, що не є характерними для розвідувальних служб демократичних країн [7];

Крім того, є очевидним те, що продовжується дублювання функцій з іншими правоохоронними органами;

Не обґрунтовані втручання в діяльність антикорупційних органів за надуманими мотивами, що суттєво підриває їх авторитет.

Застарілі підходи до кадрової політики;

Наявність корупційних ризиків в окремих співробітників СБУ, що підриває довіру до спецслужби.

На кінець слід зазначити про малоефективний парламентського контролю за діяльністю СБУ та інших правоохоронних та спеціальних служб.

Не випадково, країни ЄС та НАТО системно наполягають на демілітаризації частини підрозділів СБУ, скороченні невластивих повноважень та підвищенні прозорості в їх діяльності [3; 8].

Відповідно до Копенгагенських критеріїв, спецслужби держав - кандидатів до ЄС повинні керуватись наступним:

Копенгагенські критерії (1993 р., Європейська рада в Копенгагені) встановила критерії для кандидатів до членства держави в ЄС, які включають:

- Політичні критерії
- Економічні критерії
- Право-інституційні (acquis communautaire)

Для діяльності спецслужб ключовими є політичні критерії.

Вимога:стабільні інституції, що гарантують демократію, верховенство права, права людини та захист меншин.

Проекція на спецслужби:

- спецслужби не можуть бути “державою в державі”;
- вони мають діяти як інструмент демократичної влади, а не політичного впливу.

Неприпустиме використання спецслужб:

- проти політичної опозиції;
- для тиску на ЗМІ;
- для переслідування громадян за погляди.

Критерій легітимності спецслужб — не ефективність будь-якою ціною, а демократична підконтрольність, верховенство права (Rule of Law). Діяльність державних органів має ґрунтуватися на законі та бути передбачуваною.

Для спецслужб це означає:

- чітке законодавче визначення повноважень;
- заборону “оперативної доцільності” понад закон;
- застосування НСРД, агентури, СТЗ лише на правових підставах;

наявність процедур:

- судового дозволу;
- фіксації;
- подальшої перевірки законності.

Права людини як межа діяльності спецслужб. Безпека не може досягатися шляхом системного порушення прав людини.

Ключові стандарти для спецслужб:

- право на приватність (ст. 8 ЄКПЛ);
- свобода вираження поглядів;
- заборона катувань та нелюдського поводження;
- право на справедливий суд.

ЄСПЛ неодноразово підкреслював: навіть у сфері національної безпеки держава не має “карт-бланшу”.

Цивільний та парламентський контроль. Неформалізований, але ключовий критерій ЄС.

Для відповідності Копенгагенським критеріям спецслужби повинні:

- бути під цивільним керівництвом;
- мати: парламентський нагляд; фінансовий контроль; інституції внутрішньої безпеки та інспекції; допускати обмежений, але реальний демократичний контроль.

Саме відсутність такого контролю часто стає підставою для критики держав-кандидатів до ЄС.

Копенгагенські критерії як "фільтр" допустимої діяльності спецслужб. Копенгагенські критерії виконують функцію цивілізаційного фільтра, який відмежовує демократичну розвідувальну діяльність від репресивної та авторитарної моделі спецслужб.

Отже, не дивлячись на те, що Копенгагенські критерії не містять спеціальних норм щодо діяльності спецслужб, їх політична складова формує імперативні вимоги до організації та функціонування розвідувальних і контррозвідувальних органів у державах, що прагнуть інтеграції до Європейського Союзу. Зокрема, діяльність спецслужб має здійснюватися в межах верховенства права, за умов дотримання прав людини та наявності ефективного цивільного й парламентського контролю» [9].

Тому, згідно з рекомендаціями Європейської комісії, СБУ має зосередитися на контррозвідці та боротьбі з тероризмом та шпигунством, передавши економічні функції Бюро економічної безпеки, Національній поліції та ДБР тощо [8].

Такий підхід дозволить вирішити наступні проблеми:

• усунути корупційні ризики;

• уникнути дублювання функцій;

• підвищити якість розслідувань у сфері економіки.

Крім того, згідно з концепцією розвитку сектору безпеки НАТО, сучасна спецслужба має опиратися на цифрову розвідку, штучний інтелект, системи аналізу великих даних та високоточні технічні засоби [11]. Для СБУ це означає:

• створення сильного кібердепартаменту;

• впровадження систем раннього виявлення загроз;

• автоматизацію аналітичних процесів.

Встановлення дієвого демократичного та парламентського контролю за діяльністю спеціальних та розвідувальних служб.

Європейські моделі передбачають:

• створення окремого парламентського комітету з розширеними повноваженнями;

• щорічні звіти СБУ для парламенту;

• незалежний аудит діяльності [12].

Це буде важливим фактором підвищення довіри суспільства до діяльності служби безпеки.

Відповідно діяльність СБУ повинна ґрунтуватись на дотримання прав і свобод людини.

Міжнародні інституції наголошують на необхідності чітких процедур проведення НСРД, мінімізації втручання в приватне життя та забезпеченні судового контролю [3; 12].

Отже, реформа СБУ має вирішити та забезпечити та наступні завдання:

1. Підвищення контррозвідувальної стійкості України в умовах війни.
2. Зменшення простору для корупційних зловживань.
3. Посилення взаємодії між органами сектору безпеки.
4. Сумісність з євроатлантичними критеріями та стандартами діяльності спецслужб.
5. Підвищення довіри суспільства та партнерів.
6. Створення сучасної спецслужби, орієнтованої на аналітику та технології.
7. Суттєве зменшення корупційних ризиків.
8. Встановлення цивільного та парламентського контролю за діяльністю спецслужб

Висновки. Реформування Служби безпеки України є критично важливим елементом зміцнення державності та національної безпеки.

Дотримання Копенгагенських критерії дозволить врахувати імперативні вимоги до організації та функціонування розвідувальних і контррозвідувальних органів у державах, що прагнуть інтеграції до Європейського Союзу.

Діяльність спецслужб має здійснюватися в межах верховенства права, за умов дотримання прав людини та наявності ефективного цивільного й парламентського контролю»

Не дивлячись на військову агресію російської федерації, СБУ повинна трансформуватися у високотехнологічну, вузькоспеціалізовану, прозору і підзвітну структуру, здатну ефективно протидіяти військовим загрозам.

Реформа СБУ передбачає комплексний підхід - від оптимізації повноважень та кадрової модернізації до посилення демократичного контролю та інтеграції до стандартів НАТО та забезпечить членство в Європейському Союзі.

Таким чином, реформування СБУ постає не лише як вимога міжнародних партнерів чи формальна умова євроінтеграції, а як фундаментальна передумова зміцнення української державності, утвердження верховенства права та формування нової культури безпеки, у центрі якої — захист людини, суспільства і демократичного ладу.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про національну безпеку України» // Відомості Верховної Ради України. 2018. № 31. Ст. 241.

2. Стратегія національної безпеки України «Безпека людини — безпека країни» : Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: https://www.president.gov.ua (дата звернення: 25.12.2025).

3. NATO Security Sector Reform Guidelines. Brussels : NATO Publications, 2019. 112 p.

4. Ягун В. С. Сучасні виклики контррозвідки України. Київ : Центр безпекових досліджень, 2021. 184 с.

5. Galeotti M. Russian Political War: Moving Beyond the Hybrid. London : Routledge, 2019. 256 p.

6. Звіт Ради національної безпеки і оборони України про внутрішні загрози національній безпеці за 2023 рік. Київ, 2023. 67 с.

7. Мовчан А. Проблеми надмірної компетенції СБУ. Юридичний вісник. 2021. № 3. С. 45–52.

8. EU Commission Report on Ukraine’s Progress Toward EU Membership. Brussels : European Commission, 2023. 94 p.

9. Copenhagen Criteria for EU Membership. Brussels : European Commission, 1993. 37 p.

10. Шелест Г. Підготовка кадрів сектору безпеки: сучасні тенденції. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. 120 с.

11. NATO Hybrid Warfare Strategy. Brussels : NATO Headquarters, 2020. 76 p.

12. Venice Commission. Report on Democratic Oversight of Security Services. Strasbourg : Council of Europe, 2015. 52 p.

УДК 340.1:355.01

Сервецький Іван Васильович
д-р юрид. наук, доцент, професор кафедри кримінального права та процесу
Київський університет права НАН України, м. Київ,
ORCID (https://orcid.org/0000-0002-5713-8911)

РОЛЬ ЮРИДИЧНОЇ НАУКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ.

Повномасштабна збройна агресія проти України радикально змінила умови функціонування правової системи та актуалізувала питання щодо ролі юридичної науки у період війни. Війна не лише загострює наявні проблеми правозастосування, але й породжує якісно нові правові виклики, пов’язані з необхідністю визначення правової природи гібридної агресії, інформаційно-психологічних операцій, колабораціонізму, масових воєнних злочинів, депортацій та інших грубих порушень міжнародного гуманітарного та прав людини [1; 3; 15]. У цих умовах держава

змушена здійснювати нормативно-правові зміни у прискореному режимі, часто в умовах дефіциту часу та інформації, а також під тиском воєнно-політичних обставин.

Критично важливо, щоб такі рішення базувались не лише на політичній доцільності, а й на ґрунтовному науковому аналізі, відповідали принципу верховенства права та міжнародним стандартам [2; 12; 13]. Однак між динамікою правотворчих процесів воєнного часу та інерційністю традиційної академічної науки виникає розрив: законодавство змінюється швидко, тоді як глибинне теоретичне осмислення цих змін нерідко відстає. Це створює ризик фрагментарності, суперечливості щодо правового регулювання у сфері оборони, безпеки, мобілізації, діяльності розвідувальних та контррозвідувальних органів [6; 7; 18–19].

У цій ситуації юридична наука покликана виконувати функцію не лише інструмента легітимації державних рішень, а й механізму наукового контролю за дотриманням правових принципів, документування порушень, формування правових позицій у національних та міжнародних юрисдикціях [14–16].

