



**Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»  
Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту освіти»**

**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ  
22-23 травня 2025р**

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ:  
РЕГІОНАЛЬНИЙ, МІЖНАРОДНИЙ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ**



**ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ**

**ЧЕРНІГІВ 2025**

УДК 35.072:352.075:327:339.9

Актуальні питання управління та адміністрування: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти: Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (22-23 травня 2025 р.). Під загальною редакцією доктора економічних наук Дуки Анастасії Петрівни, доктора економічних наук Філіпової Наталії Володимирівни. Чернігів : ЗВО «Університет трансформації майбутнього», 2025. 158 с.

ISBN 978-617-95507-1-3

DOI: [https://doi.org/10.54929/conf\\_uft\\_23\\_05\\_25](https://doi.org/10.54929/conf_uft_23_05_25)

У збірнику представлено наукові праці учасників міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання управління та адміністрування: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти».

До збірника увійшли тези доповідей учасників, що відображають результати їх наукових досліджень проблем управління та адміністрування. Збірник розраховано на науковців, викладачів, практичних працівників, студентів, а також широке коло читачів, які цікавляться проблематикою управління та адміністрування.

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

ISBN 978-617-95507-1-3  
© ЗВО «Університет трансформації майбутнього», 2025  
© Автори, текст, 2025

## ЗМІСТ

**СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ У СУСПІЛЬСТВІ.**

<i>Гальчич І. П.</i> ФОРМУВАННЯ МЕДІАЦІЙНИХ НАВИЧОК МАЙБУТНІХ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ ПРАКТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ.....	9
---	---

**СЕКЦІЯ 2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ЕТИКО-КУЛЬТУРНІ ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ.**

<i>Гололобов С. М.</i> КУЛЬТУРНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ КОГНІТИВНІЙ ДЕЗІНТЕГРАЦІЇ СУСПІЛЬНОЇ СВІДОМОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ЗАГРОЗ.....	11
<i>Лечищак В. С.</i> ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ РЕФОРМ ТА КРИЗ.....	13
<i>Молоносова Л. Б.</i> МОЛОДЬ І СОЦІАЛЬНА ЗГУРТОВАНІСТЬ ЯК ЧИННИКИ ЕТИКО-КУЛЬТУРНОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ ПОСТКРИЗОВОГО РЕГІОНУ ЧЕРНІГІВЩИНИ.....	16
<i>Трикоза О.</i> СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ.....	18

**СЕКЦІЯ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.**

<i>Алієва Л. Г.</i> СУЧАСНА ЗОВНІШНЯ ПОЛІТИКА НІДЕРЛАНДІВ.....	20
<i>Андрусь О. О.</i> ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ.....	22
<i>Барчук П. Л.</i> ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ДЖЕРЕЛО ФІНАНСУВАННЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ: ЧИМ УКРАЇНА ЦІКАВА ІНВЕСТОРАМ.....	23
<i>Беренда Ю. В.</i> УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ.....	24
<i>Богачук І. В.</i> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КРИЗЬ ПРИЗМУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	25
<i>Бойко О. Г.</i> ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	27
<i>Бойко Р. І.</i> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	29
<i>Бровко А. В. Сенченко Н. М.</i> ПОВЕРНЕННЯ ОБВИНУВАЛЬНОГО АКТА ПРОКУРОРУ: ПРОБЛЕМАТИКА ПРАВОВИХ НАСЛІДКІВ.....	31
<i>Володько В. А.</i> ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	33
<i>Володько П. А.</i> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБОРОННОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ.....	34
<i>Гайдук А. В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ МІСЦЕВИХ ПРОЕКТІВ ТА ПРОГРАМ.....	35
<i>Гарбуза Є.</i> СУЧАСНІ МЕТОДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ В СІМ'ї.....	36
<i>Головчук Ю. О. Лепетан І. М.</i> УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	37
<i>Голуб О. О.</i> СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	39
<i>Данилов Д. Ф.</i> ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	40
<i>Дементов І. Ю.</i> МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	41
<i>Донець С. І.</i> УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	42
<i>Дубовик Д. Є.</i> ПЕРСПЕКТИВИ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.....	43
<i>Дука А. П.</i> СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІКИ.....	45
<i>Дяченко М. А.</i> РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	47
<i>Єфименко І. О.</i> СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	48
<i>Керноз Н. Є. Лугина Є. Ю.</i> АДМІНІСТРАТИВНІ ТА ІНШІ ВИДИ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ: ПРОБЛЕМНІСТЬ РОЗМЕЖУВАННЯ ДЛЯ ПРАВОЗАСТОСУВАННЯ.....	49
<i>Керноз Н. Є. Падалка В. О.</i> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРАВОСУДДЯ В УКРАЇНІ: ЗАКОНОДАВЧІ ПРОГАЛИНИ.....	52
<i>Козлянський Є. Л.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	55
<i>Конопля Ю. М.</i> ПРОЗОРИСТІСТЬ І ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ: АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАХОДИ ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	56
<i>Кучинський В. Ю.</i> ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ.....	58
<i>Лугувський В. В.</i> ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА.....	59

<b>Ляшенко О. М. Михайловська О. В.</b> ІНФОРМАЦІЙНА ЯКІСТЬ І АДАПТИВНІСТЬ РІШЕНЬ У СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМАХ.....	60
<b>Москалець М.В.</b> ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	62
<b>Москалець Т.В.</b> РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	63
<b>Ніколаєнко Ю.В.</b> ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ.....	64
<b>Норинський В.О.</b> ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ УПРАВЛІНЦЯ.....	65
<b>Паламаренко Я. В.</b> ДОСЛІДЖЕННЯ ВАЖЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я.....	66
<b>Пінежко А.О.</b> НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКУ КРИПТОВАЛЮТ В УКРАЇНІ.....	67
<b>Полянський М.Ю.</b> РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ ДЛЯ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	69
<b>Рослий В.О.</b> ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	70
<b>Савенко В.О.</b> ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ АДМІНІСТРУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	71
<b>Сакун В.С.</b> СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ.....	72
<b>Сакун О.С.</b> ПРОБЛЕМИ МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО РОЗПОДІЛУ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ.....	73
<b>Самійленко І.І.</b> ПОНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	74
<b>Сілко І.Л.</b> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	75
<b>Старченко Г. В.</b> РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ГНУЧКОМУ УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ.....	76
<b>Стегній С.В.</b> СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	78
<b>Степюк О.Р.</b> ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ В УКРАЇНІ.....	79
<b>Тарасов Д.Ю.</b> РЕВІТАЛІЗАЦІЯ ЗАСТАРІЛИХ ПРОМИСЛОВИХ АКТИВІВ.....	80
<b>Туз О.І.</b> ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	81
<b>Філіпова Н. В.</b> КРИТЕРІЇ ТА ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОГО ВИБОРУ ДОНОРА ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТНИХ ІНІЦІАТИВ.....	82
<b>Циганенко Г.В.</b> РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ.....	84
<b>Чорній О.М.</b> РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ.....	87
<b>Шестаковська Т. Л.</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	88

#### СЕКЦІЯ 4. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ.

<b>Алієв Азер Аріф огли</b> АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	90
<b>Горбань Д. А.</b> ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ.....	92
<b>Грабовець М.П.</b> ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ.....	94
<b>Дабіжа В. В.</b> ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	97
<b>Індик Є.В.</b> ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ.....	99
<b>Каліщук Є.С.</b> ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	101
<b>Кириченко Ганна</b> ВПЛИВ БЛОКЧЕЙНУ НА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ.....	103
<b>Колесников Д.О.</b> ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВЦІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	105
<b>Махарадзе О.Т.</b> ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ОПТИМІЗАЦІЇ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СИСТЕМИ РЕАГУВАННЯ НА КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ.....	107
<b>Москалець І. М.</b> УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ВОЄННОГО ЧАСУ.....	110
<b>Нужна О. А.</b> ДИСБАЛАНС МІЖ ПОПИТОМ І ПРОПОЗИЦІЄЮ РОБОЧОЇ СИЛИ В ГАЛУЗІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА АУДИТУ В УКРАЇНІ: ПРОГНОЗ РИНКУ ПРАЦІ.....	113
<b>Пузирна Н. С.</b> ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	114
<b>Сандул М. М.</b> ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ.....	116
<b>Скутельник І. В.</b> ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ СУДОВОЮ РЕФОРМОЮ В УКРАЇНІ.....	118

<b>Сокол М.Ю.</b> ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ВИКОНАВЧОГО ПРОВАДЖЕННЯ.....	120
<b>Терент'єва А.В.</b> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В БЕЗПЕКОВІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	122
<b>Чеховський Андрій</b> АНАЛІЗ ЗАГРОЗ ДЛЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙ ГЛОБАЛЬНОГО ЕНЕРГЕТИЧНОГО РИНКУ .....	125
<b>Шарапов О. М.</b> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	127
<b>Шкрєбтїєнко В. М.</b> АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я.....	129

### СЕКЦІЯ 5. ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ЛІДЕРСТВІ.

<b>Голуб В.Л. Голуб Н.Є.</b> ЗАСТОСУВАННЯ МІЖДИСЦИПЛІНАРНОГО ПІДХОДУ В ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ БАКАЛАВРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ГЕНДЕРНО СВІДОМОЇ ОСОБИСТОСТІ.....	132
<b>Черняхівська Вікторія</b> ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ТА ІНКЛЮЗІЯ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС: ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ТА ПОДОЛАННЯ ПРОБЛЕМ.....	135

### СЕКЦІЯ 6. ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.

<b>Гаценко О. О.,</b> МЕХАНІЗМИ ФІНАНСУВАННЯ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ.....	138
<b>Клименко Т. В.</b> СТРАХУВАННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	139
<b>Романенко С.В.</b> ФІНАНСОВИЙ КОНСАЛТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	142

### СЕКЦІЯ 7. НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.

<b>Белінська О. Б.</b> ЛІДЕРСТВО В МЕДИЧНОМУ ТУРИЗМІ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я.....	144
<b>Застьола Є. О. Сергієнко О. А.</b> РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ КРИПТОВАЛЮТ У НАЦІОНАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ СТРАТЕГІЇ.....	146
<b>Мекшун П. В.</b> ОСНОВНІ ЕТАПИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СФЕРИ БЕЗПРОВОДОВОГО ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗКУ В УКРАЇНІ.....	148

### СЕКЦІЯ 8. МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕСУ.

<b>Головчук Ю.О.</b> МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ.....	151
<b>Марчук І.А.</b> МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	153
<b>Рябов І. Б.</b> ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ СЕРВІСІВ.....	154
<b>Рябова Т. А.</b> МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ ЧЕРЕЗ АДАПТИВНИЙ МАРКЕТИНГ.....	156
<b>Старченко С.В.</b> ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ В СКЛАДСЬКІЙ ЛОГІСТИЦІ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	159

## СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ У СУСПІЛЬСТВІ.

УДК 37.018.43:316.42:061.2:364–78

Гальчич І. П.

*здобувачка третього рівня вищої освіти*

*Український державний університет ім. Михайла Драгоманова*

### ФОРМУВАННЯ МЕДІАЦІЙНИХ НАВИЧОК МАЙБУТНІХ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ ПРАКТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ

У сучасному суспільстві, яке постійно змінюється, однією з головних задач системи освіти є підготовка фахівців, здатних ефективно працювати в умовах соціальних трансформацій та надавати підтримку різним групам населення. В умовах постійних змін в соціальному середовищі, професія соціального працівника стає все більш важливою для забезпечення соціальної стабільності та підтримки вразливих категорій громадян.

Одним із ключових аспектів професійної підготовки є розвиток медіаційних навичок, що є важливим інструментом для вирішення конфліктів та покращення взаємодії між людьми.

Медіація — це процес мирного вирішення конфліктів, в якому залучені сторони досягатимуть взаєморозуміння та порозуміння через діалог і переговори [4]. Медіація включає в себе не лише усунення конфліктів, але й сприяння розвитку ефективної комунікації, посилення соціальної згуртованості та покращення міжособистісних відносин. У соціальній роботі медіація набуває особливого значення. Соціальні працівники часто працюють з людьми, які переживають складні життєві ситуації, у тому числі в умовах сімейного насильства, соціальної ізоляції, конфліктів на робочому місці або в громадах. В таких ситуаціях медіаційні навички можуть бути використані для ефективного вирішення конфліктів і надання підтримки клієнтам у складних соціальних ситуаціях.

Зміни в соціальному середовищі та нові виклики, з якими стикаються соціальні працівники, ставлять перед системою освіти нові вимоги. Вища освіта в галузі соціальної роботи повинна адаптуватися до сучасних тенденцій, в тому числі до потреб у розвитку медіаційних навичок у майбутніх фахівців. Трансформація змісту освіти передбачає внесення в навчальні програми курсів, які сприятимуть розвитку медіаційних навичок у студентів.

Такий підхід передбачає акцент на інтерактивні методи навчання, розв'язання реальних конфліктних ситуацій, рольові ігри, а також використання сучасних інформаційних технологій для моделювання конфліктів і навчання їх мирного вирішення. Практична підготовка майбутніх соціальних працівників Практична підготовка є важливим етапом у навчанні майбутніх соціальних працівників, оскільки вона дозволяє студентам застосувати теоретичні знання на практиці та отримати досвід вирішення реальних проблем. Включення медіації до програми практичної підготовки дозволяє студентам розвивати критичне мислення, навички спілкування та ефективного взаємодії в умовах стресу.

Одним із важливих аспектів є підготовка студентів до роботи в умовах конфліктних ситуацій. Медіація дозволяє соціальним працівникам не тільки знаходити рішення конфліктів, але й розуміти соціальні, психологічні та культурні аспекти кожного конкретного випадку [2]. Це забезпечує більш комплексний підхід до вирішення проблем, допомагаючи студентам краще орієнтуватися в реальних умовах їх професійної діяльності. Методологічні аспекти формування медіаційних навичок

Для ефективного формування медіаційних навичок у майбутніх соціальних працівників необхідно враховувати методологічні підходи, що включають теоретичні знання, практичні

вправи та інтерактивні методи навчання. Важливо, щоб студенти мали можливість працювати з реальними кейсами, виконувати рольові ігри, брати участь у семінарах та тренінгах, що сприятимуть розвитку таких навичок, як активне слухання, емпатія, переговори та ведення конструктивних діалогів [3].

Також важливою частиною є навчання студентів ефективному управлінню емоціями і стресовими ситуаціями, що є основою для успішного застосування медіаційних методів у реальній практиці. Висновки В умовах сучасних викликів система освіти повинна адаптуватися до потреб суспільства, зокрема в галузі соціальної роботи. Формування медіаційних навичок у майбутніх соціальних працівників є важливою складовою їх професійної підготовки, оскільки дозволяє ефективно працювати з людьми, що стикаються з різноманітними соціальними проблемами [1].

Перехід до активного впровадження медіаційних методів у навчальний процес дозволить майбутнім фахівцям краще справлятися з конфліктними ситуаціями, що є важливим кроком у розвитку соціальної роботи в Україні.

### Список використаних джерел

1. Баранник О. М., & Лисенко, О. І. (2020). Медіація в соціальній роботі: теорія та практика. Київ: Академія управління та бізнесу.
2. Василенко І. В., & Павленко, І. М. (2019). Основи медіації у соціальній роботі. Київ: Вид-во НУ «Львівська політехніка».
3. Кравченко Т. М. (2018). Розвиток медіаційних навичок у професійній підготовці соціальних працівників. Соціальні технології, 4(8), 45–52.
4. Черненко О. В. (2017). Медіація в контексті соціальної роботи: методи та техніки. Харків: Видавництво «Слобожанщина».
5. Крамаренко В. І. (2016). Сучасні тенденції у навчанні медіації в Україні та за кордоном. Освітні ініціативи, 6, 33–40.

## СЕКЦІЯ 2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ЕТИКО-КУЛЬТУРНІ ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ.

УДК 316.77:351.85(477) + 008:32

**Гололобов С. М.**

*кандидат наук з державного управління,  
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

### **КУЛЬТУРНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ КОГНІТИВНІЙ ДЕЗІНТЕГРАЦІЇ СУСПІЛЬНОЇ СВІДОМОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ЗАГРОЗ**

Актуальність дослідження. У сучасних умовах ускладнення безпекового середовища, коли гібридна агресія проти України виходить далеко за межі військових дій і набуває форми масованого когнітивного впливу, особливої уваги набуває феномен когнітивної дезінтеграції суспільної свідомості. Це явище проявляється у втраті змістовної єдності соціуму, зростанні ідентифікаційної нестабільності, руйнуванні морального консенсусу, формуванні паралельних реальностей та глибокій недовірі до державних інституцій. Така ситуація значно ускладнює реалізацію стратегій національної єдності та унеможливорює адекватне публічне управління. У цьому контексті традиційні форми інформаційної безпеки, засновані на технічних і правових підходах (фактчекінг, регулювання ЗМІ, обмеження пропаганди тощо), є необхідними, проте недостатніми. Натомість формується запит на гуманітарну, смислову, управлінську протидію когнітивним загрозам. Саме в цьому контексті культурна політика повинна розглядатися не лише як галузева функція, а як механізм публічного управління, здатний забезпечити когнітивну стабілізацію соціуму. Її роль полягає у формуванні аксіологічного поля, нарративної стійкості, культурної просвіти та відновленні довіри до базових смислових інституцій держави. Зважаючи на те, що інформаційні атаки дедалі частіше спрямовані не на інфраструктуру, а на свідомість, нарративи та ціннісні основи нації, культурна політика набуває нового виміру — стратегічної когнітивної інфраструктури. Це й зумовлює наукову та практичну актуальність заявленої проблематики.

Мета дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування й емпірична конкретизація культурної політики як механізму публічного управління, що здатний забезпечити запобігання когнітивній дезінтеграції суспільної свідомості в умовах гібридних інформаційних загроз, з урахуванням викликів національної безпеки, інституційної спроможності та міждисциплінарної синергії.

Основні результати дослідження.

Перше: обґрунтовано авторське визначення поняття «когнітивна дезінтеграція суспільної свідомості» як структурного розпаду єдиного аксіосмислового поля соціуму під впливом інформаційних атак, інституційного розриву, ціннісної ерозії та семіотичного перевантаження. Це не лише інформаційна вразливість, а системна соціальна криза, що руйнує можливості для консолідованого прийняття рішень [1].

Друге: сформульовано концепт «культурної політики когнітивної резильєнтності» як узагальнену модель державного управління в гуманітарній сфері, що інтегрує: 1) аксіологічне проектування публічного простору; 2) нарративну гармонізацію; 3) механізми критичної просвіти; 4) культурну мобілізацію в умовах загроз [2]. Доведено, що саме культура виступає «фільтром смислів», через який транслюються імунологічні функції колективної свідомості.

Третє: емпірично і теоретично ідентифіковано п'ять ключових механізмів когнітивної протидії в межах культурної політики:

- 1) наративна інженерія — вибудова захисних культурно-історичних сюжетів, що консолідують ідентичність;
- 2) культурна освіта — як сфера формування когнітивної культури громадян і просвітницького імунітету;
- 3) етична політика пам'яті — легітимація історичних смислів через державну культурну рамку;
- 4) медіакультурне регулювання — інституційне «просіювання» інформаційних потоків на основі аксіологічних критеріїв;
- 5) локальні культурні фасилітації — підтримка ініціатив громад, які відновлюють горизонт довіри через культуру [3].

Четверте: запропоновано та обґрунтовано основи базової матриці індикаторів когнітивної стабільності, яка включає:

- 1) рівень смислової консолідованості (за результатами контент-аналізу публічних комунікацій);
- 2) інституційну довіру до культурних агентів;
- 3) інтенсивність участі в культурних практиках;
- 4) глибину ідентифікації з національними наративами;
- 5) критичний індекс медіаспоживання [4].

Це дозволяє інтегрувати культурну політику в системи стратегічного управління ризиками на рівні держави.

Висновки. У результаті дослідження доведено, що культурна політика здатна виступати системним механізмом когнітивної стабілізації в умовах гібридних інформаційних загроз, виходячи за межі традиційного функціоналу «культурного супроводу». Вона повинна бути інституціоналізована як компонент стратегії національної безпеки, з чітко визначеними індикаторами, координуючими структурами та ресурсною підтримкою. Перспективи подальших наукових досліджень полягають у:

- 1) розробці інституційної моделі когнітивно-культурного суверенітету;
- 2) створенні алгоритмізованих платформ для моніторингу стану суспільної свідомості;
- 3) формуванні механізмів включення культури в управлінські цикли прийняття рішень у сфері безпеки.

### Список використаних джерел

1. Paolucci, C. (2021). *Cognitive Semiotics. Integrating Signs, Minds, Meaning and Cognition. Perspectives in Pragmatics, Philosophy & Psychology*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-42986-7>.
2. Rogers, P., Bohland, J., & Lawrence, J. (2020). Resilience and values: Global perspectives on the values and worldviews underpinning the resilience concept. *Political Geography*, 83, 102280. <https://doi.org/10.1016/J.POLGEO.2020.102280>.
3. Barbieri, N. (2015). A narrative-interactionist approach to policy change analysis. Lessons from a case study of the cultural policy domain in Catalonia. *Critical Policy Studies*, 9(4), 434–453. <https://doi.org/10.1080/19460171.2015.1014519>.
4. Wall, D., Liebenberg, L., Ikeda, J., Davis-Ward, D., Youth Participants from Spaces & Places, Port Hope Simpson. (2021). Understanding Community, Culture and Recreation as Resilience Resources for Indigenous Young People. In: Moran, L., Reilly, K., Brady, B. (eds) *Narrating Childhood with Children and Young People*. Studies in Childhood and Youth. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-55647-1\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-55647-1_7).

УДК 159.9:35.085.3:352/354

**Лечищак В.С.***здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет ім. академіка Юрія Бугая»*

## **ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ РЕФОРМ ТА КРИЗ**

Сучасний світ характеризується постійними змінами та непередбачуваністю. Органи державної влади, як ключові інститути забезпечення стабільності та розвитку суспільства, змушені функціонувати в умовах безперервних реформ, економічних потрясінь, соціальних конфліктів, природних катаклізмів та, особливо для України, військової агресії. В таких складних обставинах психологічна стійкість державних службовців набуває не просто важливого, а критично визначального значення для забезпечення ефективності державного управління, здатності оперативно реагувати на виклики та підтримувати стабільне функціонування державних інститутів.

Психологічна стійкість – це комплексна характеристика особистості, що відображає її здатність ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями, зберігати емоційну рівновагу, адаптуватися до змін та зберігати працездатність навіть під значним психологічним тиском. Для державних службовців, які часто опиняються на передовій вирішення складних суспільних проблем, стикаються з високим рівнем відповідальності, публічною критикою, бюрократичними перешкодами та необхідністю приймати швидкі рішення в умовах дефіциту часу та інформації, психологічна стійкість є професійно необхідною якістю.

Умови реформ, які часто супроводжуються невизначеністю, зміною звичних процедур, перерозподілом повноважень, скороченням штатів та підвищеними вимогами до професіоналізму, створюють значне психологічне навантаження на державних службовців. Опір змінам, страх перед невідомим, побоювання втратити роботу або соціальний статус можуть призводити до зростання рівня стресу, емоційного вигорання, зниження мотивації та продуктивності праці. Нездатність адаптуватися до нових умов може призвести до деморалізації, плинності кадрів та зниження якості надання державних послуг [1].

Кризові ситуації, такі як економічні спади, пандемії, природні лиха або воєнні конфлікти, створюють ще більш екстремальні умови для діяльності державних службовців. Вони часто опиняються на передовій ліквідації наслідків криз, несуть підвищену відповідальність за безпеку та добробут громадян, працюють в умовах дефіциту ресурсів, інформаційної невизначеності та під постійним психологічним тиском. В таких умовах психологічна стійкість стає не просто особистою якістю, а запорукою здатності державного апарату виконувати свої функції, забезпечувати життєво важливі потреби населення та підтримувати національну безпеку.

Низький рівень психологічної стійкості державних службовців в умовах реформ та криз може мати серйозні негативні наслідки для державного управління в цілому. Це може проявлятися у зростанні кількості помилок у прийнятті рішень, зниженні оперативності реагування на кризові ситуації, погіршенні комунікації з громадянами та іншими органами влади, зростанні рівня корупції та неетичної поведінки, а також у втраті довіри суспільства до державних інститутів.

З огляду на це, питання розвитку та підтримки психологічної стійкості державних службовців має стати одним з пріоритетних напрямків державної кадрової політики. Це включає цілий комплекс заходів, спрямованих на різних рівнях.

На індивідуальному рівні важливим є формування у державних службовців навичок саморегуляції, управління стресом, емоційного інтелекту, позитивного мислення та здатності до адаптації. Цьому можуть сприяти програми навчання та тренінги, спрямовані на розвиток цих якостей, а також забезпечення доступу до психологічної підтримки та консультування.

На організаційному рівні необхідно створювати сприятливе робоче середовище, яке характеризується чітким розподілом обов'язків, підтримкою з боку керівництва, можливостями

для професійного розвитку, адекватною системою мотивації та соціального захисту. Важливим є також впровадження ефективних комунікаційних стратегій, які забезпечують своєчасне та достовірне інформування службовців про зміни та кризові ситуації, зменшуючи таким чином рівень невизначеності та тривожності.

На рівні державної політики необхідно розробляти та впроваджувати комплексні програми підтримки психологічного здоров'я державних службовців, особливо тих, хто працює в умовах підвищеного ризику та стресу. Це може включати створення спеціалізованих центрів психологічної допомоги, розробку методичних рекомендацій для керівників щодо управління стресом у колективі, а також впровадження механізмів психологічної реабілітації після кризових ситуацій.

Особливої уваги потребує питання підтримки психологічної стійкості державних службовців в умовах воєнної агресії. Тривалий вплив травматичних подій, необхідність працювати в умовах постійної загрози, розлука з родинами та втрата близьких можуть мати глибокі психологічні наслідки. В таких умовах надзвичайно важливим є забезпечення доступу до кваліфікованої психологічної допомоги, створення систем підтримки та взаємодопомоги в колективах, а також розробка довгострокових програм психологічної реабілітації.

Чинники, що впливають на психологічну стійкість державних службовців: особистісні характеристики, соціальна підтримка, організаційні фактори, характер реформ та криз, інформаційне середовище, фізичне здоров'я [1].

В умовах триваючої війни в Україні особливого значення набувають програми психологічної реабілітації та підтримки для державних службовців, які безпосередньо залучені до реагування на наслідки агресії або працюють на деокупованих територіях. Ці програми повинні враховувати специфіку пережитого травматичного досвіду та бути спрямовані на відновлення психологічного здоров'я, запобігання розвитку посттравматичного стресового розладу (ПТСР) та повернення до повноцінного виконання службових обов'язків.

Застосування інтегрованого підходу, що поєднує заходи на індивідуальному, організаційному та державному рівнях, є найбільш ефективним шляхом зміцнення психологічної стійкості державних службовців в умовах постійних змін та кризових ситуацій. Інвестиції в психологічне благополуччя державних службовців є стратегічно важливим кроком для забезпечення стабільності, ефективності та здатності державного апарату адекватно реагувати на сучасні виклики.

Пропозиціями психологічної стійкості є проведення ряду заходів. Наприклад, дослідити рівень психологічної стійкості різних категорій державних службовців залежно від посади, стажу, галузі та регіону. Виявити основні стресори, що впливають на психологічний стан державних службовців в умовах реформ та криз, включаючи організаційні, соціальні, особистісні фактори та специфіку кризових ситуацій. Проаналізувати взаємозв'язок між рівнем психологічної стійкості та ефективністю виконання службових обов'язків, якістю прийняття рішень та комунікацією. Оцінити ефективність існуючих механізмів підтримки психологічного здоров'я державних службовців в Україні, включаючи навчання, консультування та організаційні заходи. Здійснити порівняльний аналіз міжнародного досвіду підтримки психологічної стійкості державних службовців у подібних умовах та визначити можливості його адаптації. Дослідити вплив лідерства та організаційної культури на психологічну стійкість підлеглих. Вивчити вплив інформаційного середовища та цифрових технологій на психологічний стан державних службовців під час криз. Дослідити психологічні наслідки тривалого стресу та невизначеності, пов'язаних з реформами та кризами, особливо в контексті воєнних дій [2].

Розробити та впровадити комплексні навчальні програми з управління стресом та емоційного інтелекту. Створити системи психологічної підтримки та консультування для державних службовців на різних рівнях. Розробити методичні рекомендації для керівників щодо управління стресом у колективі. Впровадити організаційні заходи для зниження рівня стресу та покращення робочого середовища. Розробити програми психологічної реабілітації для

службовців, які працювали в кризових умовах. Забезпечити прозору та своєчасну комунікацію щодо реформ та криз. Розробити рекомендації щодо використання цифрових технологій для психологічної підтримки. Ініціювати подальші дослідження у сфері психологічної стійкості. Розробити етичні кодекси, що враховують психологічні аспекти роботи в стресових умовах. Створити міжвідомчі робочі групи для обміну досвідом у цій сфері.

Психологічна стійкість державних службовців є критично важливим фактором забезпечення ефективного державного управління в умовах постійних реформ та криз. Дослідження показують, що рівень психологічної стійкості варіюється серед різних категорій службовців і залежить від низки особистісних, соціальних та організаційних факторів, а також від характеру та інтенсивності стресових подій. Низька психологічна стійкість може негативно впливати на продуктивність, якість прийняття рішень та загальну ефективність державного апарату. Впровадження комплексних заходів, спрямованих на розвиток навичок управління стресом, забезпечення психологічної підтримки, створення сприятливого робочого середовища та ефективної комунікації, є необхідними для підвищення психологічної стійкості державних службовців. Міжнародний досвід підтверджує важливість системного підходу до підтримки психологічного здоров'я публічних службовців, особливо в умовах тривалих криз та трансформацій. Подальші дослідження в цій сфері та розробка науково обґрунтованих практичних рекомендацій сприятимуть зміцненню кадрового потенціалу державної служби та підвищенню її здатності ефективно реагувати на сучасні виклики. Інвестиції в психологічну стійкість державних службовців є стратегічно важливим кроком для забезпечення стабільності та розвитку держави.

Отже, особливої уваги потребує підтримка психологічної стійкості державних службовців, які безпосередньо залучені до реагування на наслідки криз, зокрема воєнних дій. Тривалий вплив травматичних подій вимагає розробки спеціалізованих програм психологічної реабілітації та підтримки. Лідерство в органах державної влади відіграє ключову роль у формуванні психологічно стійких команд, а створення відкритої та підтримуючої організаційної культури є важливим фактором зниження рівня стресу та підвищення адаптивності службовців. Впровадження цифрових інструментів може сприяти наданню психологічної допомоги дистанційно та забезпеченню інформаційної підтримки. Подальші зусилля мають бути спрямовані на інтеграцію питань психологічної стійкості в кадрову політику держави та забезпечення системної підтримки державних службовців на всіх етапах їхньої професійної діяльності.

### Список використаних джерел

1. Психологічна стійкість державних службовців в умовах викликів та соціально-економічного розвитку. URL: [file:///C:/Users/Mariya/Desktop/Inv+3-2025\\_St32.pdf](file:///C:/Users/Mariya/Desktop/Inv+3-2025_St32.pdf)(дата звернення: 20.05.2025).
2. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні. URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph> (дата звернення: 11.05.2025).

УДК 316.6:316.644:172:316.42(477.51)

**Молоносова Л.Б.***Завідувачка відділу аспірантури та докторантури,  
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

## **МОЛОДЬ І СОЦІАЛЬНА ЗГУРТОВАНІСТЬ ЯК ЧИННИКИ ЕТИКО-КУЛЬТУРНОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ ПОСТКРИЗОВОГО РЕГІОНУ ЧЕРНІГІВЩИНИ**

У сучасних умовах відновлення суспільства після глибоких кризових потрясінь – війни, пандемії, природних або соціально-політичних катастроф – вимагає не лише інфраструктурної чи економічної реабілітації, а й глибокого переосмислення гуманітарного виміру цього процесу. Ключовим фактором тут виступає колективна психологічна травма, яка формує тривалі ментальні наслідки для великих груп населення. Люди переживають втрату безпеки, втрату близьких, зміну звичних форм існування, що позначається не лише на індивідуальній, але й на колективній свідомості. За відсутності своєчасної підтримки такі травматичні переживання можуть трансформуватися у соціальну апатію, зниження громадянської активності та вразливість до деструктивних ідеологій.

Ці процеси посилюються фрагментацією соціального простору, яка проявляється у втраті горизонтальних зв'язків, зниженні рівня довіри між людьми та підвищенні соціального відчуження. Післякризовий період часто супроводжується посиленням міжгрупової напруженості, появою нових ліній конфліктів – за політичними, регіональними чи ознаками ідентичності. У таких умовах суспільству важко сформувати єдине бачення майбутнього, що унеможлиблює вироблення консолідованої стратегії розвитку. Натомість поглиблюється недовіра до публічних інституцій, які або не впоралися зі своїми функціями в період кризи, або втратили моральну легітимність в очах громадськості.

Особливого значення за умов потрясінь суспільних процесів набуває питання професійного вигорання у тих соціальних групах, які були на передовій боротьби з кризою – медичних працівників, освітян, військовослужбовців, волонтерів. Хронічне перевантаження, робота в умовах нестачі ресурсів та постійного стресу формують глибоке емоційне виснаження та кризу професійної ідентичності. Ці працівники часто залишаються без належної підтримки, визнання або можливості відновлення. Як наслідок – підвищується ризик втрати кваліфікованих кадрів та посилення недовіри до професійних спільнот, що є небезпечним для довгострокової стабільності суспільства.

Разом із психологічними викликами суспільство стикається також з глибокими етико-культурними проблемами, які мають кумулятивний ефект. Однією з них є девальвація моральних орієнтирів, коли в умовах радикального виживання поняття добра і зла стають відносними, а цінність людського життя – знеціненою. Така моральна релятивізація породжує зниження чутливості до насильства, підвищення толерантності до порушень прав людини, легітимацію жорстоких практик. У подальшому це може трансформуватися у кризу гуманізму як основи соціального порядку.

Особливу увагу слід звернути ще й на символічну дезорієнтацію, яка проявляється у руйнуванні культурних кодів, що об'єднують спільноту. Коли суспільство втрачає спільні символи, наративи та міфи, воно стає вразливим до зовнішніх впливів і втрати ідентичності. Символічна втрата не менш болюча, ніж фізична: без спільних ціннісних орієнтирів важко збудувати солідарне, стійке суспільство. Це вимагає активізації культурної політики, спрямованої на оновлення та збереження ключових елементів національної та локальної ідентичності.

Усі ці фактори посилюються проблемами визнання гідності постраждалих та збереження їхньої суб'єктності. Часто люди, які зазнали травми чи втрат, стигматизуються, або ж навпаки – перетворюються на об'єкти допомоги, втрачаючи відчуття автономії. Така ситуація породжує відчуження, знижує готовність до активної участі у відновленні та зменшує рівень самоцінності.

Саме тому важливою складовою процесу посткризової стабілізації має стати етика відновлення, яка базується на принципах гідності, взаємоповаги, солідарності та моральної відповідальності.

Для подолання описаних викликів необхідно впроваджувати комплексні програми гуманітарного відновлення, які поєднують психологічну допомогу, культурну терапію, просвітницькі ініціативи та інституційну підтримку. Такі програми мають бути гнучкими, контекстуально чутливими та зорієнтованими не лише на короткотерміновий ефект, а й на стратегічне формування соціального капіталу. Важливу роль тут можуть відігравати платформи відкритого діалогу та культурної пам'яті – простори, де люди можуть висловлювати свій досвід, формувати нові колективні наративи та відновлювати довіру. Вони мають працювати на принципах інклюзивності та партнерства між державними, громадськими й освітніми інституціями.

Підтримка локальних культурних ініціатив і громадянської творчості також є необхідною умовою для формування нової етики повсякдення. Через мистецтво, освіту, міжособистісне спілкування та волонтерські практики формується моральний простір, де відбувається відновлення втрачених зв'язків. У цьому контексті етика відновлення має бути не лише теоретичною категорією, а й практикою – щоденною діяльністю, що формує нову якість життя. Лише за умов цілісного, етично вмотивованого і психологічно чутливого підходу можливо досягти справжнього відновлення, що стане основою для стійкого й гідного розвитку.