Саме необхідність комплексного наукового осмислення цих аспектів і зумовлює актуальність обраної теми.

Війна як екстремальний стан суспільства створює унікальні виклики для правової системи та потребує посилення ролі юридичної науки. Умови воєнного стану призводять до трансформації змісту правових норм, перегляду меж повноважень держави, необхідності оновлення кримінального та адміністративного законодавства, посилення ролі міжнародного гуманітарного та військового права [1;2]. Теоретико-правові засади ролі юридичної науки у період війни набувають особливо важливого значення.

Юридична наука у воєнний час виконує критично важливу місію – забезпечення теоретичного та методологічного підґрунтя для державних рішень у сфері оборони, безпеки та захисту прав людини. Науковці адаптують понятійний апарат до нових умов: «гібридна війна», «інформаційна агресія», «колабораціонізм», «інформаційно-психологічні операції» [3; 4].

Ключовим стає міждисциплінарний підхід: право взаємодіє з безпекознавством, військовою наукою, інформаційними технологіями та психологією. Так формується комплексний юридичний аналіз загроз і правових інструментів їхнього подолання [5].

Юридична наука під час війни визначає основні напрями модернізації законодавства щодо оборони, мобілізації, діяльності силових структур та спеціальних служб. Наукові висновки лежать в основі оновлених законів України «Про національну безпеку», «Про мобілізацію», «Про оборону України» [6; 7].

Серед ключових наукових завдань слід визначити наступні:

- визначення складів злочинів проти основ національної безпеки (державна зрада, колабораціонізм, пособництво агресору) [8];
- обґрунтування меж повноважень військових адміністрацій [9];
- аналіз правових механізмів застосування спеціальних технічних засобів розвідки і контррозвідки [10];
- розроблення моделей прогнозування безпекових загроз [11].

Юридична наука забезпечує легітимність воєнного управління та правової політики держави, запобігає правовому свавіллю та хаотичним рішенням.

Особливо під час війни роль юридичної науки у забезпеченні прав людини значно зростає, тому юридична наука стає важливим інструментом стримування державної влади в межах права. В цих умовах вчені аналізують:

- правові засади обмеження конституційних прав під час воєнного стану [12];
- стандарти ЄСПЛ та пропорційності обмежень [13];
- документування воєнних злочинів, незаконних депортацій, катувань [14; 15].

Науковці відіграють ключову роль у підготовці юридичних позицій України у міжнародних судах, зокрема щодо актів агресії, геноциду, порушень гуманітарного права [16].

Особливу увагу приділяють захисту гідності мобілізованих, протидії зловживанням посадових осіб, які використовують війну як привід для перевищення повноважень [17].

Юридична складова науки безпеки в умовах війни досліджує природу загроз та розробляє моделі їх нейтралізації.

Юридична складова визначає правові межі та стандарти застосування:

Контррозвідувальні заходи становлять ключовий елемент системи національної безпеки України та спрямовані на виявлення, запобігання, припинення і нейтралізацію розвідувально -підривної діяльності іноземних спецслужб, диверсійних груп, агентурних мереж, а також інших загроз, що посягають на суверенітет і обороноздатність держави. Їхня правова природа визначається одночасно нормами національного права, міжнародних стандартів у сфері безпеки та принципом верховенства права, що вимагає поєднання ефективності та правових гарантій.

Контррозвідувальні заходи включають комплекс інструментів, застосування яких регламентується Законом України «Про контррозвідувальну діяльність» та пов'язано з діяльністю Служби безпеки України, розвідувальних органів і підрозділів сил оборони. До таких заходів належать: оперативне спостереження, контроль каналів зв'язку, фіксація контактів підозрюваних осіб, виявлення агентурних структур, перевірка інформаційних мереж, протидія кіберрозвідці, забезпечення режиму секретності, контррозвідувальне опитування, виявлення каналів витоку інформації та нейтралізація спроб вербування громадян.

В умовах повномасштабної агресії російської федерації контррозвідувальні заходи набули нових змістових акцентів. Окрім традиційної протидії шпигунству, вони спрямовані на боротьбу з гібридними загрозами: інформаційно-психологічними операціями, спробами дестабілізації внутрішньополітичної ситуації, поширенням панічних слухів, вплив через соціальні мережі, створенням сплячих диверсійних груп та підривних структур на території України.

Змінилася й оперативна тактика: поряд із фізичними агентурними мережами зростає масштаб електронної та кіберрозвідки, що потребує відповідного законодавчого врегулювання й оснащення контррозвідувальних органів сучасними технічними засобами.

Науково-правовий аналіз контррозвідувальних заходів охоплює визначення їхнього місця в системі безпеки, дослідження їхнього співвідношення з оперативно-розшуковою діяльністю, кримінальним процесом та нормами міжнародного права.

Одним із ключових завдань є встановлення чітких меж втручання держави у приватне життя особи, забезпечення судового та парламентського контролю за застосуванням контррозвідувальних заходів, розроблення критеріїв їхнього пропорційного й обґрунтованого використання. Це особливо важливо, оскільки такі заходи, за своєю суттю, передбачають можливість обмеження конституційних прав — на приватність, таємницю зв'язку, недоторканність житла.

Таким чином, контррозвідувальні заходи є стратегічним інструментом держави, спрямованим на захист життєво важливих національних інтересів. Їхній розвиток вимагає системного наукового супроводу, який забезпечить оптимальний баланс між безпековими потребами, правами людини та міжнародними стандартами демократичного врядування [18].

Здійснення оперативно-розшукових дій (ОРД) є одним із ключових інструментів забезпечення національної безпеки, громадської безпеки та ефективної протидії злочинності. ОРД становлять систему гласних і негласних заходів, спрямованих на виявлення, попередження, припинення та розкриття злочинів, установлення осіб, причетних до їх підготовки чи вчинення, а також отримання інформації, необхідної для забезпечення інтересів державної безпеки. Їхня правова природа ґрунтується на поєднанні превентивної функції та функції інформаційного забезпечення кримінального провадження.

Основою правового регулювання є Закон України «Про оперативно-розшукову діяльність», який визначає підстави, принципи, види, суб'єктів та гарантії здійснення таких заходів. У межах ОРД органи Національної поліції, Служби безпеки України, Державної прикордонної служби,

органи, що здійснюють боротьбу з організованою злочинністю, застосовують широкий спектр заходів: оперативне спостереження, зняття інформації з транспортних телекомунікаційних мереж, контролювання каналів зв'язку, контрольована поставка, оперативні закупки, залучення конфіденційних осіб, проникнення у злочинні групи, перевірку документів та джерел інформації, використання технічних засобів фіксації.

Ключовою особливістю ОРД є те, що вони можуть передбачати тимчасове обмеження конституційних прав особи, зокрема на таємницю спілкування, приватність і недоторканність житла. Це зумовлює необхідність жорсткого дотримання механізмів судового контролю, визначеності підстав їх застосування, належної фіксації результатів та їх допустимості як доказів у кримінальному провадженні. Науково-правовий аналіз підкреслює, що межа між допустимим оперативним втручанням і порушенням прав людини є надзвичайно тонкою, тому ефективність і легітимність ОРД значною мірою залежить від дотримання принципів законності, пропорційності, обґрунтованості та недопущення свавільного втручання в життя громадян.

В умовах війни, терористичних загроз і гібридної агресії російської федерації роль ОРД істотно зросла. З огляду на високу концентрацію ризиків, оперативно-розшукові заходи спрямовуються не лише на класичні сфери злочинності, а й на виявлення диверсійно-розвідувальних груп, агентури, колабораціонізму, інформаційних операцій, фінансування агресії, незаконного обігу зброї та переправлення даних військового значення. Це зумовило модернізацію оперативно-технічних методів, розвиток кіберорієнтованих форм ОРД, розширення міжвідомчого співробітництва та посилення аналітичної складової у діяльності оперативних підрозділів.

Наукове осмислення ОРД вимагає врахування міжнародних стандартів, зокрема практики ЄСПЛ, яка висуває чіткі вимоги до передбачуваності закону, якості процедурних гарантій, механізмів протидії зловживанням та ефективного нагляду. У цьому контексті юридична наука відіграє провідну роль у формуванні сучасних моделей оперативно-розшукової діяльності, що поєднують ефективність боротьби зі злочинністю та гарантії захисту прав людини.

Таким чином, здійснення оперативно-розшукових заходів є системним процесом, який забезпечує превенцію злочинів та захист держави, але водночас вимагає наукового обґрунтування, чітких правових рамок та багаторівневого контролю, що дозволяє зберегти баланс між інтересами безпеки та конституційними правами громадян [19].

Здійснення кіберзахисту та протидії кібератакам у період війни є одним із базових елементів національної безпеки, оскільки кіберпростір став повноцінним театром воєнних дій поряд із сухопутним, повітряним та інформаційним.

Кібероперації спрямовуються проти органів державної влади, об'єктів критичної інфраструктури, військового управління, фінансової системи, телекомунікацій, оборонних підприємств, а також проти громадян через масові фішингові кампанії, маніпулятивні платформи та інформаційні атаки. У цих умовах кіберзахист стає комплексною діяльністю держави та суспільства, що поєднує технологічні, правові, організаційні та інформаційні інструменти.

Правову основу здійснення кіберзахисту становлять Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», Стратегія кібербезпеки, а також документи сектору оборони, які визначають порядок функціонування національної системи кіберзахисту. У воєнний час відповідні функції координують Служба безпеки України, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації, Міністерство оборони, кіберпідрозділи Сил оборони та Національної поліції, а також окремі добровольчі та технологічні спільноти, що діють у взаємодії з державними структурами.

Здійснення кіберзахисту передбачає: моніторинг кіберпростору, аналіз загроз, виявлення аномальної активності, протидію DDoS-атакам, локалізацію шкідливого програмного забезпечення, розслідування інцидентів, захист державних ресурсів, шифрування даних, аудит інформаційних систем, оновлення засобів криптографічного захисту, а також створення резервних інфраструктур для реагування на масштабні атаки. Значну роль відіграє оперативна

взаємодія між національними та міжнародними командами реагування на інциденти (CERT-UA, CSIRT-структури партнерських держав, кіберпідрозділи НАТО).

Під час війни масштаби й складність кібератак зростають, а їхнє поєднання з інформаційно-психологічними операціями (ІПсО) набуває системного характеру. Російська федерація використовує кібератаки як інструмент дестабілізації, розвідки, підриву морального стану населення, впливу на військове управління та прихованого втручання у критичну інфраструктуру.

У відповідь кіберзахист України розвиває нові напрями — зокрема активну кібероборону, аналітику цифрових слідів, синхронізацію даних кіберрозвідки з даними військової та контррозвідувальної діяльності, що посилює ефективність реагування.

Науково-правовий аспект кіберзахисту включає визначення меж правомірності втручання в інформаційні системи, баланс між безпекою та правами людини, відповідальність за кібератаки, узгодження національного законодавства з нормами міжнародного права, зокрема керівними принципами Талліннського мануалу. Значним викликом є питання кваліфікації кібероперацій як актів агресії, воєнних злочинів або порушень міжнародних зобов'язань - що має фундаментальне значення для притягнення держави-агресора до відповідальності.

Здійснення кіберзахисту під час війни також має міжвідомчий і суспільний вимір: кібероборона є неможливою без взаємодії державних структур, приватного сектору, академічних установ і громадських організацій. Важливим чинником успішності є науковий супровід, який забезпечує розробку прогностичних моделей загроз, впровадження новітніх криптографічних рішень, аналіз уразливостей, створення стандартів кібергігієни та інформаційної стійкості населення.

Таким чином, кіберзахист і протидія кібератакам під час війни є комплексною та багатовимірною діяльністю, що вимагає поєднання високотехнологічних засобів, ефективного управління, правової визначеності та глибокої наукової експертизи. Від ефективності цих заходів залежить не лише функціонування державних інституцій, але й здатність країни зберігати стратегічну стійкість та протистояти сучасним формам агресії [20].

Протидія інформаційно-психологічним операціям (ІПсО) у період війни є ключовим напрямом забезпечення національної безпеки, оскільки сучасна збройна агресія виходить далеко за межі фізичного поля бою та активно розгортається у медійному, інформаційному, когнітивному та цифровому просторах. ІПсО спрямовані на деморалізацію населення, дезорієнтацію військових, підрив довіри до державних інституцій, нав'язування вигідних агресору наративів, розпалювання суспільної напруженості, створення панічних настроїв та зниження стійкості суспільства.

Правовий зміст протидії ІПсО полягає у створенні державою нормативної, інституційної та технологічної системи захисту інформаційного простору. Така діяльність ґрунтується на законодавстві про національну безпеку, інформаційну безпеку, розвідку, контррозвідувальну діяльність і кібербезпеку, а також на міжнародних стандартах захисту свободи слова, приватності та доступу до інформації. На практиці протидія здійснюється у кількох взаємопов'язаних площинах.

У воєнний час ІПсО стають одним із головних інструментів гібридної агресії. Тому ефективна протидія їм вимагає синергії правових, організаційних, технічних та гуманітарних заходів, а також активного залучення юридичної науки для створення сучасних стандартів інформаційної стійкості та формування концепції захисту інформаційного суверенітету держави [21].

Висновок. Українська юридична наука, попри надзвичайно складні умови, демонструє високий потенціал і тенденцію до формування нової наукової школи права війни та національної стійкості.

Запропонований підхід дозволяє розглядати юридичну науку не лише як інструмент аналізу, але і як активний чинник формування нового правового порядку в умовах війни.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на:

– розроблення галузевих доктрин (воєнного, безпекового, інформаційного, кіберправа) з урахуванням українського досвіду;

– поглиблений аналіз механізмів перехідного правосуддя в контексті російсько-української війни;

– моделювання правових інструментів запобігання майбутнім збройним конфліктам і зміцнення національної стійкості.

Список використаних джерел

1. Буткевич В. Г. Міжнародне право. – К.: Наук. думка, 2012. – 560 с.
2. Войтенко О. О. Воєнний стан: правові засади. – К.: Юрінком Інтер, 2020. – 248 с.
3. Гібридна війна: сутність та правові наслідки / За ред. О. Литвиненко. – К.: НІСД, 2015. – 320 с.
4. Кравчук М. В. Поняття колабораціонізму в національному праві. – Львів: ЛНУ, 2022. – 190 с.
5. Козюбра М. І. Методологія сучасної юридичної науки. – К.: НАПрНУ, 2018. – 304 с.
6. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 №2469-VIII.
7. Про мобілізацію та мобілізаційну підготовку : Закон України від 21.10.1993 №3543-XII.
8. Кримінальний кодекс України : чинне законодавство станом на 2024 р. – К.: Алерта, 2024. – 560 с.
9. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 №389-VIII.
10. Словінський Д. С. Правове регулювання спеціальних технічних засобів. – К.: Юстініан, 2021. – 240 с.
11. Литвиненко О. М. Прогнозування загроз національній безпеці. – К.: НІСД, 2019. – 256 с.
12. Конституція України : чинне законодавство станом на 2024 р. – К.: Алерта, 2024. – 88 с.
13. Європейський суд з прав людини. Практика. – К.: Атіка, 2020. – 640 с.
14. Документування воєнних злочинів: методичний посібник. – К.: Мін'юст, 2023. – 112 с.
15. Міжнародне гуманітарне право: збірник документів. – Женева: МОК, 2021. – 540 с.
16. International Court of Justice. Ukraine v. Russian Federation. – Hague, 2023. – 180 p.
17. Козін С. Порушення прав військовослужбовців в умовах війни. – Харків: Право, 2023. – 210 с.
18. Про контррозвідувальну діяльність : Закон України від 26.12.2002 №374-IV.
19. Про оперативно-розшукову діяльність : Закон України від 18.02.1992 №2135-XII.
20. Кібербезпека: правові аспекти / За ред. В. Цимбалюка. – К.: КНЕУ, 2020. – 288 с.
21. Психологічні операції: теорія та практика. – К.: НАОУ, 2021. – 200 с.

Синявська С. С.
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр третього року навчання
Київський університет права НАН України, м. Київ

Сервецький І.В.
д-р юрид. наук, професор,
завідувач кафедри Національної безпеки Інституту безпеки,
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

ЩОДО ПРОБЛЕМ ЗАЛУЧЕННЯ АДВОКАТА ДО НЕГЛАСНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

Військова агресія росії проти України потребує запровадження правового режиму воєнного стану та посилило потребу боротьби з корупційними кримінальними правопорушеннями. Практика діяльнгості правоохоронних органів свідчить, що у відповідній категорії кримінальних проваджень широко застосовуються негласні слідчі (розшукові) дії, зокрема конфіденційне співробітництво [1].

Конфіденційне співробітництво являє собою взаємодію між оперативними підрозділами правоохоронних органів і особами, які добровільно на таємних умовах допомагають у досягненні завдань оперативно-розшукової діяльності. Однак законодавством встановлено обмеження, щодо осіб, яких не можуть залучати до конфіденційного співробітництва.

Так, віідповідно до ч.2 ст. 275 КПК України, забороняється залучати адвокатів до конфіденційного співробітництва під час проведення негласних слідчих дій адвокатів, нотаріусів, медичних працівників, священнослужителів, журналістів, якщо таке співробтництво буде пов'язане з розкриттям конфіденційної інформації професійного характеру [2].

Таке визначення зустрічаємо в п.8 ч.1 ст.23 Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність», згідно якого забороняється залучати адвоката до конфіденційного співробітництва під час проведення оперативно-розшукових заходів чи слідчих дій, якщо таке співробітництво буде пов'язане або може призвести до розкриття адвокатської таємниці [3].

Відповідно до ч.4 ст.11 Закону України «Про оперативно-розшукову діяльність» наголошує на тому, що забороняється залучати до виконання оперативно-розшукових завдань осіб, професійна діяльність яких пов'язана зі збереженням професійної таємниці, а саме: адвокатів, нотаріусів, медичних працівників, священнослужителів, журналістів, якщо таке співробітництво буде пов'язано з розкриттям конфіденційної інформації професійного характеру [4].

Відповдно до ст. 23 Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» та Правил адвокатської етики (ст.10), кожен адвокат зобов'язаний утримуватись від участі в конфіденційному співробітництві під час оперативно-розшукових заходів чи слідчих дій, оскільки таке співробітництво може привести до розкриття адвокатської таємниці [5].

Ситуації в які потрапляють адвокати можуть передуівати залучення до негласного співробітництва, стикаються з певними проблемами, зокрема участь у таких діях може призвести до розкриття клієнтської інформації та як зазаначалось вище адвокатської таємниці. Також, адвокати, які беруть участь у негласних слідчих діях, можуть опинитися під тиском з боку правоохоронних органів, що підриває їхню професійну незалежність.

Судова практика та Рішення Ради адвокатів Уркаїни підтверджують, що участь адвоката в аналогічних діях без належного юридичного обгрунтування може призвести до дисциплінарної відповідальності. Також, в даному випадку доцільно наголосити на тому, що адвокати, які порушують конфіденційність співробітництва, не тільки ризикують втратити свою ліцензію, але й можуть зіткнутися з обвинуваченнями у частині, що стосується професійної етики та закону, в тому числі положень, що стосуються присяги адвоката[6], [7].

Аналізуючи положення законодавства та судові прецеденти, робимо висновок, що адвокати зобов'язані уникати ситуацій, які можуть привести до розкриття адвокатської таємниці. Забороняється укладати угоду про надання правової допомоги у випадках конфлікту інтересів, або коли дії адвоката можуть бути використані для участі у незаконних діях.

Таким чином, залучення адвоката до негласного співробітництва суперечить законодавству України, та має серйозні юридичні та етичні ризики. Адвокати повинні пам'ятати про свої професійні обов'язки і діяти в рамках закону, відмовляючись від участі в будь-яких діях, які можуть підірвати підтримку адвокатської таємниці і професійної етики.