Таким чином, масштабні кризи – війна, пандемія, внутрішнє переміщення, економічні потрясіння – призводять до глибоких соціально-психологічних наслідків, що впливають на життєстійкість і майбутнє розвитку цілих регіонів. У посткризовому періоді відновлення має виходити за межі фізичної реконструкції, охоплюючи сфери колективної пам'яті, ідентичності, моральної рефлексії та культурного відтворення. Оскільки психологічні травми, зумовлені досвідом втрат, втечі, ізоляції, страху та фрустрації, формують середовище зниженого рівня довіри, високої тривожності та розриву соціальних зв'язків, нехтування цими явищами може призвести суспільство до занурення в стан стагнації або деструктивної адаптації до невизначеності.

Особливо критичною є проблема фрагментації соціального простору. Після криз часто загострюються міжгрупові конфлікти, послаблюється горизонтальна солідарність, виникають нові форми нерівності й соціального відчуження. Довіра до інституцій стрімко падає, що спонукає до перегляду моделей взаємодії між владою, громадськістю та професійними спільнотами. У регіонах, де процеси відновлення ускладнені руйнацією інфраструктури та демографічним скороченням, як-от на Чернігівщині, ці чинники мають критичне значення для формування майбутньої стійкості.

У цьому середовищі зростає етико-культурне навантаження, зокрема девальвація моральних норм, переоцінка базових понять добра і зла, справедливості, відповідальності. Після тривалих криз спостерігається своєрідна моральна втома, що спричиняє зниження чутливості до насильства, толерантність до порушення норм і загальну деморалізацію. Відновлення вимагає не лише відбудови об'єктів, а й оновлення етичних кодів – через освіту, публічний дискурс, символічні практики пам'яті та міжпоколінного взаєморозуміння.

Не менш загрозливою є також втрата зв'язку між поколіннями, що виявляється в розриві морально-ціннісного ланцюга передавання досвіду. Втрата безперервності у передаванні досвіду, ізоляція молоді від культурної спадщини, а також дефіцит довіри між віковими групами становлять загрозу для колективної ідентичності. Молодь, яка соціалізується у посткризовому середовищі, часто не має доступу до позитивних моделей поведінки або знецінює історичний досвід старших поколінь. Відсутність якісного міжпоколіннього діалогу призводить до культурної фрагментації, втрати історичної пам'яті та загальної деморалізації. У результаті суспільство втрачає здатність формувати тяглі ціннісні стратегії та цілісне бачення розвитку. Молодь, що зростає в умовах нестабільності, одночасно є і вразливою, і потенційно потужною

групою впливу на майбутнє. Як показують дослідження ЮНІСЕФ та Ради Європи, саме активна молодіжна участь у соціальних процесах значно підвищує рівень стійкості громад.

Зокрема на Чернігівщині, яка зазнала значних втрат унаслідок повномасштабної війни, молодь демонструє високий потенціал залученості до волонтерських рухів, проєктів з культурної пам'яті, цифрових інновацій, неформальної освіти. Молоді ініціативи, що поєднують локальну спадщину з інструментами нових технологій, сприяють не лише розвитку регіону, а й формуванню ціннісної спільноти, заснованої на взаємоповазі та відповідальності. Залучення молоді до ухвалення рішень на рівні громад, стратегічного планування та регіонального розвитку дозволяє створити ефективний міст між минулим і майбутнім. Саме молодіжна суб'єктність може виступити моральним цементом для побудови спільного бачення – особливо у громадах, що перебувають у стані посттравматичного відновлення.

Таким чином, посткризове відновлення має охоплювати не лише інфраструктуру, а й морально-культурну тканину суспільства. Це означає впровадження стратегій гуманітарної трансформації, які поєднують психологічну підтримку, культурну інклюзію, активне громадянство та міжпоколінний діалог. Лише за умов системного визнання молоді як носія змін і повноцінного партнера у розбудові регіональної політики можливе формування сталого, гідного й орієнтованого на цінності суспільства. З огляду на виклики, які постали перед Чернігівщиною, саме інтеграція молодіжної дії, пам'яті та солідарності має стати основою регіонального гуманітарного відновлення.

#### Список використаних джерел

1. Слюсаревський, М. М. (2022). Соціально-психологічний стан українського суспільства в умовах повномасштабного російського вторгнення: нагальні виклики і відповіді: Наукова доповідь на засіданні Президії НАПН України 21 квітня 2022 р. Вісник Національної академії педагогічних наук України, 4(1). <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4124>
2. Шумейко, Л. В. (2021). Особливості спілкування представників різних поколінь в умовах сучасності (соціолінгвістичний аспект) / Л. В. Шумейко, Т. В. Михайлова, Ю. С. Анцибор // Закарпатські філологічні студії. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», Т.1, Вип. 19, 200–205. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/57934>
3. Громадський простір (2025). 5 молодіжних ініціатив Чернігівщини стали переможцями конкурсу на залучення молоді до відновлення. <https://www.prostir.ua/?news=5-molodizhnyh-initsiatyv-staly-peremozhtsyamy-konkursu-na-zaluchennya-molodi-do-vidnovlennya-2>.

УДК 355.48:159.9

**Трикоза О.**

*аспірант, ЗВО «Університет сучасних знань»*

## СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

В умовах повномасштабної війни, щоденного фізичного й психологічного навантаження на особовий склад, питання організації ефективної системи психологічної підтримки військовослужбовців набуває стратегічного значення для збереження бойового потенціалу армії, адаптації до стресових умов служби та соціального повернення ветеранів. Сучасний підхід до психологічної підтримки передбачає не лише кризове реагування, а й побудову повноцінної багаторівневої системи психосоціального супроводу на всіх етапах життєвого циклу військової служби.

Система психологічної підтримки має бути комплексною, міжвідомчою та орієнтованою як на первинну профілактику психотравм, так і на професійну реабілітацію осіб, які зазнали впливу бойових стресорів. Основними елементами системи є: психологічна підготовка під час навчання, постійне супроводження підрозділів під час ротаций, оперативна допомога в зоні

бойових дій, довгострокова психотерапевтична підтримка після повернення та ресоціалізаційні програми для ветеранів.

Особливу увагу приділено формуванню медико-психологічних центрів, створенню посад військових психологів у бойових підрозділах, запровадженню єдиних стандартів оцінки психічного стану військових. До системи активно інтегруються також волонтерські проекти, громадські організації та міжнародні партнери, які надають допомогу в навчанні фахівців, матеріальному забезпеченні центрів підтримки та впровадженні доказових практик лікування ПТСР (посттравматичного стресового розладу), депресії, тривожних розладів.

Одним із прогресивних напрямів є використання когнітивно-поведінкової терапії, методу EMDR (десенсибілізації та репроцесінгу рухами очей), групових тренінгів з емоційного відновлення, а також онлайн-сервісів психологічної допомоги, доступних для військових і членів їхніх сімей. Держава поступово запроваджує реєстри постраждалих, електронні системи моніторингу психологічного стану, розширює освітні програми для військових психологів на базі Національної академії сухопутних військ, Військового інституту КНУ ім. Т. Шевченка, Українського ветеранського фонду.

Водночас ключовими проблемами залишаються: нестача кваліфікованих кадрів, високе навантаження на існуючих фахівців, брак координації між структурами МО, МВС, СБУ, НГУ, а також культурні бар'єри серед військових щодо звернення по психологічну допомогу. Для вирішення цих питань необхідно впроваджувати принципи психологічної стійкості як компоненту бойової готовності, проводити регулярні тренінги з ментального здоров'я, розвивати інфраструктуру кризових центрів та реабілітаційних установ.

Таким чином, ефективна система психологічної підтримки військовослужбовців повинна бути багатоетапною, адаптивною, інституційно забезпеченою та соціально чутливою. Її розвиток — це не лише питання турботи про особовий склад, а й основа довгострокової обороноздатності країни та реінтеграції військових у мирне життя після завершення служби.

#### **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.
- 3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

## СЕКЦІЯ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.

УДК 327(492)

**Алієва Л.Г.**

*здобувачка МВ (англ)-43,*

*Волинський національний університет імені Лесі Українки*

### СУЧАСНА ЗОВНІШНЯ ПОЛІТИКА НІДЕРЛАНДІВ

Сучасна зовнішня політика Нідерландів зумовлена активною участю цієї країни в міжнародних організаціях (зокрема ЄС, НАТО та ООН), її вагомим внеском у підтримку міжнародного права, безпеки та захисту прав людини.

У сучасних геополітичних умовах, коли зростає нестабільність у різних регіонах світу, Нідерланди демонструють послідовну позицію щодо підтримки демократичних цінностей, сталого розвитку та міжнародної солідарності, зокрема у відповідь на агресію проти України.

«Зовнішня політика – це стратегічний напрям держави в міжнародній сфері, що визначає її взаємодію з іншими країнами та установами, ґрунтуючись на внутрішніх інтересах, принципах та цілях. Вона охоплює діяльність державних і політичних органів на міжнародній арені, зосереджену на налагодженні та підтримці зв'язків із глобальною спільнотою, захисті державного суверенітету і поширенні впливу на інших учасників міжнародних відносин» [1].

Сутність зовнішньої політики полягає в забезпеченні національних інтересів держави у відносинах з іншими країнами, міжнародними організаціями та глобальними акторами на світовій арені. Вона спрямована на формування сприятливих умов для внутрішнього сталого розвитку та міжнародного співробітництва, а також підвищення ролі й впливу держави на світовій арені.

Напрями зовнішньої політики держави визначаються її національними інтересами, геополітичним положенням та міжнародною ситуацією. Основні напрями зазвичай включають:

- Економічний напрям;
- Дипломатичний напрям.;
- Безпековий напрям;
- Культурний напрям;
- Гуманітарний напрям;
- Екологічний напрям.

В сучасному дослідженні міжнародного співробітництва, увага акцентується на взаємній координації політичних стратегій для спільного вирішення конфліктів, забезпечення загальної безпеки та вирішення інших питань, що мають загальний інтерес для всіх учасників.

Зовнішня політика Нідерландів формувалася під впливом багатьох історичних подій:

«Золотий вік» Нідерландів – у XVII столітті країна стала провідною колоніальною та торговельною державою, що заклало основи її міжнародного впливу.

Друга світова війна – після війни Нідерланди відмовилися від нейтралітету і стали активними учасниками міжнародних організацій. Так, Нідерланди стали однією з країн-засновниць Організації Північноатлантичного договору (НАТО) у 1949 році.

Колоніальна спадщина – втрата колоній після Другої світової війни вплинула на їхню сучасну політику, зокрема у відносинах із колишніми колоніями.

Європейська інтеграція – Нідерланди були одними серед засновників Європейського співтовариства. Вони були одними з перших учасників Бенілюксу (1944), що стало основою для подальшої європейської інтеграції.

Миротворчі місії – Нідерланди активно беруть участь у миротворчих операціях ООН, що підкреслює їхню роль у забезпеченні глобальної стабільності.

На сучасному етапі Королівство Нідерландів – суверенна держава та конституційна монархія, розташована в Північно-Західній Європі. Основні нормативно-правові акти, які регулюють питання зовнішньої політики:

- «Конституція Королівства Нідерланди.
- Статут Королівства Нідерландів – формально документ не є частиною Конституції Нідерландів, але має вищу юридичну силу в регулюванні міждержавних відносин усередині Королівства.
- Законодавство щодо європейської інтеграції – регулює участь Нідерландів у Європейському Союзі та Шенгенській зоні.
- Закон про оборону та безпеку – визначає роль Нідерландів у НАТО та інших оборонних структурах» [2].

Нормативно-правові основи зовнішньої політики Нідерландів характеризуються поєднанням внутрішніх конституційно-правових настанов і широкого спектру міжнародних зобов'язань, що впливають з членства в організаціях і договорах. Ця правова база створює рамки, в межах яких формується і реалізується зовнішньополітичний курс країни, забезпечуючи його спадкоємність та передбачуваність.

Головні зовнішньо-торговельні партнери: Німеччина, Бельгія, Люксембург, Велика Британія, Франція, США. Важливе джерело валютних надходжень становить міжнародний туризм. Щороку країну відвідують три млн іноземних туристів [3].

Європейський вимір традиційно є пріоритетним для зовнішньої політики Нідерландів. Як одна з держав-засновниць Європейського Союзу, Нідерланди бачать у європейській інтеграції запоруку свого добробуту, безпеки та впливу.

Нідерланди залишаються надійним союзником України в ЄС та НАТО. У червні 2022 року країна підтримала надання Україні статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу та визнала її перспективу членства в НАТО. Також Нідерланди активно надають Україні дипломатичну, військову, економічну та гуманітарну підтримку у боротьбі з російською агресією. Вони послідовно виступають за посилення санкцій проти Росії та за розслідування військових злочинів, скоєних на території України [3].

Поза євроатлантичним простором Нідерланди проводять активну політику в інших регіонах, прагнучи розвивати партнерства з країнами Азії, Африки, Латинської Америки, а також підтримувати міжнародний розвиток і гуманітарні цінності. В сучасних умовах уряд констатує, що центр світового розвитку зміщується на Схід і Південь, тож Нідерландам слід більш наполегливо відстоювати свої інтереси та цінності в відносинах з новими впливовими гравцями.

Нідерланди будують свою багатосторонню стратегію на переконанні, що лише через сильні міжнародні інституції маленька держава може бути почута і захищена. Як зазначено в програмних документах уряду, Нідерланди будуть активно допомагати посиленню міжнародного правопорядку та багатостороннього співробітництва, сумлінно виконувати всі обов'язкові для себе норми міжнародного права.

Такий підхід приносить країні повагу партнерів і дозволяє прямо впливати на формування правил гри у світі, що зрештою служить національним інтересам Нідерландів – жити у більш безпечному, справедливому та стабільному глобальному середовищі.

#### **Список використаних джерел**

1. Седляр Ю.О., Ярошенко В.М. Зовнішня політика держав: теоретичні засади дослідження питання. Актуальні проблеми політики. 2023. Вип. 71.
2. Кривов'язюк І.В., Шульга М.С. Перспективи зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання України та Нідерландів. Економічні науки : збірник наукових праць Луцького

національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка». Випуск 19 (75). 2022. 290 с.

3. Міністерство економічного розвитку України. Режим доступу: [http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/z\\_info/net/998.html](http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/z_info/net/998.html) (дата звернення 13.05.2025р.).

УДК 658.1:65

**Андрусь О.О.**

*здобувач вищої освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Ю. Бугая»*

## **ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності та турбулентності бізнес-середовища стратегічне управління підприємством набуває особливої актуальності. Часті економічні шоки, зокрема пандемія COVID-19, енергетична криза, збройні конфлікти, інфляційні виклики та порушення логістичних ланцюгів суттєво впливають на функціонування підприємств і змушують керівників оперативно адаптуватися до нових реалій. У таких умовах ефективно стратегічне управління повинно базуватись на адаптивному, антикризовому та проактивному підходах.

Метою дослідження є систематизація та удосконалення інструментів стратегічного управління, які забезпечують гнучкість і життєздатність підприємства в умовах криз. У роботі проаналізовано практичні кейси українських та зарубіжних компаній, які успішно реалізували стратегії виживання та трансформації в періоди економічної турбулентності.

До основного інструментарію стратегічного управління в кризових умовах слід віднести: стратегічний аналіз (PESTEL, SWOT, сценарний аналіз), стратегічне планування з урахуванням багатовекторних сценаріїв розвитку, бюджетування на основі гнучкого прогнозування, застосування моделей ризик-менеджменту, систем раннього попередження про загрози, а також стратегічну карту Balanced Scorecard для інтеграції цілей у всіх підрозділах підприємства [1].

Особливої актуальності набуває використання цифрових інструментів – бізнес-аналітики, дашбордів, CRM- та ERP-систем, які дозволяють оперативно коригувати стратегію відповідно до змін зовнішнього середовища. Аналіз кейсів українських компаній, зокрема з агросектору, IT і ритейлу, продемонстрував, що підприємства, які використовують поєднання аналітичного інструментарію та цифрових платформ, здатні оперативніше реагувати на зміни зовнішнього середовища, досягають кращих фінансових результатів та швидше відновлюються після криз. Застосування адаптивних сценаріїв розвитку, які враховують рівні ризиків, політичну нестабільність та зміни споживчої поведінки, дозволяє будувати більш гнучкі стратегії. Визначено, що ключовими складовими ефективного стратегічного інструментарію є поєднання традиційного стратегічного аналізу з інструментами ризик-менеджменту, впровадження системи KPI у форматі BSC, та активне використання цифрових технологій у стратегічному моніторингу [2].

Результати дослідження свідчать, що підприємства, які впроваджують адаптивні інструменти стратегічного управління, демонструють вищу стійкість, швидше відновлюються після криз і мають кращі фінансові показники. Таким чином, формування інноваційного інструментарію стратегічного управління має стати пріоритетом для українських підприємств, особливо в умовах післявоєнної відбудови економіки.

**Список використаних джерел**

1. Бабенко В., Назарова Т. Стратегії і інструменти оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, No 4. С. 9-16.
2. Федик М. В. Стратегічне управління в умовах кризи: адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні. *Філософія та управління*. 2024. № 3–4. С. 62-78.
- 3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 336.7

**Барчук П.Л.***аспірант,**Національний університет «Чернігівська політехніка»***ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ДЖЕРЕЛО ФІНАНСУВАННЯ ПОВОЄННОЇ  
ВІДБУДОВИ: ЧИМ УКРАЇНА ЦІКАВА ІНВЕСТОРАМ**

В умовах економічної кризи, пріоритету витрат на обороноздатність країни під час війни питання ролі інвестицій у повоєнній відбудові України стає досить актуальним. За умов обмеженості та недостатності внутрішніх державних ресурсів залучення інвестицій є важливим джерелом фінансування національної економіки, що в свою чергу грає ключову роль для підтримки і розвитку обороноздатності нашої країни.

Втрати через фізичні руйнування інфраструктури та майнових об'єктів бізнесу, вимушену міграцію населення, брак висококваліфікованого персоналу, падіння купівельної спроможності населення, логістичні складнощі, інфляцію та енергетичну кризу, спричинені війною стримують Україну в економічному розвитку зараз і потребуватимуть відновлення по завершенню війни. В даному контексті поглибленого дослідження потребує питання ролі інвестицій в подальших процесах повоєнного відновлення [1].

Навіть в сучасних умовах ведення війни окремі сфери економіки України є цікавими для інвесторів. Йдеться про будівельну галузь, енергетичну сферу, агропромисловий комплекс, сферу медичної реабілітації, оборонну промисловість, робототехніку та машинобудування, цифрові технології. Так, окремі експерти, що на сьогодні наша країна становить потенційний інтерес для іноземних інвесторів щодо подальшого післявоєнного відновлення в таких сферах, як енергетика, що відрізняється капіталомісткістю, однак відіграє ключову роль для економічного відновлення; значення українського аграрного сектору для світової продовольчої безпеки було помітно всім з початком повномасштабної війни; медичні інновації, розвиток яких прискорився через необхідність застосування нових підходів щодо медичної допомоги, реабілітації, протезування, трансплантації у великих масштабах через велику кількість поранених внаслідок бойових дій; оборонні технології, роботи та інші напрями машинобудування, інформаційні технології, що стане запорукою позитивних тенденцій у вітчизняній економіці та сприятиме притоку фінансування для відбудови [2].

**Список використаних джерел**

1. Саун О. С., Барчук П. Л., Саміленко І. І. Дослідження ролі інвестиційного потенціалу України в контексті повоєнного відновлення. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, 2025. №17. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-03-01>
2. Саун О.С., Щур Р.І., Мацьків В.В., Білий М.М. Формування інвестиційного ресурсу структурної модернізації національної економіки як фактору відновлення в післявоєнний період. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип 19. Т.1. С.270-277. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.270-277> .

УДК 658.5:65(075)

**Беренда Ю.В.***здобувач вищої освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Ю. Бугая»*

## **УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ**

У сучасних умовах високої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та обмеженості ресурсів перед підприємствами постає актуальне завдання – забезпечити ефективне управління ресурсним потенціалом як базовим елементом їхньої стійкості та економічної результативності. Ресурсний потенціал охоплює сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та організаційних ресурсів, які підприємство може використовувати для досягнення стратегічних цілей. Раціональне управління цими ресурсами дозволяє мінімізувати витрати, підвищити продуктивність праці, скоротити цикли виробництва та адаптуватися до динаміки ринку. Метою доповіді є обґрунтування управлінських підходів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства шляхом оптимізації використання його ресурсного потенціалу [1].

Основними методами дослідження стали системний аналіз, ресурсно-цільовий підхід та елементи економіко-математичного моделювання. У ході дослідження визначено, що важливу роль відіграє стратегічне планування потреб і структури ресурсів, впровадження ERP-систем для контролю за ресурсними потоками, а також використання КРІ для оцінки ефективності окремих підрозділів. Також розглянуто інструменти аналізу ресурсної віддачі, зокрема коефіцієнти використання основних фондів, матеріаломісткості продукції, оборотності оборотних коштів. Запропоновано модель оцінювання ефективності ресурсного потенціалу на основі інтегрального показника, що враховує співвідношення між витратами ресурсів та досягнутими результатами (виручкою, чистим прибутком, обсягом реалізації) [2].

Застосування такої моделі дозволяє не лише моніторити ефективність ресурсного забезпечення, а й приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх оптимального перерозподілу. Таким чином, підвищення ефективності функціонування підприємства можливе лише за умови цілісного підходу до управління його ресурсним потенціалом, що передбачає не лише економію, а й стратегічну орієнтацію на інновації, модернізацію та розвиток людського капіталу.

Управління ресурсним потенціалом підприємства є ключовим чинником, що безпосередньо впливає на рівень його ефективності, конкурентоспроможності та здатності до адаптації в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що саме системний підхід до управління ресурсами – із використанням стратегічного планування, цифрових інструментів контролю, економічного аналізу ефективності використання ресурсів та гнучкого реагування на зовнішні виклики – забезпечує досягнення підприємством максимальної результативності за мінімальних витрат. Визначальну роль у цьому процесі відіграє здатність керівництва підприємства не лише оцінювати наявний ресурсний потенціал, а й виявляти внутрішні резерви, оптимізувати структуру ресурсного забезпечення та стимулювати інновації. Запропоновані підходи до оцінки ефективності використання ресурсів за допомогою інтегрального показника дозволяють системно відстежувати зміни у внутрішньому середовищі підприємства та коригувати управлінські рішення в реальному часі. Отже, підвищення ефективності функціонування підприємства можливе лише за умови активного та обґрунтованого управління його ресурсним потенціалом на основі сучасних інструментів аналізу, цифрових технологій і стратегічного бачення розвитку.

### Список використаних джерел

1. Гринько А. В. Управління ресурсним потенціалом підприємства: теорія, методологія, практика / А. В. Гринько. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 208 с.
2. Суханова А. В. Ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах нестабільного середовища. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 82. С. 98–104.
- 3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності.

УДК 658.310.8

**Богачук І. В.**

*здобувач вищої освіти,  
ПВНЗ «Європейський університет»*

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КРИЗЬ ПРИЗМУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Інноваційні підходи в системі управління людськими ресурсами, спрямовані на формування результативної та мотивованої взаємодії в межах підприємства, зберігають свою актуальність у контексті сталого розвитку сучасних організацій. В умовах глобальних трансформацій та викликів сучасності суб'єкти господарювання змушені здійснювати постійний перегляд стратегічних орієнтирів і вдосконалювати управлінські практики на всіх рівнях функціонування. Однією з ключових складових цього процесу є оновлення механізмів мотивації персоналу. Визначальне значення у побудові ефективної мотиваційної системи відіграє організаційна культура, яка інтегрує ціннісні орієнтації, потреби, інтереси та індивідуальні мотиви працівників. При цьому кожне підприємство постає як унікальна соціально-економічна система не лише через специфіку своєї продукції чи послуг, але й через особливості внутрішніх взаємовідносин та корпоративної ідентичності.

Трансформація комунікаційної парадигми у взаємодії «компанія — клієнт» зумовлює необхідність перегляду базових положень організаційної культури підприємства. Унаслідок цього виникає потреба в адаптації мотиваційної політики, яка повинна відповідати новим викликам і очікуванням як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Актуальним є як впровадження перевірених часом механізмів мотивації персоналу, так і розробка та застосування інноваційних підходів, що враховують потенціал цифрових технологій і найновіших управлінських практик.

Організаційна культура підприємства є комплексною системою переконань, настанов, моделей поведінки, норм, підходів до роботи та форм спілкування, яких свідомо або підсвідомо дотримується більшість співробітників організації [1].

Організаційна культура сьогодні сприймається сучасними менеджерами як потужний стратегічний інструмент, здатний забезпечити єдину орієнтацію всіх підрозділів та кожного окремого працівника на спільні цілі, сприяти мобілізації ініціативи співробітників та формуванню їх відданості організації, а також забезпечувати ефективну комунікацію на всіх рівнях підприємства. Важливою умовою є те, щоб формалізовані елементи організаційної культури знаходили своє реальне відображення в повсякденній діяльності, і щоб заявлені принципи та постулати відповідали реальним очікуванням та потребам персоналу.

Структура організаційної культури складається з кількох ключових компонентів: традицій, цінностей, іміджу компанії, стратегії та місії, а також правил і норм поведінки, включаючи етичні аспекти. Основними факторами, які впливають на вдосконалення організаційної культури, є законність, відкритість, точність стратегічних і тактичних планів компанії, а також оптимізація та постійне вдосконалення усіх аспектів діяльності підприємства.

Цінності організаційної культури включають лідерство, довіру, новаторство, імідж, дисципліну, відповідальність як персоналу, так і керівництва, а також ініціативу та інші важливі складові. Ці цінності повинні бути поширеними серед співробітників і поділитися більшістю з них. Вони займають центральне місце в організаційній культурі, оскільки саме навколо них формуються згуртовані команди.

Організаційна культура формується під впливом двох основних груп факторів. Перша група включає зовнішні умови, в яких функціонує організація, зокрема соціальні норми, що притаманні суспільству, ринкову та економічну ситуацію, а також місце підприємства в соціальній ієрархії. Друга група складається з цілеспрямованих дій керівництва та співробітників організації, які формують її культуру через спільні зусилля та взаємодію.

Безумовно, найпростіший спосіб створити організаційну культуру — це розпочати її формування з нуля, що дозволяє задовольнити всі вимоги та настанови, розроблені організаторами. Однак цей варіант можливий лише у випадку створення нових підприємств. Більшість існуючих підприємств вже давно працюють на ринку і мають сформовану систему внутрішніх цінностей, переконань та правил поведінки. Тому формування організаційної культури — це безперервний процес, що вимагає постійного оновлення і коригування. У певні моменти може виникнути необхідність змінити старі чи застарілі цінності, норми і правила, замінивши їх на нові елементи, що відповідають сучасним вимогам та реаліям.

Проте такі зміни повинні здійснюватися поступово і обережно, щоб уникнути різкого опору з боку співробітників, особливо тих, хто має значний досвід роботи в організації. Необхідно бути тактовним і враховувати емоційний стан колективу, аби забезпечити плавний перехід до нових умов і зберегти стабільність у процесі змін.

На формування організаційної культури підприємства впливають кілька ключових факторів, серед яких можна виділити [1]:

1. Особистість керівника — роль лідера в організації є вирішальною, оскільки його цінності, стиль управління та особистісні характеристики значною мірою визначають напрямок розвитку організаційної культури. Керівник є основним носієм ідей та норм, які потім поширюються серед співробітників.

2. Сфера діяльності та особливості технології — галузь, в якій працює підприємство, має значний вплив на формування культури.

3. Норми та вимоги середовища — соціально-економічне середовище, в якому функціонує підприємство, також визначає організаційну культуру. Вимоги ринку, нормативно-правові акти, конкуренція, а також культурні особливості регіону чи країни можуть накладати обмеження або сприяти розвитку певних аспектів культури.

4. Етапи розвитку підприємства — на різних етапах свого розвитку підприємство може змінювати свою організаційну культуру, в залежності від масштабів діяльності, технологічних змін, необхідності впровадження нових бізнес-стратегій або адаптації до зовнішніх змін.

Організаційна культура, дійсно, є потужним стратегічним інструментом, що сприяє досягненню спільних цілей, ефективно мобілізуючи всі підрозділи підприємства. Вона допомагає не тільки забезпечити продуктивність, але й створити гармонійне робоче середовище, де цінності організації відображаються у кожному аспекті діяльності.

Переваги ціннісно орієнтованого менеджменту порівняно зі звичайним управлінням очевидні: він дає можливість не лише досягати фінансового успіху, але й підтримувати психологічний комфорт на робочому місці, знижуючи рівень стресу і напруги серед працівників. Цей підхід створює атмосферу взаємної підтримки, де кожен співробітник відчувається частиною великої команди [2].

Що стосується особистих цінностей працівників, важливо, щоб вони співпадали з цінностями організації. Коли працівники ідентифікують себе з корпоративними цінностями, це сприяє їхній відданості та мотивації. Вони готові йти на поступки та жертви заради досягнення спільних цілей.

Отже, ефективна організаційна культура — це не тільки важливий фактор успіху компанії, але й ключ до того, щоб працівники почувалися психологічно комфортно, працюючи в організації, яка підтримує їхні індивідуальні цінності. Справжня сила організаційної культури полягає в тому, що вона дозволяє підприємству не лише підтримувати порядок та дисципліну, але й розвивати творчий потенціал своїх працівників, мотивувати їх до досягнення високих результатів і зростання разом із організацією. У такий спосіб культура стає важливим чинником, що сприяє інноваціям та адаптації до змін у зовнішньому середовищі, підтримуючи стабільність і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

### Список використаних джерел

1. Богашко О. Л. Особливості управління людським капіталом в практиці сучасного менеджменту організацій. Економіка України в умовах євроінтеграції: виклики та перспективи розвитку: матер. І Всеукраїнської наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р., м. Умань / за ред. д. е. н., проф. О. Г. Чирви. Умань: Видавець «Сочінський М. М.». 2018. С. 66–68. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/8671>

2. Богашко О. Л. Гуманістичний, соціальний та системний напрямки менеджменту в системі розвитку підприємництва. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 30 листопада 2018 року). Х.: ХНАДУ. 2018. С. 388–390. [https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/10777/1/Humanistychnyi\\_sotsial.pdf](https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/10777/1/Humanistychnyi_sotsial.pdf)

УДК 658.310.8

**Бойко О. Г.**

*здобувач вищої освіти,  
ПВНЗ «Європейський університет»*

## ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах ринкової економіки ефективне функціонування підприємств та їхній успіх у конкурентному середовищі залежать від здатності оперативно реагувати на зміни зовнішніх чинників, а також від постійного вдосконалення продукції з метою повнішого задоволення споживчих потреб. Вирішальну роль у досягненні зазначених цілей відіграє людський капітал, який виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Водночас для досягнення максимальної віддачі від людського потенціалу необхідним є впровадження ефективних інноваційних механізмів мотивації персоналу.

Мотивування як економічне явище аналізується з різних точок зору. Крім того, мотиваційні інструменти для кожного працівника мають свої обмеження у контексті часу та простору. Мотивування є важливим компонентом, що визначає ефективність функціонування як керівної, так і виконавчої підсистеми підприємства. Його можна розглядати як фактор, що стимулює потребу в досягненні конкретних завдань.

Система мотивації є невід'ємною складовою функціонування будь-якого підприємства. Проте, як засвідчує аналіз теоретичних положень і практичного досвіду, в умовах вітчизняного промислового сектора така система не завжди сприяє ефективному досягненню стратегічних цілей підприємства. Досить поширеним є впровадження мотиваційних методів, які є прямим відтворенням зарубіжних моделей або адаптацією практик конкурентів, при цьому не враховуються специфічні умови функціонування конкретного підприємства. Особливою проблемою є використання застарілих мотиваційних механізмів, що не відповідають сучасним умовам ринкової економіки.

Теоретичне осмислення сутності процесу мотивування є ключовим етапом у формуванні обґрунтованих напрямів модернізації наявних методів мотивації персоналу на підприємствах та підвищення їхнього інноваційного потенціалу. Ключові ознаки інноваційних методів мотивування персоналу на підприємствах:

- базування на загальних принципах мотивування як важливої функції менеджменту — інноваційні методи мотивування ґрунтуються на основах теорії мотивування, що визначає їх роль у процесах управління персоналом;

- динамічний характер — методи мотивування повинні постійно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, оскільки вимоги та мотиваційні чинники можуть змінюватися в залежності від часу та умов;

- складність визначення чітких критеріїв успішності — через труднощі у вимірюванні безпосереднього впливу інноваційних методів на фінансово-економічні результати підприємства важко однозначно оцінити їх ефективність;

- тривалий підготовчий етап — процес впровадження таких методів передбачає ретельну підготовку, що включає обговорення ключових аспектів проекту спеціалістами різних підрозділів підприємства (HR, бухгалтерія, фінансисти, юристи, IT-фахівці, тощо);

- навчальний аспект — процес формування та реалізації інноваційних методів мотивування є навчальним для HR-фахівців, оскільки він сприяє розвитку їхніх знань та навичок у специфічній сфері;

- інтелектуально-інформаційна складова — важливим є тісний взаємозв'язок між інформаційною та інтелектуальною складовими, що забезпечує ефективне впровадження інноваційних методів;

- вплив нормативно-правового забезпечення — чинники законодавства та нормативних актів відіграють важливу роль у формуванні та використанні таких методів, оскільки мають прямий вплив на умови реалізації проектів;

- індивідуальність впровадження — інноваційні методи мотивування не можуть бути універсальними, оскільки кожне підприємство має свою специфіку (масштаби, кількість працівників, організаційна структура, менеджмент), що вимагає індивідуального підходу до їх застосування;

- об'єктивна та суб'єктивна потреба в їх формуванні — впровадження таких методів визначається не лише необхідністю підприємства, але й його особливостями, такими як організаційна культура, політика менеджменту, наявність стратегічних цілей тощо;

- ускладнення взаємозв'язків у системі мотивування — зростання кількості елементів у системі мотивування працівників вимагає детальнішого підходу до управління цими взаємозв'язками та їх інтеграції;

- рівень компетентності HR-підрозділу — висока кваліфікація та досвід працівників HR-підрозділу є важливим чинником успішного впровадження та функціонування інноваційних методів мотивування [1; 2].

Таким чином, інноваційні методи мотивування персоналу на підприємствах потребують системного та комплексного підходу, враховуючи різноманітність внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на їх ефективність.

З іншого боку, розробка та впровадження інноваційних методів мотивування персоналу на підприємствах ґрунтується на науково-дослідній, проектній та освітній діяльності. Перша передбачає здобуття нових знань у галузі мотивування та застосування науково обґрунтованих методів і підходів. Друга акцентує увагу на реалізації конкретних проектів, метою яких є досягнення передбачених результатів на підприємстві. Освітня діяльність, у свою чергу, орієнтована на постійне вдосконалення професійної кваліфікації осіб, відповідальних за формування і впровадження інноваційних методів мотивування персоналу на підприємстві.

Як відомо, ефективність формування та впровадження інноваційних методів мотивування персоналу на підприємствах визначається здатністю ефективно застосовувати інструменти й

рішення, спрямовані на задоволення індивідуальних потреб та очікувань працівників. Практика показує, що сьогодні керівники підприємств мають у своєму арсеналі широкий спектр методів мотивування, що охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні аспекти.

Матеріальні методи мотивування, згідно з усталеними підходами теорії управління та практики господарювання, ґрунтуються на поєднанні основної та змінної (бонусної) частин оплати праці. Вони включають такі інструменти як заробітна плата, премії, надбавки, доплати, бонуси за досягнення ключових результатів, участь у прибутках, різноманітні елементи матеріального стимулювання в межах соціального пакету (наприклад, корпоративне страхування, пільгове кредитування, матеріальна допомога тощо) [1].

Нематеріальні (моральні) методи мотивування зорієнтовані на задоволення соціальних, професійних, особистісних і творчих потреб працівників. До таких інструментів належать: стратегічне планування кар'єрного зростання, створення умов для професійного розвитку (набуття нових знань і навичок), позитивна комунікація з керівництвом, залучення до процесу ухвалення важливих управлінських рішень, можливість наставництва чи виконання функцій тренера або коучера, визнання престижу займаної посади, залучення до виконання змістовних та цікавих завдань, сприятливий психологічний клімат у колективі, стабільність працевлаштування, автономність у прийнятті рішень, а також гнучкість умов праці.

Комбіновані методи мотивування поєднують у собі як матеріальні, так і нематеріальні стимули, спрямовуючи управлінський вплив на працівника комплексно — з урахуванням його багатовекторних потреб і цінностей. Такий підхід вважається одним із найбільш ефективних у сучасному менеджменті, оскільки забезпечує як задоволення базових потреб, так і формування довгострокової лояльності персоналу до підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Богашко О. Л. Особливості управління людським капіталом в практиці сучасного менеджменту організацій. Економіка України в умовах євроінтеграції: виклики та перспективи розвитку: матер. І Всеукраїнської наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р., м. Умань / за ред. д. е. н., проф. О. Г. Чирви. Умань: Видавець «Сочінський М. М.». 2018. С. 66–68. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/8671>

2. Богашко О. Л. Гуманістичний, соціальний та системний напрямки менеджменту в системі розвитку підприємництва. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 30 листопада 2018 року). Х.: ХНАДУ. 2018. С. 388–390. [https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/10777/1/Humanistychnyi\\_sotsial.pdf](https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/10777/1/Humanistychnyi_sotsial.pdf)

УДК 339.56:658.5

**Бойко Р. І.**

*здобувач вищої освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Ю. Бугая»*

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Організаційно-економічні засади підвищення ефективності експортної діяльності підприємства ґрунтуються на комплексному підході до аналізу, планування та реалізації зовнішньоекономічних операцій з метою зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку. Проведений системний аналіз показав, що експортна діяльність є не просто інструментом збільшення обсягів продажів, а важливим драйвером масштабування виробничих потужностей, підвищення якості продукції та адаптації до світових стандартів

Основним завданням є створення чіткої організаційної структури, яка дозволяє швидко реагувати як на внутрішні фінансові виклики, так і на зовнішні шоки, зокрема політичні чи валютні ризики. Важливими механізмами покращення ефективності є застосування методології класифікації та оцінки ключових факторів експортної діяльності, серед яких внутрішні й зовнішні, прогнозовані та непередбачувані, контрольовані й неконтрольовані.

Упровадження чітких процедур управління експортними операціями включає: вибір стратегічних ринків збуту, аналіз конкурентного середовища, планування логістики і митної документації, фінансового забезпечення (валютний контроль, страхування, кредитні інструменти) та маркетингові інструменти виходу на зовнішні ринки. До архітектури управління відносяться ERP-системи та цифрові платформи, що дозволяють синхронізувати фінансові показники, запаси, виробничі цикли та митні декларації. Досвід українських експортерів, зокрема аграрної сфери, свідчить, що застосування цифрових інструментів дозволяє скоротити час проходження товару через кордон на 20–30 %, знизити адміністративні витрати та зменшити логістичні затримки [1-2].

Методичною основою оцінки ефективності виступає побудова комплексу KPI — таких як експортний коефіцієнт, рентабельність експортної діяльності, коефіцієнт освоєння нових ринків, доля експорту у загальному обсязі продажів. Економіко-математичні моделі дозволяють оцінити напрями інвестицій у технологічне оновлення або розвиток сервісу міжнародної торгівлі. Одним із актуальних підходів є оцінка ефективності за комплексною моделлю, що інтегрує фінансові, часові і якісні показники, враховує ризики й невизначеність.

Виходячи з проведеного дослідження, ключові організаційно-економічні засади включають: оптимізацію організаційної структури через створення департаменту з підтримки ЗЕД, впровадження системи регулярного моніторингу ринків і регуляторного середовища, адаптивне фінансування експортних проєктів і диверсифікацію партнерської бази. Ці заходи суттєво підвищують швидкість прийняття рішень, дозволяють ефективно реагувати на форс-мажорні обставини і підвищують конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку.

Отже, організаційно-економічні засади ефективної експортної діяльності вимагають інтеграції аналітичних інструментів, елементів електронного бізнесу і стратегічного управління з урахуванням специфіки міжнародних ринків. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише виходити на зовнішні ринки, а й успішно функціонувати в умовах глобальної конкуренції, забезпечуючи довгострокову економічну стійкість.

### Список використаних джерел

1. Астаф'єва В. А. Експортна діяльність підприємств: теоретичні аспекти дослідження. Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету. 2018. С. 1–10.
2. Андришин В. М. Фактори ефективності експортної діяльності підприємства. Вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економіка». 2014. № 1. С. 45–52.
- 3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК: 343.133.3

**Бровко А. В.***здобувачка вищої освіти,**Національний університет «Чернігівська політехніка»***Сенченко Н. М.***кандидат юридичних наук, доцент,**Національний університет «Чернігівська політехніка»*

## **ПОВЕРНЕННЯ ОБВИНУВАЛЬНОГО АКТА ПРОКУРОРУ: ПРОБЛЕМАТИКА ПРАВОВИХ НАСЛІДКІВ**

Процедура повернення обвинувального акту прокурору була введена для виправлення порушень, допущених слідчим або прокурором при дотриманні вимог ст. 291 КПК України (далі — КПК). Це питання стало темою досліджень таких вітчизняних процесуалістів, як О. В. Бабаєва, І. О. Завертайло, Я. В. Замкова та ін. Водночас деякі аспекти цього інституту залишаються недостатньо вивченими, що ускладнює розробку оптимальних шляхів їх застосування. Перевірка відповідності обвинувального акту КПК віднесена до компетенції суду першої інстанції на стадії підготовчого провадження. Згідно з ч. 3 ст. 314 КПК, суд може повернути обвинувальний акт прокурору, якщо він не відповідає вимогам Кодексу.

Одним з головних питань є визначення стадії кримінального провадження після повернення обвинувального акту. О. В. Глиняний вважає, що після повернення обвинувального акту справа залишатиметься на стадії підготовчого провадження [2, с. 100]. В. В. Колодчин та А. Р. Туманянц також вказують, що повернення обвинувального акту може дозволити проведення слідчих дій, що веде до відновлення інституту додаткового розслідування [3, с. 96]. Законодавець не визначив, чи потребує повернення обвинувального акту відновлення досудового розслідування або винесення нових процесуальних рішень. Верховний Суд у постанові від 14.02.2023 (справа № 543/391/20) зазначив, що повернення обвинувального акту не передбачає поновлення досудового розслідування та не дозволяє проводити слідчі дії, окрім тих, що необхідні для приведення обвинувального акту у відповідність до вимог ст. 291 КПК [4]. Аналогічний висновок міститься у постанові від 18.11.2022 (справа № 753/6486/21), де Верховний Суд підтверджує, що повернення обвинувального акту не поновлює досудове розслідування, і діючий КПК відмовляється від інституту додаткового розслідування [5].

Питання відновлення строків досудового розслідування при поверненні обвинувального акту не отримало чіткої правової регламентації. У постанові від 18.11.2022 (справа № 753/6486/21) Верховний Суд зазначив, що повернення обвинувального акту не є підставою для продовження строку досудового розслідування, оскільки згідно зі статтею 295 КПК, цей строк може бути продовжений тільки для отримання додаткових доказів, необхідних для судового розгляду [5]. Водночас у постанові від 08.11.2022 (справа № 636/336/21) Верховний Суд вказав, що повторне подання обвинувального акту після завершення строку досудового розслідування є недопустимим [6]. Проте в постанові від 18.05.2023 (справа № 484/3868/15-к) Верховний Суд дійшов висновку, що після повернення обвинувального акту строк досудового розслідування продовжується [7]. У випадку, коли суд повертає обвинувальний акт, що не відповідає вимогам КПК, повноваження прокурора обмежуються лише усуненням виявлених недоліків [8]. Тому, якщо обвинувальний акт повернутий, усунення недоліків повинно здійснюватися саме прокурором, оскільки на стадії подачі обвинувального акту до суду досудове розслідування вже завершується, а будь-які повноваження слідчого припиняються. Додатково, відповідно до частини 1 статті 291 КПК, обвинувальний акт може бути складений прокурором, зокрема, у разі його незгоди з обвинувальним актом, складеним слідчим чи дізнавачем. М. В. Сийплока вважає, що основною метою повернення обвинувального акту є приведення його у відповідність до вимог ст. 291 КПК [9, с. 301]. При цьому суд, що ухвалює рішення про повернення, не має права давати вказівки, зокрема щодо проведення слідчих дій, як це мало місце за старим КПК

України 1960 року. В. В. Михайленко зазначає, що на практиці ці вказівки часто мали форму директив, які суд надавав прокурору чи органу досудового розслідування для збору додаткових доказів для обвинувачення [10].

Таким чином, відсутність чіткої регламентації повернення обвинувального акту прокурору викликає суперечності у судовій практиці, що обґрунтовує потребу в науковому аналізі для вдосконалення законодавства та правозастосування. Єдиною підставою для повернення обвинувального акту є його невідповідність вимогам КПК. виправлення недоліків має здійснювати прокурор у межах розумного строку, не більше трьох днів від отримання обвинувального акту. Повернення не має поновлювати стадію досудового розслідування та не дає права на проведення слідчих дій.

### Список використаних джерел

1. Спеціальна доповідь Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини за результатами пілотного моніторингу застосування нового Кримінального процесуального кодексу України судами м. Києва. Київ, 2015. 132 с.
2. Глиняний О. В. Повернення обвинувального акта прокурору: теоретичний та практичний аспект. URL: <https://doi.org/10.32782/2307-3322.61-2.22> (дата звернення: 05.04.2025).
3. Гловюк І. В. Деякі питання тлумачення норм щодо строків досудового розслідування у практиці ККС ВС. Кримінальний процесуальний кодекс України: десятиліття реалізації і проблеми сьогодення: збірник статей за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції з нагоди 10-річчя вступу в дію Кримінального процесуального кодексу України (18 листопада 2022 року, м. Львів). Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2022. С. 13–22.
4. Постанова Верховного Суду від 14.02.2023 (справа № 543/391/20; провадження № 51–1718км22). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/109075116> (дата звернення: 05.04.2025).
5. Постанова Верховного Суду від 18.10.2022 (справа № 753/6486/21; провадження № 51–5845км21). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/106940481> (дата звернення: 05.04.2025).
6. Постанова Верховного Суду від 08.11.2022 (справа № 636/336/21; провадження № 51–5720км21). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/107251728> (дата звернення: 05.04.2025).
7. Постанова Верховного Суду від 18.05.2023 (справа № 484/3868/15-к; провадження № 51–591км23). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/110999559> (дата звернення: 05.04.2025).
8. Постанова Верховного Суду від 26.10.2022 (справа № 686/10785/16-к; провадження № 51–1321км22). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/107023962> (дата звернення: 05.04.2025).
9. Сийпловік М. В. Повернення обвинувального акту прокурору: сучасні проблеми та шляхи вирішення. Науковий вісник публічного та приватного права. 2017. Вип. 2. С. 298–301.
10. Михайленко В. Повернення обвинувального акта прокурору: проблеми розуміння, тлумачення та застосування. Юридична газета online. URL: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/sudova-praktika/povernennya-obvinuvalnogo-akta-prokuroru-problemi-rozuminnya-tlumachennyata-zastosuvannya.html> (дата звернення: 05.04.2025).

УДК 351.861:620.91

**Володько В.А.**  
здобувач вищої освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Ю. Бугая»

## ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Енергетична безпека є однією з ключових складових національної безпеки, що впливає на стабільність економіки, функціонування критичної інфраструктури, соціальну стійкість та зовнішньополітичну позицію держави. В умовах зростання геополітичної напруженості, гібридних загроз, війни в Україні, енергетичних криз на глобальному рівні, формування та реалізація ефективної публічної політики в енергетичній сфері стає пріоритетом державного управління. Її головне завдання – забезпечення надійного, доступного, безперервного та екологічно безпечного енергопостачання з урахуванням стратегічної автономії держави.

Публічна політика в сфері енергетичної безпеки передбачає розробку законодавчої бази, інституційних механізмів, регуляторних стимулів та фінансових інструментів, спрямованих на диверсифікацію джерел енергії, модернізацію інфраструктури, підтримку розвитку ВДЕ (відновлюваних джерел енергії), підвищення енергоефективності та формування стратегічних резервів. Вона також має інтегруватися у загальну політику безпеки, бути скоординованою з політикою кліматичної трансформації та відповідати міжнародним зобов'язанням [1].

Особливої актуальності ця проблема набуває для України, яка зіткнулася з руйнуванням енергетичних об'єктів, ризиками окупації частини енергогенерувальних потужностей, фізичною нестачею ресурсів та залежністю від імпорту критичних енергетичних товарів. Публічна політика в таких умовах має спиратись на принципи адаптивності, стійкості, технологічної модернізації та енергетичного суверенітету. Важливими інструментами є державні програми розвитку ВДЕ, стимулювання енергетичних кооперативів, «зелене» тарифне регулювання, інвестиції у локальні мікромережі, цифровізацію управління споживанням енергії та міжнародна енергетична інтеграція (зокрема ENTSO-E).

Крім того, важливою частиною публічної політики є підвищення прозорості ринку енергоносіїв, посилення контролю за антикризовими запасами, підтримка енергоефективної модернізації житлового фонду та розвиток енергетичної дипломатії. Належне функціонування ринку газу, електроенергії та водню потребує не лише технічного регулювання, а й політичної стабільності, діалогу між урядом, бізнесом і громадськістю [2].

Таким чином, публічна політика в сфері енергетичної безпеки має бути комплексною, багаторівневою та стратегічно спрямованою на посилення автономності держави, адаптацію до нових загроз і формування сталої енергетичної системи з урахуванням екологічних та соціальних викликів.

### Список використаних джерел

1. Гребенюк О. В., Хміль І. С. Публічна політика енергетичної безпеки України в умовах загроз: стратегічні підходи. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2023. № 4. С. 55–62.
2. Дяченко О. С. Енергетична безпека як пріоритет державної політики: виклики та інструменти реалізації. Український журнал з міжнародного права та безпеки. 2024. № 1. С. 41–50.
- 3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 355.6:658.7(477)

**Володько П.А.**  
здобувач вищої освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Ю. Бугая»

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБОРОННОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ

Логістичне забезпечення оборонного сектора є критичним чинником успішного функціонування Збройних Сил і стійкості системи національної безпеки. В умовах повномасштабної війни, постійних бойових дій, переміщень техніки, особового складу та ресурсів, а також руйнування інфраструктури, логістика перетворюється з допоміжної функції на стрижневу складову оборонного потенціалу. Ефективна логістика забезпечує безперервне постачання озброєння, техніки, амуніції, продовольства, пального та медичних засобів, а також здатність до оперативного реагування на зміну обстановки.

Станом на 2024 рік, український оборонний сектор активно модернізує систему тилового забезпечення, зокрема шляхом діджиталізації обліку, розвитку військової ІТ-логістики, впровадження систем управління постачанням (SCM), створення мобільних логістичних хабів та уніфікації стандартів. Водночас ключовими проблемами залишаються: фрагментація ланцюгів постачання, обмеженість виробничих потужностей, залежність від імпорту, відсутність централізованої інформаційної системи, бюрократизація процедур і логістичні втрати [1].

Перспективними напрямками розвитку є: створення інтегрованої автоматизованої платформи логістичного управління в Міноборони; нарощення спроможностей вітчизняного ОПК із застосуванням принципів оборонної мобільності; розвиток військово-цивільного партнерства; використання безпілотного транспорту (БПЛА для доставки), залізничної модульної логістики; оптимізація запасів за методикою JIT (just in time) в тилкових умовах. Важливим завданням є стандартизація матеріального забезпечення на базі досвіду НАТО та поглиблення сумісності з системами логістики партнерських країн [2].

Особливого значення набуває розвиток резервної логістичної інфраструктури в західних регіонах країни, диверсифікація маршрутів постачання, укріплення транспортних коридорів, а також формування кадрового резерву логістів з використанням симуляційних технологій і навчання в умовах бойового моделювання.

Таким чином, перспективи розвитку логістичного забезпечення оборонного сектора України пов'язані з інтеграцією цифрових технологій, інституційним реформуванням, впровадженням стандартів Альянсу, стратегічним плануванням запасів та інфраструктурною модернізацією. Це дозволить не лише підвищити оперативну ефективність, а й зміцнити обороноздатність країни в умовах затяжного конфлікту.

### Список використаних джерел

1. Стефанишин О. М., Гапчук І. А. Логістика в оборонному секторі: виклики та трансформація під час війни. Оборонно-промисловий комплекс України. 2023. № 2. С. 33–40.
2. Шевчук О. В. Перспективи розвитку військової логістики в Україні в контексті стандартів НАТО / Збірник наукових праць НАОУ. 2024. № 1. С. 78–86.
- 3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 352:005.8

**Гайдук А.В.***аспірант, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет»  
імені академіка Юрія Бугая»*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ МІСЦЕВИХ ПРОЕКТІВ ТА ПРОГРАМ**

У системі публічного управління ключове місце посідає реалізація місцевих проектів і програм, що безпосередньо впливають на якість життя населення, розвиток територій, ефективність бюджетних витрат і рівень довіри до влади. У контексті децентралізації, розширення повноважень територіальних громад і зміцнення фінансової автономії органів місцевого самоврядування, питання управління місцевими проектами набуло нової актуальності.

Особливістю сучасного публічного управління є необхідність поєднання стратегічного підходу до розвитку громади із ефективною проектною реалізацією конкретних ініціатив. У цьому контексті виникає потреба у підвищенні професійної спроможності місцевих управлінців, впровадженні системи моніторингу та оцінки (M&E), цифрових інструментів управління та механізмів участі громадськості у формуванні пріоритетів. Значну роль відіграє проектний менеджмент, що базується на чітких процедурах планування, бюджетування, контролю якості, ризик-менеджменту та звітності.

Основними проблемами реалізації місцевих проектів залишаються: фрагментарне планування, слабка координація між органами влади, недотримання термінів, недостатня прозорість закупівель, низька якість оцінки потреб, а також відсутність стратегічної прив'язки проектів до загального плану розвитку громади. Вирішення цих проблем можливе через впровадження підходів SMART-планування, використання інформаційних систем управління (наприклад, ProZorro, E-data, платформ GIS), посилення фінансової дисципліни та партнерства з громадськими організаціями і бізнесом.

Важливим чинником є участь громадян: формування проектів за принципом партиципативного бюджетування, регулярне оприлюднення результатів, публічні обговорення. Успішна реалізація місцевих ініціатив залежить від якості лідерства, професійної підготовки управлінців, доступу до фінансування (державні субвенції, ДФРР, гранти), а також чітких регламентів взаємодії між усіма учасниками процесу.

Таким чином, особливості публічного управління реалізацією місцевих проектів полягають у поєднанні стратегічної орієнтації, гнучких інструментів управління, залучення громадськості та високої відповідальності органів влади за досягнення результатів. Саме ці чинники визначають ефективність трансформації громад і підвищують якість місцевого врядування.

### **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>.

3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 316.356.2:159.9

**Гарбуза Є.***аспірант, ЗВО «Університет сучасних знань»*

## **СУЧАСНІ МЕТОДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ В СІМ'І**

Сімейні конфлікти — поширене соціально-психологічне явище, що відображає складну динаміку міжособистісних стосунків. У сучасному світі, де зростає стресовий тиск, змінюються ролі в родині, поширюються кризові моделі поведінки, актуалізується потреба у вдосконаленні підходів до вирішення конфліктів у сімейному середовищі. Розв'язання таких конфліктів має базуватись на засадах партнерства, психологічної компетентності та емоційного інтелекту.

Сучасні методи вирішення сімейних конфліктів поділяються на кілька груп: комунікативні, психологічні, правові та медіаційні. Найбільш ефективним є медіаційний підхід, який передбачає участь нейтральної сторони (медіатора) для сприяння конструктивному діалогу між членами родини. Цей підхід активно застосовується в розвинутих країнах Європи як альтернатива судовим процесам у сімейних спорах.

Поширеним також є когнітивно-поведінковий підхід, який спрямований на виявлення і зміну деструктивних моделей мислення, навчання нових форм взаємодії, технік контролю емоцій. Психотерапевтичні методи (сімейна терапія, системний підхід, емоційно-фокусована терапія) дозволяють глибше аналізувати причини конфлікту, працювати з внутрішніми переживаннями і стереотипами поведінки [1-2].

У вирішенні конфліктів важливу роль відіграє розвиток навичок ненасильницької комунікації, емпатійного слухання, позитивного зворотного зв'язку. Окрему нішу займають інноваційні інструменти, як-от онлайн-консультування, психологічні мобільні додатки, освітні платформи для батьків. У межах державної політики актуальним є розвиток центрів соціальних послуг та сімейної медіації в громадах.

Основними умовами успішного вирішення конфліктів у сім'ї є: наявність мотивації до взаєморозуміння, готовність змінювати поведінкові шаблони, підтримка фахівців (психологів, соціальних працівників, медіаторів) та безпечне середовище для комунікації. Вирішення конфліктів у конструктивний спосіб не лише знижує ризики розпаду сім'ї, але й сприяє емоційному розвитку дітей, підвищенню сімейної стійкості та соціальній стабільності загалом.

### **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.
- 3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 61.2:657.4

**Головчук Ю. О.***д.е.н., завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу,  
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова***Лепетан І. М.***здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова*

## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Управління фінансовими ресурсами є однією з найважливіших складових ефективного функціонування закладів охорони здоров'я. У сучасних умовах, коли медичні установи стикаються з обмеженими бюджетними можливостями, а також необхідністю забезпечити високоякісні медичні послуги, питання правильного розподілу і використання фінансових ресурсів набуває особливої актуальності. Пандемія COVID-19, воєнні конфлікти, економічні кризи та структурні зміни в системах охорони здоров'я вимагають від управлінців закладів охорони здоров'я нових підходів до фінансового планування, контролю та аналізу витрат.

Оскільки фінансування медичних установ часто залежить від державних субсидій, місцевих бюджетів, а також зовнішнього фінансування (гранти, донорські внески), управління фінансовими ресурсами стає надзвичайно складним і відповідальним завданням. В умовах нестабільності та невизначеності важливо розробляти стратегії ефективного використання фінансів, підвищення прозорості витрат та забезпечення доступу до необхідних ресурсів для надання медичних послуг.

Забезпечення належного фінансування медичних закладів є критично важливим для підтримки високої якості медичних послуг, збереження та оновлення інфраструктури, а також для впровадження інновацій в медичній практиці. Тому управління фінансовими ресурсами закладів охорони здоров'я є ключовим фактором у досягненні не тільки ефективності роботи установи, але й у забезпеченні доступу до медичних послуг для всіх верств населення.

Для ефективного функціонування всієї системи охорони здоров'я необхідно використовувати зрозумілі та прозорі інструменти управління фінансами, об'єднати зусилля держави, страхових компаній, фондів, компаній та самих пацієнтів для створення джерел фінансових ресурсів [1, с. 34].

У закладі охорони здоров'я фінансові ресурси становлять сукупність коштів, що накопичуються за рахунок джерел фінансування, передбачених чинним законодавством. Ці кошти відображаються в активах і спрямовані на забезпечення поточних та майбутніх економічних вигод. Вони змінюються у часі та просторі під впливом фінансових відносин, що виникають у процесі надання медичних послуг населенню.

Фінансові ресурси закладів охорони здоров'я мають ряд характерних рис, що дозволяє не лише забезпечити їх раціональне використання, а й формувати фінансову стійкість медичних закладів. Нижче розглянуто основні особливості фінансових ресурсів, які визначають їх зміст, динаміку та роль у системі фінансування охорони здоров'я.

**Таблиця 1 – Характерні риси фінансових ресурсів закладів охорони здоров'я**

№	Характерна риса	Суть
1	Цільове призначення	Спрямовані на забезпечення функціонування закладу та надання медичних послуг.
2	Багатоканальність формування	Формуються з кількох джерел: бюджети, НСЗУ, гранти, благодійність, платні послуги.

3	Регламентованість використання	Використання регулюється законом, нормативами та умовами контрактів.
4	Залежність від обсягу та якості послуг	Розмір фінансування залежить від кількості, якості та складності наданих послуг.
5	Змінність у часі та просторі	Обсяг ресурсів змінюється залежно від періоду, потреб населення та зовнішніх умов.
6	Відображення в активах закладу	Враховуються у складі активів у фінансовій звітності.
7	Формування фінансових відносин	Викликають взаємовідносини з іншими учасниками фінансової системи: державою, пацієнтами, страховиками.

Джерело: розроблено автором

Фінансові ресурси закладів охорони здоров'я мають низку специфічних рис, що зумовлені особливостями їхньої діяльності, джерелами фінансування та нормативно-правовим регулюванням. Вони є не лише інструментом забезпечення поточної роботи медичних установ, а й важливим чинником стратегічного розвитку, покращення якості медичних послуг та ефективного функціонування системи охорони здоров'я загалом. Усвідомлення та врахування цих характеристик є необхідною умовою для ефективного фінансового управління в галузі охорони здоров'я [2, с. 95].

Основними аспектами управління фінансовими ресурсами в закладах охорони здоров'я є:

1. Фінансування медичних закладів. Система фінансування медичних установ може бути державною, місцевою або приватною, з різними джерелами фінансування: бюджетні кошти, платні послуги, страхові платежі, гранти тощо. Однак, незалежно від джерела, важливо забезпечити достатнє та своєчасне фінансування для функціонування закладу.

2. Фінансове планування та прогнозування. Планування фінансових ресурсів закладу охорони здоров'я полягає у визначенні потреб у фінансах на короткострокову і довгострокову перспективу. Включає в себе формування бюджетів на різні напрямки діяльності (заробітна плата, медичні матеріали, обладнання, комунальні послуги тощо). Прогнозування потреб у ресурсах дозволяє закладу адаптувати свої стратегії до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні коливання або зміни в законодавстві.

3. Контроль витрат і забезпечення ефективності. Ефективне управління фінансами включає контроль за витратами, аналіз фінансових показників (рентабельність, ефективність витрачання коштів) і забезпечення того, щоб кошти використовувались за призначенням. Для цього необхідні чіткі механізми фінансового моніторингу, аудит та аналіз фінансових результатів.

4. Інвестування в інфраструктуру та інновації. Для забезпечення якості медичних послуг важливим аспектом є інвестування в модернізацію інфраструктури, закупівлю новітнього медичного обладнання, розвиток інформаційних технологій (електронні медичні картки, телемедицина) та навчання персоналу. Це дозволяє не лише покращити ефективність надання медичних послуг, але й оптимізувати витрати в довгостроковій перспективі.

5. Фінансова стійкість і ризик-менеджмент. У закладах охорони здоров'я важливо забезпечити фінансову стійкість і здатність реагувати на непередбачувані ситуації, такі як пандемії, кризові економічні ситуації, збільшення витрат на ліки та матеріали. Стратегії ризик-менеджменту повинні включати створення резервних фондів, а також зниження залежності від одних джерел фінансування.

6. Залучення додаткових фінансових ресурсів. У сучасних умовах заклади охорони здоров'я повинні бути готові до використання додаткових джерел фінансування, таких як платні медичні послуги, партнерства з приватними компаніями, залучення грантів і кредитів для реалізації інфраструктурних проектів.

Управління фінансовими ресурсами закладів охорони здоров'я є ключовим чинником, що визначає їх ефективність, здатність до адаптації в умовах змін та забезпечення стабільної роботи. В умовах обмежених бюджетів, високої вартості медичних послуг та постійних економічних змін, питання належного фінансового менеджменту стає особливо важливим для підтримки високого рівня надання медичних послуг та забезпечення доступу до них населення [3].

Ефективне фінансове планування, контроль витрат та інвестиції в модернізацію інфраструктури є основними складовими стратегії успішного функціонування медичних установ. Однак, низький рівень фінансування, неоптимізовані витрати та недостатнє використання сучасних методів фінансового управління залишаються значними проблемами для багатьох закладів охорони здоров'я, зокрема в умовах економічної нестабільності.

Для подолання цих проблем необхідно впроваджувати новітні технології фінансового управління, підвищувати прозорість фінансової діяльності та залучати додаткові джерела фінансування, такі як партнерства, гранти та платні послуги. Крім того, важливо розвивати систему ризик-менеджменту, що дозволяє медичним закладам бути готовими до непередбачуваних ситуацій та забезпечити стійкість фінансових потоків.

Таким чином, ефективне управління фінансовими ресурсами є основою для забезпечення стабільності та розвитку медичних установ, а також для підтримки високої якості медичних послуг, що сприяє поліпшенню здоров'я населення.

#### Список використаних джерел

1. Драбик П. Стратегічне управління фінансовими ресурсами закладу охорони здоров'я. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали доповідей VIII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю. М. Тернопіль, 26 жовтня 2023 р. С. 33-35.
2. Забаштанський М. Пріоритетні підходи до фінансового забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. № 3. С. 93-100.
3. Піхоцька О. М., Хомякова І. С. Фінансування системи охорони здоров'я в умовах її реформування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2503>.
4. Посилкіна О.В., Гладкова О.В. Актуальні проблеми фінансового забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я в Україні в умовах їх реформування. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. № 2. Том 32 (71). С. 43-49.

УДК 656.073:338.3

**Голуб О.О.**  
*здобувач вищої освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Ю. Бугая»*

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

У нинішніх умовах швидких змін на ринку, зростання клієнтських очікувань, глобалізації ланцюгів постачання, а також посилення конкуренції, управління логістичною діяльністю підприємства стає стратегічно значимим елементом успіху. Цей процес трансформується з традиційного адміністративного менеджменту у динамічну, інтегровану та цифрово орієнтовану систему. Одна з ключових тенденцій – інтеграція усіх логістичних функцій (склад, транспорт, постачання, обробка замовлень) в єдину систему з високим рівнем прозорості та адаптивності, що сприяє швидкій реакції на зовнішні зміни і забезпечує максимальну ефективність і

мінімізацію витрат. Значну роль відіграють інноваційні технології – GPS/GPRS-моніторинг, системи планування маршрутів, аналітика автопарку, автоматизація складських операцій, цифрові двійники, інтернет речей (IoT), штучний інтелект та блокчейн – які суттєво підвищують якість обслуговування та оптимізують витрати [1].

Сучасна логістична система повинна бути побудована за модульним принципом із застосуванням омніканальних підходів та JIT-стратегій для забезпечення швидкої обробки замовлень і мінімізації запасів. Створення адаптивної архітектури логістики, що враховує зовнішні ризики і дозволяє оперативно коригувати маршрути, графіки і обсяги транспортування, дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність навіть у складних умовах. Особлива увага приділяється інтелектуалізації логістичного менеджменту – моделювання процесів із урахуванням сучасних зовнішньоекономічних трендів, автоматизоване управління запасами, безпілотний транспорт і блокчейн-системи для управління ланцюгом постачання [2].

Підсумовуючи, сучасні підходи до управління логістичною діяльністю підприємств ґрунтуються на інтеграції логістичних функцій в єдину систему, цифровій трансформації процесів, застосуванні інноваційних технологій, моделюванні сценаріїв та використанні передових методів автоматизації – що разом дозволяє підвищувати швидкість реакції, адаптивність та конкурентоспроможність бізнесу.

#### Список використаних джерел

1. Суворова І. М., Гречковська А. І., Кордяк М. О. Актуальні проблеми управління логістичними бізнес-процесами на сучасних підприємствах. Економіка і регіони. 2024. № 1 (92). С. 5–15.
2. Довгань Ю. В., Середницька Л. П. Інноваційні технології логістики розповсюдження та їх впровадження. Менеджмент. 2025. № 1. С. 45–56
- 3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 658.012.2

**Данилов Д.Ф.**

*здобувач вищої освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Ю. Бугая»*

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Формування ефективної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах є критично важливим завданням, яке забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність, адаптацію до динамічних змін ринку та стабільне зростання в умовах економічної турбулентності. Розвиток підприємства — це цілеспрямований процес зміни його потенціалу, структури, продуктового портфелю, ресурсної бази та системи управління задля досягнення стійких конкурентних переваг. На сьогодні стратегія розвитку повинна враховувати не лише економічні, але й соціальні, екологічні, інституційні, технологічні та геополітичні фактори. Тому сучасне стратегічне управління потребує інтеграції аналітичних, проектних і цифрових підходів.

Ключовим етапом у формуванні стратегії розвитку є стратегічний аналіз, що включає в себе: SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні й слабкі сторони підприємства та визначити зовнішні можливості й загрози; PESTEL-аналіз — для дослідження впливу макросередовища; аналіз п'яти конкурентних сил Майкла Портера — для оцінки структури галузі та рівня конкуренції. На основі цього аналізу здійснюється вибір стратегічних альтернатив: стратегія інтенсивного зростання, диверсифікації, ринкової експансії, реструктуризації або стратегія фокусування. Суттєвим елементом формування стратегії є чітке формулювання місії, бачення, стратегічних і операційних цілей, що повинні бути вимірюваними (SMART) та логічно пов'язаними із ключовими показниками ефективності [1].

Сучасні підприємства активно впроваджують інструменти стратегічного контролінгу, використовуючи збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє інтегрувати стратегічні цілі з фінансовими, клієнтськими, внутрішніми та інноваційними показниками. В умовах невизначеності дедалі більшого значення набуває сценарне планування, яке передбачає розробку кількох альтернативних моделей розвитку залежно від зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Сценарії розвитку включають не лише економічні параметри, але й геополітичні ризики, кліматичні чинники, цифровізацію та поведінкові зміни споживачів [2].

Важливою складовою стратегічного управління є формування ресурсного забезпечення реалізації стратегії: кадрового, фінансового, інноваційного та організаційного. Особливу увагу необхідно приділяти розвитку людського капіталу, цифрових компетенцій персоналу, трансформації корпоративної культури. Крім того, ефективне стратегічне управління вимагає побудови антикризової гнучкості, здатності швидко реагувати на нові виклики завдяки адаптивним управлінським механізмам, цифровим інструментам аналітики та модульним організаційним структурам.

Таким чином, стратегія розвитку підприємства – це не лише довгостроковий план, а складна система управління змінами, яка поєднує стратегічну орієнтацію, операційну ефективність і гнучкість. Вона повинна спиратися на об'єктивний аналіз, чітке бачення майбутнього, інноваційну спроможність, системний моніторинг середовища та ефективну комунікацію на всіх рівнях організаційної структури. Саме така комплексна модель стратегічного управління здатна забезпечити сталий розвиток підприємства, його резистентність до криз і здатність до зростання в умовах високої конкуренції та глобальних трансформацій.

#### Список використаних джерел

1. Шкіль М. І. Стратегічне управління підприємством: методологія і практика / М. І. Шкіль. Львів: ЛНАУ, 2022. 324 с.
2. Бутко М. П., Іваненко О. В. Сценарне планування в процесі стратегічного розвитку підприємства. Наукові праці НУХТ. 2023. № 29. С. 67–74
- 3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 352/354:332.1

**Дементов І.Ю.**

*аспірант, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»*

## МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Розвиток територіальних громад є фундаментом сталого соціально-економічного зростання держави, а ефективність публічного управління в цьому процесі визначає якість життя громадян, ступінь реалізації місцевих ініціатив і здатність громад до саморозвитку. У контексті децентралізаційної реформи в Україні, територіальні громади отримали ширші повноваження, ресурси та відповідальність за планування та реалізацію політик місцевого розвитку. Це зумовило актуальність переосмислення механізмів публічного управління.

Механізми публічного управління розвитку громад охоплюють сукупність інструментів, процедур, суб'єктів і нормативного забезпечення, спрямованих на досягнення соціально-економічних цілей. До ключових механізмів належать: стратегічне планування розвитку територій (у тому числі розробка Стратегії розвитку громади), програмно-цільовий метод бюджетування, державно-приватне партнерство, інституційна підтримка місцевого самоврядування, цифровізація управлінських процесів та залучення громадськості.