Список використаних джерел

1. Маленко О.В. Заборона залучення адвоката до конфіденційного співробітництва: питання теорії та практики. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Україна в умовах реформування правової системи: сучасні реалії та міжнародний досвід». Тернопіль, ЗУНУ, 2023 ст. 275-277.

2. Кримінальний процесуальний кодекс: Закон України від 13.04.2012 № 4651-VI: станом на 26. Груд. 2024р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text .

3. Про адвокатуру та адвокатську діяльність: Закон України від 05.07.2012 № 5076-VI: станом на 15 лист. 2024р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17#Text ;

4. Про оперативно-розшукову діяльність: Закон України від 18.02.1992р. № 2135-XII: станом на 09 серп. 2024р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12#Text .

5. Правила адвокатської етики: прийняті З'їздом адвокатів України від 09.06.2017 № n0001891-17 URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001891-17#Text

6. Постанова Верховного Суду від 30 листопада 2022 року по справі 520/1285/2020. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/107631290 .

7. Щодо неприпустимості залучення адвоката до конфіденційної співпраці з органами досудового розслідування при наявній згоді клієнта. Рішення Ради адвокатів України, № 123 від 15 лист. 2019р. URL: 2019-11-15-r-shennya-rau-123_5def73c3689f8.pdf .

Сушко О. В.
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
ННІ права імені князя Володимира Великого
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

Сервецький І.В.
д-р юрид. наук, професор,
завідувач кафедри Національної безпеки Інституту безпеки,
Міжрегіональна Академія Управління персоналом , м. Київ

РОЛЬ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕНІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ

Захист національної безпеки в останні роки став насущною проблемою для всього українського суспільства та держави в цілому. Це і не дивно зважаючи на агресію Російської Федерації, яка намагається знищити національну безпеку України, а з нею й українську державність.

На жаль українці за свою довгу історію вже не раз на собі відчували, що таке втрата незалежності в результаті недостатньої уваги до забезпечення національної безпеки країни. Однак не можна сказати, що українці ніколи нічого не робили для захисту національної безпеки, навпаки українці доволі часто стояли на захисті своїх інтересів та інтересів країни. Доволі часто велику роль у захисті національної безпеки відігравали розвідувальні органи та розвідувальна діяльність яку ці органи проводили.

Однак перед тим як перейти до цього питання, я хотів би розібрати саме поняття національної безпеки країни. Вперше цей термін був використаний у 1904 р. в посланні президента США Теодора Рузвельта Конгресу, тоді Рузвельт таким чином обґрунтував приєднання зони Панамського каналу інтересами «національної безпеки» З 1986 р. президент США щороку звертається до конгресу з посланням, яке має назву «Стратегія національної безпеки США». В основному за кордоном цей термін визначають як:… «захищеність життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз. При цьому під захищеністю фахівці розуміють здатність збереження об'єктом або системою (природа, людина, суспільство, держава та ін.) своєї якісної визначеності й можливості виконання своїх функцій в умовах дії негативних чинників», вітчизняні фахівці визначають термін «національна безпека держави» як:… «захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам» [1, с. 2]. Закон України «Про національну безпеку України» дає таке визначання національній безпеці України:… «захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз», також подається визначення того, що таке національні

інтереси України:… «життєво важливі інтереси людини, суспільства і держави, реалізація яких забезпечує державний суверенітет України, її прогресивний демократичний розвиток, а також безпечні умови життєдіяльності і добробут її громадян», цікаво, що подається і визначення, що таке загрози національній безпеці України:… «явища, тенденції і чинники, що унеможливлюють чи ускладнюють або можуть унеможливити чи ускладнити реалізацію національних інтересів та збереження національних цінностей України» [2].

Тепер коли розібралися у питанні, що таке національна безпека країни, то можемо перейти до питання ролі розвідувальної діяльності у забезпечені національної безпеки.

Взагалі люли про важливість налагодженої розвідки для захисту справ держави і правителя зрозуміли ще дуже давно, наприклад китайський стратег та філософ Сунь-цзи у своєму трактаті «Мистецтво війни» виділив під питання організації розвідки цілу XIII главу, зокрема він писав:… «Ворожі війська можуть протистояти одне одному роками, докладаючи зусиль до перемоги, яка вирішиться за один день. За таких умов пошкодувати якусь сотню унцій срібла на почесті та винагороди, замість дізнатися про ворога якнайбільше, надзвичайно жорстоко» [3, с. 122].

На землях України розвідка стала відігравати важливу роль у забезпечені національної безпеки під час подій Хмельниччини (1648-1657 рр.). Під час тих буремних подій молода козацька держава стала буферною зоною між різними державами, які бачили в новій державі можливість посилити свою позицію у цьому регіоні. Зрозуміло, що при таких обставинах козакам тільки й залишалось, що за допомогою таємної дипломатичної розвідки та перемовин балансувати між різними державами, щоб створити антипольську коаліцію.Також козаки вели тяжку війну з ворогом який переважав як кількісно, так і економічно, тому важливо було мати розвідувальні дані про війська ворога для отримання стратегічної та тактичної переваги.

Розбудовою розвідувальної системи козаків гетьман Б. Хмельницький зайнявся майже з самого початку свого повстання. Саме за правління Хмельницького було створено основу агентурної козацької розвідки й окреслилася тенденція переходу від тимчасових доручень до запровадження постійних резидентур [4, с. 17-20]. Зокрема при ньому основним органом який опікувався питанням розвідки стала Генеральна військова канцелярія на чолі з генеральним писарем Іваном Виговським, а гетьман залишався головним постановником завдань та споживачем розвідувальної інформації. Цей орган займався узагальненням добутої агентами інформації та виробляв для них інструкції. Хоча і сам гетьман особисто іноді інструктував та відправляв на завдання агентів, а також вислуховував їх донесення [5, с. 3, 7].

Також історичні джерела дають підстави вважати, що організація розвідувальної діяльності входила до кола службових обов'язків козацьких полкових та сотенних органів державної влади. Зокрема такі їх обов'язки були визначені у військовому статуті 1648 року. У якому визначалися права й обов'язки рядових вояків і старшин, а саме полковники та сотники повинні були займатися окремими питаннями розвідки та контррозвідки. Також згідно зі статтями статуту порубіжні полковники зобов'язанні були пильнувати за діями ворога, включаючи його розвідку [5, с. 4-7].

Особливу велику увагу гетьман приділяв дипломатичній розвідці, яка добувала йому таємну інформацію, що сильно допомогла при таємних переговорах з іншими державами. Так завдяки діяльності своєї дипломатичної служби у 1648 році Хмельницький домігся від хана Іслама Гірея III укладання воєнного союзу спрямованого проти Речі Посполитої [6]. А у 1649 зміг позбавити Річ Посполиту військової підтримки Росії [7, с. 56-57].

Така налагоджена система військової, дипломатичної та зовнішньої розвідки допомагала козацькій державі вистояти проти сильного ворога та забезпечувати національну безпеку та інтереси. Однак після смерті Хмельницького все змінилось, почався період «Руїни», а розвідка перестала бути гарантом національної безпеки і стала інструментом у політичній грі козацьких старшин і гетьманів, що допомогло іноземним державам знову позбавити український народ їх незалежності.

Знову розвідка почала відгравати важливу роль у забезпечені національної безпеки вже у XX столітті, а саме під час буремних подій 1917-1921 років. Знову українці зіткнулися з тим, що у процесі державотворення їм протистояли сильні вороги, а їх молоде державне утворення стало об'єктом зацікавленості багатьох країн світу. Однак найбільшою проблемою було, те що існування незалежної України не давало покою більшовикам. Щоб захистити національні інтереси та протистояти більшовикам у листопаді 1917 було створено Генеральний штаб, у складі якого з березня 1918 діяли підвідділи які займалися розвідкою. А саме розвідувальний та закордонного зв'язку підвідділи. Розвідувальний підвідділ займався збором інформації в основному агентурним шляхом, а закордонного зв'язку відділ займався збором інформації шляхом отримання від українських аташе зосереджених в інших країнах [8].

У період правління Скоропадського питанню забезпечення безпеки країни приділялося куди більше уваги, тому велика увага приділялася розвитку розвідувальних органів. На той час гетьманська охоронна концепція передбачала створення розгалуженого охоронного апарату, основними елементами якого були: поліція, армія, внутрішні, прикордонні, залізнично-технічні війська, митна служба, податкова адміністрація, розвідка, служба безпеки, національна гвардія, цивільні та військові суди, прокуратура, пенітенціарні заклади, лісова сторожа, добровольчі охоронні формування. У період правління Скоропадського продовжили роботу розвідку розвідувальний відділ та відділ закордонного зв'язку, при цьому штат та коло задач було розширено [8].

Ще один орган, що займався агентурною розвідкою був Осібний відділ Штабу гетьмана П. Скоропадського, зокрема окремі агенти осібного відділу здійснювали розвідувальні функції за кордоном України [9, с. 235].

Період правління Директорії характерний тим, що він був найдовший і було створено найбільше органів та структурних підрозділів, що займалися розвідувальною діяльністю. А саме розвідувальною діяльністю займався: Політичний департамент МВС (відділ внутрішньої та закордонної інформації), Розвідочна управа Генерального штабу (центральний розвідувальний орган), Інформаційне бюро при Корпусі військової жандармерії (робочий орган військової розвідки та контррозвідки Збройних сил республіки) та військові аташе. Цікаво, що усі ці розвідувальні структури керувалися згідно з інструкціями, які створювали законодавці та вищі військові чини [8].

Однак ні один з розвідувальних органів тої епохи не зміг забезпечити повної національної безпеки країни. Розвідувальні органи УЦР не забезпечили невтручання німів у внутрішню політику України, що привело до падіння режиму УЦР. Розвідувальні та контррозвідувальні органи Скоропадського не виявили змовини опозиції з «червоними» та підготовки збройного виступу. А розвідувальні органи Директорії не змогли повністю забезпечити армію військовими даними та захистити національну безпеку країни.