Особливого значення набувають фінансові механізми: ефективне управління власними доходами (ПДФО, плата за землю), оптимізація видатків, залучення субвенцій, участь у програмах ДФРР, донорських та грантових ініціативах. Організаційні механізми передбачають розвиток комунальних підприємств, партнерство з НГО, координацію між ОМС, створення міжмуниципальних об'єднань. Інформаційно-аналітичні інструменти — відкриті дані, цифрові панелі управління, ГІС-системи — дозволяють приймати обґрунтовані рішення.

Ключовим викликом є недостатня управлінська спроможність частини громад, дефіцит кваліфікованих кадрів, слабка інтеграція громадян у процеси прийняття рішень. Для подолання цих проблем необхідно запроваджувати моделі муніципального навчання, інститути місцевого економічного розвитку, мобілізувати соціальний капітал громад, а також підвищувати прозорість і підзвітність органів місцевої влади.

Таким чином, механізми публічного управління розвитком територіальних громад повинні бути інтегрованими, адаптивними та орієнтованими на довгостроковий ефект. Вони мають враховувати місцеві особливості, потреби громади та сприяти посиленню суб'єктності органів місцевого самоврядування як головного драйвера регіонального зростання.

### 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.

3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 658.012.1

**Донець С.І.**  
здобувач вищої освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Ю. Бугая»

## УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою динамікою, невизначеністю, глобальними економічними потрясіннями, пандеміями та військовими конфліктами, корпоративна культура набуває надзвичайної стійкості як потужний інструмент забезпечення організаційної гнучкості. В ринкових умовах VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), культура підприємства визначає його здатність формувати внутрішню інтеграцію, стимулювати мотивацію персоналу та адаптуватися до змін.

Згідно з дослідженнями Дрейчука та Ситника (2023), формування стійкої корпоративної культури сприяє превентивному управлінню економічними, кадровими та інтелектуалізаційними ризиками, що особливо актуально в умовах невизначеності.

Управління корпоративною культурою передбачає цілеспрямований системний підхід, що включає розробку ключових принципів і цінностей, способів їх інтеграції у внутрішньоорганізаційні процеси, комунікацію через лідерство, програми адаптації новачків, внутрішнє навчання і HR-ініціативи. Особливо важливим чинником є встановлення психологічної безпеки (psychological safety), яка дозволяє працівникам відкрито висловлювати ідеї, робити помилки і розвиватися без страху відторгнення [1].

Ключовим підходом у формуванні культури в нестабільні часи є побудова гнучкої організації: поєднання стабільних структур (церемонії, правила, цінності) із можливістю швидких адаптацій (принцип «ambidextrous organization») — одночасне використання структурної та контекстуальної дворукої моделі. До ключових практик належать регулярні комунікації зі співробітниками (зворотній зв'язок, town-hall зустрічі), лідерські дії «зразок наслідування» і формування традицій, що зміцнюють ідентичність.

Корпоративна культура також відіграє вирішальну роль в екологічній стійкості підприємства: компанії з сильними ціннісними нормами інноваційності, якості та командної роботи ефективніше впроваджують екопрактики та знижують екологічний слід [2].

Для підприємств в Україні, що функціонують під тиском економічної та геополітичної нестабільності, це означає синхронізацію культури і стратегічних цілей через формування загальної візії, соціальної відповідальності та цінностей стійкого розвитку.

Таким чином, управління корпоративною культурою в умовах нестабільності повинно бути проактивним, системним і орієнтованим на формування організаційної стійкості. Це включає: стратегічне визначення цінностей, розвиток лідерства як носіїв культури, створення атмосфери довіри і безпеки, застосування гнучких організаційних моделей, підтримку інноваційності та екологічної відповідальності. Такий підхід здатний не лише закріплювати внутрішню згуртованість, а й перетворювати корпоративну культуру на конкурентну перевагу в умовах швидкозмінного ринку.

#### Список використаних джерел

1. Дрейчук М. А., Ситник Й. С. Формування стійкої корпоративної культури як засіб попередження економічних та інтелектуалізаційних ризиків організації. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2023. Т. 34 (73), № 3. С. 92–99.

2. Сулімов В. А. Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. Економіка і організація управління. 2024. № 1 (53). С. 115–128

3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 659.3:351.751(477)

**Дубовик Д.Є.**

*аспірант, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
мені академіка Юрія Бугая»*

## ПЕРСПЕКТИВИ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Інформаційна політика є стратегічною складовою національної безпеки, демократичного врядування та розвитку інформаційного суспільства. У сучасних умовах війни, кіберзагроз, гібридних атак, дезінформації та зростання ролі цифрових платформ питання ефективності й перспектив розвитку державної інформаційної політики України набуває особливої актуальності. Вона має забезпечити інформаційну стійкість, прозорість управління, свободу слова та високий рівень цифрової грамотності суспільства.

Основна мета державної інформаційної політики полягає у формуванні збалансованого інформаційного простору, захисті інтересів держави та громадян, протидії інформаційним загрозам, а також стимулюванні розвитку медіаіндустрії та цифрових комунікацій. Важливими її складовими є політика в сфері державних комунікацій, кібербезпеки, регулювання медіа, підтримки цифрового контенту, інформування населення, протидії пропаганді та маніпуляціям.

Перспективні напрями включають:

1. Удосконалення законодавства про медіа, інформаційну безпеку, протидію фейкам, захист персональних даних.
2. Цифровізацію комунікацій держави з громадянами через портали, мобільні застосунки, відкриті дані, соціальні мережі.
3. Розвиток стратегічних комунікацій як інструменту формування довіри та згуртованості.
4. Інвестиції в медіаграмотність і освіту громадян для критичного сприйняття інформації.
5. Зміцнення кіберзахисту державних ресурсів, особливо у сфері електронного врядування та інфраструктури.
6. Міжнародне співробітництво з ЄС та НАТО у сфері інформаційної безпеки, контрпропаганди та регулювання цифрового середовища.

Ключовим викликом є знайдення балансу між безпековими потребами та демократичними принципами, уникнення надмірного втручання держави в свободу слова, прозорість медіарегулювання та запобігання монополізації інформаційного ринку.

Таким чином, перспективи державної інформаційної політики України полягають у поєднанні безпекового підходу, цифрової трансформації, відкритості влади й розвитку інноваційного медіасередовища. Її ефективність визначатиметься гнучкістю, довірою з боку громадян та здатністю відповідати на динамічні виклики інформаційного світу.

#### **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.
- 3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК: 330.322

**Дука А.П.***доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,**ЗВО «Університет трансформації майбутнього»,  
м. Чернігів, Україна**ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7682-4274>*

## СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки стратегічне планування інвестиційної діяльності набуває особливої актуальності. Суб'єкти економіки мають адаптувати свої інвестиційні стратегії до змінного середовища, враховуючи нові можливості та виклики, пов'язані з технологічним прогресом, змінами в регуляторному полі та трансформацією фінансових ринків.

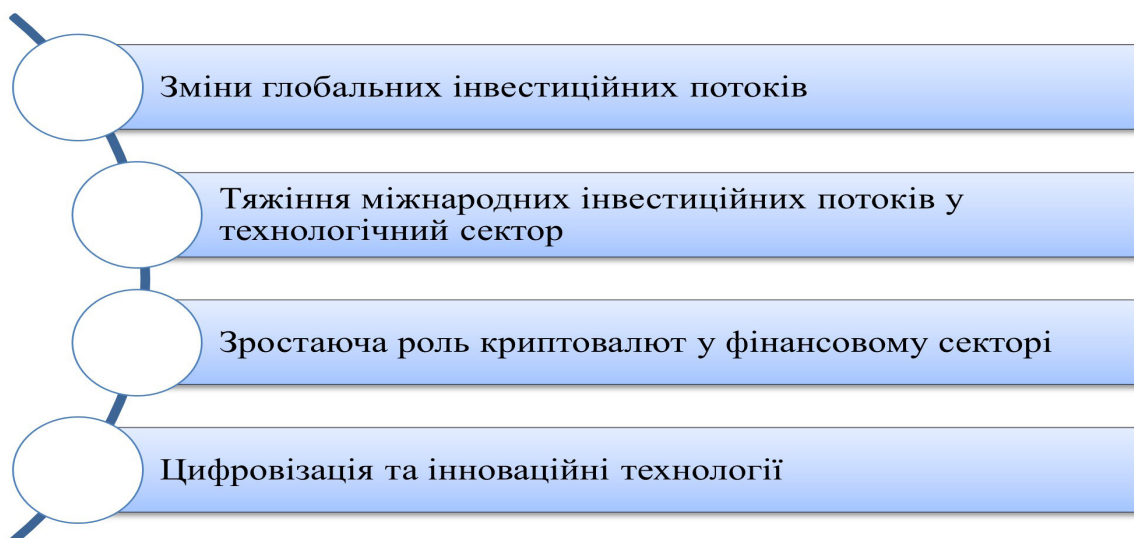
Сучасні глобальні тенденції інвестиційної діяльності суб'єктів економіки, зокрема в умовах трансформаційних змін, відображають не лише зміну галузевої структури міжнародних інвестиційних потоків, а й зростаючу роль криптовалют у фінансовому секторі та вплив цифровізації на інвестиційні стратегії.

Насамперед йдеться про те, що сучасні суб'єкти господарювання стикаються з низкою викликів сучасного етапу розвитку глобальної економічної системи:

- обмеженим доступом до фінансових ресурсів,
- високими ризиками,
- нестачею інституційної підтримки.

Зазначені проблеми не лише впливають на поступове стримання інвестиційної активності, але й характеризують раціоналізм інвесторів в умовах мінливого середовища. Така ситуація, звісно впливає як на зміну галузевих пріоритетів інвестицій, так і на волатильність фінансових ринків і активізацію використання криптовалют засобом платежу. Разом з тим, такі процеси потребують переосмислення традиційних моделей інвестування та формування стратегій, адаптованих до нових реалій.

Основні стратегічні зміни інвестиційної діяльності подано на рис. 1.



**Рисунок 1. Стратегічні зміни сучасної інвестиційної діяльності**

Джерело: складено автором

Характеризуючи глобальні тенденції інвестиційної діяльності варто акцентувати на зміні глобальних інвестиційних потоків. За даними UNCTAD, у 2023 році глобальні потоки прямих іноземних інвестицій (ПІІ) залишалися на рівні \$1,3 трлн [1], що свідчить про стагнацію інвестиційної активності на тлі економічного сповільнення та геополітичної напруженості. Особливо помітним було зниження інвестицій у нові промислові та інфраструктурні проекти в країнах, що розвиваються.

Галузева структура міжнародних інвестиційних потоків також зазнала певних трансформацій. У 2024 році спостерігалось зростання інвестицій у технологічний сектор, зокрема в Латинській Америці, де інвестиції в стартапи зросли на 26% порівняно з попереднім роком. Основними напрямками стали фінтех, цифрові платформи та інноваційні рішення [2].

Зростаюча роль криптовалют у фінансовому секторі вплинула на те, що криптовалюти, зокрема біткоїн, дедалі більше інтегруються у традиційні фінансові ринки. У 2024 році вартість біткоїна перевищила \$100 000, що сприяло зростанню інституційного інтересу та запуску біржових фондів (ETF), які дозволяють інвесторам отримати доступ до криптовалют через регульовані фінансові інструменти [3].

Зрештою, інвестиції в цифрові технології, штучний інтелект, блокчейн та інші інноваційні рішення стають ключовими для забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів економіки. За даними OECD, у першій половині 2024 року глобальні потоки ПІІ зросли до \$802 млрд, зосереджуючись переважно в технологічному секторі [4].

Таким чином, сучасні глобальні тенденції вимагають від суб'єктів економіки адаптації інвестиційних стратегій до нових реалій. Зростаюча роль криптовалют, цифровізація та зміни в галузевій структурі інвестиційних потоків створюють як нові можливості, так і виклики. Для України важливо враховувати ці тенденції при формуванні національної інвестиційної політики, спрямованої на залучення інвестицій у пріоритетні сектори та забезпечення сталого економічного розвитку.

### Список використаних джерел

1. World Investment Report 2024. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024>
2. Investments in Latin American startups up 26% in 2024, to rise again in 2025, study says. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/world/americas/investments-latin-american-startups-up-26-2024-rise-again-2025-study-says-2025-05-20/>
3. Bitcoin tops \$104,000 on rate cut hopes, institutional buying; Altcoins trade mixed. The Economic Times, May 16, 2025. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/markets/cryptocurrency/bitcoin-tops-104000-on-rate-cut-hopes-institutional-buying-altcoins-trade-mixed/articleshow/121204793.cms>
4. New OECD FDI data: trends, impacts and regulations. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 6 November 2024. URL: <https://www.oecd.org/en/blogs/2024/11/oecd-fdi-data-impacts-regulation.html>

УДК 005.334:658.15

**Дяченко М.А.**  
здобувач вищої освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Ю. Бугая»

## **РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах високої турбулентності бізнес-середовища, зростаючої невизначеності та загроз зовнішнього і внутрішнього характеру питання ефективного управління ризиками набуває особливої актуальності. Ризики, що супроводжують діяльність підприємства, мають мультифакторну природу й охоплюють фінансові, операційні, репутаційні, техногенні, екологічні та інформаційні сфери. Відсутність системного підходу до управління ризиками може призводити до значних збитків, втрати ринку, дестабілізації функціонування або навіть банкрутства. Тому розроблення ефективної системи управління ризиками повинно стати обов'язковим елементом стратегії підприємства.

Система управління ризиками (СУР) підприємства — це організована сукупність методів, процесів і засобів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку, моніторинг та мінімізацію впливу ризиків. Вона повинна базуватись на принципах комплексності, інтегрованості, превентивності, адаптивності та безперервного вдосконалення. Основними етапами побудови СУР є: 1) виявлення ризиків; 2) їх кількісна та якісна оцінка (методи аналізу чутливості, сценарний аналіз, FMEA, метод Монте-Карло); 3) ранжування та встановлення критичних рівнів впливу; 4) розробка стратегії реагування (унікнення, передача, пом'якшення, прийняття); 5) впровадження моніторингових інструментів; 6) зворотний зв'язок і коригування [1].

Сучасні підходи до управління ризиками передбачають цифрову трансформацію процесу: впровадження інформаційних систем контролю ризиків, використання ВІ-аналітики, ERP-рішень та штучного інтелекту для прогнозування ризикових ситуацій. Важливою є також роль корпоративної культури, де ризик-менеджмент вбудований у систему мотивації, управління знаннями та поведінкових моделей персоналу. Практика провідних українських компаній у галузі енергетики, логістики та агробізнесу показує, що підприємства з інтегрованими системами управління ризиками демонструють вищу адаптивність, кращу фінансову стійкість і здатність до відновлення після криз [2].

Отже, ефективне управління ризиками — це не лише реагування на загрози, а й побудова гнучкої, проактивної, цифрово підтриманої системи, яка інтегрується у всі бізнес-процеси підприємства. Її впровадження забезпечує підвищення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства в умовах нестабільності.

### **Список використаних джерел**

1. Ліпич Л. І., Колотуха О. В. Формування системи управління ризиками на підприємстві. Економічний форум. 2023. № 2. С. 70–77.
2. Тарнавська Н. І., Лебедева К. В. Управління ризиками в умовах невизначеності: сучасні методи і технології. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 81. С. 38–45.
- 3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 334.02:316.42

**Єфименко І.О.***здобувач вищої освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Ю. Бугая»*

## **СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

У XXI столітті соціальна відповідальність бізнесу (СРБ) стає не лише моральною або іміджевою категорією, а й стратегічною складовою сталого розвитку підприємств у глобалізованому економічному середовищі. В умовах зростаючого впливу транснаціональних корпорацій, посилення уваги до екологічних проблем, цифрової прозорості та активізації громадянського суспільства, компанії зобов'язані не лише генерувати прибуток, а й враховувати вплив своєї діяльності на соціум, довкілля, працівників і локальні спільноти.

Глобалізація зумовлює зміни у підходах до СРБ: від одноразових філантропічних ініціатив до системної інтеграції ESG-принципів (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління) у стратегію бізнесу. Найбільш актуальними напрямками стають: екологічна сталість, етичне ведення бізнесу, захист прав працівників, гендерна рівність, прозорість та звітність, підтримка місцевих громад. Дослідження показують, що підприємства, які впроваджують принципи СРБ, мають вищу лояльність клієнтів, кращу репутацію, знижені ризики регуляторних штрафів і більшу інвестиційну привабливість [1-2].

Сучасні інструменти реалізації соціальної відповідальності включають публікацію нефінансової звітності за стандартами GRI, участь у Глобальному договорі ООН, запровадження політик етичного постачання, ESG-аудитів, екологічної сертифікації та внутрішніх програм сталого розвитку. У країнах ЄС та США законодавство поступово зобов'язує великі компанії до розкриття даних щодо вуглецевого сліду, використання енергії, соціальних впливів. Український бізнес, особливо у післявоєнний період, демонструє зростання зацікавленості у формуванні нової моделі відповідального підприємництва — зокрема через гуманітарну підтримку, розвиток місцевих ініціатив, дотримання прав людини у ланцюгах постачання.

Таким чином, у глобалізованому світі соціально відповідальний бізнес виступає як стратегічна відповідь на запити суспільства та виклики сталого розвитку. Його роль виходить за межі традиційного підприємництва й охоплює трансформацію бізнес-моделей, підвищення соціальної справедливості та формування нової якості взаємин між бізнесом, державою і суспільством. Формування вітчизняної моделі СРБ потребує активного діалогу, державної підтримки, просвіти серед бізнес-лідерів і широкого застосування міжнародних стандартів відповідальності.

### **Список використаних джерел**

1. Ілляшенко С. М., Якубовський С. А. Соціальна відповідальність бізнесу: концепції, інструменти, міжнародна практика. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 2. С. 23–33.
2. Пащенко Ю. А., Савченко І. М. Формування СРБ українських підприємств у контексті глобальних викликів. Економіка та держава. 2024. № 5. С. 89–94.
- 3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК:342.95

**Керноз Н.Є.***старший викладач кафедри публічного та приватного права  
Національний університет «Чернігівська політехніка»***Лугина Є.Ю.***студентка 3 курсу, юридичний факультет  
Національний університет «Чернігівська політехніка»*

## **АДМІНІСТРАТИВНІ ТА ІНШІ ВИДИ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ: ПРОБЛЕМНІСТЬ РОЗМЕЖУВАННЯ ДЛЯ ПРАВОЗАСТОСУВАННЯ**

У сучасних умовах глобальної диджиталізації в усьому світі попри негативні наслідки COVID-19 та виклики, зумовлені повномасштабним вторгненням РФ в Україну 24.02.2022 року, актуалізуються питання щодо організаційно-правового забезпечення держави як «сервісної», зокрема у сфері надання публічних послуг.

Тривалий час у національному законодавстві була відсутня регламентація норм, щодо визначення поняття публічних, адміністративних, соціальних й інших послуг, що супроводжувалося їх ототожненням, суперечливістю наукових тлумачень та складністю правозастосування. Така тривала криза правового регулювання призвела до того, що розвиток інституту публічних послуг на сьогодні має ряд законодавчих колізій, що потребують вирішення, особливо в умовах впровадження їх цифровізації.

Регулювання адміністративних послуг на сьогодні першочергово спирається на Закон України «Про адміністративні послуги» № 5203-VI від 06.09.2012 р. (далі – Закон № 5203-VI). До впровадження 07.11.2021 року легального визначення публічних послуг, саме положеннями цього закону була нормативно врегульована інституційна система забезпечення адміністративних послуг, чітко визначені повноваження суб'єктів їх надання, права їх отримувачів і форми їх надання. Не менш важливим для характеристики адміністративних послуг стало надання їм оновленого законодавчого визначення як: «результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямованим на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону» (п. 1 ст. 1 Закону № 5203-VI) [1].

Термін «послуги» відповідно до чинного законодавства має широке правозастосування. Однак, з урахуванням повільного процесу регламентації та визначення цього поняття, у науково-правовій доктрині питання «державних послуг», «публічних послуг» або «управлінських послуг» в більшості тлумачилися як тотожні.

Правової визначеності поняття публічної послуги набуло лише з 07.11.2021 року – дати набрання чинності Законом України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» № 1689-IX від 15.07.2021 р. (далі – Закон № 1689-IX), який на сьогодні вже має 5 редакцій.

Наразі, окрім визначення публічної послуги як: «юридично або соціально значуща дія суб'єкта надання публічної (електронної публічної) послуги, у тому числі адміністративна послуга, за заявою (зверненням, запитом) суб'єкта звернення або без такого звернення, у результаті якої набуваються, переходять, припиняються права та/або здійснюються обов'язки суб'єктом звернення, надаються відповідні матеріальні та/або нематеріальні блага суб'єкту звернення» (п. 6 ч. 1 ст. Закону № 1689-IX), одночасно законодавчо виписані визначення електронної публічної послуги як: «послуга, що надається органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, у тому числі адміністративна послуга (у тому числі в автоматичному режимі), яка надається з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем на підставі заяви (звернення, запиту), поданої в електронній формі з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем (у тому числі з використанням Єдиного державного веб-порталу електронних послуг),

або без подання такої заяви (звернення, запиту)» (п. 2 ч. 1 ст. Закону № 1689-IX), й комплексної електронної публічної послуги як: «електронна публічна послуга, у результаті якої суб'єкту звернення на підставі однієї заяви (звернення, запиту) на отримання декількох електронних публічних послуг одним або декількома суб'єктами надання публічних (електронних публічних) послуг або в автоматичному режимі програмними засобами інформаційно-телекомунікаційних систем (у тому числі з використанням Єдиного державного веб-порталу електронних послуг) надаються декілька електронних публічних послуг» (п. 5 ч. 1 ст. Закону № 1689-IX) [2].

Таким чином, законодавець узагальнив думку науковців та застосував уніфікований підхід у визначенні адміністративних та інших послуг як публічних. Крім того, простежується залежність правового врегулювання публічних послуг від адміністративних, що підтверджується положеннями ч. 2 ст. 2 Закону № 1689-IX, адже дія цього закону не може поширюватися на ті ж суспільні відносини, що і дія Закону України «Про адміністративні послуги» [2].

Отже, виходячи із вищезазначеного, поняттям публічних послуг охоплюється перелік усіх послуг, що на сьогодні можуть надаватися відповідно до законодавства, в тому числі й адміністративних.

З одного боку, закріплення легального визначення адміністративних послуг мало б вказувати на те, що вони вирізняються серед інших видів послуг процедурою надання, суб'єктами, відповідальними за їх надання, формами та сам зміст цих послуг теж мав би бути їх визначальною ознакою. Проте, у ч. 2 ст. 11 Закону України № 5203-VI згадується про «надання адміністративних послуг у сфері соціального забезпечення ... на безоплатній основі» [1].

Також у Переліку адміністративних послуг органів виконавчої влади та адміністративних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування у порядку виконання делегованих повноважень, які є обов'язковими для надання через центри надання адміністративних послуг, на сьогодні налічуються 451 послуга, в тому числі що належать до забезпечення соціального захисту (призначення державної допомоги на дітей, які виховуються у багатодітних сім'ях, призначення державної соціальної допомоги особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю, призначення державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям) [3].

Попри відсутність законодавчого закріплення таких послуг як окремої категорії, у правовій доктрині вживаються поняття «адміністративні послуги, у сфері соціального захисту» або «адміністративні послуги соціального характеру». Водночас неодноразово трапляються формулювання, відповідно до яких соціальні послуги є різновидом адміністративних. На нашу думку, таке помилкове співвідношення понять пов'язане із відсутністю чітких підстав їх розмежування на законодавчому рівні, що в черговий раз спричиняє проблемність правозастосування.

Однак, на наш погляд, не є обґрунтованим вважати такі послуги соціальними, оскільки аналогічно до адміністративних, соціальні послуги визначені в однойменному Законі України «Про соціальні послуги» № 2671-VIII від 17.01.2019 р. (далі – Закон № 2671-VIII) відповідно як: «дії, спрямовані на профілактику складних життєвих обставин, подолання таких обставин або мінімізацію їх негативних наслідків для осіб/сімей, які в них перебувають...» (п. 17 ч. 1 ст. 1) [4].

Крім цього, надається легальне визначення базових соціальних послуг у п. 1 ч. 1 ст. 1 Закону № 2671-VIII і вперше законодавчо виписані їх різновиди у ч. 6 ст. 16, а саме: «догляд вдома, денний догляд; підтримане проживання; соціальна адаптація; соціальна інтеграція та реінтеграція; надання притулку; екстрене (кризове) втручання; консультування; соціальний супровід; представництво інтересів; посередництво (з 15.12.2021 р.); соціальна профілактика; натуральна допомога; фізичний супровід осіб з інвалідністю, які мають порушення опорно-рухового апарату та пересуваються на кріслах колісних, порушення зору; переклад жестовою мовою; догляд та виховання дітей в умовах, наближених до сімейних; супровід під час інклюзивного навчання; інформування; медіація (з 15.12.2021 р.)» [4].

Також на механізм реалізації послуг в різних сферах з 15.12.2023 року вплинули нововведення Закону України «Про адміністративну процедуру» від 17.02.2022 р. № 2073-IX (далі – Закон

№ 2073-IX), якими були внесені зміни лише до двох Законів: «Про звернення громадян» та досліджуваний «Про адміністративні послуги»: зміни у порядку надання адміністративних послуг передбачають, що при поданні заяви на отримання цього виду послуг необхідно керуватися положеннями, встановленими саме Законом України «Про адміністративну процедуру» [5]. Але його новели не узгоджувалися з рештою нормативно-правових актів держави, що ускладнювало його правозастосування.

Принагідно зауважити, що саме з 15.11.2024 року на підставі Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв'язку з прийняттям Закону України «Про адміністративну процедуру»» від 10.10.2024 р. № 4017-IX зроблена законодавча спроба приведення 196 документів у відповідність до його положень.

Слід звернути увагу, що з 15.12.2023 року положеннями ч. 1 ст. 18 Закону № 2073-IX було виписано можливість вибору форми правового захисту порушених прав через: 1) адміністративне оскарження рішень, дій чи бездіяльності адміністративного органу в порядку цього закону чи 2) звернення до суду.

Отже, до 15.12.2023 року згідно положень статті 4 Кодексу адміністративного судочинства України: 1) спірні питання щодо адміністративних послуг були віднесені до публічно-правового спору (п.2); 2) розширено перелік суб'єктів владних повноважень з їх урахуванням ( п. 7), що респондує поняттю «індивідуальний акт» вперше виписаному на законодавчому рівні (п.19); 3) надано конкретизоване нове легальне визначення адміністративного договору, однією із цілей укладання якого є «врегулювання питань надання адміністративних послуг» (п.16).

На основі зазначеного вище, можна зробити висновок: спроби у національному законодавстві регламентації публічних, електронних публічних, адміністративних та соціальних послуг як окремих правових термінів, але публічні й електронні публічні послуги, виступають поняттями ширшими, оскільки включають адміністративні та соціальні послуги як їх окремі різновиди. Звичайно, окрім цих видів, законодавчо врегульовані житлово-комунальні, міграційні, платіжні та інші, що може стати предметом окремих наукових досліджень.

Механізм надання адміністративних та соціальних послуг хоч і виписаний в окремих законодавчих актах, але в світлі діджиталізації через електронні публічні послуги Україна прогресує як «сервісна держава».

#### Список використаних джерел

1. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI: Дата оновлення: 01.01.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 19.05.2025).

2. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021р. № 1689-IX. Дата оновлення: 02.09.2024 р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 19.05.2025).

3. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг: Додаток до Розпорядж. Каб. Міністрів України від 16.05.2014 р. № 523-р: Дата оновлення: 31.12.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-r#Text> (дата звернення: 19.05.2025).

4. Просоціальні послуги: Закон України від 17.01.2019р. №2671-VIII. Дата оновлення: 15.11.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 19.05.2025).

5. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX. Дата оновлення: 15.11.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>(дата звернення: 19.05.2025).

УДК 347.99

**Керноз Н. Є.***ст. викладач кафедри публічного та приватного права***Падалка В. О.***студент гр. КЮ-222**Національний університет «Чернігівська політехніка»*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРАВОСУДДЯ В УКРАЇНІ: ЗАКОНОДАВЧІ ПРОГАЛИНИ**

Цифровізація є невід'ємною складовою сучасності через динамічний розвиток інформаційних технологій, в тому числі технології штучного інтелекту (ШІ), що сприяє розвитку усіх сфер загальнодержавного значення та стає ключовим фактором ефективності функціонування державних інституцій, зокрема й судової влади. Четверта Концепція розвитку Єдиної судової інформаційно-комунікаційної системи (далі - Концепція ЄСІКС 2024) [1] в Україні є одним із ключових документів необхідних для ефективного, поетапного забезпечення впровадження діджиталізації правосуддя (digitalisation of justice), що бере початок з кінця 1990-х років.

Новий курс на застосування інформаційно комунікаційних технологій (ІКТ) у судочинстві проголошено Законом України «Про електронні комунікації», яким з 01.01.2022 були внесені зміни до назв та змісту ст. 14 та інших ст.ст. Цивільного процесуального кодексу України та застосовано термінологічний зворот «Єдина судова інформаційно-комунікаційна система» (далі – ЄСІКС); з 31.12.2023 року Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення укладення угоди між Україною та Європейським Союзом про взаємне визнання кваліфікованих електронних довірчих послуг та імплементації законодавства Європейського Союзу у сфері електронної ідентифікації» у тексті процесуальних Кодексів слово «інформаційно-телекомунікаційна» в усіх відмінках і числах замінили словом «інформаційно-комунікаційна» [2, с. 76].

Але саме з 05.09.2024 року до Положення про порядок функціонування окремих підсистем (модулів) Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (далі – Положення ЄСІТС) були внесені зміни- виписано новий пункт 134 відповідно до якого: «Терміни «Єдина судова інформаційно-телекомунікаційна система» та «Єдина судова інформаційно-комунікаційна система» є тотожними для цілей Положення до приведення термінології, яка вживається в законах України «Про судоустрій і статус суддів», «Про Вищу раду правосуддя», «Про доступ до судових рішень», Кодексі України з процедур банкрутства, Кодексі України про адміністративні правопорушення та інших нормативно-правових актах, у відповідність із термінологією, яка вживається в Господарському процесуальному кодексі України, Кодексі адміністративного судочинства України, Кримінальному процесуальному кодексі України, Цивільному процесуальному кодексі України та законодавстві про інформаційно-комунікаційні системи» [3], що підтверджує наявність законодавчих прогалін та є першою передумовою їх усунення.

ЄСІКС (Система), враховуючи масштабність і складність, відповідно до Концепція ЄСІКС 2024, включатиме 10 підсистем, а саме: «Електронний документообіг суду», «Відеоконференцз'язок», «Вебпортал суддівської влади», «Єдиний державний реєстр судових рішень», «Єдиний державний реєстр виконавчих документів», «Управління персоналом та фінансово-господарською діяльністю органів судової влади», «Суддівське досьє», «Управління навчанням», «Дайджести та коментарі», «Опрацювання звернень викривачів», що складатимуться з різних функціональних підсистем, кожна з яких матиме унікальний набір завдань, процесів, індивідуальну стратегія впровадження, функціональні особливості, технічні вимоги, специфіку роботи користувачів тощо.

Поетапність впровадження (інкрементність) ЄСІКС: Етап 1 (2025–2026 рр.) – розробку та впровадження ключової функціональності підсистеми «Електронний документообіг суду» і низки підсистем та компонентів, що доповнюють пріоритетну функціональність ЄСІКС; Етап

2 (2026–2028 рр.) – передбачає доопрацювання додаткової та експериментальної частини функціональності ЄСІКС, зокрема на базі технологій великих даних та ШІ [1, с.44-46].

Особлива увага приділяється допустимості меж застосування ШІ в ЄСІКС, а саме асистивних технологій у судочинстві, зокрема для реалізації функцій: «... розпізнавання та класифікації текстів документів; генерування проєктів процесуальних документів; стенограми судових засідань та службових нарад; озвучування текстів й елементів інтерфейсу для користувачів, в т.ч. з порушеннями зору; узагальнення змісту документів, автоматичного перекладу, перевірки правопису та актуальності законодавства; контекстного пошуку релевантної інформації (підбор судової практики), надання базової правової допомоги користувачам, тощо» [1, с. 42-43].

Чинне законодавство України не містить прямих заборон щодо реалізації Концепції ЄСІКС, однак потребує удосконалення з метою розширення можливостей функціонування Системи та підвищення її ефективності. Цивілістичними процесуальними кодексами уніфіковано вписані положення щодо можливості використання обміну документами та їх зберігання як у електронній так й паперовій формах (ч.ч.4,5,7,8, 9, 10 ст. 6 ГПК України; ч. ч.4,5,7,8, 9, 10 ст. 18 КАС України; ч.ч. 4, 5,7, 8, 9,10 ст. 14 ЦПК України), але за умов воєнного стану через постійні тривоги, знеструмлення, перебої з інтернетом залишається паперова форма, що обмежує застосування діджиталізації у повному обсязі.

Для зменшення залежності від паперової форми та забезпечення ефективнішого використання функціоналу ЄСІКС на майбутнє пропонується розширити коло осіб, для яких є обов'язковою реєстрація електронного кабінету, зокрема, учасників судової справи, їх представників, крім тих осіб, які за об'єктивних причин (відсутність технічної можливості, релігійні переконання) звільнені від цього.

Крім того, потребує врегулювання низка юридико-технічних питань, включаючи уніфікацію назви Системи як «ЄСІКС», а не «ЄСІТС» у нормативно-правових актах, оскільки вагомою складовою змісту Положення ЄСІТС є Розділ IV з назвою «Особливості автоматизованого розподілу судових справ», норми якого не приведені у відповідність до новел «Положення про автоматизовану систему документообігу суду», що діють в новій редакції з 01.04.2025 року[4]. Принагідно зауважити, що Постановою Пленуму Верховного Суду від 21.03.2025 року № 7 були своєчасно, з урахуванням змін затверджені «Засади використання автоматизованої системи документообігу суду у Верховному Суді» [5].

На сьогодні, відповідно до Положення ЄСІТС, Система складається з окремих підсистем («Електронний кабінет», «Електронний суд», відеоконференцзв'язку), які були розроблені в різний час, з використанням різних технологій, що призводить до ряду проблем, серед яких: «технологічна застарілість окремих компонентів; фрагментарність та відсутність єдиної архітектури; різноманітність користувацьких інтерфейсів; ризики інформаційної безпеки та втрати даних» [1, с. 8], що свідчить про необхідність її комплексної модернізації з урахуванням принципи ЄСІКС: «людиноцентричність; доступність та інклюзивність; уніфікація та єдність; якісне управління даними; інтероперабельність; захищеність і надійність; технологічна незалежність; використання технологічної спадщини; збереження історичних даних; урахування користувацьких поведінкових патернів; достатня зворотна сумісність; інкрементність; ефективність; доцільність і своєчасність; сприяння самопредставництву» [1, с. 14-15].

Особливої уваги, в умовах глобального розвитку технології ШІ, необхідно приділити комплексній системі захисту інформації (далі - КСЗІ), тому в Концепції ЄСІКС 2024 передбачається: «зберігання та обробка відкритої інформації та інформації з обмеженим доступом, в т.ч. конфіденційної та іншої, необхідність захисту якої встановлена законом, крім таємної та службової; захищений обмін даними; блокування несанкціонованого доступу до апаратних і програмних ресурсів; захист цілісності інформації, автентичності та приватності транзакцій; захист інформації від модифікації; резервне копіювання та відновлення інформації в Системі тощо» [1, с. 19-20]. При цьому в автоматичному режимі повинен бути передбачений контроль цілісності апаратно-програмного забезпечення та інструментів безпеки.

З метою забезпечення більш високої економічної ефективності Системи необхідно впровадження «єдиного централізованого рішення, що забезпечить інтеграційне середовище реалізації її функціоналу... через єдиний інтерфейс» [1, с. 16-17].

Успішна реалізація засад Концепції ЄСІКС 2024 сприятиме досягненню цілей цифровізації правосуддя, серед яких полегшення доступу до правосуддя, підвищення ефективності й забезпечення стійкості систем правосуддя, особливо під час кризових явищ (COVID-19, воєнний стан, надзвичайний стан).