У сучасний період розвідувальна діяльність також відграє важливу роль у забезпечені національної безпеки країни. Цей захист національної безпеки забезпечують розвідувальні органи, які діють відповідно до Конституції України, законів України "Про національну безпеку України", "Про розвідку", "Про Службу зовнішньої розвідки України", "Про оперативно-розшукову діяльність", "Про контррозвідувальну діяльність" та інших законів України, а також прийнятими відповідно до них нормативно-правовими актами.

Згідно з Законами України «Про національну безпеку України» та «Про службу зовнішньої розвідки»:… «на розвідувальні органи покладені спеціальні завдання щодо забезпечення державної безпеки, виявлена внутрішніх й зовнішніх загроз, захист суверенітету, територіальної цілісності і конституційного ладу та інших життєво важливих інтересів національної безпеки, а також захист, оборонно-промислового комплексу України та захист національних інтересів України від внутрішніх і зовнішніх загроз» [10, с. 26].

У 5 статті закону України «Про розвідку» вказується, які саме органи є розвідувальними, а саме:

- Служба зовнішньої розвідки України
- Розвідувальний орган Міністерства оборони України;
- розвідувальний орган центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони державного кордону [11]

У цьому ж законі у статті подається визначення розвідувальної діяльності:… «розвідувальна діяльність - система розвідувальних заходів, що проводяться розвідувальними органами України для виконання покладених на ці органи завдань та здійснення визначених цим Законом функцій» та розвідувальної інформації:… «розвідувальна інформація - усні, зафіксовані на матеріальних носіях (у тому числі у зразках виробів і речовин) чи відображені в електронному вигляді відомості або дані, які не є загальнодоступними або які неможливо отримати офіційним шляхом, про наміри, плани і дії іноземних держав, організацій та осіб чи про їхні потенційні можливості щодо реалізації таких намірів і планів, а також про процеси, події, обставини, технології, знання в інтересах національної безпеки і оборони України» [12].

Названі у законі розвідувальні органи здійснюють розвідувальну діяльність у таких сферах:… «Служба зовнішньої розвідки України – у політичній, економічній, військово-технічній, науково-технічній, інформаційній та екологічній; Розвідувальний орган Міністерства оборони України – у воєнній, воєнно-політичній, воєнно-технічній, воєнно-економічній, інформаційній та екологічній; Розвідувальний орган спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у справах охорони державного кордону – у сферах прикордонної та імміграційної політики, а також в інших сферах, що стосуються питань захисту державного кордону України та її суверенних прав у виключній (морській) економічній зоні», а інформація добута ними надається Президентові України, Голові Верховної Ради України, Прем'єр-міністрові України та іншим визначеним Президентом України споживачам [12, с 91-92].

Сьогодні наші розвідувальні органи активно протидіють ворогові та забезпечують національну безпеку країни, про що доповідав голова ГУР Буданов К.О., а саме він заявив:… «Україна за допомогою агентурної розвідки, отримує велику кількість інформації про наміри Кремля» [13] та президент України Зеленський В.О.:… «українська розвідка завжди відігравала і відіграє важливу роль у протидії зовнішній військовій агресії» [14].

Висновок. Розвідувальна діяльність завжди відігравала велику роль у забезпечені національної безпеки країни. І хоча немає єдиного визначення терміну «національна безпека», однак для усіх різних тлумачень характерне таке твердження «національна безпека це захищеність життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави».

Для захисту національної безпеки люди почали використати розвідувальну діяльність ще давно, зокрема на це вказує «Мистецтво війни» Сунь-цзи.

На теренах України розвідувальна діяльність почала відігравати важливу роль у забезпечені національної безпеки в часи Хмельниччини (1648-1657 рр.). Гетьману вдалося створити власну розвідувальну систему, яка забезпечувала його таємною інформацією, допомогла балансувати на політичній карті, а козацькому війську давало переваги під час військових компаній та на полі бою. І тільки після зміни ролі розвідки внаслідок смерті Б. Хмельницького національна безпека країни перестала забезпечуватись на довільному рівні, що дало смогу поневолити землі України.

Під час подій 1917-1921 рр. кожен уряд України мав власні розвідувальні органи та проводив власну розвідувальну систему. І хоча українські розвідники зробили багато задля забезпечення національної безпеки країни, однак цього виявилося замало, щоб зберегти незалежність України.

В сучасний же період ми маємо нові розвідувальні органи, які діють згідно з законодавством. Це законодавство визначає різні аспекти діяльності розвідувальних органів, зокрема закон України «про розвідку».

На цю мить наші розвідувальні органи ведуть велику боротьбу з спецслужбами Росії та їх агентами впливу й проводять власну розвідувальну діяльність на території ворога, чим

забезпечують національну безпеку нашої країни. І ми маємо надію, що розвідувальні органи і надалі будуть забезпечувати цю безпеку та ми не повторимо помилки наших пращурів.

Список використаних джерел

1. Борисфен Інтел, РОЗВІДУВАЛЬНІ ОРГАНИ УКРАЇНИ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ, ЛЕКЦІЯ 6. РОЗВІДУВАЛЬНІ ОРГАНИ УКРАЇНИ, 2020, с. 27;

2. Закон України «Про національну безпеку України». Ст. 1 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України 1994–2018.— Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2469-19;

3. Сунь Цзи. Використання шпигунів. Мистецтво війни. Харків, видавництво «Клуб Сімейного Дозвілля. 2016. с. 122-127, ISBN 978-617-12-1514-6;

4. Вєдєнєєв Д. З історії розвідки і військової дипломатії України // Розбудова держави. 1993. № 9. С. 17–20.;

5. Степанков В. Розвідувальна служба Української держави в роки Хмельниччини (1648—1657), Доба Богдана Хмельницького (до 400-річчя від дня народження великого гетьмана) / Відп. ред. В. А. Смолій. – К.: Ін-т історії України НАН України, 1995. – 285 с.;

6. Степанков В.С. ДИПЛОМАТИЧНА СЛУЖБА БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО [Електронний ресурс] // Енциклопедія історії України: Т. 2: Г-Д / Редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. - К.: В-во «Наукова думка», 2004. - 688 с.: іл..;

7. Уривалкін О. М. Таємниці розвідок (діяльність таємних служб на території України, КНТ, 2007, с. 352;

8. Сідак В. С. Національні спецслужби в період Української революції 1917–1921 рр. (невідомі сторінки історії) / В. С. Сідак ; Ін-т історії України НАН України ; Академія СБ України. — К. : Вид. дім «Альтернативи», 1998. — 320 с.;

9. Гай-Нижник, П. П. «Осібний (Особливий) відділ власного штабу гетьмана П. Скоропадського: структура, штат, завдання.» Гуржіївські історичні читання 4 (2011): 235-236;

10. Сервецький, І. (2020). Розвідувальні органи: їх роль і місце у забезпеченні національної безпеки України. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Юридичні науки, (1 (59)), 25-31;

11. Закон України «Про національну безпеку України». Ст. 1 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України 2020-2022.— Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/912-IX#Text;

12. Додонов О.Г., Путятін В.Г., Германюк А.П., Куценко С.А., ДЕЯКІ АСПЕКТИ АВТОМАТИЗАЦІЇ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ ПІДТРИМКИ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, Інститут проблем реєстрації інформації НАН України, м. Київ, Україна, 2021 ISSN 1028-9763. Математичні машини і системи № 3

13. Буданов К. У нас є джерела в Кремлі, але нам потрібні літаки, офіційний телеграм канал Головного управляння розвідки МО України. 2022 р. URL: https://t.me/DIUkraine/214, (дата звернення: 23.04.2023);

14. Зеленський В. Зовнішня розвідка відіграє важливу роль у протидії загрозам, Офіційне інтернет-представництво «Президент України». 2022 р. URL: https://president.gov.ua/news/zovnishnya-rozvidka-vidigraye-vazhlivu-rol-u-protidiyi-zagro-72517, (дата звернення: 17.06.2024);

Таранець Борис Валентинович
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр третього року навчання
Київський університет права НАН України, м. Київ

Сервецький І.В.
д-р юрид. наук, професор,
завідувач кафедри Національної безпеки Інституту безпеки
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

ЩОДО СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ АДВОКАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Одним із важливих напрямів професіоналізації адвокатури є спеціалізація адвокатської діяльності, яка вимагає як теоретичного осмислення, так і практичного впровадження.

Теоретично обґрунтовано необхідність розмежування галузевої та функціональної спеціалізацій адвокатів. Особливу увагу приділено аналізу зарубіжного досвіду, зокрема правовим моделям, що застосовуються у Німеччині, Франції, США та інших державах. Обґрунтовується доцільність законодавчого впровадження спеціалізації адвокатів в Україні через створення системи сертифікації, обмеження щодо представництва у складних категоріях справ без відповідної кваліфікації, а також розширення функцій Єдиного реєстру адвокатів України. Підкреслюється важливість поєднання формального врегулювання з дотриманням принципу автономії адвокатської професії. У підсумку сформульовано пропозиції щодо вдосконалення нормативної бази адвокатської діяльності на основі кращих зарубіжних практик.

Під спеціалізацією адвокатської діяльності пропонується розуміти добровільно обраний адвокатом напрям професійної діяльності, в межах якого він має належну кваліфікацію, знання, досвід та спроможність надавати високоякісну правову допомогу. Це поняття охоплює галузеву (цивільне, кримінальне, адміністративне право тощо) та функціональну (судове представництво, медіація, консультування) форми спеціалізації [1, с. 5].

Важливо відзначити, що в законодавстві України відсутнє поняття спеціалізації адвокатів у формально-юридичному значенні, хоча фактично вона реалізується через ринок правових послуг та інституційні практики. Наприклад, Єдиний реєстр адвокатів України дозволяє фіксувати переважну практику адвоката, але не надає механізму офіційного підтвердження спеціалізації [2].

Міжнародний досвід демонструє високий рівень формалізації спеціалізації адвокатів:

- у Німеччині запроваджено статус Fachanwalt, який надається після спеціального навчання та підтвердження стажу в конкретній галузі (згідно з § 43c BRAO) [3];
- у Франції діє система avocat spécialisé, що передбачає складання спеціалізованого іспиту перед Національною радою адвокатів [4];
- у США Бар-асоціації окремих штатів сертифікують спеціалістів з окремих галузей, як-от сімейне право чи банкрутство [5].

На сьогодні в українському правничому середовищі спостерігається дискусія щодо доцільності законодавчого закріплення спеціалізацій. Пропонуються такі механізми:

- встановлення переліку офіційних спеціалізацій (за аналогією з міжнародною практикою);
- сертифікація адвокатів після підвищення кваліфікації;
- внесення відповідних змін до Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність».

Запровадження спеціалізації дозволить:

- захистити клієнтів від некомпетентної правової допомоги;
- знизити ризики професійної помилки;
- посилити відповідальність адвоката за якість послуг.

Водночас нагальною потребою є збереження вільного вибору адвокатом свого профілю, недопущення надмірного регулювання, а також гарантування конкуренції на ринку юридичних послуг.

Висновок. Отже, спеціалізація адвокатської діяльності є важливою умовою підвищення якості правової допомоги, професійної відповідальності адвоката та ефективності функціонування системи правосуддя. Аналіз вітчизняної та зарубіжної практики свідчить про потребу в інституційному оформленні адвокатської спеціалізації на рівні законодавства. Україна, перебуваючи в активній фазі правової трансформації, має всі підстави запровадити дієвий механізм сертифікації спеціалізацій, що поєднуватиме гарантії професійної автономії з інтересами суспільства та клієнтів. Особливу увагу слід приділити адаптації досвіду європейських країн з урахуванням національних умов. Упровадження чітко визначеної адвокатської спеціалізації має стати одним із кроків у напрямку модернізації української адвокатури, її наближення до стандартів розвинених правових систем.

Таким чином, спеціалізація адвокатської діяльності є сучасною вимогою ринку, що потребує законодавчого врегулювання із урахуванням кращих практик європейських країн і США.

Список використаних джерел.

1. Савчин М. В. Теоретичні засади спеціалізації у правничій професії // Юридична наука. – 2021. – № 4. – С. 5–9.

2. Про адвокатуру та адвокатську діяльність : Закон України від 5 липня 2012 р. № 5076-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2013. – № 27. – Ст. 282.

3. Bundesrechtsanwaltsordnung (BRAO) – § 43c Fachanwaltschaft. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/brao/__43c.html

4. Conseil National des Barreaux. L'avocat spécialisé. URL: https://www.cnb.avocat.fr/fr/lavocat-specialise

5. American Bar Association. Standing Committee on Specialization. URL: https://www.americanbar.org/groups/legal_services/specialization/

Тищенко К. А.
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр першого року навчання
Київський університет права НАН України, м. Київ
Науковий керівник: Сервецький Іван Васильович,
д-р юрид. наук, професор
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

РОЛЬ АДВОКАТУРИ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ПРАВОВОЇ ДЕРЖАВИ: КОНТИНЕНТАЛЬНА ТРАДИЦІЯ, СТАНДАРТИ ЄС ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ

Адвокатура є одним із фундаментальних інститутів правової держави та гарантією демократичного розвитку суспільства. У сучасному світі роль адвокатури значно виходить за межі суто професійного захисту прав і свобод: вона забезпечує баланс між державою та громадянином, впливає на формування правосвідомості та виступає важливим інструментом національної безпеки [1; 6; 9].

Україна як країна континентальної правової традиції орієнтується на стандарти «романо-германського права», що передбачають незалежність адвокатури, високі етичні стандарти та публічну роль адвоката у забезпеченні верховенства права [2; 3]. В умовах війни та реформування правової системи значення адвокатури лише зростає, а її розвиток стає національним пріоритетом [4; 7].

Адвокатура як інститут «романо-германської» правової сім'ї має свої особливості та переваги. Адвокатура в країнах континентального права історично формувалася як самоврядний, незалежний та публічно-правовий інститут, що забезпечує реалізацію права на захист і доступ до правосуддя [2; 6].

Наприклад у Німеччині адвокатура представлена як “орган правосуддя” (Organ der Rechtspflege), що підкреслює її публічний характер [7; 15]. У Франції адвокати мають особливий статус — auxiliaires de justice, що також свідчить про їхню інтегрованість у систему правосуддя [8].

Така модель вплинула і на українське законодавство, зокрема на Закон України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність», який закріплює незалежність адвоката та самоврядність професії [9].

Незалежність адвокатської діяльності є основою ефективного правосуддя для демократичного суспільства.

У континентальних системах право на адвоката є невід’ємною частиною справедливого суду та основним процесуальним правом людини [3; 4; 10].

Європейський суд з прав людини неодноразово наголошував, що незалежність адвоката є ключовою умовою дотримання статті 6 Конвенції про захист прав людини [11; 12].

Незалежний адвокат:

• захищає особу від свавілля держави;

• забезпечує рівність сторін у судовому процесі;

• контролює законність дій правоохоронних органів;

• є елементом системи стримувань і противаги [2; 6; 14].

Для України в умовах війни це особливо важливо, оскільки ризики зловживань владою зростають.

Подвійна природа адвокатури у «романо-германській» системі права має свої традиції.

Континентальна доктрина визначає адвоката як суб’єкта, що виконує приватну та публічну функції.

Приватна полягає у забезпеченні правового захисту, публічна — у служінні праву та підтримці правопорядку [2; 7].

У німецькій доктрині це закріплено у концепції Dienen dem Recht — «служіння праву» [7].

Ця ідея відповідає українському баченню адвокатури як інституційного гаранта прав людини і правової стабільності [9; 18].

Етичні стандарти адвокатури як гаранта верховенства права ґрунтується на Європейських традиціях, етичних кодексах (зокрема CCBE), які встановлюють вимоги щодо конфіденційності, лояльності, чесності, сумлінності, незалежності та уникнення конфлікту інтересів [3; 13].

Високі стандарти адвокатської етики є умовою довіри суспільства до правосуддя [14; 19].

Для України важливо адаптувати європейські підходи до етики, посилити дисциплінарні механізми та забезпечити реальну незалежність органів адвокатського самоврядування, що підвищує професіоналізм адвокатів.

Тому, досвід ЄС щодо спеціалізація адвокатів є важливою умовою підвищення професійного рівня адвокатів України.

У країнах романо-германського права широко застосовується офіційна спеціалізація адвокатів:

• у Німеччині — Fachanwalt;

• у Франції — avocat spécialiste;

• у Іспанії — адвокати з сертифікованими компетенціями [7; 8; 15].

Це підвищує якість правової допомоги, забезпечує розвиток складних напрямів права (IT, медичне, військове право), а також підвищує професійну відповідальність.

Україні слід розробити офіційну модель спеціалізації адвокатів, що посилить правовий порядок та ефективність правосуддя [18].

Більше того, адвокатура як елемент національної безпеки значно підвищується в умовах демократизації суспільства.

Наприклад адвокатура у романо-германському праві розглядається як частина механізму захисту суспільства від зловживань влади та правового свавілля [6; 14].

В умовах війни адвокати в Україні виконують такі функції:

• захист від незаконних дій державних органів;

• забезпечення справедливих мобілізаційних процедур;

• захист військовослужбовців;

• запобігання катуванням, незаконним затриманням і процесуальним порушенням [4; 11; 20].

Адвокатура стає важливим елементом правової стійкості держави (resilience).

Де значення інтеграції української адвокатури в європейський правовий простір стає реальним.

Оскільки правова система ЄС базується на континентальній правовій традиції, розвиток української адвокатури у цьому напрямі сприятиме:

• виконанню Копенгагенських критеріїв;

• зміцненню верховенства права;

• євроінтеграції та гармонізації законодавства;

• зростанню довіри міжнародних партнерів [1; 5; 13].

Адвокатура виступає інституційним мостом між Україною та ЄС.

Висновки. Отже, «романо-германська» правова традиція надає адвокатурі центральне місце у системі правосуддя та захисту прав і свобод людини. Базова модель — незалежна, самоврядна, етично вивірена та спеціалізована - є найбільш ефективною для ефективного судочинства України.

Для зміцнення правової системи Україні необхідно:

- посилити незалежність адвокатури;
- запровадити модель офіційної спеціалізації;
- забезпечити гармонізацію етичних стандартів з ЄС;
- розширити процесуальні гарантії;
- посилити роль адвокатури у сфері національної безпеки.

Адвокатура має стає не лише інститутом правової допомоги, а й важливим механізмом захисту демократії та правової держави.

Список використаних джерел.

1. Дайсі А. Основи конституційного права Європи. Київ : Юрінком Інтер, 2020. 412 с.
2. Zweigert K., Kötz H. An Introduction to Comparative Law. Oxford : Oxford University Press, 1998. 742 p.
3. Council of Bars and Law Societies of Europe. Code of Conduct for European Lawyers. Brussels : CCBE, 2021.
4. Guide on Article 6: Right to a Fair Trial. Strasbourg : European Court of Human Rights, 2023.
5. European Commission. Rule of Law Report 2023. Brussels : EU Publications, 2023.
6. Шлемм Н. Адвокатура у країнах континентального права. Харків : Право, 2018. 356 с.
7. Bundesrechtsanwaltskammer. Berufsordnung für Rechtsanwälte (BORA). Berlin, 2022.
8. Ordre des Avocats de Paris. Règlement Intérieur National. Paris, 2021.
9. Закон України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність».
10. Ashworth A. Human Rights, Serious Crime and Criminal Procedure. London : Sweet & Maxwell, 2015.
11. Case of Salduz v. Turkey. ECtHR, 2008.
12. Case of Beuze v. Belgium. ECtHR, 2018.
13. GRECO. Fourth Evaluation Round Report on Ukraine. Strasbourg : Council of Europe, 2022.
14. Ганишевська І. Роль адвокатури в системі захисту прав людини // Право України. 2021.
15. Bundesrechtsanwaltskammer. Fachanwaltsordnung (FAO). Berlin, 2021.
16. Van den Eynde L. The Lawyer in European Law. Cambridge : Intersentia, 2019.