Адаптація національного законодавства не може не враховувати курс Європейського Союзу, тому важливими для забезпечення діджиталізації правосуддя в Україні враховувати на майбутнє положення «Регламенту (ЄС) 2023/2844 про цифровізацію судової співпраці та доступу до правосуддя в транскордонних цивільних, комерційних і кримінальних справах, а також про внесення змін до певних актів у сфері судової співпраці», що поетапно буде впроваджуватися в країнах ЄС лише з 01.05.2025 року.

Отже, в Україні до моменту впровадження відповідних оновлених підсистем ЄСІКС в судах і органах системи правосуддя можуть використовуватись наявні комп'ютерні програми та програмні продукти відповідно до чинного про порядок функціонування окремих підсистем (модулів) Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи.

Оновлені підсистеми ЄСІКС згідно Концепція ЄСІКС 2024 починають функціонувати після завершення їх розробки, побудови комплексної система захисту інформації та внесення змін до спеціального Положення.

#### Список використаних джерел

1. Концепція ЄСІКС. Судова влада України. URL: <https://court.gov.ua/storage/portal/dsa/news/Kontseptsia%20ESIKS.pdf> (дата звернення: 17.05.2025).
2. Керноз Н. Є., Стрельцова О. О. Шостий показник таймменеджменту в Україні: переваги. Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи в умовах воєнного стану: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 01 листопада 2023 р.) / голов. ред. В.Ф.Пузирний; Пенітенціарна академія України. Чернігів: ПАУ, 2023. С. 75-80.
3. Положення про порядок функціонування окремих підсистем (модулів) Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи, затв. Рішенням Вищої ради правосуддя від 17.08.2021 року № 1845/0/15-21. Дата оновлення: 05.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1845910-21#Text>(дата звернення: 17.05.2025).
4. Положення про автоматизовану систему документообігу суду, затв. рішенням Ради суддів України від 26.15.2025 року № 15 та погоджена наказом Державної судової адміністрації України від 31.03.2025 року № 119. URL: <https://court.gov.ua/sudova-vlada/969076/polozhenniapasds/> (дата звернення: 17.05.2025).
5. Засади використання автоматизованої системи документообігу суду у Верховному Суді, затв. Постановою Пленуму Верховного Суду 21.03.2025 року № 7. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pokazniki-diyalnosti/systema/> (дата звернення: 17.05.2025).

УДК 658.5:005.334

**Козлянський Є.Л.**  
здобувач вищої освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Ю. Бугая»

## УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Антикризове управління в сучасних реаліях набуває статусу постійно діючої функції управлінського процесу, оскільки підприємства діють у середовищі, де нестабільність, ризики та невизначеність стали хронічними характеристиками. Глобальні економічні потрясіння, пандемії, війна, інфляційні шоки, нестача ресурсів та енергетичні кризи формують новий контекст, у якому класичні механізми реагування виявляються недостатніми. Тому удосконалення системи антикризового управління вимагає не лише оновлення методології, а й впровадження нових принципів: адаптивності, превентивності, цифрової інтеграції та стратегічного бачення.

Ключовими компонентами ефективного антикризового управління є своєчасна діагностика кризових явищ (фінансових, виробничих, управлінських), оцінка масштабів і джерел кризи, а також вибір релевантної моделі виходу. Це можуть бути реструктуризація боргів, трансформація організаційної структури, скорочення витрат, оптимізація операційних процесів або стратегічне партнерство. Одним із найбільш результативних підходів є впровадження системи раннього попередження, яка базується на ключових індикаторах (KRI) і дозволяє підприємству прогнозувати загрози до моменту їх критичної реалізації [1].

Цифрові технології відкривають нові горизонти в антикризовому управлінні: платформи бізнес-аналітики, ERP-системи, штучний інтелект і симуляційне моделювання (what-if scenarios) дозволяють керівництву оперативно приймати обґрунтовані рішення. Важливим фактором є й управління персоналом: в умовах кризи потрібне гнучке лідерство, залучення працівників до змін, прозора комунікація та психологічна стійкість колективу. Крім того, антикризова стратегія має поєднувати короткострокові тактичні заходи з довгостроковою програмою оздоровлення підприємства, яка охоплює оновлення продуктового портфеля, переорієнтацію на нові ринки, інвестиції в інновації та підвищення внутрішньої ефективності [2].

Таким чином, удосконалення антикризового управління — це багатофакторний процес, що вимагає системного підходу, використання сучасних управлінських технологій, аналітичних методів та адаптивного мислення. Підприємства, які створюють гнучкі системи реагування на загрози, розвивають корпоративну стійкість та антикризову культуру, здатні не лише вижити у складних умовах, але й зміцнювати свої позиції на ринку.

### Список використаних джерел

1. Колот А. М., Гончарук А. В. Антикризове управління підприємством: системні основи і практичні орієнтири. Економіка і прогнозування. 2023. № 2. С. 22–31.
2. Пшенична Л. А., Савчук В. І. Механізми антикризового управління на сучасному етапі розвитку підприємств. Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». 2024. № 1. С. 101–110.
- 3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 342.9:351.77(477)(063)

**Конопля Ю.М.**

*аспірант кафедри адміністративного та конституційного права  
Навчально-наукового інституту права,  
правоохоронної діяльності та психології  
Пенітенціарної академії України*

## **ПРОЗОРИСТЬ І ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ: АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАХОДИ ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Однією з головних умов ефективного функціонування системи публічних закупівель є дотримання принципів прозорості та доброчесності. У контексті адміністративного права ці принципи реалізуються через комплекс правових, інституційних та організаційно-контрольних механізмів, які мають за мету зменшити корупційні ризики й забезпечити публічну довіру до процесу витрачання бюджетних коштів.

У статті 5 Закону України «Про публічні закупівлі» прямо закріплено, що закупівлі мають здійснюватися на засадах відкритості, добросовісної конкуренції, недискримінації учасників та запобігання корупційним діям і зловживанням [1]. Саме ці норми покликані забезпечити однакові правила гри для всіх учасників ринку, незалежно від розміру бізнесу чи політичного впливу.

Основним інструментом реалізації згаданих принципів є електронна система Prozorro, яка уможлиблює відкритість процедур, унеможлиблює кулуарні домовленості та робить процес закупівель доступним для громадського контролю.

У 2024 році Prozorro продовжувала відігравати ключову роль у забезпеченні прозорості. Як зазначено у звіті Transparency International Ukraine, середня кількість учасників тендерів зросла на 18%, а рівень успішних закупівель через Prozorro Market сягнув 84%, що свідчить про зростання конкурентності [2].

Разом з тим, прозорість – це не лише доступ до інформації про процедури. Це доступність ключової тендерної документації (технічних завдань, актів виконаних робіт, кошторисів), а також передбачуваність правил гри, можливість оскаржити неправомірні дії замовника та отримати адекватний захист прав. У цьому контексті важливим позитивом 2024 року стало зобов'язання замовників оприлюднювати ціни на матеріальні ресурси, які використовуються у будівельних тендерах, а також інтеграція системи Prozorro з платформою DREAM для прозорого контролю за відбудовчими проектами.

Доброчесність – це не просто відсутність корупції, а наявність внутрішнього стандарту поведінки, за якого учасники дотримуються не лише букви закону, а й духу прозорості. У правовому сенсі доброчесність охоплює:

- 1) чесну поведінку уповноважених осіб замовників;
- 2) відсутність конфлікту інтересів;
- 3) недопущення змов між учасниками;
- 4) відкриту звітність щодо виконання договорів.

Втім, за даними того ж звіту TI Ukraine, у 2024 році маніпуляції з технічними вимогами, короткі строки подання пропозицій та прямі договори без конкуренції залишаються головними каналами втрати доброчесності.

Належний адміністративний контроль є необхідною умовою функціонування прозорої системи закупівель. Основним органом контролю залишається Державна аудиторська служба України (далі – ДАСУ), яка відповідно до Порядку проведення перевірок закупівель Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 631, здійснює моніторинг закупівель [3].

Однак, 81,8% моніторинрів проводяться вже після укладення договору, а у 58% випадків – через понад 50 днів після публікації договору. Це означає, що на момент перевірки більшість договорів уже виконано, а наслідки порушень – необоротні.

Низька ефективність також пов'язана з обмеженим впливом заходів адміністративної відповідальності. Хоча стаття 164-14 Кодексу України про адміністративні правопорушення передбачає штрафи, фактичне їх накладення винятковий, а не правило. Причинами низької ефективності є складність фіксації порушень, відсутність доступу до персональних даних порушників, відсутність співпраці з судами та правоохоронцями [4].

Одним з головних викликів для доброчесності та прозорості у публічних закупівлях є пізній моніторинг, коли аудит розпочинається лише після укладення договору. Такий підхід не дозволяє запобігати порушенням, а лише констатує їх. З огляду на це, доцільним є запровадження автоматизованої системи попереджувального ризик-аналізу, яка на етапі планування та оголошення закупівлі автоматично визначатиме ознаки потенційних порушень: занижену конкуренцію, маніпулятивні технічні вимоги, завищену очікувану вартість. Це дозволить ДАСУ або іншим контролюючим органам оперативно реагувати до моменту укладання угоди, тобто реалізовувати реальний превентивний, а не декларативний контроль.

Суттєвою проблемою є те, що прозорість часто зникає після укладення договору. Відсутність публічних даних про фактичне виконання зобов'язань, акти приймання-передачі, остаточні обсяги і ціни створює можливості для порушень на завершальному етапі закупівлі. Тому є необхідність запровадити законодавчо закріплений обов'язок замовників оприлюднювати після виконання договору такі документи, як: фінальний кошторис та акти виконаних робіт (з підписами сторін). Це підвищить відповідальність виконавців, дасть змогу аналітикам і громадськості реально оцінити відповідність заявленого й фактично виконаного.

До головних загроз доброчесності та прозорості можна віднести низький рівень кваліфікації осіб, які здійснюють закупівлі від імені бюджетних установ. Вони часто не розуміють вимог законодавства, не володіють інструментами аналізу ринку або взагалі виконують функцію номінально. Для мінімізації зазначеного необхідно здійснювати обов'язкову сертифікацію кожні 2 роки та створити єдину державну базу уповноважених осіб, де буде відображено: дата останньої атестації, результат навчання, належність до установи. Це дозволить підвищити рівень відповідальності, зменшити «людський фактор» у порушеннях та стимулювати професійний розвиток.

Проект DOZORRO наочно показав, що залучення громадськості до моніторингу закупівель може бути потужним інструментом контролю. Проте наразі доступ громадських аналітиків до документації обмежений – частина матеріалів не оприлюднюється, а правовий статус громадських звернень формально не зобов'язує замовника на відповідь.

Згідно з Директивою 2014/24/ЄС, принцип доброчесності та прозорості має бути закладений на усіх стадіях закупівлі – від підготовки тендерної документації до звітності про виконання договору. Українське законодавство має бути гармонізоване відповідно до цих підходів [5]. Зокрема, пропонується:

1) запровадити обов'язкові нецінові критерії для оцінки пропозицій у складних закупівлях (наприклад, екологічність, репутація, локалізація);

2) зобов'язати замовників пояснювати вибір переможця не лише за ціною, а й з урахуванням якісних характеристик;

3) передбачити у Prozorro спеціальні індикатори «етичної поведінки» учасників, наприклад, кількість скарг, кількість успішно завершених договорів, негативні кейси з аудиту.

Інтеграція цих норм дозволить формувати не лише формально чесні, а й реально справедливі закупівлі, де переможець визначається не лише ціною, а й довірою, репутацією та відповідальністю.

### Список використаних джерел

1. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. Дата оновлення: 23.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 19.05.2025).
2. Transparency International Ukraine. Звіт «Публічні закупівлі 2024. Чим жила і як змінювалась сфера». URL: <https://ti-ukraine.org/research/publiczni-zakupivli-2024-chym-zhyly-i-yak-zminyuvalasya-sfera/>.
3. Про затвердження Порядку проведення перевірок закупівель Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами і внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 631. Дата оновлення: 23.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/631-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення: 19.05.2025).
4. Кодекс України про адміністративні правопорушення: Закон України від 07.12.1984 № 8073-X. Дата оновлення: 17.04.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення: 19.05.2025).
5. Європейський парламент і Рада ЄС (2014). Директива 2014/24/ЄС про публічні закупівлі. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0024> (дата звернення: 19.05.2025).

УДК 005.52:316.774

**Кучинський В.Ю.**

*здобувач вищої освіти,*

*ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Ю. Бугая»*

## ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

Імідж керівника в сучасній організації є не лише елементом особистісного бренду, а й потужним управлінським ресурсом, що безпосередньо впливає на репутацію компанії, мотивацію персоналу, ділові відносини з партнерами та ефективність прийняття управлінських рішень. Формування позитивного іміджу керівника вимагає системного підходу, який поєднує психологічні, комунікаційні, етичні, соціальні та управлінські аспекти. Особливу актуальність ця проблема набуває в умовах цифровізації, прозорості публічної комунікації, впливу соціальних мереж і зростання вимог до соціальної відповідальності бізнесу.

Імідж керівника складається з декількох основних компонентів: професійної компетентності, етичної поведінки, емоційного інтелекту, лідерських якостей, комунікаційної культури, зовнішнього вигляду та медійної активності. Сучасна теорія управління розглядає імідж як частину корпоративної культури і стратегічного управління людськими ресурсами. Ефективний керівник повинен не лише володіти технічними знаннями та організаторськими здібностями, а й демонструвати здатність до конструктивного діалогу, вирішення конфліктів, надихаючого лідерства та особистої відповідальності [1-2].

У процесі формування іміджу важливе місце займають канали зовнішньої та внутрішньої комунікації, що включають публічні виступи, ділову документацію, корпоративні ЗМІ, соціальні мережі, зворотній зв'язок з працівниками. Системне формування позитивного іміджу потребує також PR-стратегії, етичного кодексу, програм професійного розвитку, наставництва та послідовної поведінки керівника у кризових ситуаціях. Особливої ваги набуває здатність лідера бути послідовним, автентичним та емоційно стабільним, адже саме ці риси визначають довіру з боку персоналу й зовнішніх партнерів.

Отже, імідж керівника — це не випадковий образ, а результат цілеспрямованої комунікаційної, поведінкової та управлінської діяльності. Його формування повинно бути частиною HR-стратегії організації та відповідати її місії, цінностям і культурі. Сильний, позитивний імідж керівника

стає важливим фактором мотивації персоналу, зміцнення авторитету організації на ринку та досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

### Список використаних джерел

1. Савченко І. В., Рижко Н. М. Формування позитивного іміджу сучасного керівника: підходи та інструменти. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 2(34). С. 43–50.

2. Чеботарьова І. І. Психологічні аспекти формування іміджу керівника в організаціях різного типу. Психологія і суспільство. 2022. № 4. С. 87–93.

3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 658.5:005.334

**Луговський В.В.**

*здобувач вищої освіти,*

*ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет*

*імені академіка Ю. Бугая»*

## ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА

Управлінська ефективність значною мірою залежить від здатності керівника не лише приймати рішення, а й розподіляти завдання, відповідальність і ресурси серед підлеглих. Делегування повноважень є одним із ключових інструментів сучасного менеджменту, що забезпечує підвищення продуктивності праці, розвиток персоналу та зниження управлінського навантаження на керівника. У сучасних умовах багатозадачності, динамічного ринку та зростання потреб в адаптивності, ефективне делегування стає передумовою досягнення стратегічних цілей організації.

Суть делегування полягає в передачі частини повноважень і відповідальності на нижчі рівні управління з одночасним збереженням контролю за кінцевим результатом. Це дозволяє оптимізувати використання людського потенціалу, формувати управлінські резерви, підвищувати мотивацію працівників і прискорювати ухвалення рішень. Делегування також сприяє формуванню довіри в колективі, розвитку ініціативності та відповідальності, що в результаті формує більш стійку й ефективну управлінську систему [1].

Проте ефективність делегування залежить від ряду чинників: рівня підготовки працівників, чіткості поставлених завдань, якості комунікації, ступеня контролю та здатності керівника до мікро- і макроменеджменту. Часто помилки делегування пов'язані з нерівномірним розподілом завдань, недостатнім інформуванням або відсутністю довіри. Тому в процесі делегування необхідно дотримуватись принципів: відповідність завдання можливостям виконавця, забезпечення ресурсів, встановлення чітких термінів і зворотного зв'язку.

Сучасна практика демонструє, що організації з високим рівнем делегування демонструють кращі показники інноваційності, гнучкості та оперативності. Особливо це актуально для командних структур, стартапів і організацій з децентралізованою моделлю управління. Делегування також пов'язане з розвитком лідерських якостей серед персоналу, сприяє виявленню потенціалу і формуванню майбутніх керівників [2].

Таким чином, делегування є не лише технічним управлінським прийомом, а стратегічною складовою управлінської культури. Його правильна реалізація сприяє зростанню ефективності управління, створенню партнерських відносин у колективі та формуванню середовища довіри, ініціативи й високої відповідальності.

### Список використаних джерел

1. Павленко А. Ф., Мельник Ю. М. Делегування повноважень як чинник ефективного менеджменту. Економіка та держава. 2023. № 7. С. 55–59.
2. Гуменюк Т. О. Психологічні аспекти делегування в управлінні організацією. Психологія і суспільство. 2022. № 3. С. 76–82.
- 3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 316.6:330.101

**Ляшенко О. М.**

*доктор економічних наук, професор  
Лафборо університет, Лафборо, Велика Британія,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки, Україна*

**Михайловська О. В.**

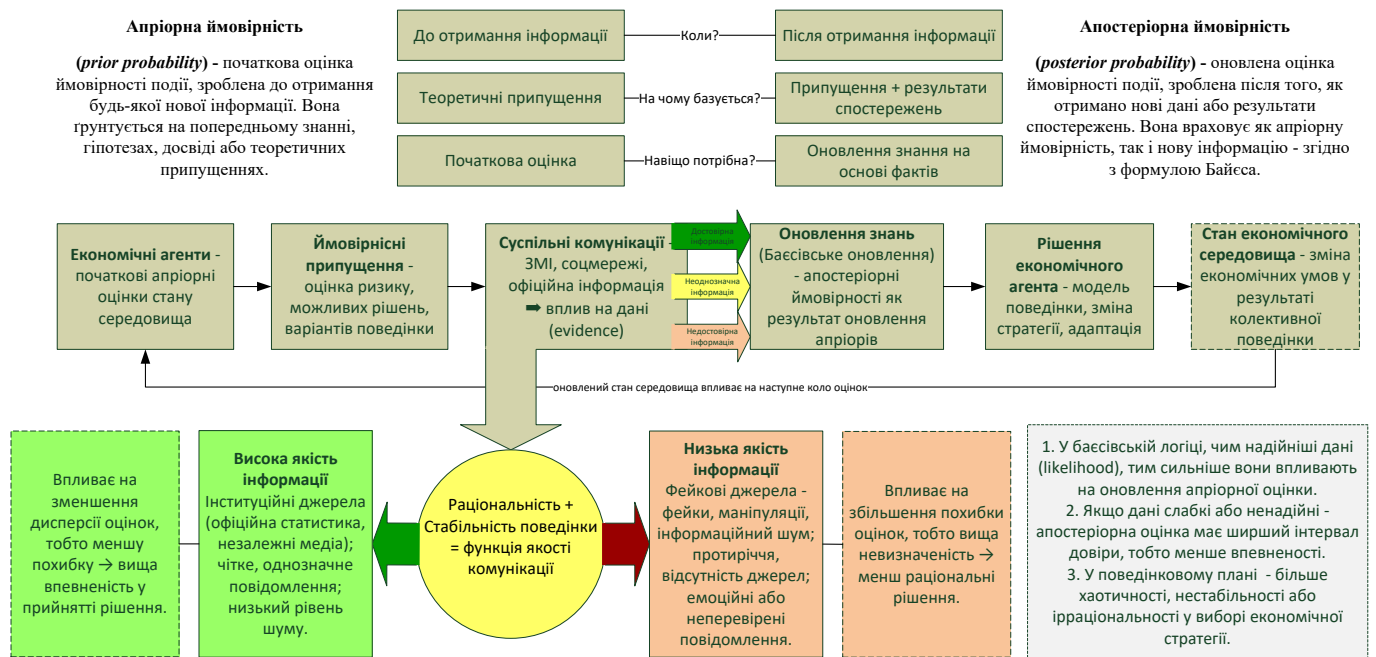
*доктор наук з державного управління, професор,  
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

## ІНФОРМАЦІЙНА ЯКІСТЬ І АДАПТИВНІСТЬ РІШЕНЬ У СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМАХ

Сучасна міждисциплінарна наукова думка активно досліджує вплив інформаційного середовища на економічну поведінку, зокрема в рамках поведінкової економіки, теорії прийняття рішень та інформаційної економіки. Значний внесок у розуміння процесів адаптації до інформаційного впливу здійснено через розвиток байєсівських моделей і мультиагентних підходів [1–4]. Такі моделі дозволяють аналізувати чутливість до інформації, динаміку оновлення переконань та формування стратегій в умовах невизначеності.

Однак, сьогодні, попри досягнутий прогрес, залишається недостатньо дослідженим вплив інформаційної якості на когнітивну узгодженість рішень економічних агентів. Зокрема, особливої актуальності набуває проблема дезінформації, яка спотворює сигнали, що формують очікування й поведінкові стратегії. У результаті зазначене призводить до фрагментації рішень, поведінкових викривлень і нестабільності макроекономічної динаміки.

У відповідь на вказані виклики, актуальною є модель, яка інтегрує когнітивну типологію агентів, механізм формування довіри до джерел інформації та формалізоване вимірювання когерентності економічної поведінки. Такий підхід дозволяє простежити, як інституційна легітимність, достовірність і повнота інформаційних сигналів впливають на агреговану поведінку суб'єктів у межах соціуму. Доповненням до цієї моделі виступає концепція раціональної неухважності (*rational inattention*) [5], згідно з якою спроможність агентів до сприйняття інформації є обмеженою, і вони змушені здійснювати селективний вибір повідомлень. У результаті, навіть у рамках раціонального підходу, комунікаційна структура істотно впливає на апостеріорні оцінки, рівень впевненості та стабільність поведінки. Відтак якість інформації (її повнота, достовірність, інституційна легітимність) виступає ключовим параметром, що формує траєкторії агрегованої економічної поведінки (рис.1). Разом із тим, досі недостатньо системно опрацьовано питання когнітивної взаємодії агентів із неоднорідним комунікаційним середовищем, у якому співіснують інституційно-верифіковані, неформальні й дезінформаційні потоки. Особливо малодослідженим також залишається механізм інтерактивного оновлення переконань у таких умовах з урахуванням різного ступеня довіри до джерел інформації, індивідуальних когнітивних властивостей та соціального контексту.



**Рис. 1. Вплив якості суспільних комунікацій на когерентність економічної поведінки агентів: байєсівський підхід**

Джерело: розроблено авторами

За такого підходу та на основі результатів моделювання, що було проведено авторами, можна засвідчити наступне:

Індивідуальні властивості агентів (схильність до адаптації, рівень стартової довіри, тип когнітивної реакції) істотно впливають на темп і якість поведінкових змін.

Агенти-оптимісти демонструють затримку у зміні помилкових стратегій, тоді як адаптивні — здатні швидко перебудовувати очікування при зміні якості сигналів.

Песимістичні/консервативні суспільства демонструють низьку чутливість до комунікаційних змін, що гальмує стабілізацію.

Введення надійного альтернативного інституційного джерела інформації сприяє відновленню ефективної поведінкової орієнтації навіть у деструктивному інформаційному середовищі.

Таким чином, можна зробити висновок, що когерентність економічної поведінки є похідною від якості інформаційного середовища й поведінкової структури суспільства. Надійні та достовірні канали комунікації, за умов високої адаптивності агентів, можуть забезпечити швидку стабілізацію соціально-економічної ситуації. Отримані результати відкривають нові можливості для розробки інформаційної політики, зокрема стратегій протидії дезінформації та кризового реагування у періоди економічної турбулентності.

### Список використаних джерел

- Kahneman, D. (2003). Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *The American Economic Review*, 93, 1449–1475. DOI: <https://doi.org/10.1257/000282803322655392>.
- Campitelli, G., & Gobet, F. (2010). Herbert Simon's Decision-Making Approach: Investigation of Cognitive Processes in Experts. *Review of General Psychology*, 14, 354–364. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0021256>.
- Akerlof, G. (2009). How Human Psychology Drives the Economy and Why It Matters. *American Journal of Agricultural Economics*, 91, 1175–1175. DOI: <https://doi.org/10.1111/J.1467-8276.2009.01281.X>.
- De Giorgi, E., & Reimann, S. (2008). The  $\alpha$ -beauty contest: Choosing numbers, thinking intervals. *Games Econ. Behav.*, 64, 470–486. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geb.2008.02.008>.

5. Lewis, K. (2009). The Two-Period Rational Inattention Model: Accelerations and Analyses. *Computational Economics*, 33, 79–97. DOI: <https://doi.org/10.1007/S10614-008-9151-5>.

УДК 614.2:35.077.3

**Москалець М.В.**

*здобувач вищої освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Ю. Бугая»*

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Публічне управління в системі охорони здоров'я відіграє ключову роль у забезпеченні доступності, якості та стійкості медичних послуг для населення. В умовах реформування медичної галузі України, децентралізації, впровадження нових моделей фінансування (НСЗУ), цифровізації послуг і тиску з боку зовнішніх викликів (пандемія COVID-19, війна), оцінка ефективності публічного управління набуває стратегічного значення.

Ефективність публічного управління в охороні здоров'я розглядається як здатність органів влади формувати політики, ухвалювати обґрунтовані рішення, реалізовувати управлінські функції, забезпечуючи максимальні результати за мінімальних витрат ресурсів. Основними критеріями ефективності є: рівень доступу до медичних послуг, показники здоров'я населення, фінансова ефективність, задоволеність пацієнтів, кадрове забезпечення, прозорість рішень та дотримання етичних норм.

Ключовими чинниками підвищення ефективності є: інституційна спроможність МОЗ та НСЗУ, діджиталізація процесів (eHealth, ECO3), розмежування повноважень між рівнями влади, прозоре бюджетне планування, а також розвиток державно-громадського партнерства. Особливо важливим є впровадження стратегічного планування у сфері охорони здоров'я, оцінка впливу політик (НІА), запровадження принципів управління на основі доказів (evidence-based governance).

Україна має позитивні приклади запровадження інструментів управління результативністю — моніторинг показників лікарень, система DRG, контрактування послуг через НСЗУ. Водночас існують значні виклики: фрагментація управлінських рішень, низька управлінська культура в регіонах, корупційні ризики, дефіцит управлінських кадрів та слабка аналітична база для прийняття рішень.

Отже, ефективність публічного управління в охороні здоров'я залежить від здатності держави не лише фінансувати й адмініструвати галузь, але й стратегічно керувати змінами, забезпечувати цільове використання ресурсів, підтримувати інновації та будувати довіру громадян до медичної системи. Це вимагає поєднання політичної волі, інституційної зрілості, управлінської гнучкості та прозорості взаємодії з усіма стейкголдерами галузі.

### **Список використаних джерел**

1. Кузьменко О. В., Пономаренко В. С. Публічне управління у сфері охорони здоров'я: сучасні моделі та індикатори ефективності. Державне управління: теорія та практика. 2023. № 2. С. 65–72.

2. Левченко І. А. Ефективність публічного управління в охороні здоров'я: європейський досвід та українські реалії. Публічне адміністрування та регіональний розвиток. 2024. № 1. С. 50–59.

3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 376.1:35.072.2

**Москалець Т.В.**  
здобувач вищої освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Ю. Бугая»

## РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Інклюзивна освіта є важливим індикатором соціальної справедливості, демократичності суспільства та здатності держави інтегрувати осіб з особливими освітніми потребами у систему загального навчання. В умовах реалізації реформи децентралізації в Україні ключову роль у забезпеченні доступності інклюзивної освіти відіграють органи місцевого самоврядування. Відтепер саме громади відповідають за організацію освітнього процесу, фінансування закладів, кадрове забезпечення та створення безбар'єрного освітнього середовища.

Позитивним наслідком децентралізації стало наближення управлінських рішень до потреб конкретних дітей та сімей, підвищення гнучкості організації інклюзивного навчання, можливість розвитку мережі ІРЦ (інклюзивно-ресурсних центрів), участь громадськості у визначенні освітніх пріоритетів. Разом з тим, громади стикаються з рядом викликів: нерівномірність ресурсів між регіонами, брак кваліфікованих фахівців (асистентів учителя, психологів, дефектологів), низька поінформованість батьків та вчителів, недостатня матеріально-технічна база шкіл [1-2].

Для подальшого розвитку інклюзивної освіти важливо забезпечити: нормативну стабільність і єдність стандартів по всій території України; цільове фінансування з державного бюджету; методичну підтримку громад; підготовку та перепідготовку педагогічних кадрів; цифрові сервіси для дистанційної інклюзії. Важливими є партнерські моделі управління — участь батьківських організацій, НГО, місцевого бізнесу та міжнародних фондів. Інклюзивна освіта має розглядатися не лише як освітній процес, а як складова місцевого соціального розвитку.

Таким чином, децентралізація відкрила нові можливості для інклюзивної освіти, проте її реалізація потребує системної державної підтримки, посилення інституційної спроможності громад і просування культури рівності в освіті. Тільки за цих умов інклюзія стане реальною і доступною для всіх дітей незалежно від їхніх особливостей і місця проживання.

### Список використаних джерел

1. Андрущенко В. П., Іванова С. І. Інклюзивна освіта в умовах децентралізації: виклики та перспективи. Освітній дискурс. 2023. № 4. С. 48–54.
2. Кравчук Л. М. Управління розвитком інклюзивної освіти в громадах: нові підходи та інструменти. Публічне адміністрування і регіональний розвиток. 2024. № 1. С. 61–67.
- 3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 336.71:004.738.5

**Ніколаєнко Ю.В.***доктор економічних наук, професор  
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ**

Цифровізація є визначальним чинником трансформації глобального ринку фінансових послуг. Завдяки розвитку фінтеху, блокчейн-технологій, штучного інтелекту та мобільних застосунків фінансова система стала доступнішою, швидшою та персоналізованішою. У сучасних умовах зростаючої конкуренції, глобалізації та гібридних загроз цифрові технології виступають як рушійна сила інновацій на фінансовому ринку, формуючи нову екосистему послуг, яка виходить за межі традиційного банкінгу.

Цифрові фінансові послуги охоплюють широкий спектр — від мобільного банкінгу до інтернет-страхування, від р2р-кредитування до цифрових валют центральних банків (CBDC). Україна активно інтегрує інноваційні рішення у фінансову сферу, зокрема завдяки розвитку цифрового банкінгу, появі необанків (Monobank, Sportbank), запуску цифрових державних сервісів (Дія.Платежі, eРахунок), впровадженню віддаленої ідентифікації, електронного підпису та цифрової гривні (у форматі пілотних проєктів НБУ).

Серед ключових технологічних напрямів розвитку ринку фінансових послуг:

1. Фінтех-рішення – використання AI, big data, хмарних обчислень для автоматизації кредитного скорингу, управління активами, страхування.
2. Блокчейн і DLT (Distributed Ledger Technology) – забезпечення прозорості, безпеки, слідуваності трансакцій, розвиток криптовалютних сервісів, DeFi.
3. API-економіка та open banking – забезпечення відкритого доступу до фінансової інформації за згодою користувача, персоналізація продуктів.
4. Цифрові валюти та CBDC – тестування цифрової гривні, досвід e-CNY, цифрового євро, можливості інтеграції в роздрібні платежі та фінансову інфраструктуру.
5. Інклюзивні платформи – фінансові сервіси для охопленого населення через мобільні додатки, мікрофінансування, електронні гаманці.

Використання цифрових технологій змінює роль традиційних банків — вони все частіше стають фінансовими платформами, що об'єднують продукти різних постачальників. Однак ці зміни супроводжуються викликами: загрозами кібербезпеки, проблемами з дотриманням стандартів захисту персональних даних, нерівним доступом до технологій, а також необхідністю адаптації регуляторної бази до швидких змін.

Національний банк України та НКЦПФР адаптують регуляторну політику до нових умов — запроваджують ліцензування fintech-операторів, регулювання віртуальних активів, open banking-рішення на основі PSD2-архітектури, проєкти щодо інтеграції ESG-факторів у фінансові інструменти. Важливо також забезпечити інституційну підтримку інновацій (наприклад, створення fintech-пісочниць) та розвивати фінансову грамотність серед населення.

Таким чином, цифрові технології стають основою нового етапу розвитку ринку фінансових послуг — гнучкого, клієнтоцентричного, відкритого до інновацій. Їх впровадження вимагає комплексної стратегії: технічної модернізації, розумного регулювання, підтримки стартапів і міжнародної інтеграції. Від ефективності цифрової трансформації залежить конкурентоспроможність фінансової системи України в глобальному середовищі.

### **Список використаних джерел**

1. Лисенко А. О., Гуменюк К. І. Цифрові фінансові технології: виклики регулювання та перспективи в Україні. *Фінанси, облік і аудит*. 2024. № 2. С. 28–36.

2. Гринчук І. П. Роль інноваційних технологій у трансформації фінансових послуг. Економіка і держава. 2023. № 11. С. 45–52.

3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 005.92:005.336

**Норинський В.О.**

*здобувач вищої освіти,*

*ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет*

*імені академіка Ю. Бугая»*

## **ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ УПРАВЛІНЦЯ**

У сучасному динамічному середовищі управлінська діяльність вимагає постійного оновлення знань, вмінь та управлінських підходів. Професійна компетентність управлінця — це сукупність знань, навичок, особистісних рис і поведінкових моделей, які забезпечують ефективне управління організацією, командою і процесами. Її рівень безпосередньо впливає на якість прийнятих рішень, ефективність функціонування підприємства та здатність до адаптації в умовах невизначеності.

Сучасний концепт управлінської компетентності виходить за межі технічних знань з економіки чи менеджменту. Він охоплює стратегічне мислення, емоційний інтелект, лідерство, управління змінами, цифрові навички, здатність до кризового менеджменту, інтеркультурну комунікацію, інноваційність. Однією з ключових ознак сучасного управлінця є готовність до безперервного навчання (lifelong learning) та саморефлексії [1-2].

Підвищення управлінської компетентності можливе через впровадження системи внутрішнього навчання, участь у зовнішніх тренінгах, програмах MBA, коучингу, менторства, обміну досвідом. Важливими також є самоосвіта, участь у професійних спільнотах, перегляд управлінських підходів за результатами аналізу ефективності рішень. Ефективна система професійного розвитку вимагає діагностики компетентностей, постановки цілей розвитку, надання зворотного зв'язку, оцінки прогресу.

Особливої актуальності тема набуває в контексті цифрової трансформації, коли керівник повинен опановувати нові цифрові інструменти управління: ERP-системи, аналітичні платформи, CRM, віртуальні команди, управління в умовах гібридного офісу. Важливими також є соціальні навички – емпатія, здатність вести переговори, створювати підтримувальне середовище, мотивувати команду.

Таким чином, підвищення професійної компетентності управлінця — це стратегічний чинник розвитку організації, який забезпечує її стійкість, гнучкість і здатність до змін. Організаційні структури, що інвестують у розвиток управлінського персоналу, отримують не лише зростання ефективності, а й стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

### **Список використаних джерел**

1. Сухомлин І. І. Розвиток професійної компетентності менеджерів в умовах цифрової трансформації. Наукові записки НаУКМА. Педагогіка і психологія. 2023. Т. 4. С. 88–95.

2. Мороз О. В. Управлінські компетентності в системі професійного розвитку керівників. Економіка та управління підприємствами. 2024. № 2. С. 47–52.

3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 614.2:005.

**Паламаренко Я. В.***кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
Вінницький національний медичний університет*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ВАЖЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я**

Охорона здоров'я — одна з ключових галузей суспільного розвитку, яка визначає якість життя населення, його демографічну стабільність та економічну продуктивність. У сучасних умовах глобалізації, воєнної нестабільності, зміни демографічної структури населення та обмежених фінансових ресурсів стратегічне планування виступає важливим інструментом для ефективного функціонування системи охорони здоров'я. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що забезпечення роботи організацій, закладів охорони здоров'я потребує впровадження ефективних і сучасних управлінських дій, головними в яких є стратегічне управління закладом охорони здоров'я, удосконалення процесів та механізмів кадрового забезпечення та впровадження нових механізмів та методів зростання якості надання медичних послуг [1].

Зазначимо, що стратегічне планування — це процес визначення довгострокових цілей, оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища, формування стратегії розвитку і визначення необхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей. У медичній сфері це дозволяє:

- своєчасно реагувати на епідемії, демографічні зміни, технологічний прогрес;
- забезпечити ефективне управління ресурсами;
- підвищити якість медичних послуг;
- формувати довіру громадськості до системи охорони здоров'я.

Важливо також розглянути і базові принципи, на які має спиратися формування стратегічного плану розвитку закладів охорони здоров'я:

- 1) науково та методично обґрунтований вибір цілей розвитку закладу, які відповідають соціально-економічному розвитку району обслуговування;
- 2) систематичний пошук нових форм і видів діяльності, які забезпечують підвищення якості надання медичної допомоги;
- 3) забезпечення узгодженості інтересів закладу і соціального середовища, індивідуалізація стратегій;
- 4) диференціація завдань стратегічного й оперативного управління;
- 5) збалансованість стратегічних, тактичних і операційних цілей, які забезпечать виконання стратегічних і тактичних завдань;
- 6) інтеграція і глобалізація структурних підрозділів закладів охорони здоров'я [2].

Проведене дослідження показало, що основні етапи стратегічного планування в охороні здоров'я включають:

1. Аналіз зовнішнього середовища: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові чинники (PESTELI-FAMIL(Y)-аналіз).
2. Аналіз внутрішнього середовища: оцінка ресурсів, інфраструктури, кадрів, фінансування, наявних медичних послуг.
3. SWOT-аналіз: визначення сильних і слабких сторін системи, а також можливостей і загроз.
4. Формування місії та візії галузі.
5. Розробка стратегічних цілей і завдань (наприклад: зменшення смертності, доступність медичних послуг, цифровізація).
6. План реалізації: визначення відповідальних осіб, термінів, ресурсів.
7. Моніторинг та оцінка результатів [3].

Зазначмо про важливість стратегічного підходу в період криз: у періоди пандемії COVID-19, військових дій, фінансової нестабільності системи охорони здоров'я зазнають серйозних випробувань. Лише завдяки стратегічному підходу можливо:

- оперативно перепрофілювати лікарні.
- забезпечити логістику медичних товарів.
- впроваджувати системи електронного здоров'я [4].
- організувати навчання персоналу та координацію між установами.

Після початку повномасштабної війни у 2022 році в Україні було ухвалено Національну стратегію розвитку охорони здоров'я до 2030 року, яка передбачає:

1. Побудову стійкої системи.
2. Пріоритет надання первинної допомоги.
3. Розвиток телемедицини.
4. Інтеграцію реабілітації у загальний медичний процес.
5. Підтримку психічного здоров'я.

Це демонструє, що стратегія — не лише план, а й гарантія збереження життя та здоров'я мільйонів.

Отже, стратегічне планування у закладах охорони здоров'я дозволяє зосередитись на необхідних та тривалих перетвореннях у майбутньому. Саме стратегічне планування в охороні здоров'я — це життєво важлива потреба, а не розкіш. Воно дозволяє ефективно організувати ресурси, адаптуватися до викликів та створювати довгострокову основу для покращення здоров'я населення. Особливо в умовах невизначеності, стратегія — це стабільність, професіоналізм і надія.

#### Список використаних джерел

1. Алькема В., Діденко В. Планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 1(73). С. 139–146. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-139-146>
2. Любінець О., Мілашовська В. Стратегічне планування медичної допомоги населенню закладами охорони здоров'я госпітального кластеру. Україна. Здоров'я нації. 2023. № 3. С. 85–89. DOI: <https://doi.org/10.32782/2077-6594/2023.3/14>
3. Паламаренко Я. В. Адитивна модель оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств спиртової промисловості на основі методики PESTEL-FAMIL(Y)-аналізу. Економіка та суспільство. 2017. № 13. С. 265–270. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/44.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/44.pdf)
4. Christine Dennis. Strategic planning — a health system operational perspective. Journal of Hospital Management and Health Policy. 2019. DOI: 10.21037/jhmhp.2019.10.03

УДК 336.748:004.7(477)

**Пінежко А.О.**

*аспірант, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»*

## НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКУ КРИПТОВАЛЮТ В УКРАЇНІ

Сучасна глобальна фінансова система зазнає трансформацій під впливом цифрових технологій, серед яких особливу роль відіграють криптовалюти. Вони стають не лише інструментом інвестування чи обміну, а й новим сегментом фінансових відносин, що потребує державного регулювання та управлінського супроводу. Україна, яка входить до десятки країн світу за рівнем адаптації криптовалют, стоїть перед завданням створення прозорого, безпечного і конкурентного середовища для функціонування ринку віртуальних активів.

Розвиток крипторинку в Україні має стратегічне значення з кількох причин. По-перше, він відкриває нові джерела інвестицій, особливо в ІТ-сектор та фінтех-стартапи. По-друге, дозволяє розширити інструменти фінансової інклюзії. По-третє, сприяє модернізації банківської системи та активному залученню до міжнародної криптоспільноти. Водночас ринок криптовалют пов'язаний із високими ризиками: коливанням вартості, відсутністю єдиного правового поля, шахрайством, використанням у незаконних фінансових операціях.

Відтак, ефективне державне управління в цьому напрямі повинне забезпечити баланс між стимулюванням інновацій та мінімізацією загроз. У цьому контексті пріоритетним є формування дієвої нормативно-правової бази. Прийнятий Закон України «Про віртуальні активи» визначив статус цифрових активів та встановив правила для провайдерів послуг, проте повноцінне його впровадження гальмується відсутністю вторинного законодавства, проблемами податкового адміністрування та недостатньою координацією між державними інституціями.

Окремим викликом є включення криптовалют у фінансову систему держави. Це передбачає необхідність визначення механізмів оподаткування прибутку від цифрових активів, спрощення легального обміну криптовалют на гривню, забезпечення прозорості транзакцій, що є особливо актуальним в умовах боротьби з відмиванням коштів. Україна також має враховувати європейські підходи, зокрема Регламент ЄС MiCA (Markets in Crypto-Assets), щоб уніфікувати свої регуляторні практики.

Важливою частиною управлінських рішень має стати розвиток державної цифрової інфраструктури: запуск реєстрів віртуальних активів, контроль за операціями через блокчейн-аналітику, створення механізмів для легалізації доходів, отриманих через криптовалюту. Крім того, зростає потреба у підготовці кадрів у сфері цифрових фінансів, кібербезпеки, блокчейн-розробки, а також розширенні програм цифрової освіти населення щодо можливостей і ризиків криптовалют.

До перспективних управлінських напрямів належить підтримка криптостартапів, стимулювання пілотних проєктів із токенизації активів (наприклад, нерухомості, землі, інтелектуальної власності), запуск цифрової гривні (CBDC), міжнародна співпраця з регуляторами інших держав та участь у глобальних криптоплатформах.

Таким чином, розвиток криптовалютного ринку в Україні вимагає системного, адаптивного та проактивного управління. Лише поєднання ефективного регулювання, цифрової грамотності, безпеки та інновацій дозволить Україні стати повноправним гравцем на світовому ринку віртуальних активів і перетворити цей сегмент на потужний драйвер економічного зростання.

### Список використаних джерел

1. Васильчак С.В. Використання криптовалют в сучасних економічних системах України. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького. 2017. №76. С. 19-25.

2. Пальчевський І. Як працює ринок криптовалют в Україні URL: <https://finclub.net/ua/analytics/yakpratsiuiie-rynok-kryptovaliut-v-ukraini.html>

3 Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

## РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ ДЛЯ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

В умовах ведення повномасштабної війни та складних економічних умов ведення бізнесу інноваційність діяльності вбачається тією конкурентною перевагою, що може стати інструментом залучення інвестицій в національну економіку, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та водночас посилення обороноздатності країни (якщо мова йде про технічні інновації оборонного призначення).

Ведення інноваційної діяльності супроводжується ризиками, оскільки шлях продукту від ідеї до комерціалізації є складним і ресурсовитратним, водночас не всі інноваційні ідеї вдається трансформувати в готову продукцію, реалізація якої буде рентабельною.

Інформаційне суспільство створює як можливості, так і виклики для підприємств. До основних викликів належать кібербезпека, необхідність постійного оновлення технічної бази, підвищення вимог до цифрової грамотності персоналу тощо. За таких умов питання інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства набуває особливої актуальності.

Інноваційно-інвестиційний розвиток формується під впливом наступних особливостей:

- триєдність виробничої, інноваційної й інвестиційної діяльності, яка є виключною умовою розвитку підприємства. У країнах з розвинутою економікою індустріальний розвиток відбувається за рахунок інновацій, що передбачає нові технічні рішення та технологічну модернізацію, продукування інновацій, високий рівень впровадження інновацій у виробництво з метою максимального покриття споживчого попиту;

- тісна взаємодія інвестиційної та інноваційної діяльності. Основні фактори реалізації швидкого розвитку компаній на засадах інновацій являються чітка нормативно-правова регламентація інвестиційної діяльності, суми та структура інвестиційних ресурсів, спрямованих на інноваційний розвиток, а також створення відповідних умов для додаткового акумулювання фінансових ресурсів;

- інноваційна інфраструктура, що впливає на інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств, забезпечуючи тим самим функціонування сфери інновацій та ефективно впровадження інноваційних рішень в бізнес-сферу. Така інфраструктура включає інформаційну систему та організаційну систему;

- організаційні аспекти інноваційно-інвестиційного забезпечення підприємств. Обрання найбільш прийняттого варіанту організації інноваційної діяльності, виходячи з особливостей діяльності суб'єкта господарювання, мети і поставлених завдань, масштабу, зовнішнього впливу та ринкової ситуації [1].

Отже, інноваційний бізнес в умовах цифрової трансформації може стати важливим елементом розвитку національної економіки та інструментом повоєнного відновлення завдяки використанню принципово нових технологій та методик, а також залученню інвестиційних ресурсів.

### Список використаних джерел

1. 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.

УДК 658.011.46

**Рослий В.О.***здобувач вищої освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Ю. Бугая»*

## **ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Організаційна культура є стратегічним інструментом управління, що визначає норми, цінності, поведінкові моделі й соціальні очікування в середині підприємства. Вона формує внутрішнє середовище, впливає на ефективність праці, рівень мотивації, якість комунікацій та здатність організації адаптуватися до зовнішніх викликів. У сучасних умовах економічної турбулентності, цифрової трансформації та соціальних змін питання формування сильної, гнучкої та ціннісно орієнтованої організаційної культури набуває особливої актуальності.

Формування організаційної культури передбачає комплекс заходів: визначення місії, бачення та цінностей підприємства; розробку внутрішніх правил і стандартів поведінки; створення системи символів (логотипів, слоганів, корпоративної айдентики); формування обрядів, традицій, неформальних комунікаційних каналів. Важливою є роль керівництва як носія та транслятора культури, а також інструментів зворотного зв'язку, навчання й залучення персоналу [1].

Організаційна культура має різні типи (за Кемероном і Куінном): кланова, ієрархічна, ринкова та адхократична. Її вибір і трансформація залежать від етапу розвитку підприємства, галузі, управлінського стилю, масштабу діяльності. Наприклад, для стартапів ефективною є інноваційна адхократія, тоді як для великих промислових підприємств — чітка ієрархія. Проте найуспішніші компанії інтегрують у свої моделі елементи різних культур відповідно до стратегії розвитку.

Сильна організаційна культура сприяє залученню працівників, зниженню плинності кадрів, зростанню відповідальності, командної взаємодії та інноваційності. Проте формування такої культури потребує часу, послідовності, лідерства та відкритості до змін. Особливе значення має відповідність між задекларованими цінностями та реальними управлінськими практиками. Також необхідним є регулярний моніторинг організаційного клімату за допомогою опитувань, індексів задоволеності, KPI корпоративної культури [2].

Отже, організаційна культура є не лише соціальною оболонкою підприємства, а стратегічним ресурсом, який забезпечує стабільність, ефективність і стійкий розвиток в умовах змін. Її свідоме формування — завдання не лише HR-відділу, а всієї управлінської команди підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Єрмаков О. Ю., Биковська О. М. Організаційна культура: сучасні підходи до формування в умовах трансформації бізнес-середовища. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2023. № 3. С. 18–25.

2. Андрієнко В. М. Типологія та діагностика організаційної культури підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки». 2024. № 1. С. 94–101.

Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

**Савенко В.О.***здобувач вищої освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Ю. Бугая»*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ АДМІНІСТРУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Системи адміністрування в управлінні підприємствами виконують ключову функцію забезпечення внутрішньої організованості, структурної узгодженості та управлінської дисципліни. У сучасних умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та високої швидкості змін, роль адміністративних механізмів значно зростає, оскільки саме вони гарантують виконання стратегічних завдань, контроль за процесами і підтримку корпоративного порядку. Адміністрування охоплює організаційно-розпорядчі функції, правове супроводження, координацію діяльності підрозділів, регламентацію комунікацій та документування управлінських рішень.

Однією з основних особливостей сучасних систем адміністрування є перехід від жорстко ієрархічних моделей до більш гнучких, мережевих та діджиталізованих. Упровадження ERP-систем, CRM, систем електронного документообігу (ЕДО), хмарних сервісів та платформ управлінської аналітики (BI) дозволяє автоматизувати рутинні операції, прискорити прийняття рішень, зменшити вплив людського фактора та забезпечити прозорість дій. Така трансформація сприяє інтеграції адміністрування в стратегічне управління підприємством і підвищенню ефективності на всіх рівнях [1-2].

Однак, незважаючи на технологічний прогрес, ефективне функціонування систем адміністрування залежить від якісної побудови організаційної структури, чітких регламентів, управлінських стандартів і високої кваліфікації персоналу. Особливу роль відіграє корпоративна культура дотримання процедур, а також здатність керівництва поєднувати адміністративний контроль з гнучким лідерством. Важливими критеріями оцінки ефективності систем адміністрування є швидкість документообігу, точність виконання розпоряджень, рівень нормативної відповідності та задоволеність внутрішніх користувачів.

У вітчизняних підприємствах, особливо в умовах реформування управлінських структур і відновлення економіки, актуальним є створення адаптивних адміністративних систем, які не лише виконують регуляторну функцію, а й підтримують інновації, мінімізують ризики та забезпечують оперативну взаємодію між структурними підрозділами. Це можливо через цифрову трансформацію процедур, розвиток компетенцій адміністраторів, застосування принципів гнучкого управління (agile admin) і побудову культури відповідальності.

Отже, ефективне функціонування систем адміністрування в управлінні підприємствами є запорукою впорядкованої діяльності, реалізації стратегії та зміцнення організаційної стійкості. Їх удосконалення вимагає не лише технічного оновлення, але й зміни управлінського мислення — від контролю до підтримки, від формалізму до функціональності.

### **Список використаних джерел**

1. Ковальчук В. П., Бойко І. А. Системи адміністрування в сучасному управлінні: особливості, тенденції, технології. Менеджмент і підприємництво в Україні. 2023. № 4. С. 50–57.
2. Титаренко Н. В. Організаційне адміністрування як інструмент реалізації управлінських рішень. Науковий вісник Ужгородського нац. університету. Серія: Економіка. 2024. № 2(74). С. 113–119.

Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

## **СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ**

Управління у сфері бізнесу ветеринарної медицини на сучасному етапі наряду з іншими видами послуг знаходиться під впливом цифровізації, а тому потребує широкого використання автоматизації, зокрема в частині робочих процесів. Це створює сприятливі умови для зростання ефективності діяльності підприємства, здійснюючи розмежування між адміністративною та ветеринарною діяльністю. Застосування цифрових технологій зменшує витрати часу на роботу з документацією, спрощує моніторинг та контроль операційної діяльності на підприємстві.

Ведення електронного документообігу дозволяє лікарям-ветеринарам сфокусувати свою увагу на наданні якісних ветеринарних послуг. Це також надає надійний захист даних, що є особливо важливим у сучасних умовах. Здійснення електронних медичних записів щодо анамнезу тварин, щеплень, наданих послуг та призначень лікування є зручним як для лікаря, так і для клієнтів, які мають у будь-який момент доступ до потрібної інформації.

Ключовими перевагами електронного документообігу є: оперативність внесення даних та їх безпечне зберігання; скорочення обсягів використання паперу, чим підтримується збереження довкілля та зменшення відходів; вищий рівень захисту даних на відміну від паперових носіїв; оптимізація адміністративних процесів, оскільки доступ клієнтів до медичних записів та можливість онлайн-запису значно скорочують навантаження на працівників [1].

Онлайн-сервіси запису на прийом не лише покращують організацію робочого дня персоналу ветеринарних клінік, а й підвищують комфорт для клієнтів, що створює конкурентні переваги для підприємства.

Більшість ветеринарних підприємств поки не надають клієнтам доступу до електронних медичних записів їхніх тварин. Заповнення інформації про нового клієнта або оновлення даних постійних відвідувачів зазвичай здійснює адміністратор або лікар-ветеринар. Автоматизація цього процесу, зокрема через заповнення електронних форм при онлайн-бронюванні, дозволить значно зменшити тривалість візиту та забезпечити персоналу попередню інформацію про пацієнта.

В Україні найбільш поширеними на ринку ветеринарних послуг програмними продуктами є PetMedico, Appointer, Jet.vet, Altegio [2-5].

Використання спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації процесів взаємодії між клієнтами та персоналом ветеринарних підприємств сприяє оптимізації робочого часу, підвищенню продуктивності та зростанню попиту на їхні послуги. Окрім традиційного обслуговування в клініці, клієнти отримують додаткові онлайн-сервіси, що покращує їхній досвід взаємодії з ветеринарною установою.

Останнім часом у сфері управління ветеринарними підприємствами України зростає потреба у впровадженні інноваційних рішень. Одним із перспективних напрямів є застосування інформаційних технологій та спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації робочих процесів і вдосконалення взаємодії між ветеринарами та клієнтами. З огляду на це, доцільно сприяти поширенню серед керівників ветеринарних підприємств практики підвищення рівня автоматизації та активного використання цифрових технологій для оптимізації обслуговування та комунікації з клієнтами.

**Список використаних джерел**

1. Сакун В.С. Необхідність застосування інновацій в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 2(38). С. 93-102. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-93-102](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-93-102)
2. Altegjo – програма для ветеринарії: Офіційний сайт. URL: <https://alteg.io/uk/veterinary> .
3. Appointer: система запису та обліку клієнтів: Офіційний сайт. URL: <https://appointer.ua/> .
4. Jet.vet: програма автоматизації для управління ветеринарним бізнесом: Офіційний сайт. URL: <https://jet.vet/uk/> .
5. PetMedico: програмний продукт: Офіційний сайт. URL: <https://petmedico.com/> .

УДК 332.656

**Сакун О.С.***доктор економічних наук, доцент,  
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»***ПРОБЛЕМИ МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО РОЗПОДІЛУ РЕСУРСІВ В  
УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах війни та загрози глобальної гуманітарної кризи важливого значення, особливо для прикордонних до країни-агресора регіонів та наближених до зон ведення бойових дій, набуває допомога міжнародних організацій та закордонних партнерів для нашої країни.

За даними на 2022 рік гуманітарні міжнародні організації та ООН надавали допомогу в розмірі понад 5,4 млн. людей, найбільшу частину якої отримувало населення таких областей, як Харківська, Київська та Львівська [1]. Це була допомога продовольчого характеру, засобів для існування, медичні препарати та засоби.

Слід відзначити, що через бюрократичні процеси, відсутність узгодженої дії всіх задіяних установ, порушення транспортних шляхів через бойові дії, часткове знищення логістичної інфраструктури значно ускладнюють доступ до окремих регіонів України. Це спричиняє суттєві міжрегіональні диспропорції в розподілі ресурсів, в тому числі і гуманітарної допомоги та викликає появу певного ступеня соціальної несправедливості.

Також важливою проблемою є відсутність єдиної цифрової платформи для обігу даних та оптимального розподілу ресурсних потоків та визначення оптимальних логістичних маршрутів їх доставки в ті регіони, які найбільше їх потребують в найкоротші строки. Вирішенням такого завдання може стати розробка та реалізація сучасної системи автоматизації управління логістичними операціями в прикордонних регіонах з метою підвищення їх безпеки та ефективності, а також оптимального розподілу ресурсів.

Оскільки, в сучасних реаліях в прикордонному регіоні логістичні операції виконують ключову роль не лише для ефективності ведення бізнесу та задоволення потреб комерційних споживачів, а й стратегічну безпекову та гуманітарну роль для соціально вразливих верств населення (постраждали від бойових дій; внутрішньо переміщені особи; люди, що втратили житло внаслідок війни; евакуйовані з окупованих територій тощо) та виконання завдань Збройними силами України (провізія; матеріально-технічне забезпечення; засоби зв'язку, захисту, засоби для виконання бойових завдань і т.д.) [2].

**Список використаних джерел**

1. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання/наук.ре. Сторонянська І.З. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». 2022. 70 с.
2. Сакун О.С. Сутність та особливості логістичних операцій прикордонного регіону в умовах війни. Дослідження фінансових інституцій та інструментів розвитку держави, територій та суб'єктів господарювання: теоретичні, методологічні та практичні аспекти: Матеріали VIII

Міжнародної науково-практичної конференції (24 жовтня 2024 року, м. Одеса, Україна) / За ред. О. М. Савастєєвої та ін. Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2024. С.62-65.

УДК 336.7

**Самійленко І.І.**

*аспірант,*

*Національний університет «Чернігівська політехніка»*

## **ПОНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Трактування інвестиційного потенціалу може звучати, як можливий у певних умовах обсяг залучених в економіку країни інвестиційних ресурсів для ефективного їх використання задля задоволення загального попиту.

Загальноприйнятим є поняття розвитку національної економіки за умови постійного підвищення рівня ВВП, що відповідає потребам населення за нормальних умов існування країни. З метою отримання такого результату обов'язковим є підтримка однакового темпу економічного зростання при ефективному акумулюванні вичерпних ресурсів, збереженні незмінності цін і збільшенні частки на світових ринках. За сучасних умов війни необхідною є відбудова зруйнованої інфраструктури, але вже з урахуванням світових стандартів та міжнародних вимог. При цьому рівень прогнозних витрат на фінансування повоєнного відновлення постійно зростає, а тому стає очевидним, що внутрішніх ресурсів держави для цього є недостатнім. За таких умов саме нарощення інвестиційного потенціалу може бути ефективним інструментом забезпечення фінансування повоєнної відбудови та розвитку національної економіки.

Важливими чинниками подальшого нарощення інвестиційного потенціалу є чітка та постійна правова база, інституційні основи, інформаційно-аналітичне забезпечення, а також наявність висококваліфікованого персоналу, що може бути досягнуто завдяки реалізації відповідної стратегії.

Загальний підхід трактує стратегію розвитку інвестиційного потенціалу як одну зі складових загальноекономічної стратегії розвитку країни і являє собою сукупність цілей та напрямів діяльності з метою залучення інвестицій, заходів щодо їх реалізації, сформовані на довготривалу перспективу, безпосередньо пов'язані з виробництвом та фінансовою діяльністю, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності національної економіки, або поєднують цілі соціально-економічного та екологічного значення [1]. Подібна стратегія втілює такі управлінські аспекти, які включають фінансове обґрунтування залучення інвестиційних ресурсів в діяльність вітчизняних підприємств [2].

Ключовою метою розробки та реалізації стратегії розвитку інвестиційного потенціалу для України в сучасних умовах є підтримка та подальше відновлення економіки за рахунок залучення інвестиційних ресурсів. Формування цієї стратегії повинно базуватись не тільки на сучасних потребах і запитах, а й і на довгострокових завданнях повоєнного відновлення. В цьому контексті інвестиційні процеси повинні ґрунтуватись на аналізі, оцінці та прогнозуванні, а згодом і плануванні макроекономічних показників, інвестиційної привабливості країни, специфіки ринку інвестицій, а також інвестиційних, технологічних та ресурсних потреб подальшої відбудови.

### **Список використаних джерел**

1. Здреник В.С. Інвестиційний потенціал: сутність поняття та проблеми оцінки. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2016. 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> .

УДК 614.2:005.95

**Сілко І.Л.***здобувач вищої освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Ю. Бугая»*

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Ефективне управління персоналом у закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) є ключовим чинником забезпечення якості медичних послуг, стійкості закладу до навантажень та здатності до інноваційного розвитку. В умовах реформування медичної системи України, впровадження фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом», посилення конкуренції між медичними установами та кадрової міграції, питання управління персоналом набуває критичної важливості.

Основні завдання управління персоналом у ЗОЗ включають: стратегічне планування потреб у кадрах, формування кадрового резерву, мотивацію, безперервний професійний розвиток, забезпечення оптимального розподілу навантаження, запобігання професійному вигоранню та формування сприятливого психологічного клімату. Управлінські підходи мають поєднувати адміністративні методи (контроль, регламенти, нормативи) із сучасними технологіями *soft management*: коучингом, командоутворенням, управлінням компетенціями та індивідуальними траєкторіями розвитку [1].

Особливістю ЗОЗ є наявність високого рівня стресового навантаження, відповідальності, змішаних вертикальних і горизонтальних відносин (лікарі, медсестри, молодший медперсонал), що потребує гнучкої системи комунікацій та лідерства. Важливо також враховувати нові виклики — цифровізацію медицини, телемедицину, кібербезпеку персональних даних, що потребують нових компетенцій. Одним з ефективних інструментів розвитку персоналу є оцінювання за моделлю 360°, періодична атестація, впровадження індикаторів результативності (KPI), індивідуальні плани навчання.

Успішні приклади з практики медичних закладів показують, що системне впровадження управлінських стратегій у сфері HR сприяє підвищенню задоволеності пацієнтів, скороченню плинності кадрів, зростанню продуктивності та покращенню командної взаємодії. Важливим елементом є також організаційна культура, що підтримує емпатію, етику та професійний розвиток [2].

Таким чином, управління персоналом у закладах охорони здоров'я — це не лише технічний чи кадровий процес, а стратегічна система підтримки життєздатності закладу. Її вдосконалення має ґрунтуватися на сучасних HR-практиках, дотриманні медичних стандартів, розвитку лідерства та формуванні людяного і результативного середовища.

### Список використаних джерел

1. Карпенко О. М., Скиба М. В. Особливості управління персоналом у сфері охорони здоров'я в умовах реформ. *Управління розвитком*. 2023. № 2. С. 14–19.
2. Шевченко І. О. HR-менеджмент у медичних установах: виклики, тенденції, рішення. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. № 1. С. 88–95.

Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 005.8:005.41:159.942

**Старченко Г. В.***Доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,**ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

## **РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ГНУЧКОМУ УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ**

У сучасному динамічному середовищі ефективного управління проєктами дедалі частіше пов'язується не лише з технічними навичками, а й із розвитком емоційного інтелекту керівників. Гнучкі методології управління (Agile, Scrum, Kanban тощо) передбачають постійну взаємодію з командою, адаптивність до змін і швидке прийняття рішень, що потребує високого рівня емоційної саморегуляції, емпатії та соціальних навичок. Це зумовлює потребу в створенні моделі, яка інтегрує емоційний інтелект у практики гнучкого управління проєктами.

Емоційний інтелект (EI) упродовж останніх десятиліть розглядається як ключовий чинник ефективного лідерства та управління. Класичне визначення, запропоноване Саловей і Майєром [1], трактує EI як здатність сприймати, розуміти та регулювати власні емоції й емоції інших осіб. Подальші дослідження Ґоулмана [2] популяризували концепцію в бізнес-середовищі, особливо наголошуючи на її значенні для лідерських практик.

У сфері управління проєктами важливість EI підкреслюється в роботах Clarke [3], який доводить, що високий рівень EI у керівників позитивно корелює з продуктивністю команди, рівнем довіри та адаптивністю до змін. Згідно з дослідженнями Müller та Turner [4], EI є визначальним чинником для успішної реалізації проєктів, особливо в умовах невизначеності та стислих термінів.

Розвиток гнучких підходів до управління, таких як Agile, підвищив інтерес до нематеріальних компетентностей управлінців. Методологія Agile передбачає постійну комунікацію, самоорганізацію команд та відкритість до зворотного зв'язку. Аналіз наукових джерел доводить про наявність кореляції між емоційним інтелектом і ефективністю гнучкого управління проєктами. Водночас, у науковому дискурсі бракує комплексних моделей, що формалізують цей взаємозв'язок і дають можливість інституціоналізувати його в освітніх і професійних програмах з управління проєктами.

Отже, високий рівень емоційного інтелекту керівника позитивно впливає на ефективність реалізації проєктів, що здійснюються за гнучкими методологіями управління.

Модель впливу емоційного інтелекту керівника на ефективність гнучкого управління проєктами можна представити наступними компонентами:

1. Залежна змінна (Y). Ефективність реалізації проєктів за гнучкою методологією (Agile performance) - оцінюється за індикаторами: якість результату, дотримання термінів, командна згуртованість, задоволення замовника.

2. Незалежна змінна (X). Рівень емоційного інтелекту керівника проєкту - вимірюється за компонентами: самосвідомість, саморегуляція, емпатія, мотивація, соціальні навички.

3. Контрольні змінні (C). Досвід керівника (роки роботи в управлінні проєктами), розмір команди, тип проєкту, організаційна структура.

Формалізуємо модель впливу емоційного інтелекту керівника на ефективність гнучкого управління проєктами вигляді наступного математичного виразу:

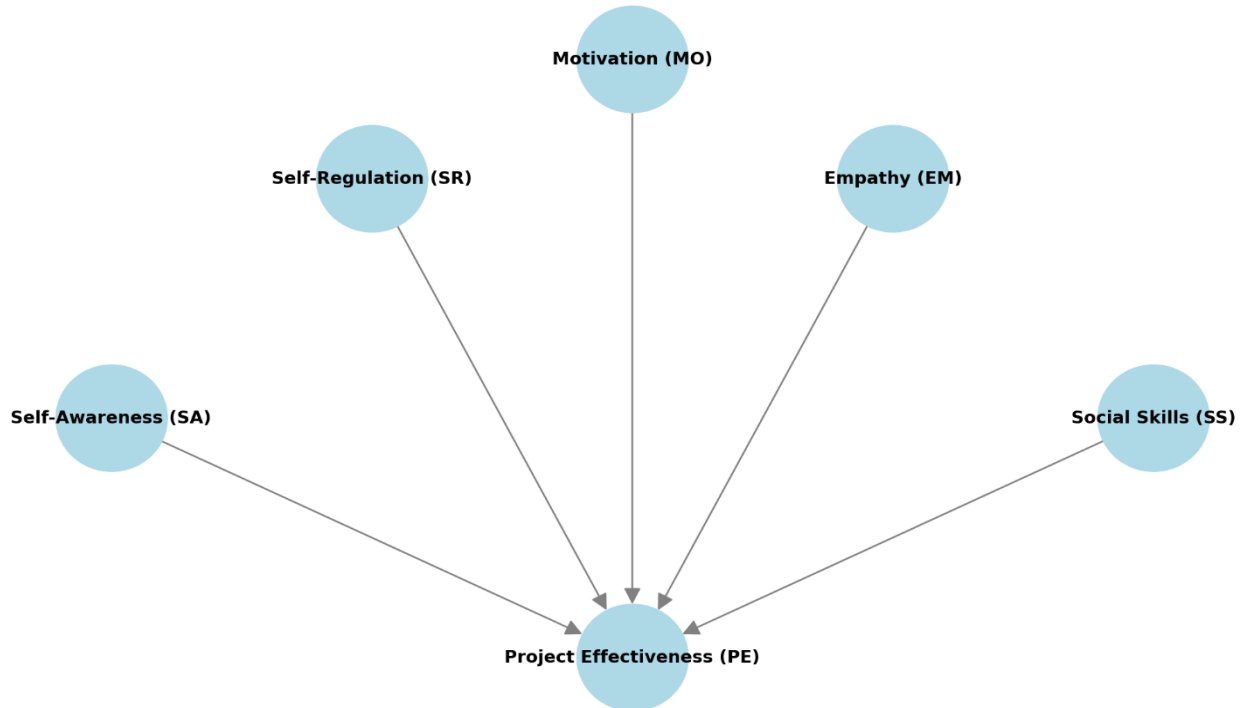
$$PE = \alpha + \beta_1 \cdot SA + \beta_2 \cdot SR + \beta_3 \cdot MO + \beta_4 \cdot EM + \beta_5 \cdot SS + \varepsilon,$$

де: PE – Project Effectiveness (Ефективність реалізації проєкту, залежна змінна), SA – Self-Awareness (Самосвідомість), SR – Self-Regulation (Саморегуляція), MO – Motivation (Мотивація), EM – Empathy (Емпатія), SS – Social Skills (Соціальні навички),  $\alpha$  – константа (вільний член),

$\beta_1 - \beta_5$  – коефіцієнти впливу відповідних компонентів емоційного інтелекту,  $\varepsilon$  – залишкова похибка (вплив інших чинників).

Ефективність проекту в умовах гнучкого управління є лінійною функцією п'яти ключових компонентів емоційного інтелекту. Кожний коефіцієнт  $\beta_i$  відображає ступінь впливу відповідної компетентності на результат управління проектом. Якщо, наприклад,  $\beta_4$  (емпатія) є найбільшим, то емпатія має найбільший позитивний внесок у PE (рис. 1).

Графічна модель впливу компонентів емоційного інтелекту на ефективність проекту



**Рис. 1. Графічна модель впливу компонентів емоційного інтелекту на ефективність проекту.**

Джерело: сформовано автором.

Емоційний інтелект (EI) виступає критично важливою управлінською компетентністю в умовах гнучких методологій управління проектами (Agile, Scrum тощо), де ключовими є міжособистісна взаємодія, адаптивність і командна згуртованість.

П'ять основних компонентів EI - самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички - впливають на різні етапи Agile-управління, забезпечуючи ефективну комунікацію, запобігання конфліктам, підтримку командного духу та орієнтацію на замовника.

Побудована теоретична модель підтверджує наявність лінійної залежності між рівнем розвитку емоційного інтелекту керівника та показниками ефективності реалізації проектів (якість результату, задоволення замовника, дотримання термінів, командна згуртованість).

Можна стверджувати, що формування та розвиток емоційного інтелекту керівників проектів має бути інтегровано в системи підготовки, підвищення кваліфікації та оцінювання soft skills у проектному менеджменті.

Запропонована концептуальна модель може стати основою для подальших досліджень із використанням структурного моделювання (SEM), а також для розробки практичних тренінгових програм і діагностичних інструментів для Agile-команд.

#### Список використаних джерел

1. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

2. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
3. Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5–20. <https://doi.org/10.1002/pmj.20162>
4. Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>

УДК 352:005.8

**Стегній С.В.**

*аспірант, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»*

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У сучасних умовах глобальної нестабільності, економічних криз, воєнних конфліктів та екологічних викликів соціально-економічний розвиток бізнесу набуває нових змістових акцентів. Бізнес все більше розглядається не лише як інструмент генерування прибутку, а як активний учасник суспільного прогресу, стабілізуючий чинник для громад і держави. Соціально-економічний розвиток підприємств включає як досягнення економічної ефективності, так і формування соціальної відповідальності, вплив на зайнятість, регіональну рівновагу, інновації та сталість.

У сучасних умовах український бізнес змушений функціонувати в ситуації надвисоких ризиків, обмеженого доступу до фінансування, втрати ринків, руйнування інфраструктури. Водночас саме підприємництво демонструє гнучкість, адаптивність, інноваційність. Малий і середній бізнес стає основою для збереження економічної активності в регіонах, створення робочих місць, підтримки ЗСУ, волонтерства. Сучасна бізнес-модель включає стратегії соціальної відповідальності, цифрової трансформації, гібридного управління та інвестицій у людський капітал.