17. Cappelletti M. The Judicial Process in Comparative Perspective. Oxford : Clarendon Press, 1997.
18. Муляр Г. Інституційний розвиток адвокатури України у контексті євроінтеграції // Порівняльно-правові дослідження. 2022.
19. Boon A. Lawyers' Ethics and Professional Responsibility. Oxford : Hart Publishing, 2020.
20. Zuckerman A. Civil Procedure: Principles of Practice. London : LexisNexis, 2019.

Тищенко К. А.
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр першого року навчання
Київський університет права НАН України, м. Київ
Науковий керівник: Сервецький Іван Васильович,
д-р юрид. наук, професор
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ

СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ СПЕЦІАЛЬНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ.

У сучасних умовах розвитку системи управління державою важливу роль відіграє чітке розмежування компетенції органів державної влади, насамперед правоохоронних органів [1]. Особливе місце в цій системі посідають спеціальні повноваження, якими наділяються окремі органи та посадові особи для виконання специфічних функцій [5].

Спеціальні повноваження є однією з основних форм реалізації функцій держави та правоохоронної діяльності [2]. Вони забезпечують можливість державного впливу на суспільні процеси в межах, визначених законом [3].

Спеціальні повноваження – це офіційно надане законом право здійснювати певну діяльність або вчиняти юридично значущі дії, які мають цільовий, обмежений та спеціальний характер і відрізняються від загальних прав та обов'язків суб'єктів права [2; 4]. Такі повноваження можуть стосуватися виконання завдань у сфері публічного управління, кримінального судочинства, забезпечення громадської безпеки та національної безпеки [3].

Основними ознаками спеціальних повноважень є їх законодавче закріплення, цільова спрямованість, реалізація виключно в межах компетенції відповідного органу або посадової особи, а також підвищена юридична відповідальність за їх перевищення чи зловживання [1; 4].

Класифікація спеціальних повноважень здійснюється за різними критеріями, зокрема:

- за суб'єктом здійснення (органи державної влади, органи місцевого самоврядування, правоохоронні органи) [1];
- за змістом (каральні, контрольні, дозвільні, управлінські) [3; 5];
- за строком дії (постійні та тимчасові) [2].

Прикладами реалізації спеціальних повноважень є повноваження поліцейських під час затримання осіб та застосування заходів примусу [8], спеціальні повноваження Національного антикорупційного бюро України у сфері протидії корупції [9], а також надзвичайні повноваження Президента України, що реалізуються в умовах воєнного стану [7; 10].

Сутність спеціальних повноважень полягає в тому, що вони надаються державою для виконання конкретних, вузькоспеціалізованих функцій, які не можуть бути ефективно реалізовані в межах загальної компетенції [2; 3]. Метою надання таких повноважень є підвищення ефективності державного управління та виконання завдань із захисту прав і свобод людини [6].

Водночас спеціальні повноваження нерідко пов'язані з можливістю обмеження прав громадян або втручанням у приватну сферу, що обумовлює необхідність суворого дотримання принципу верховенства права та підвищеної відповідальності посадових осіб [4; 6].

Наявність спеціальних повноважень сприяє чіткому розподілу функцій між державними органами, запобігає дублюванню їх діяльності та підвищує ефективність функціонування

державного апарату [1; 5]. Крім того, вони забезпечують правову визначеність у відносинах між державою та громадянами, встановлюючи межі допустимої поведінки суб'єктів владних повноважень [6].

Отже, спеціальні повноваження є важливим елементом механізму державної влади, що мають правовий, цільовий, обмежений та відповідальний характер і спрямовані на забезпечення законності та правопорядку в суспільстві [2; 3].

Зміст спеціальних повноважень становить сукупність юридично визначених прав, обов'язків та обмежень, реалізація яких здійснюється у межах, установлених нормативно-правовими актами [1; 2]. Конституція України визначає загальні засади та межі повноважень органів державної влади [7], а спеціальні закони, зокрема Закон України «Про Національну поліцію», конкретизують зміст спеціальних повноважень відповідних суб'єктів [8].

Список використаних джерел

1. Авер'янов В. Б. Адміністративне право України. Академічний курс : підручник. Київ : Юрінком Інтер, 2011. 808 с.
2. Скакун О. Ф. Теорія держави і права : підручник. Харків : Консум, 2011. 656 с.
3. Кельман М. С., Мурашин О. Г. Теорія держави і права : підручник. Київ : Кондор, 2016. 584 с.
4. Рабінович П. М. Основи загальної теорії права та держави. Львів : Світ, 2013. 312 с.
5. Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України. Харків : Основа, 2014. 448 с.
6. Козюбра М. І. Верховенство права: доктрина і практика. Київ : Наукова думка, 2018. 312 с.
7. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР.
8. Про Національну поліцію : Закон України від 2 лип. 2015 р. № 580-VIII.
9. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1698-VII.
10. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII.

УДК 342.93; 351.74(477)

Шейбут Денис Вікторович
канд. юрид. наук, доцент кафедри Національної безпеки
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ,
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-0434-0985

ПОЛІТИЧНА СИСТЕМА СУСПІЛЬСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ВИКЛИКИ ДЛЯ КРАЇН, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ

Політичні системи країн, що розвиваються, функціонують у середовищі множинних нерівностей, де обмежена державна спроможність перетинається з фіскальними й борговими рамками, високою соціальною вразливістю та конкуренцією неформальних центрів впливу. За цих умов навіть добре спроєктовані правила часто зазнають викривлення на етапі реалізації через асиметрії влади, монополії на ренту та слабкі механізми підзвітності, що знижує передбачуваність політики й посилює транзакційні витрати реформ. Коли інститути арбітражу слабкі, компроміси стають нетривкими, а виконання рішень — залежним від короткострокових коаліцій, формованих довкола розподілу ресурсів. Унаслідок цього довіра до публічної влади еродує, а політичний цикл дедалі менше терпить відкладені вигоди, змушуючи уряди шукати швидких, але неглибоких рішень, що рідко переживають зміну кабінетів [1]. Стабілізація можлива лише тоді, коли правила гри обмежують захоплення політики вузькими групами

та створюють стимули для дотримання зобов'язань усіма сторонами, включно з державою, бізнесом і громадянським суспільством. Саме логіка «узгоджених правил під реальні розклади сили» є визначальною для перетворення формальних інститутів на дієві, а політичних угод — на інклюзивні.

Паралельно посилюється напруження між змагальністю виборів та легітимністю їх результатів. Порівняльні вимірювання виборчих процесів свідчать про стійкий тренд деморалізації виборчої доброчесності, що проявляється у відмові частини акторів визнавати поразку, у селективному застосуванні адміністративних ресурсів, тиску на медіа та громадських спостерігачів. Для значної частини країн, що розвиваються, це переходить у нормалізацію позапроцедурних практик оскарження, які знижують довіру до арбітрів, фрагментують інформаційний простір і стимулюють вуличну політику замість інституційного врегулювання. У довшій перспективі подібні патерни підривають готовність сторін до мирної ротації влади та збільшують ймовірність насильницьких конфліктів під час політичних переходів [2]. Без професіоналізації виборчого менеджменту, прозорого підрахунку й ясних процедур розв'язання спорів суспільне визнання результату стає залежним від сили мобілізації, а не від якості процесу. Внаслідок цього легітимність політичного порядку щоразу мусить «перевинайденою» поза інституціями, що виснажує державну спроможність.

Динаміка автократизації надає цим ризикам системного характеру, оскільки скорочення простору для конкуренції і громадянських свобод дедалі частіше відбувається через юридичні й адміністративні механізми, а не лише через відкрите насильство. Чергові хвилі погіршення індикаторів демократії фіксуються як у вразливих політичних системах, так і у режимах змішаного типу, де формальні інститути виборності співіснують із практиками концентрації влади. Особливо небезпечним є повзуче розмивання верховенства права: зміни кадрових правил для судів, переписування процедур нагляду, таргетовані обмеження для опонентів і незалежних медіа [3]. Ці кроки створюють асиметрії, що важко відкотити у звичайному політичному циклі, й формують авторитарну інерцію, у межах якої навіть наступні вибори мало що змінюють у балансі влади. У підсумку політична конкуренція зменшує свою якість без помітного зменшення кількісних ознак змагальності.

Економічні шоки після пандемії та енергетичних стресів накладаються на боргові обмеження і зростання глобальної міжкраїнової нерівності, що напряму відбивається на політичній стабільності. Слабкий фіскальний простір зменшує можливості для контрциклічних видатків, уповільнює відновлення базових послуг і відсуває довгі інвестиції в інфраструктуру, людський капітал і кліматичну адаптацію. Коли очікування громадян зростають швидше, ніж інститути спроможні доставити результати, з'являється попит на негайні сигнали підтримки, а вуличні протести частішають і швидше політизуються. Для урядів це означає високу ціну помилки в комунікації та необхідність показувати ранні результати, навіть якщо реформа структурна й за замовчуванням повільна. Політичні цикли коротшають, інструменти стабілізації стають фрагментарними, а коаліції навколо реформ — крихкими без захищених від коливань механізмів фінансування й прозорого моніторингу виконання. Коли ж зовнішні ризики накладаються на внутрішні ренти та корупційні мережі, інфляційні й девальваційні імпульси швидко набувають політичного виміру.

Цифрове середовище водночас розширило інструменти громадянської участі й додало владі репертуар технологічних практик контролю. З одного боку, низький бар'єр входу в публічну політику, нові форми нагляду за владою та спроможність мобілізуватися довкола конкретних питань створили нові канали впливу громадян і груп інтересів. З іншого — держави і недержавні актори стрімко інституціоналізували інструменти цифрової репресії: від блокувань інтернету до масового онлайн-стеження, від мереж фабрикації контенту до складних інформаційних операцій. У країнах, що розвиваються, де традиційні інститути посередництва слабкі, алгоритмічні асиметрії перетворюються на політичні, поглиблюючи поляризацію та зменшуючи спільне поле фактів. Відсутність сталих правил для платформ і прозорості державної цифрової

комунікації у кризах знижує керованість і збільшує ризик конфліктної ескалації [4]. Стійкість виборчих процесів у такій конфігурації прямо залежить від того, наскільки інституціоналізовані стандарти публічної інформації та незалежні канали її верифікації.