Факторами, що визначають вектор соціально-економічного розвитку бізнесу, є: рівень податкового навантаження та доступність фіскальних пільг; інвестиційний клімат, наявність фінансових інструментів підтримки; якість інституційного середовища та антикорупційна політика; логістична інфраструктура та цифрова екосистема; кадровий потенціал і система професійного навчання; культура підприємництва та соціальна довіра.

Особливу увагу слід приділяти підтримці інноваційного розвитку: стимулюванню кластеризації, акселерації стартапів, міжнародній кооперації, інтеграції в глобальні ланцюги вартості. Водночас розвиток соціального підприємництва, орієнтація на ESG-принципи (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління) дозволяють бізнесу не лише зміцнювати конкурентоспроможність, а й відігравати конструктивну роль у розв'язанні соціальних проблем.

Таким чином, соціально-економічний розвиток бізнесу в сучасних умовах потребує державної підтримки, регуляторної гнучкості, доступу до фінансів, інфраструктури, освітніх ресурсів. Водночас він має ґрунтуватися на засадах сталості, інноваційності та соціального партнерства, що дозволить підприємствам не лише вижити, а й зростати у новій економічній реальності.

### **Список використаних джерел**

1. Кужелев 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.

Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 796.011:351.77(477)

**Степюк О.Р.**

*аспірант, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»*

## **ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ В УКРАЇНІ**

Фізичне виховання є важливою складовою соціального розвитку держави, формування здорової нації, зниження рівня захворюваності та соціальних ризиків. Реалізація державної стратегії розвитку фізичного виховання в Україні відображає прагнення держави сформувати системний підхід до популяризації здорового способу життя, розвитку фізичної активності населення, інтеграції принципів фізичної культури в усі сфери життя.

З огляду на актуальні виклики – зростання хронічних хвороб, психоемоційне виснаження населення через воєнний стан, нерівний доступ до спортивної інфраструктури – державна політика у сфері фізичного виховання має бути не лише декларативною, а функціонально дієвою. Основою для цього виступає Державна стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2032 року, яка визначає ключові напрями: забезпечення рівного доступу до фізичного виховання, модернізацію спортивної інфраструктури, розвиток кадрів, цифровізацію фізичного виховання, залучення молоді та осіб з інвалідністю.

Особливістю реалізації цієї стратегії є інтеграція фізичної активності у систему освіти — через оновлення програм фізичного виховання, впровадження нових видів рухової активності (йога, фітнес, командні ігри), організацію шкільних спортивних клубів. Підтримується створення безпечного і мотивуючого середовища для занять фізкультурою, що включає інфраструктурні зміни, закупівлю інвентарю, професійний розвиток педагогів.

Ще одним важливим компонентом стратегії є формування регіональних програм фізичного виховання. Об'єднані територіальні громади отримують інструменти для розробки власних локальних програм, фінансування спортивних ініціатив, участі у всеукраїнських проєктах (наприклад, «Активні парки», «Школа активного громадянина»). Розвиток фізичної культури відбувається в тісному партнерстві з закладами охорони здоров'я, ЗСУ, НУО, приватним сектором.

Проблемним залишається питання нерівності в доступі до якісної інфраструктури між містами і сільськими територіями, дефіциту кадрів, застарілого спортивного обладнання, а також недостатньої мотивації молоді через домінування цифрових форм дозвілля. Для подолання цих бар'єрів держава впроваджує цифрові рішення — мобільні додатки, онлайн-тренування, електронні платформи з фізичної культури, стимулює участь у міжнародних спортивних ініціативах.

Успішність реалізації державної стратегії розвитку фізичного виховання залежить від комплексного підходу: нормативно-правового супроводу, фінансової підтримки, кадрового розвитку, громадської участі та інституційної співпраці між центральними і місцевими органами влади. Лише за умов активної міжсекторальної взаємодії можна досягти головної мети — підвищення рівня фізичної активності населення, збереження здоров'я нації та формування культури руху в повсякденному житті.

### 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/>
- Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 338.45:330.34

**Тарасов Д.Ю.**  
*здобувач вищої освіти,*  
*ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет*  
*імені академіка Ю. Бугая»*

## РЕВІТАЛІЗАЦІЯ ЗАСТАРІЛИХ ПРОМИСЛОВИХ АКТИВІВ

Ревіталізація застарілих промислових активів є одним із ключових напрямів сучасної економічної трансформації, який поєднує інтереси урбаністики, сталого розвитку, інвестиційної політики та інноваційного підприємництва. У багатьох країнах, зокрема в Україні, значна частина промислових об'єктів, побудованих у другій половині ХХ століття, вичерпала свій функціональний ресурс, втратила економічну доцільність або не відповідає сучасним екологічним і технологічним стандартам. Водночас ці активи володіють унікальними перевагами: інфраструктурним потенціалом, логістичним розташуванням, історичною й архітектурною цінністю, а тому можуть стати основою нових моделей економічної активності.

Ревіталізація передбачає не лише фізичну реконструкцію об'єктів, а комплексну трансформацію функціонального призначення, правових форм власності, бізнес-моделей і соціального контексту. Серед найпоширеніших форматів – створення індустріальних парків, бізнес-інкубаторів, креативних кластерів, логістичних хабів, освітніх або культурних просторів. Успішна ревіталізація передбачає три ключові компоненти: техніко-економічне обґрунтування, узгодженість із містобудівною політикою та залучення приватного капіталу в межах державно-приватного партнерства [1-2].

Світова практика (Німеччина, Чехія, Нідерланди) демонструє, що ревіталізація сприяє активізації локальної економіки, створенню нових робочих місць, зростанню інвестиційної привабливості регіонів і поліпшенню якості міського середовища. В українських реаліях ефективна реалізація таких проєктів можлива за умови податкових стимулів, пільгового кредитування, спрощення процедур землеустрою, а також залучення інструментів індустріального девелопменту. Особливої уваги потребують екологічні аспекти: очищення забруднених територій, утилізація застарілого обладнання, дотримання стандартів ESG.

Таким чином, ревіталізація застарілих промислових активів — це не лише технічна модернізація, а стратегічна можливість для економічного оновлення регіонів. Її ефективне впровадження передбачає міждисциплінарний підхід, інституційну підтримку, громадський консенсус та чітке бачення майбутнього використання об'єктів у межах нової економіки.

### Список використаних джерел

1. Черевко Г. В., Ільїна О. С. Ревіталізація промислових територій: виклики та перспективи розвитку. Регіональна економіка. 2023. № 4. С. 82–91.
2. Бабенко С. І. Індустріальні парки як форма відновлення економічної активності на базі старих виробничих потужностей. Економіка та держава. 2024. № 2. С. 33–38.

Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 352:005.8

Туз О.І.

*аспірант, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»*

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Цифрова трансформація у публічному управлінні є ключовим напрямом модернізації державного сектору, що спрямований на підвищення ефективності, прозорості, інклюзивності та орієнтації на потреби громадян. У контексті розвитку електронного врядування, відкритих даних, штучного інтелекту та цифрових сервісів цифрова трансформація змінює не лише інструментарій публічного управління, але й саму його філософію — від адміністративно-командної до сервісної моделі.

Україна з 2019 року демонструє активну цифровізацію публічних послуг, зокрема через запуск платформи «Дія», впровадження електронного документообігу, цифрових ідентифікаторів, онлайн-сервісів реєстрації бізнесу, сплати податків, отримання дозволів. Міністерство цифрової трансформації формує нормативну та інституційну рамку, координує впровадження цифрових рішень у центральних та місцевих органах влади.

Серед ключових особливостей цифрової трансформації у публічному управлінні можна виділити:

- Комплексність змін — трансформація охоплює не лише цифровізацію процесів, а й реінжиніринг процедур, оновлення організаційних структур, впровадження нових компетентностей.
- Високий рівень міжвідомчої інтеграції — реалізація цифрових сервісів вимагає уніфікації баз даних, спільного доступу до інформаційних систем, взаємодії на платформній основі.
- Фокус на користувача (user-centric governance) — цифрові сервіси орієнтовані на зручність, швидкість та доступність для громадян і бізнесу, включаючи маломобільні групи.
- Використання відкритих даних — для забезпечення прозорості, підзвітності та участі громадськості у прийнятті рішень.
- Кібербезпека та захист персональних даних — як критично важливі умови цифрової довіри.

Разом із позитивними ефектами цифровізації постають і виклики: низький рівень цифрової грамотності частини населення, недостатня технічна база в громадах, ризики кібератак, інституційна інертність, правова неврегульованість деяких цифрових інструментів. Вирішення цих питань потребує стратегічного підходу, підтримки з боку міжнародних партнерів (ЄС, Світового банку, ПРООН), а також активної участі громадянського суспільства.

Окремим напрямом є цифрова трансформація на рівні територіальних громад: впровадження смарт-рішень для управління комунальним господарством, відкритих бюджетів, онлайн-консультацій, систем електронного голосування. Такі інструменти не лише оптимізують витрати, а й підвищують якість управлінських рішень.

Таким чином, цифрова трансформація у публічному управлінні є не одноразовим проектом, а довгостроковим процесом, що потребує координації, нормативної адаптації, навчання кадрів, розвитку цифрової інфраструктури та управлінської культури. Її успішність визначає здатність держави оперативно відповідати на виклики сучасності та забезпечувати гідний рівень публічних послуг у цифрову епоху.

### 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>.

Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 005.8:061.1:364–78

**Філіпова Н. В.**

*д.е.н., професор,*

*ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

## КРИТЕРІЇ ТА ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОГО ВИБОРУ ДОНОРА ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТНИХ ІНІЦІАТИВ

Вибір донора для фінансування проєкту — це багатоступеневий процес, що вимагає стратегічного підходу, врахування специфіки вашого проєкту, аналізу різних джерел фінансування. Важливо знайти такого потенційного донора, цілі, вимоги і можливості якого відповідатимуть вимогам вашої організації.

Розглянемо ключові критерії вибору донора (рис.1).



**Рисунок 1. Ключові критерії вибору донора**

Джерело: складено на основі [1,2].

Під час вибору донору корисно вивчати аналітику попередніх грантових програм, оскільки це дозволяє виявити сталі тенденції, типові вимоги донорів, приклади успішних ініціатив, що сприяє формуванню обґрунтованої основи для формулювання заявки. Важливо розуміти, які саме механізми звітності очікує донор, які штрафні санкції можуть бути застосовані у разі недотримання зобов'язань, і наскільки гнучкою є сама система моніторингу. Існують рекомендації надавати перевагу донорам, які діють відкрито, координують свої програми з іншими фінансовими інституціями та знижують адміністративне навантаження на бенефіціарів. Доцільно враховувати широкий спектр потенційних донорів. Це можуть бути як державні агенції,

міжнародні організації, приватні фонди так і комерційні банки, краудфандингові платформи тощо [1,2].

Доцільно виокремити наступний перелік підготовчих кроків для вибору донору (рис.2).



**Рисунок 2. Підготовчі кроки вибору донора**

Джерело: побудовано на основі [1,2]

Протягом останніх років в Україні можна спостерігати значну активізацію співпраці з міжнародними донорами та фінансовими інституціями для отримання фінансування різноманітних проєктів. Під час воєнних дій в Україні грантова підтримка стала одним із ключових інструментів для забезпечення стійкості економіки, підтримки бізнес середовища, громадських ініціатив, вирішення різноманітних гуманітарних проблем. Основними джерелами та напрямками підтримки виступають: Міжнародні організації, які надають гранти для підтримки внутрішньо переміщених осіб, розвитку мікро- та малого бізнесу, створення робочих місць, започаткування власної справи, закупівлі обладнання, оренди приміщення, адаптації бізнесу до умов війни; благодійні фонди, що фінансують гуманітарні, освітні, медичні, екологічні, культурні та економічні проєкти, а також підтримують відновлення інфраструктури та розвиток громадянського суспільства; державні програми — надають гранти для мікро- та малого бізнесу, а також для осіб, які планують започаткувати власну справу; гранти для агробізнесу — дозволяють отримати безповоротну фінансову допомогу на розвиток діяльності; Благодійні фонди в Україні — підтримують соціальні, освітні, культурні ініціативи [3–7].

Отже, вибір донора — це комплексний процес, що включає в себе багато складових, таких як: аналіз форм підтримки, відповідності цілей, вимог до звітності, пошук оптимального балансу між різними джерелами фінансування. Ретельний підхід до вибору донора значно підвищує шанси на отримання фінансування та ефективну реалізацію вашого проєкту.

#### **Список використаних джерел**

1. Kobelya-Zvir, M., & Zvir, Y. (2023). ALGORITHM FOR SEARCHING FOR GRANT RESOURCES AND RULES FOR SELECTING A RELEVANT GRANT. *International Humanitarian University Herald. Economics and Management*. <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-56-1>.
2. Flannery, M., Houston, J., & Venkataraman, S. (1993). Financing Multiple Investment Projects. *Financial Management*, 22, 161–172. <https://doi.org/10.2307/3665867>.
3. Kobelya-Zvir, M. (2023). GRANT SUPPORT OF THE INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR MIGRATION IN UKRAINE DURING THE WAR. PROBLEMS OF SYSTEMIC APPROACH IN THE ECONOMY. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-3-8>.
4. Kobelia-Zvir, M., & Zvir, Y. (2024). AN OVERVIEW OF GRANT OPPORTUNITIES FOR UKRAINE IN TIMES OF WAR FROM PROMINENT AMERICAN PHILANTHROPISTS AND PATRONS OF THE ARTS. *Economic scope*. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-4>.
5. Kobelia-Zvir, M. (2024). GRANTS OF THE «OWN AFFAIR» PROGRAM TO SUPPORT MICRO-ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE DURING THE CONDITIONS OF WAR. *International*

Humanitarian University Herald. Economics and Management. <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-58-7>.

6. Kobelia-Zvir, M. (2024). GRANT PROGRAMS OF THE CHARITY FUND «MHP GROMADI» IN THE CONDITIONS OF WAR. Pryazovskyi Economic Herald. <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-2-7>.

7. Кобеля-Звір, М. (2023). ГРАНТОВА ПІДТРИМКА АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: МОЖЛИВОСТІ, ПЕРЕВАГИ, ТРУДНОЦІ. Agrosvit. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.14.30>.

УДК 005.35:005.334

**Циганенко Г.В.**

*кандидат економічних наук, доцент, професор МКА*

*професор кафедри менеджменту*

*ЗВО «Університет трансформації майбутнього» м. Чернігів, Україна*

*ORCID ID: 0000-0002-6245-5161*

## **РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ**

Актуальність теми дослідження зумовлена складними трансформаційними процесами, що відбуваються в сучасному економічному середовищі, які висувують принципово нові вимоги до системи управління підприємствами. У контексті перманентної нестабільності, спричиненої глобальними викликами, включаючи геополітичні конфлікти, пандемічні обмеження та економічні флуктуації, корпоративне управління набуває критичного значення для забезпечення стратегічної стійкості організацій [3; с. 290].

Постановка проблеми дослідження полягає в необхідності комплексного переосмислення ролі корпоративного управління як ключового інструменту антикризового менеджменту. Сучасні дослідники наголошують, що традиційні підходи до управління вже не можуть повною мірою забезпечити ефективне реагування підприємств на динамічні зміни зовнішнього середовища [1; с. 12]. Особливої актуальності набувають питання формування гнучких управлінських стратегій, здатних не лише протидіяти кризовим явищам, але й трансформувати потенційні загрози в можливості для розвитку [2; с. 74]. Вагомість дослідження підтверджується комплексним підходом до розуміння економічної стійкості підприємств. Наукові праці вітчизняних дослідників переконливо доводять, що корпоративне управління виступає системоутворюючим елементом забезпечення організаційної resilience, інтегруючи стратегічне планування, антикризові механізми та інноваційні інструменти адаптації [4; с. 322]. Принциповим викликом сучасної теорії та практики корпоративного управління є пошук збалансованих механізмів, здатних забезпечити стійкість підприємств в умовах невизначеності. Це вимагає не лише реактивних антикризових заходів, але й проактивного підходу до формування організаційної культури, яка б дозволяла миттєво реагувати на зміни та трансформуватися відповідно до нових викликів [5; с. 147].

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності корпоративне управління трансформується з формального адміністративного інструменту в стратегічний механізм забезпечення організаційної стійкості. Дослідження показують, що ефективне корпоративне управління є ключовим фактором успішного подолання кризових явищ та адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища [1; с. 10]. Основними стратегічними інструментами корпоративного управління у забезпеченні кризової резилієнтності підприємств є:

Стратегічне антикризове планування. Цей інструмент передбачає розроблення комплексних сценаріїв реагування на потенційні ризики, формування гнучких антикризових механізмів та створення резервних стратегічних альтернатив [3; с. 291]. Ключовим аспектом є не лише

превентивне запобігання кризовим явищам, але й їх трансформація в потенційні можливості для розвитку підприємства.

Інноваційний підхід до управління ризиками. Сучасні підприємства мають впроваджувати передові методи ризик-менеджменту, які включають постійний моніторинг зовнішнього середовища, використання прогностичних аналітичних інструментів та формування адаптивних управлінських стратегій [2; с. 75].

Розвиток організаційної культури resilience. Корпоративне управління повинно бути спрямоване на створення середовища, яке заохочує гнучкість, інновації та швидку адаптацію до змін. Це передбачає формування команди професіоналів, здатних оперативно реагувати на виклики та генерувати нестандартні рішення [4; с. 323].

Важливим аспектом забезпечення стійкості підприємств є диверсифікація стратегічних підходів до управління. Дослідження демонструють, що підприємства, які застосовують комплексні, багатовекторні стратегії корпоративного управління, мають значно вищі показники економічної стійкості в умовах кризових явищ [5; с. 148].

Принципово важливою складовою корпоративного управління в контексті антикризової стійкості є система стратегічних комунікацій. Ефективна комунікаційна стратегія має включати кілька ключових компонентів, інтеграція яких забезпечує максимальну резиліентність організації в умовах нестабільності [3, с. 291]. Транспарентність внутрішньої комунікації між структурними підрозділами забезпечує синхронізацію дій усіх організаційних одиниць підприємства в умовах кризи. Формування єдиного інформаційного простору з використанням інтегрованих цифрових платформ та впровадження регулярних крос-функціональних нарад для оперативного обміну інформацією стає стратегічною необхідністю [1, с. 11]. Розробка чітких протоколів комунікації під час кризових ситуацій із визначенням відповідальних осіб дозволяє уникнути організаційного хаосу та забезпечити злагоджену роботу всіх підрозділів. Налагоджена система зворотного зв'язку з працівниками дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми та коригувати управлінські рішення [4, с. 323]. Імплементация багаторівневих каналів зворотного зв'язку забезпечує комплексне розуміння викликів на різних організаційних рівнях. Створення спеціалізованих робочих груп для оперативного аналізу нестандартних ситуацій дозволяє знаходити інноваційні рішення [2, с. 75]. Розвиток культури психологічної безпеки, де працівники не бояться висловлювати критичні зауваження, сприяє формуванню атмосфери довіри та колективної відповідальності. Оперативне інформування про потенційні ризики та стратегії їх подолання стає ключовим фактором ефективного кризового менеджменту [1, с. 12]. Розробка системи раннього попередження з використанням предиктивної аналітики дозволяє випередити розвиток кризових явищ. Впровадження систем моніторингу зовнішнього середовища для виявлення слабких сигналів про потенційні кризи дозволяє організації бути на крок попереду конкурентів у реагуванні на галузеві трансформації [5, с. 147]. Механізми підтримки корпоративної культури виступають фундаментальним елементом забезпечення кризової резиліентності [4, с. 324]. Трансформація ціннісного фундаменту організації з акцентом на адаптивність створює підґрунтя для формування стійкості. Розробка програм емоційної підтримки персоналу в умовах невизначеності дозволяє зберегти людський потенціал організації [2, с. 76]. Формування культури безперервного навчання через проведення симуляцій кризових ситуацій підвищує готовність до непередбачуваних викликів. Запровадження практики «уроків із кризи» дозволяє трансформувати кризові ситуації у можливості для зростання [3, с. 292]. Дослідження демонструють, що організації з високорозвинутою системою стратегічних комунікацій показують до 60% вищі показники адаптивності в умовах кризових явищ [5, с. 148]. В умовах цифрової трансформації актуальності набуває впровадження інтегрованих комунікаційних екосистем із застосуванням технологій штучного інтелекту. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, але й трансформувати потенційні загрози у стратегічні можливості для розвитку та посилення конкурентних позицій підприємства [1, с. 13]. Додатковим інструментом підвищення кризової резиліентності є

впровадження системи безперервного навчання та розвитку персоналу. Підприємства, які інвестують у professional development своїх співробітників, формують більш адаптивну та стійку організаційну структуру [4, с. 325]. Таким чином, корпоративне управління виступає ключовим механізмом забезпечення стійкості підприємств в умовах перманентної економічної нестабільності. Комплексний, інтегрований підхід до антикризового управління дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, але й перетворити їх на потенціал для стратегічного розвитку [2, с. 77].

Проведене дослідження дозволило сформулювати низку принципово важливих висновків щодо ролі корпоративного управління у забезпеченні стійкості підприємств в умовах кризових явищ. Ключові результати дослідження підтверджують визначальну роль корпоративного управління як стратегічного інструменту адаптації та розвитку організацій в умовах перманентної економічної нестабільності [1; с. 13]. Основні наукові висновки такі. Корпоративне управління еволюціонує від формального адміністративного інструменту до стратегічного механізму забезпечення організаційної стійкості. Це передбачає комплексний підхід до антикризового менеджменту, який інтегрує стратегічне планування, ризик-менеджмент та інноваційні комунікативні стратегії [2; с. 76]. Ефективність корпоративного управління в подоланні кризових явищ безпосередньо залежить від здатності підприємства формувати гнучкі, адаптивні управлінські стратегії. Ключовими характеристиками таких стратегій є проактивність, інноваційність та здатність трансформувати потенційні загрози в можливості для розвитку [3; с. 292]. Система корпоративного управління набуває максимальної ефективності за умови комплексного підходу, що включає стратегічне планування, інноваційний ризик-менеджмент, розвиток організаційної культури та систему безперервного навчання персоналу [4; с. 324].

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у наступному. Поглиблене вивчення механізмів формування антикризової резилієнтності підприємств через призму корпоративного управління. Особливої уваги потребують дослідження адаптивних стратегій в умовах глобальної економічної невизначеності [5; с. 149]. Розроблення комплексної методики оцінки ефективності корпоративного управління в контексті забезпечення стійкості підприємств. Це передбачає створення інтегральних показників, які б враховували як кількісні, так і якісні параметри антикризового управління. Дослідження впливу технологічних інновацій на трансформацію корпоративного управління. Особливий науковий інтерес становить вивчення потенціалу штучного інтелекту, машинного навчання та Big Data у прогнозуванні та попередженні кризових явищ. Компаративний аналіз стратегій корпоративного управління в різних галузях та секторах економіки з метою виявлення універсальних та специфічних механізмів забезпечення організаційної стійкості. Практичне значення дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління як ключового інструменту забезпечення стійкості підприємств в умовах перманентної економічної нестабільності. Подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на поглиблення теоретико-методологічних засад корпоративного управління, розроблення практичних інструментів підвищення організаційної резилієнтності та формування випереджальних стратегій розвитку підприємств в умовах глобальних економічних трансформацій.

### Список використаних джерел

1. Бабенко В., Назарова Т. Стратегії і інструменти оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, No. 4. С. 9–16. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240304.02.
2. Коптєва Г. М., Нащекіна О. М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія «Економічні науки». 2023. № 2. С. 73–77. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.73>
3. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Scientific journal «Modeling the Development of the Economic Systems»*. 2024. № 2. С. 289–296. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-289-296>

4. Мацієвський А. Є., Солонінко В. З., Чорнодольський В. І. та ін. Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах кризових ситуацій. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2024. Випуск 41. С. 321–327.

5. Хахалев Д., Гагарінов О. Економічна стійкість підприємства як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. Scientific journal «Modeling the Development of the Economic Systems». 2024. № 13. С. 145–151.

УДК 334.012.64:351.863

**Чорній О.М.**

*аспірант, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»*

## **РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬОГО БІЗНЕСУ**

Малий та середній бізнес (МСБ) відіграє ключову роль у розвитку економіки України: він забезпечує понад 60% зайнятості, формує значну частину ВВП, є джерелом інновацій і гнучких економічних моделей. У сучасних умовах – війна, економічна нестабільність, логістичні обмеження – саме МСБ виступає як стабілізуючий чинник і драйвер регіонального зростання. Відповідно, ефективна реалізація державної політики підтримки малого та середнього підприємництва є критично важливою для економічного відновлення України.

Основна мета державної політики у сфері МСБ полягає у створенні сприятливого бізнес-середовища, спрощенні регуляторних процедур, забезпеченні доступу до фінансування, інфраструктурної підтримки, розвитку підприємницьких компетенцій. Згідно зі Стратегією розвитку малого та середнього підприємництва в Україні до 2027 року передбачено: зменшення адміністративного навантаження, цифровізація державних сервісів, розширення інституцій підтримки бізнесу (центри підтримки МСБ, бізнес-інкубатори, акселератори), стимулювання експорту та інновацій.

Одним з ефективних інструментів є Дія.Бізнес — платформа, яка поєднує інформаційні ресурси, консультаційні послуги, навчальні програми, підтримку експорту та менторські проекти. Також діють державні програми підтримки (наприклад, грантова програма «eРобота»), доступ до фінансування через державні банки, механізми часткового гарантування кредитів через Фонд розвитку підприємництва.

Важливою є роль місцевого самоврядування: територіальні громади через програми економічного розвитку можуть створювати пільгові умови для МСБ, підтримувати коворкінги, місцеві ярмарки, освітні ініціативи для молоді та жінок-підприємниць. Окрему нішу посідає підтримка ветеранського бізнесу, соціального підприємництва та бізнесів внутрішньо переміщених осіб.

Попри позитивні зрушення, існують проблеми реалізації державної політики МСБ: нестабільне законодавче середовище, складність доступу до кредитів для нових підприємств, обмеженість гарантій, податкове навантаження, дефіцит фахівців, слабкий рівень цифрових навичок серед підприємців. Для вирішення цих питань необхідне посилення міжвідомчої координації, залучення донорської підтримки, розвиток екосистеми підприємництва на всіх рівнях.

Таким чином, державна політика розвитку МСБ в Україні потребує подальшого вдосконалення, з урахуванням умов війни, адаптації до нових економічних викликів та цифровізації. Її реалізація має базуватись на принципах довіри, відкритості, партисипації та орієнтації на довгостроковий результат – формування конкурентного, інноваційного та соціально відповідального малого і середнього бізнесу.

### 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.

Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності

УДК 332.1:711.4:004

**Шестаковська Т. Л.**

*доктор наук з державного управління, доцент  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Розвиток інфраструктури територіальних громад є ключовою умовою забезпечення соціально-економічного зростання, залучення інвестицій, покращення якості життя населення та реалізації місцевих стратегій сталого розвитку. У контексті децентралізації та воєнного стану в Україні, громади отримали нові повноваження і ресурси, але водночас зіштовхнулися з викликами руйнування інфраструктурних об'єктів, дефіциту фінансування, нестачею проектних кадрів. У зв'язку з цим зростає потреба у впровадженні інноваційних підходів до планування, реалізації та управління місцевою інфраструктурою.

Сучасні інноваційні підходи передбачають переорієнтацію з традиційних моделей розвитку на гнучкі, цифрові, екологічно сталі та орієнтовані на потреби громади рішення. Це охоплює застосування новітніх технологій (GIS-системи, 3D-моделювання, цифрові платформи управління ресурсами), залучення громадськості до ухвалення інфраструктурних рішень (партисипативне бюджетування), використання державно-приватного партнерства, енергоефективні та екологічно безпечні рішення.

Одним із найбільш перспективних напрямів є розвиток “розумної” (smart) інфраструктури — інтеграція цифрових сервісів в управління комунальними ресурсами (водопостачання, енергетика, транспорт, освітлення), автоматизація систем моніторингу (наприклад, лічильники онлайн, IoT-рішення для ЖКГ), впровадження електронних систем обліку та прозорості звітності. У низці громад вже реалізовано проекти «розумного міста», створено інноваційні логістичні хаби, мобільні ЦНАПи, автоматизовані системи управління дорожнім рухом, цифрові карти комунального майна.

Також інноваційними є моделі енергоефективного будівництва громадських об'єктів, впровадження мікроенергетики (сонячні панелі, теплові насоси), створення ресурсних центрів для громад. Окрему увагу слід приділити цифровій трансформації інфраструктурного планування — впровадження цифрових карт планування територій, онлайн-кадастрів, автоматизованих систем управління будівництвом та дозвільною документацією.

Важливим інструментом для реалізації інфраструктурних проектів є програма ДФРР (Державного фонду регіонального розвитку), кошти міжнародної технічної допомоги, гранти ЄС, USAID, GIZ, а також залучення громад через бюджет участі. Водночас реалізація інноваційних рішень вимагає посилення інституційної спроможності громад, наявності підготовлених управлінців, інженерів, проектантів, IT-фахівців, а також сприятливого регуляторного середовища.

До основних бар'єрів у реалізації інноваційного інфраструктурного розвитку належать: фрагментованість проектного планування, низький рівень ІКТ-оснащення, бюрократичні бар'єри, нестача координації між рівнями влади. Їх подолання можливе через запровадження принципів управління інфраструктурними активами (Infrastructure Asset Management), міжмуніципального співробітництва, систематичну підготовку кадрів.

Таким чином, інноваційні підходи до розвитку інфраструктури громад передбачають системну цифрову трансформацію, стійкість, екологічність і орієнтацію на людину. Це дозволить громадам не лише ефективно використовувати обмежені ресурси, а й формувати комфортне, безпечне та сучасне середовище для життя й розвитку кожного мешканця.

#### **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. Козирєва О. С., Романюк Т. О. Інноваційні рішення в розвитку інфраструктури ОТГ: український і європейський досвід. Публічне управління: теорія та практика. 2023. № 4. С. 61–68.

## СЕКЦІЯ 4. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ.

УДК 004.9:351.72

**Алієв Азер Аріф огли**

*аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу,  
ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,  
м. Київ, Україна,*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2040-1323>*

### АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

У сучасному світі, що характеризується стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, питання національної безпеки набуває нових вимірів. Традиційні підходи до захисту державного суверенітету, територіальної цілісності та громадської безпеки поступово доповнюються цифровими механізмами, які стають ключовими інструментами у виявленні, попередженні та нейтралізації загроз. Інтеграція цифрових технологій у систему національної безпеки відкриває нові можливості для ефективного управління ризиками, посилення кібербезпеки та забезпечення стійкості до гібридних впливів, що робить цю тему надзвичайно актуальною для наукового осмислення й практичного впровадження.

Важливо відмітити, що інтеграція цифрових технологій у механізми забезпечення національної безпеки є важливою передумовою підвищення спроможності держави до ефективного реагування на сучасні загрози. Поєднання теоретичних засад цифрової трансформації з практичними інструментами зміцнює інформаційний, кібернетичний і стратегічний потенціал держави.

Проте разом із відкриттям нових можливостей цифровізація створює середовище підвищеної вразливості, у якому виникають складні та динамічні загрози. Зокрема, широке впровадження цифрових сервісів супроводжується зростанням ризику кібератак, витоку конфіденційної інформації, маніпулювання громадською думкою через алгоритми соціальних мереж, використанням дронів і автономних систем у терористичних цілях. Крім того, цифрові платформи можуть стати інструментом зовнішнього втручання у політичні процеси, зокрема шляхом атак на виборчу інфраструктуру, інформаційний простір чи системи державного управління [1].

У таких умовах виникає необхідність переосмислення традиційних моделей управління безпекою, які були орієнтовані переважно на фізичний захист території та інституцій. Сучасна парадигма безпеки вимагає інтеграції цифрових технологій у всі рівні ухвалення рішень, розбудови кіберрезистентних структур, формування ефективної цифрової культури в держслужбі, а також розробки гнучких, адаптивних механізмів реагування на нові типи загроз. Це також означає потребу у постійній міжвідомчій координації, участі приватного сектору та міжнародному співробітництві, адже цифрові загрози не мають кордонів і часто мають транснаціональний характер.

Отже, цифровізація є не лише технологічним, але й стратегічним викликом, який вимагає системного бачення, оновлення нормативно-правової бази та зміни підходів до формування політики національної безпеки в умовах цифрової епохи.

Тому доцільно здійснити, аналіз ключових цифрових технологій у контексті національної безпеки [2]:

- 1) Штучний інтелект (ШІ / AI)

Штучний інтелект є одним із найбільш перспективних інструментів у сфері національної безпеки. Завдяки алгоритмам машинного навчання та обробки природної мови, ШІ дозволяє:

- здійснювати автоматизовану обробку великих обсягів інформації з відкритих джерел;
- виявляти загрози в режимі реального часу (наприклад, кібератаки або спроби втручання у вибори);
- застосовуватись для розвідки та контррозвідки, прогнозування кризових ситуацій, координації оборонних операцій;
- формувати рекомендаційні системи для антикризового управління та стратегічного планування.

Проте, ШІ несе ризики, пов'язані з автономністю прийняття рішень, етичними викликами та потенційним використанням у злочинних цілях.

## 2) Великі дані (Big Data)

Big Data охоплюють масиви неструктурованої інформації (соціальні мережі, відеоспостереження, дані з датчиків), які аналізуються для виявлення аномалій, тенденцій та загроз. Основні переваги:

- раннє попередження про ризики (терористичні загрози, епідемії, деструктивні кампанії в інформаційному просторі);
- аналіз поведінкових моделей населення, що дозволяє виявляти потенційно небезпечну активність;
- інтеграція даних з різних систем (державні реєстри, безпекові платформи, моніторингові центри).

## 3) Блокчейн (Blockchain)

Блокчейн як технологія розподіленого реєстру забезпечує високий рівень прозорості, незмінності та надійності збереження інформації. Застосування у сфері нацбезпеки:

- захист державних реєстрів та баз даних від несанкціонованих змін;
- ідентифікація користувачів та безпечне управління доступом до критичних інформаційних систем;
- запобігання підробці документів, зокрема в оборонному секторі;
- забезпечення довіри до виборчих процесів через прозорість електронного голосування.

## 4) Інтернет речей (IoT)

IoT передбачає з'єднання в мережу великої кількості пристроїв (камер, сенсорів, дронів, трекерів), які передають дані в реальному часі. У сфері безпеки це дозволяє:

- моніторити об'єкти критичної інфраструктури (енергетика, транспорт, водопостачання);
- здійснювати розвідку та спостереження з використанням автономних систем;
- впроваджувати розумне місто з інтегрованою системою відеоаналітики, сигналізації та реагування;
- підвищити ситуаційну обізнаність оперативних підрозділів. Проблеми включають кібервразливість пристроїв, відсутність єдиних стандартів захисту та можливість зловживань.

## 5) Хмарні обчислення (Cloud Computing)

Хмарні технології надають масштабовану інфраструктуру для зберігання та обробки даних з високим рівнем доступності. Переваги:

- централізоване управління безпековими даними з можливістю швидкого доступу та обробки;
- підтримка аналітичних платформ та ситуаційних центрів;
- можливість резервного копіювання і відновлення даних після атак або технічних збоїв;
- гнучке масштабування в умовах криз [3].

Разом з тим, існує загроза централізації уразливостей, якщо не забезпечено надійного захисту доступу та відповідності нормативам. Таким чином, ці технології мають величезний потенціал для модернізації системи національної безпеки, але потребують виваженого підходу до впровадження, з урахуванням кіберризиків, етичних аспектів та нормативного забезпечення.

Інтеграція сучасних цифрових технологій у механізми забезпечення національної безпеки держави відкриває принципово нові можливості для переходу від реактивної до превентивної моделі безпекової політики. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих на реагування після настання загроз, цифрові інструменти дозволяють здійснювати безперервний моніторинг, аналіз і прогнозування потенційно небезпечних процесів у реальному часі.

Таким чином, цифрові технології стають системоутворювальним чинником національної безпеки, що проникає у всі ключові сфери – оборону, кібербезпеку, кризове управління, аналітику ризиків та інформаційний захист. Інтеграція таких технологій, як штучний інтелект, Big Data, IoT, блокчейн та хмарні обчислення, суттєво посилює здатність держави до превентивного моніторингу, прогнозування та оперативного реагування на загрози.