Політична керованість у контексті безпекових викликів вимагає особливої уваги до меж надзвичайних повноважень. Збройні конфлікти, транскордонне насильство, організована злочинність і кліматичні катастрофи часто стають підставою для розширення виконавчої дискреції, проте відсутність чітких строків і зовнішніх запобіжників формує прецеденти, які переносяться й на повсякденне управління. Коли надзвичайні режими нормалізуються, суспільні витрати зростають нерівномірно, а корупційні ренти розширюються в тіні процедур спрощених закупівель і секретних рішень. Вихід полягає не лише у юридичному врегулюванні меж повноважень, а й у публічній прозорості, стандартизованих протоколах та екосистемі незалежного нагляду, здатній швидко повертати систему до звичайних процедур після кризи. Стійкість до шоків тоді стає функцією не концентрації влади, а інституційної дисципліни, яка дозволяє одночасно діяти швидко і залишатися підзвітними.

Список використаних джерел

1. World Bank. (2017). World Development Report 2017: Governance and the Law. Washington, DC: The World Bank. URL: https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/85b1c626-91c8-5a31-a82b-e24bb4c981f0

2. V-Dem Institute. (2025). Democracy Report 2025: 25 Years of Autocratization – Democracy Trumped? University of Gothenburg. URL: https://www.v-dem.net/documents/60/V-dem-dr__2025_lowres.pdf

3. International IDEA. (2024). The Global State of Democracy 2024: Strengthening the Legitimacy of Elections. Stockholm: International IDEA. URL: https://www.idea.int/democracytracker/sites/default/files/2024-09/the-global-state-of-democracy-2024-strengthening-legitimacy-elections.pdf

4. United Nations Development Programme. (2024). Human Development Report 2023/2024: Breaking the Gridlock—Reimagining Cooperation in a Polarized World. New York: UNDP. URL: https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24reporten.pdf

Шилін Микола Олександрович
д-р юрид. наук, професор, заслужений юрист України,
ННІ державної безпеки Національної академії СБУ, м.Київ

УЧАСТЬ В ОРГАНІЗОВАНІЙ ЗЛОЧИННІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ФАКТОР ВРАЗЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ЇХ СПЕЦСЛУЖБАМИ ІНОЗЕМНИХ ДЕРЖАВ ДО НАНЕСЕННЯ ШКОДИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ ТА ЗНАЧЕННЯ САНКЦІЙНИХ ЗАХОДІВ УКРАЇНИ З ПРОТИДІЇ ЇЙ

В сучасний період пріоритетними завданнями вітчизняних правоохоронних, спеціальних, розвідувальних та інших державних органів, відповідно до їх компетенції, зокрема, є :

- активна та ефективна протидія розвідувально-підривній діяльності, спеціальним інформаційним операціям та кібератакам, російській та іншій підривній пропаганді;
- запобігання, виявлення та припинення проявів сепаратизму, тероризму, екстремізму, припинення діяльності незаконних збройних формувань, політично мотивованого насильства та інших зазіхань на конституційний лад;
- отримання повної і достовірної упереджувальної інформації про ситуацію в Україні та світі, протидія зовнішнім загрозам національній безпеці України, сприяння реалізації національних інтересів України [1].

Відповідно до Закону України «Про національну безпеку України» загрози національній безпеці України – явища, тенденції і чинники, що унеможливлюють чи ускладнюють або можуть унеможливити чи ускладнити реалізацію національних інтересів та збереження національних цінностей України [2].

У розділі ІІ. «Безпекове середовище та загрози державній безпеці» Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки», затвердженого Указом Президента України від 16 лютого 2022 року № 56/2022 до загроз віднесено розвідувально-підривну та іншу протиправну діяльність іноземних спецслужб, окремих організацій, груп та осіб, зокрема з використанням організованих злочинних угруповань і корумпованих посадових осіб, спрямовану на руйнування механізмів державного управління та місцевого самоврядування (п. 13). Тому одним із основних завдань державної політики у сфері забезпечення державної безпеки визначено проведення контррозвідувальних заходів з попередження, виявлення, запобігання та припинення протиправної діяльності спеціальних служб іноземних держав, організацій, окремих груп (у тому числі фінансово-промислових груп, міжнародних транснаціональних корпорацій та регіональних груп впливу) і осіб на шкоду державній безпеці, спрямованої на встановлення контролю над стратегічно важливими об’єктами критичної інфраструктури та окремими підприємствами, здійснення негативного впливу на їх стійке та безпечне функціонування і розвиток (п. 24) [3].

Відповідно до Закону України «Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю» під організованою злочинністю розуміється сукупність кримінальних правопорушень, що вчиняються у зв’язку з створенням та діяльністю організованих злочинних угруповань. До державних органів, які беруть участь у боротьбі з організованою злочинністю належать органи Національної поліції і Служби безпеки України. А до основних напрямів їх діяльності в зазначеному контексті цей Закон відносить запобігання нанесення шкоди людині, суспільству, державі [4].

Спецслужби іноземних держав постійно здійснюють серед мешканців України пошук осіб для залучення їх до співробітництва з ними з метою проведення розвідувально-підривних акцій, результатом яких є нанесення шкоди державній безпеці і національним інтересам України.

Найбільшу активність в сучасний період у зазначеному контексті проявляють спецслужби рф, які використовують для цього різноманітні методи і фактори. Посилену увагу вони приділяють такій категорії громадян України як державні службовці, насамперед працівникам органів державної влади і управління, співробітникам правоохоронних органів, які мають низькі моральні якості, схильні до скоєння правопорушень.

Особливу зацікавленість для них становлять особи, котрі здійснюють корупційні діяння та причетні до іншої організованої злочинності, оскільки ці фактори вказують на їх вразливість для можливого залучення до надання їм допомоги в організації і проведенні розвідувально-підривної діяльності проти нашої держави. Отримавши інформацію про корупційну діяльність, причетність до організованих злочинних угруповань таких осіб, розвідувальні органи рф виходять на них і, використовуючи зазначений компромат, пропонують їм вступити з ними в злочинний зв’язок.

У разі надання згоди на співпрацю з названими структурами рф державні службовці, маючи певні розвідувальні можливості (наприклад наявність допуску і доступу до державної таємниці, іншої чутливої інформації, що становить інтерес для спецслужб іноземних держав, участь у розробці і реалізації державної політики в тій чи іншій сфері тощо), можуть нанести суттєву шкоду державній безпеці і національним інтересам України.

Як свідчать матеріали оперативної практики роботи вітчизняних контррозвідувальних підрозділів і слідчих органів суттєвим чинником, що сприяють протидії розвідувально-підривній діяльності спецслужб іноземних держав роти України, у тому числі використання їх розвідувальними органами окремих осіб, пов’язаних з організованими злочинними угрупованнями в Україні, а також рф та країнах її сателітів є проведення в сучасний період

санкційної політики. Остання, зокрема здійснює стримуючий вплив на становлення зазначеної категорії осіб на злочинний шлях, у тому числі співпрацю з спецслужбами іноземних держав.

До осіб, причетних до організованої злочинної діяльності, можуть бути застосовані обмежувальні заходи (санкції), що передбачені Законом України «Про санкції», зокрема, такі їх види: блокування активів – тимчасове обмеження права особи користуватися та розпоряджатися належним їй майном; обмеження торговельних операцій; запобігання виведення капіталів за кордон;розміщення валютних цінностей на рахунках і вкладах на території іноземної держави; припинення видачі дозволів, ліцензій на ввезення в Україну з іноземної держави чи вивезення з України валютних цінностей та обмеження видачі готівки за платіжними карткам, емітованими резидентами іноземної держави [5].

У зв'язку з тим, що спеціальні служби іноземних держав, насамперед російської федерації, продовжують розвідувально-підривну діяльність проти України, намагаються підживлювати сепаратистські настрої, використовують організовані злочинні угруповання і корумпованих посадових осіб, прагнуть зміцнити інфраструктуру впливу, Україна й надалі буде вживати заходів з метою вдосконалення санкційної політики для збільшення ефективності впливу на об'єкт застосування санкцій і мінімізації шкоди для своїх національних інтересів [1].

Список використаних джерел

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про стратегію національної безпеки України» БЕЗПЕКА ЛЮДИНИ – БЕЗПЕКА КРАЇНИ. Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL.: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020 ВЕРХОВНА Рада України Офіційний вебпортал парламенту України.

2. Про національну безпеку України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII

3. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, ст.241. URL.: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text.

4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки». Указ Президента України від 16 лютого 2022 року № 56/2022 URL.: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text.

5. Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю. Закон України від 30 червня 1993 року № 3341-XII. Відомості Верховної ради України 1993, № 35, ст. 358. URL.: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3341-12#Text.

6. Про санкції. Закон України від 14 серпня 2014 року № 1644-VII. Відомості Верховної Ради, 2014, № 40, ст. 2018. URL.: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18#Text.

Наукове видання

Виклики майбутнього: трансформації, стратегії адаптації та стійкість у міждисциплінарному вимірі

Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених (26 грудня 2025 р.).

Видано в авторській редакції
Підписано до публікації 27.01.2026 р.
Формат 60x84/16
Гарнітура Arial
Ум. друк. арк. 20,9
Електронне видання

ЗВО «Університет трансформації майбутнього»
14000, Україна, м. Чернігів, вул. Ремісничa, 28
Електронна пошта: info@uft.in.ua
Телефон: + 38 (073) 047-26-26
Веб-сайт: https://uft.in.ua/
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 8115 від 20.06.2024 р.