Система цифрової безпеки має бути адаптивною, проактивною і багаторівневою, із можливістю постійного оновлення моделей загроз і сценаріїв реагування. Її побудова вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні, правові, кадрові та організаційні компоненти. Адже, формування інтегрованої цифрової стратегії національної безпеки є критично необхідним для забезпечення стійкості держави перед новітніми викликами. Така стратегія повинна охоплювати етапи аналізу загроз, нормативно-правове регулювання, технологічне оснащення, кадрову підготовку та безперервний моніторинг.

### Список використаних джерел

1. Alberts D. S. The future of command and control: The human and machine interface. NATO CCDCOE, 2020. URL: [https://ccdcoe.org/uploads/2020/12/Cyber-Threats-and-NATO-2030\\_Horizon-Scanning-and-Analysis.pdf](https://ccdcoe.org/uploads/2020/12/Cyber-Threats-and-NATO-2030_Horizon-Scanning-and-Analysis.pdf)

2. Floridi L. The fight for digital sovereignty: what it is, and why it matters, especially for the EU. *Philosophy & Technology*. 2020. Vol. 33. P. 369–378. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13347-020-00423-6>.

3. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond. *World Economic Forum*. 2016. URL: <https://www.weforum.org/stories/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>

УДК: 614.2

**Горбань Д. А.**

*доктор філософії у галузі «Охорона здоров'я»  
Академія праці, соціальних відносин та туризму  
ORCID 0000-0003-1273-3095*

## ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Система охорони здоров'я України зазнає глибоких трансформацій, обумовлених як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами, зокрема повномасштабною війною. Ці зміни спрямовані на підвищення ефективності, доступності та стійкості медичних послуг. Актуальність дослідження трансформаційних процесів полягає в необхідності системного аналізу стратегічних напрямів реформ та обґрунтування їх впливу на здоров'я населення і функціонування медичної галузі загалом.

Фінансова трансформація в системі охорони здоров'я України полягає у переході до моделі, орієнтованої на результат, а не на фінансування установ за кошторисом. Це забезпечується через Програму медичних гарантій, яка передбачає оплату послуг, фактично наданих пацієнтам. У 2024 році Світовий банк спрямував \$454 млн у рамках проекту THRIVE, що засвідчує довіру міжнародних партнерів до фінансової моделі України [1]. Реформа дає поштовх уникнути неефективного розподілу коштів та стимулює медичні заклади до підвищення якості послуг.

У перспективі це сприятиме формуванню конкурентного середовища серед постачальників послуг та зміцненню економічної стабільності медичних установ.

Цифрова трансформація системи охорони здоров'я активно впроваджується завдяки системі eHealth, яка забезпечує електронний обіг даних між пацієнтом, лікарем та державою [2]. Пацієнти отримали можливість обирати лікаря, записуватись онлайн та переглядати історію лікування у зручному форматі. Це сприяє підвищенню прозорості та зменшує можливості для зловживань, як з боку пацієнтів, так і з боку лікарів. Крім того, автоматизований облік дозволяє Національній службі здоров'я України ефективніше здійснювати контроль за фінансуванням. У майбутньому цифрові інструменти, зокрема телемедицина та штучний інтелект, можуть розширити доступ до спеціалізованих медичних консультацій у сільській місцевості та прифронтових регіонах.

Наступний важливий напрям - розвиток ментального здоров'я [3]. Ментальне здоров'я стало одним з пріоритетів державної політики у відповідь на наслідки війни, травматизації населення та психологічне виснаження медичного персоналу. Ініціатива «Ти як?» охоплює як профілактичні, так і реабілітаційні заходи, що реалізуються у партнерстві з ВООЗ, ЮНІСЕФ та рядом європейських інституцій. Її реалізація дозволила впровадити міжсекторальний підхід, який включає освітню, медичну та соціальну складові. Особлива увага приділяється підготовці фахівців із психічного здоров'я та доступу до безкоштовної психологічної допомоги. Надалі розбудова системи ментального здоров'я має стати складовою нової моделі охорони здоров'я, яка враховує не лише фізичний стан, а й психоемоційне благополуччя населення.

Після повномасштабного вторгнення Росії в Україну реабілітація військових та цивільного населення набула безпрецедентного значення. Створення реабілітаційних центрів нового покоління, таких як Superhumans у Львові [4], демонструє інтеграцію медичних, психологічних та соціальних послуг. Інноваційність підходу полягає у мультидисциплінарному супроводі пацієнтів – від хірургії до соціальної адаптації. Протезування, використання VR-технологій та залучення міжнародних практик сприяє ефективній реабілітації постраждалих. Водночас розвиток таких центрів формує в Україні власну експертизу в галузі медичної реабілітації, яка у перспективі може стати предметом експортної спеціалізації.

Трансформаційні процеси в системі охорони здоров'я України є відповіддю на сучасні виклики та спрямовані на створення стійкої, ефективної та доступної медичної системи. Подальший успіх реформ залежить від збереження політичної волі, ефективного управління ресурсами та активної участі міжнародних партнерів. Системність змін і орієнтація на людину як центральну фігуру в системі охорони здоров'я дозволяє формувати нову якість медичних послуг у країні, що відновлюється.

#### Список використаних джерел

1. Світовий банк. Україна: підтримка сектора охорони здоров'я через проєкт THRIVE. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/12/09/ukraine-health-sector-to-strengthen-with-world-bank-support> (дата звернення: 20.05.2025).
2. Міністерство охорони здоров'я України. Офіційний сайт електронної системи охорони здоров'я eHealth. URL: <https://ehealth.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2025).
3. Перша леді України. Програма «Ти як?». URL: <https://moz.gov.ua/mental-health-program> (дата звернення: 20.05.2025).
4. Superhumans Center. URL: <https://superhumans.com> (дата звернення: 20.05.2025).

УДК 342.9:35.071.52

**Грабовець М.П.***здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет ім. академіка Юрія Бугая»*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ**

Суть конфлікту інтересів полягає у протиріччі між вимогами закону та особистими вигодами, між морально прийнятним та неприйнятним з погляду суспільних і професійних норм. Це внутрішній конфлікт державного службовця, що виникає через його особисте бажання використовувати владу всупереч етичним стандартам. Зазвичай, наслідком такого конфлікту є отримання державним службовцем або його родиною незаконної вигоди на шкоду державним інтересам.

Ця обставина часто призводить до ототожнення конфлікту інтересів з корупцією, хоча ці поняття не є ідентичними. Конфлікт інтересів може існувати без корупційних дій, і навпаки. Однак, слід зазначити, що в багатьох випадках корупція є результатом негативного впливу особистих інтересів на службову діяльність. Саме тому питання запобігання конфліктам інтересів є важливою частиною загальної антикорупційної політики.

В умовах зростаючих вимог суспільства до доброчесності та підзвітності органів державної влади, питання запобігання та врегулювання конфлікту інтересів набуває особливої актуальності. Конфлікт інтересів, що виникає, коли особисті інтереси публічного службовця можуть вплинути на об'єктивність та неупередженість виконання ним службових обов'язків, є серйозною загрозою для ефективного та справедливого управління. Він підриває довіру громадян до влади, створює підґрунтя для корупційних діянь та спотворює процес прийняття рішень в інтересах окремих осіб або груп, а не суспільства в цілому [1]. Тому, впровадження дієвих та всеосяжних механізмів запобігання та врегулювання конфлікту інтересів є не просто бажаним, а абсолютно необхідним елементом побудови етичної, прозорої та відповідальної системи публічного управління.

Перш за все, ефективна система запобігання конфлікту інтересів починається з чіткого законодавчого визначення самого поняття конфлікту інтересів, його видів та форм прояву. Законодавство має охоплювати як реальний, так і потенційний конфлікт інтересів, а також конфлікт інтересів, що виникає після припинення державної служби. Не менш важливим є встановлення обов'язку публічних службовців декларувати свої майнові статки, доходи, витрати та фінансові зобов'язання, а також відомості про близьких осіб, які можуть мати спільні бізнес-інтереси або перебувати у відносинах підпорядкування. Ретельний аналіз цих декларацій дозволяє виявляти потенційні зони ризику виникнення конфлікту інтересів на ранніх стадіях.

Ключову роль у запобіганні конфлікту інтересів відіграє також запровадження чітких правил поведінки та етичних стандартів для публічних службовців. Ці стандарти повинні детально регламентувати дії службовців у ситуаціях, пов'язаних з їхніми особистими інтересами, та визначати обмеження щодо отримання подарунків, послуг, пільг або переваг, які можуть вплинути на їхню об'єктивність. Обов'язкове навчання публічних службовців з питань етики та запобігання корупції, включаючи практичні кейси щодо розпізнавання та врегулювання конфлікту інтересів, сприяє підвищенню їхньої обізнаності та формуванню культури доброчесності.

Разом з превентивними заходами, надзвичайно важливим є створення ефективних механізмів врегулювання вже виявленого конфлікту інтересів. Ці механізми повинні бути чіткими, прозорими та забезпечувати оперативне прийняття рішень. До них можуть належати: відсторонення службовця від виконання певних завдань або прийняття рішень, передача його повноважень іншій особі, перегляд прийнятих рішень, а в окремих випадках – ініціювання дисциплінарного провадження. Важливим є забезпечення незалежності та неупередженості

органів, відповідальних за розгляд справ про конфлікт інтересів, а також можливість оскарження їхніх рішень.

Ефективність системи запобігання та врегулювання конфлікту інтересів значною мірою залежить від наявності дієвого контролю за дотриманням відповідних норм та правил. Цей контроль має здійснюватися як внутрішніми підрозділами органів державної влади, так і зовнішніми контролюючими органами, а також інститутами громадянського суспільства та засобами масової інформації. Забезпечення відкритості інформації про випадки конфлікту інтересів та результати їхнього врегулювання сприяє підвищенню прозорості діяльності публічної влади та посиленню громадського контролю.

В українському контексті, де проблема корупції залишається однією з ключових перешкод на шляху розвитку, впровадження ефективних механізмів запобігання та врегулювання конфлікту інтересів набуває особливого значення. Незважаючи на певні кроки, вже зроблені у цьому напрямку, існує нагальна потреба у подальшому вдосконаленні законодавства, посиленні інституційної спроможності органів, відповідальних за цю сферу, та підвищенні рівня правової культури як серед публічних службовців, так і в суспільстві в цілому.

Успішне впровадження ефективних механізмів запобігання та врегулювання конфлікту інтересів є запорукою підвищення довіри суспільства до публічної влади, забезпечення законності та справедливості в процесі прийняття рішень, а також створення сприятливого середовища для сталого розвитку держави. Це є невід'ємною складовою реформування державного управління та наближення України до європейських стандартів доброчесності та прозорості. Лише шляхом системних та послідовних зусиль у цьому напрямку можна досягти якісних змін у функціонуванні публічної влади та забезпечити її орієнтацію на служіння інтересам громадян та держави [2].

Варто звернути увагу на важливості інституційної спроможності органів, на які покладено відповідні функції. Це включає не лише достатнє фінансування та матеріально-технічне забезпечення, але й укомплектування висококваліфікованими фахівцями, здатними об'єктивно та неупереджено розглядати складні випадки конфлікту інтересів. Незалежність цих органів від політичного впливу та адміністративного тиску є критично важливою для забезпечення їхньої ефективності та легітимності в очах суспільства.

Особливої уваги потребує розвиток та впровадження цифрових інструментів для підтримки процесів запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Автоматизовані системи декларування, аналізу даних та моніторингу можуть значно підвищити ефективність виявлення потенційних ризиків та спростити процедури перевірки. Забезпечення відкритого доступу до інформації про декларації та результати розгляду випадків конфлікту інтересів через онлайн-платформи сприятиме підвищенню прозорості та підзвітності.

Не менш важливим є активне залучення інститутів громадянського суспільства та засобів масової інформації до процесу контролю за дотриманням антикорупційного законодавства та етичних стандартів. Надання їм реальних інструментів впливу, таких як право на отримання інформації, проведення громадських експертиз та ініціювання перевірок, може стати потужним фактором стримування неетичної поведінки та сприяти підвищенню відповідальності публічних службовців.

У контексті євроінтеграційних прагнень України, вивчення та адаптація кращого європейського досвіду у сфері запобігання та врегулювання конфлікту інтересів є надзвичайно важливим. Це включає ознайомлення з практикою функціонування незалежних антикорупційних органів, особливостями законодавчого регулювання, етичними кодексами та механізмами контролю в країнах-членах ЄС. Урахування цього досвіду дозволить Україні розробити більш ефективну та дієву національну систему.

Крім того, необхідно приділяти увагу підвищенню рівня правової культури та етичної свідомості як серед публічних службовців, так і в суспільстві в цілому. Проведення інформаційних кампаній, освітніх заходів та публічних дискусій сприятиме формуванню нетерпимого ставлення

до корупції та конфлікту інтересів, а також підвищить рівень обізнаності громадян щодо їхніх прав та можливостей контролю за діями влади.

Нарешті, забезпечення невідворотності покарання за порушення антикорупційного законодавства та етичних стандартів є ключовим елементом ефективної системи запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Притягнення до відповідальності осіб, винних у таких порушеннях, незалежно від їхнього посадового становища, сприятиме зміцненню принципу верховенства права та формуванню культури відповідальності в публічному управлінні.

Слід підкреслити важливість системного підходу до розбудови ефективної системи запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Це означає, що всі елементи цієї системи – законодавство, інституції, процедури, освітні програми, механізми контролю та санкції – повинні функціонувати узгоджено та взаємодоповнювати один одного. Фрагментарні або непослідовні заходи не зможуть забезпечити бажаного результату.

Окремо варто звернути увагу на роль лідерства в органах публічної влади. Керівники всіх рівнів повинні не лише декларувати свою прихильність до принципів доброчесності, але й демонструвати їх власною поведінкою, створюючи таким чином етичний клімат в організації. Їхня готовність до відкритого обговорення проблем, пов'язаних з конфліктом інтересів, та підтримка ініціатив, спрямованих на його запобігання, є важливим фактором формування культури доброчесності [3].

Важливим є також забезпечення захисту викривачів корупції та конфлікту інтересів. Особи, які повідомляють про факти корупційних діянь або конфлікту інтересів, повинні бути захищені від будь-яких форм переслідування чи дискримінації. Наявність ефективних механізмів захисту викривачів стимулює громадян та службовців до активної участі у боротьбі з цими негативними явищами.

Нарешті, важливим є налагодження ефективної комунікації з громадськістю щодо питань запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Інформування громадян про їхні права, про існуючі механізми повідомлення про факти корупції та конфлікту інтересів, а також про результати роботи відповідних органів сприятиме підвищенню рівня довіри до влади та залученню суспільства до боротьби з цими явищами.

Таким чином, подальше вдосконалення механізмів запобігання та врегулювання конфлікту інтересів в Україні вимагає комплексного підходу, що включає посилення інституційної спроможності, впровадження цифрових технологій, активне залучення громадянського суспільства, адаптацію європейського досвіду, підвищення правової культури та забезпечення невідворотності покарання. Лише спільними зусиллями держави та суспільства можливо досягти якісних змін у цій важливій сфері та побудувати дійсно етичну, прозору та відповідальну систему публічного управління, яка працюватиме в інтересах усіх громадян України.

#### **Список використаних джерел**

1. Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі: можливості застосування європейського досвіду в Україні. URL: [https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2013-10/derhs\\_sluchs-06511.pdf](https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2013-10/derhs_sluchs-06511.pdf) (дата звернення: 11.05.2025).

2. Ефективні механізми запобігання корупції в органах публічної влади. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/efektyvni-mekhanizmy-zapobihannia-koruptsii-v-orhanakh-publichnoi-vlady> (дата звернення: 11.05.2025).

3. Розроблено дієвий механізм врегулювання конфлікту інтересів в колегіальному органі. URL: [https://rp.gov.ua/Corruption/corrupt\\_news/?id=2232](https://rp.gov.ua/Corruption/corrupt_news/?id=2232) (дата звернення: 11.05.2025).

УДК 35.07

**Дабіжа В. В.**

*кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу,  
Інститут права та суспільних відносин,  
ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,  
м. Київ, Україна*

*RCID: <https://orcid.org/0000-0002-7000-4635>*

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

Сучасне публічне управління в Україні розвивається в умовах глибоких трансформацій, зумовлених як внутрішніми викликами, так і зовнішніми глобальними тенденціями. У цьому контексті змінюються не лише управлінські функції, а й сама філософія державного управління, що дедалі більше орієнтується на прозорість, відкритість, інклюзивність і цифровізацію. Актуальними залишаються питання подолання корупції, підвищення ефективності та якості надання адміністративних послуг, забезпечення довіри громадян до органів влади.

Система публічного управління в Україні вирізняється широким охопленням і універсальністю своєї управлінської функції, що виявляється у взаємодії усіх гілок влади з представницькими органами, громадськими організаціями, недержавними інституціями та бізнесом.

Публічне управління охоплює два основні рівні:

– Опосередковане публічне управління, до якого належить діяльність органів виконавчої влади всіх рівнів, що є формою державного управління, проте містить елементи публічного адміністрування; до цього рівня також належить судова гілка влади, яка частково виконує адміністративні функції;

– Безпосереднє публічне управління, що включає діяльність законодавчої влади, місцевого самоврядування (яке має окремі риси державного управління), а також участь громадських організацій, недержавних установ та суб'єктів господарювання.

Значущим є те, що саме інтеграція механізмів публічного адміністрування в державне управління, так само як і використання елементів державного управління на місцевому рівні, сприяє ефективному поєднанню інтересів держави з інтересами громадянського суспільства. Це поєднання формує ядро сучасної моделі публічного управління.

Додатково, синергія між державною та місцевою управлінською діяльністю створює сприятливі умови для реалізації загальнонаціональної політики. Внаслідок демократичних трансформацій та прагнення до європейських стандартів, система публічного управління в Україні зазнала суттєвого оновлення. З'явилась потреба у стратегічному переосмисленні напрямів її подальшого розвитку, що лягло в основу новітнього курсу державної управлінської політики[1].

Суттєвий вплив на ці процеси мали нові підходи до публічного управління, що проявились у впровадженні адміністративно-територіальної реформи, яка значно розширила повноваження органів місцевого самоврядування. Це стало відповіддю на суспільний запит щодо децентралізації влади. Утворення об'єднаних територіальних громад, передача їм не лише функцій, але й фінансових інструментів, зокрема у сферах освіти та охорони здоров'я, стало одним з головних досягнень.

Останніми роками державна політика України також сфокусувалась на гармонізації внутрішнього законодавства з європейськими нормами та подальшій модернізації як державного управління, так і інституцій місцевого самоврядування.

Однією з ключових рушійних сил реформ публічного управління є процес децентралізації. Він передбачає передачу значної частини повноважень від центральних органів до місцевого самоврядування. Цей процес надає громадам більше можливостей для самостійного вирішення

локальних проблем, планування розвитку територій, управління бюджетами та надання публічних послуг. У результаті формується новий формат взаємодії між центром і громадами, що базується на принципах субсидіарності, фінансової автономії та відповідальності.

Водночас, розвиток публічного управління неможливий без модернізації публічної служби. Необхідно сформувати корпус високопрофесійних, компетентних та політично неупереджених державних службовців. У цьому контексті важливу роль відіграє розробка та впровадження системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації та впровадження стандартів доброчесності й етики у державному управлінні.

На додаток до цього, важливим вектором розвитку стає електронне урядування. Воно значно розширює можливості держави у сфері комунікації з громадянами, спрощення адміністративних процедур, а також забезпечення доступу до публічної інформації. Платформи електронних послуг, цифрові реєстри, онлайн-консультації та інші інструменти е-врядування формують нову якість взаємодії між владою та суспільством. Проте поряд з цим зростає потреба у забезпеченні кібербезпеки, захисту персональних даних і технологічній грамотності кадрів[2].

Особливої уваги потребує розвиток публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема у період воєнного стану. Ці обставини вимагають гнучкості, швидкості прийняття рішень, ефективного розподілу ресурсів і здатності до стратегічного планування в умовах нестабільності. Підвищення резистентності управлінських структур до зовнішніх викликів можливе лише за умови оновлення підходів до планування, моніторингу й оцінки політик.

У цьому контексті цифрові технології стають критично важливими. Вони дозволяють оперативно збирати дані, аналізувати ситуацію та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. В умовах обмеженого доступу до окремих територій або фізичного контакту з населенням, електронне урядування забезпечує неперервність функціонування публічної адміністрації та підтримку життєдіяльності громад.

Іншою складовою ефективного розвитку управлінської системи є правове забезпечення. Потреба в оновленні законодавства, гармонізації його з європейськими стандартами, забезпеченні прозорих процедур і підзвітності влади — все це формує правове підґрунтя для реалізації модернізаційних змін.

Досягнення високих результатів у сфері публічного управління можливе також за рахунок міжнародного партнерства. Залучення іноземного досвіду, консультантів, участь у програмах обміну знаннями дозволяє Україні не лише враховувати кращі практики, а й створювати унікальні рішення, адаптовані до національних умов[3].

Аналізуючи динаміку розвитку публічного управління в Україні, можна зробити кілька важливих висновків. Насамперед, держава впевнено рухається шляхом трансформації управлінської системи з урахуванням викликів сучасного світу — від глобальних економічних змін до внутрішньополітичних і безпекових загроз, зокрема пов'язаних із воєнним станом.

Процеси децентралізації та цифровізації є наріжними каменями цієї трансформації. Вони сприяють підвищенню прозорості, ефективності та адаптивності урядових структур. Водночас ці процеси потребують подальшої підтримки та вдосконалення, зокрема шляхом посилення законодавчої бази та розвитку кадрового потенціалу публічної служби.

Досвід інших країн, які успішно впровадили інноваційні моделі управління, свідчить про важливість гнучкої адаптації міжнародних практик до національного контексту. Україні доцільно посилити міжнародну співпрацю, інвестувати в професійний розвиток держслужбовців та створити умови для впровадження інноваційних підходів до управління.

Таким чином, орієнтація на поєднання глобального досвіду з національними реаліями дозволяє Україні успішно долати виклики й формувати сучасну модель публічного управління, здатну відповідати на потреби суспільства та забезпечувати стабільний розвиток держави в умовах невизначеності.

**Список використаних джерел:**

1. Бакуменко В., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. Ефективність державного управління : збірник наукових праць. 2015
2. Білик Я. Публічне управління в умовах демократичних змін в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, 2022
3. Масик, Р. Особливості впливу євроінтеграційних процесів на систему державного управління в сучасних умовах. Актуальні питання у сучасній науці, 2024

УДК 35.07

**Індик Є.В.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет ім. академіка Юрія Бугая»*

**ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ  
РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ**

Ефективність функціонування будь-якої держави, а особливо такої, що проходить етап трансформаційних змін і протистоїть значним викликам, як Україна, напряду залежить від її здатності перетворювати політичні рішення на реальні дії та досягати поставлених цілей. Цей процес забезпечується через організаційно-інституційний механізм реалізації державної політики, який є комплексною системою взаємодії суб'єктів, інструментів та процедур, що скеровують державну діяльність. Розуміння його базових засад є ключовим для побудови ефективного, прозорого та підзвітного державного управління.

Державна політика – це не сукупність розрізнених ініціатив, а цілісний, взаємопов'язаний комплекс дій. Відповідно, організаційно-інституційний механізм має бути спроможним охопити всі етапи циклу політики – від формування та прийняття рішення до його імплементації, моніторингу та оцінки. Це вимагає чіткої координації між різними гілками влади, міністерствами, відомствами та іншими суб'єктами. Відсутність системності веде до фрагментації зусиль, дублювання функцій, розпорошення ресурсів та, зрештою, до неспроможності досягти поставлених цілей.

Важливою засадою є нормативно-правова визначеність. Будь-яка державна діяльність має бути легітимною та базуватися на законах. Це означає, що повноваження кожного органу, процедури прийняття та виконання рішень, а також відповідальність за їх порушення повинні бути чітко закріплені в законодавстві. Така визначеність забезпечує передбачуваність дій держави, захищає права громадян та бізнесу, а також є ключовим інструментом у боротьбі з корупцією. Нечіткість у правовому регулюванні створює простір для суб'єктивізму, зловживань та «ручного управління», що неприпустимо для демократичної правової держави.

Функціональність та компетентність суб'єктів є ще однією критичною засадою. Організаційно-інституційний механізм реалізується через конкретних акторів: міністерства, відомства, державні установи, органи місцевого самоврядування та навіть приватні структури, яким делеговані певні функції. Кожен з цих суб'єктів повинен мати чітко визначені функції, достатні повноваження та необхідні ресурси для їх виконання. Водночас, ключову роль відіграє професійна компетентність кадрів. Недостатній рівень знань, навичок та відсутність мотивації у державних службовців може звести нанівець найкращі політичні ініціативи. Отже, постійне навчання, підвищення кваліфікації та формування професійного державного апарату є невід'ємною частиною ефективного функціонування механізму [1].

Прозорість та підзвітність – це засади, що забезпечують легітимність та довіру до державної політики. Громадяни повинні мати можливість розуміти, як приймаються рішення, як витрачаються бюджетні кошти та які результати досягаються. Це вимагає відкритості

інформації, доступу до публічних реєстрів, можливості громадського контролю та дієвих механізмів оскарження. Підзвітність означає, що кожен суб'єкт, задіяний у реалізації політики, несе відповідальність за свою діяльність та її результати перед суспільством. Відсутність прозорості та підзвітності створює сприятливе середовище для корупції та веде до відчуження суспільства від держави.

Нарешті, адаптивність та гнучкість є фундаментальними для сучасного організаційно-інституційного механізму. Світ постійно змінюється, з'являються нові виклики – від глобальних пандемій до кіберзагроз та стрімкого технологічного прогресу. Механізм реалізації політики не може бути статичним; він повинен мати здатність до швидкого реагування, перегляду пріоритетів та коригування стратегій. Це включає готовність до впровадження інновацій, використання цифрових технологій, оптимізації структур та процедур, а також здатність до навчання на власному досвіді. Негнучкий механізм приречений на відставання та неспроможність ефективно реагувати на актуальні потреби суспільства [1].

Ефективність державної політики вимірюється не якістю її розробки, а здатністю бути успішно реалізованою на практиці. У цьому контексті організаційно-інституційний механізм реалізації державної політики виступає як критично важливий елемент, що перетворює абстрактні політичні цілі на конкретні, відчутні результати. Аналіз його засад дозволяє зробити кілька ключових висновків.

По-перше, головною засадою є системність і цілісність. Успішна реалізація політики вимагає не просто наявності окремих органів, а їхньої інтегрованої взаємодії на всіх етапах політичного циклу – від аналізу та формування до впровадження, моніторингу та оцінки. Фрагментація, відсутність координації та дублювання функцій є основними перешкодами на цьому шляху. Таким чином, організаційно-інституційний механізм має бути спроектований як єдина, злагоджена система, що забезпечує безперервний потік інформації та рішень.

По-друге, нормативно-правова визначеність виступає фундаментом легітимності та ефективності. Чітке закріплення повноважень, процедур, відповідальності та механізмів контролю у законодавстві є абсолютно необхідним. Розмитість правових норм або їхня недостатність створюють сприятливе середовище для зловживань, гальмують процеси та підривають довіру до держави. Зміцнення цієї засади вимагає постійної адаптації законодавства до актуальних потреб та гармонізації його з європейськими стандартами, що особливо важливо для України на її шляху до ЄС.

По-третє, функціональність та компетентність суб'єктів є безпосередніми рушіями реалізації політики. Навіть найкраще спроектований механізм буде неефективним без професійних, мотивованих та добросовісних кадрів. Це вимагає не лише належного кадрового забезпечення органів влади, а й системного підходу до навчання, підвищення кваліфікації та створення умов для безперервного професійного розвитку державних службовців та посадовців місцевого самоврядування. Інвестиції у людський капітал є ключовими для підвищення інституційної спроможності держави.

По-четверте, прозорість та підзвітність є невід'ємними компонентами легітимності та довіри. Суспільство має право знати, як приймаються рішення, як вони виконуються та які результати досягаються. Відкритість інформації, дієві механізми громадського контролю та персональна відповідальність посадових осіб є ефективними інструментами протидії корупції та зміцнення довіри до державних інститутів. Ці засади особливо актуальні в умовах відбудови країни, коли питання цільового використання ресурсів та контролю за їх розподілом набувають критичного значення [2].

Нарешті, адаптивність і гнучкість є вирішальними в умовах сучасного світу. Державна політика реалізується у динамічному середовищі, що постійно змінюється під впливом глобальних викликів, технологічного прогресу та внутрішніх соціально-економічних трансформацій. Механізм має бути достатньо гнучким, щоб швидко реагувати на нові обставини, впроваджувати

інновації та коригувати свої дії. Це передбачає готовність до цифровізації процесів, оптимізації структур та постійного пошуку ефективніших рішень.

Ефективний організаційно-інституційний механізм реалізації державної політики є складним, багатогранним інструментом, що ґрунтується на взаємодії цих фундаментальних засад. Для України, яка стоїть перед викликами війни, відбудови та європейської інтеграції, його постійне вдосконалення є не просто бажаним, а життєво необхідним чинником для побудови сильної, сучасної та демократичної держави.

#### Список використаних джерел

1. Інституційно-організаційні засади формування механізму державного управління розвитком рекреаційної галузі в Україні. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2019/30.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/30.pdf) (дата звернення: 20.05.2025).

2. Інституційні засади та організаційні механізми політики регіонального розвитку: завдання реформ європейського зразка. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20143\(107\)/sep20143\(107\)\\_003\\_VarnaliyZS,BilykRR.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20143(107)/sep20143(107)_003_VarnaliyZS,BilykRR.pdf). (дата звернення: 20.05.2025).

УДК 364.62:35.07:338.24

**Каліщук Є.С.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет ім. академіка Юрія Бугая»*

## ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Центри надання соціальних послуг (ЦНСП) відіграють ключову роль у системі соціального захисту населення України, особливо в умовах повномасштабної війни, що триває з лютого 2022 року. Вони є першою лінією підтримки для найбільш вразливих категорій громадян – літніх людей, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, сімей, що опинилися у складних життєвих обставинах, та багатьох інших. Попри їхнє життєво важливе значення, функціонування ЦНСП стикається з низкою системних проблем, які вимагають негайного вирішення для забезпечення ефективного та якісного надання соціальних послуг.

Однією з найбільш гострих проблем є хронічне недофінансування ЦНСП. Бюджети, що виділяються на утримання центрів та надання послуг, часто є недостатніми для покриття поточних потреб, не кажучи вже про розвиток. Це безпосередньо впливає на матеріально-технічну базу – багато центрів працюють у застарілих приміщеннях, не мають належного обладнання, спеціалізованого транспорту та сучасних засобів реабілітації. У воєнний час ця проблема поглиблюється через руйнування інфраструктури та перевантаження існуючих ресурсів. Обмеженість фінансування також перешкоджає впровадженню інноваційних послуг та програм, які могли б значно покращити якість життя отримувачів послуг.

Сфера соціальних послуг є надзвичайно складною та вимагає високого рівня професіоналізму, емпатії та стресостійкості. Проте ЦНСП стикаються з дефіцитом кваліфікованих соціальних працівників, психологів, реабілітологів та інших фахівців. Це пов'язано з кількома факторами: низький рівень заробітної плати у порівнянні з іншими секторами, що знижує привабливість професії; високе емоційне навантаження та ризик вигорання; недостатня система професійної підготовки та перепідготовки кадрів, яка б відповідала сучасним викликам. Війна посилила цю проблему, оскільки частина фахівців мобілізована, переміщена або виїхала за кордон, а попит на соціальні послуги, навпаки, значно зріс.

Незважаючи на зусилля з децентралізації та спрощення процедур, діяльність ЦНСП все ще обтяжена надмірною бюрократією та складнощами в адмініструванні. Довгі та заплутані процедури отримання статусу отримувача послуг, оформлення необхідних документів, звітності – все це створює додаткові перешкоди як для співробітників центрів, так і для самих

громадян, які потребують допомоги. Недосконалість нормативно-правової бази, її часті зміни та відсутність єдиних чітких стандартів також ускладнюють роботу центрів, призводячи до різної інтерпретації правил та неоднорідності в наданні послуг по регіонах.

Значна частина населення, яка потенційно потребує соціальних послуг, може бути недостатньо інформована про їх наявність, види та порядок отримання. Це особливо стосується жителів віддалених територій або внутрішньо переміщених осіб, які не завжди мають доступ до повної та актуальної інформації. Крім того, на рівень звернень впливає низький рівень довіри до державних інституцій, що може бути результатом негативного досвіду або поширених стереотипів. Ефективна комунікація та роз'яснювальна робота є критично важливими для подолання цього бар'єру.

Повномасштабне вторгнення внесло свої корективи в роботу ЦНСП, значно збільшивши навантаження та створивши нові виклики. Центри зіткнулися з: масовим напливом внутрішньо переміщених осіб, які потребують житла, психологічної допомоги, інтеграції в нові громади; збільшенням кількості осіб з інвалідністю, що потребують реабілітації та адаптації після поранень; необхідністю надання допомоги ветеранам та їхнім родинам, що повертаються з фронту; руйнуванням інфраструктури ЦНСП на окупованих або прифронтових територіях; психологічним тиском та травматизацією як отримувачів послуг, так і самих соціальних працівників [1].

Попри те, що ЦНСП є ключовими гравцями, їхня діяльність часто страждає від неефективної координації як на горизонтальному (між різними ЦНСП та іншими надавачами послуг), так і на вертикальному (між ЦНСП та органами місцевого самоврядування/державними структурами) рівнях. Відсутність єдиної інформаційної системи, що дозволяла б обмінюватися даними про отримувачів послуг (з дотриманням конфіденційності) та надавачів, призводить до дублювання функцій, прогалин у наданні допомоги та неефективного використання ресурсів. Слабкі зв'язки з громадськими організаціями, волонтерськими рухами та бізнесом також обмежують можливості для залучення додаткової підтримки та розширення спектру послуг.

Багато ЦНСП, особливо у невеликих громадах, намагаються охопити широкий спектр соціальних послуг, але часто не мають достатньої спеціалізації та ресурсів для надання високоякісної допомоги у всіх напрямках. Це може призводити до уніфікованого підходу, тоді як сучасна соціальна робота вимагає індивідуалізації послуг з урахуванням унікальних потреб кожної людини чи родини. Відсутність вузькопрофільних спеціалістів, сучасних методик та обладнання перешкоджає повноцінному впровадженню персоніфікованих планів допомоги, що є критично важливим для досягнення стійких позитивних змін у житті отримувачів послуг.

Для забезпечення прозорості та підзвітності в діяльності ЦНСП, а також для постійного вдосконалення їхньої роботи, необхідна ефективна система моніторингу та оцінки якості надаваних послуг. Проте на практиці ця система часто є формальною або недостатньо розвиненою. Бракує чітких, об'єктивних критеріїв оцінки, регулярних аудитів, механізмів зворотного зв'язку від отримувачів послуг та системи реагування на виявлені недоліки. Це не дозволяє своєчасно виявляти проблеми, аналізувати ефективність впроваджених програм та коригувати стратегії розвитку [2].

Центри соціальних послуг стикаються з величезними викликами у сфері інтеграції та реінтеграції різних груп населення, особливо в умовах війни. Це стосується не лише внутрішньо переміщених осіб, яким потрібна адаптація в нових громадах, але й ветеранів, демобілізованих військовослужбовців, осіб, що повернулися з полону, та їхніх сімей. Проблема полягає не лише в наданні первинної допомоги (житло, харчування), але й у забезпеченні довгострокової психологічної, соціальної, професійної та економічної реінтеграції. ЦНСП часто не мають достатніх ресурсів, досвіду та міжвідомчої співпраці для вирішення цих комплексних завдань [2].

На жаль, у суспільстві все ще домінує сприйняття соціальних послуг як «благодійності» або «допомоги», а не як права кожного громадянина на підтримку держави у складних життєвих

обставинах. Це впливає на ставлення до соціальних працівників, рівень їхньої підтримки з боку громади та держави, а також на готовність самих громадян звертатися по допомогу. Зміна цього сприйняття через просвітницьку роботу та підвищення якості послуг є важливим завданням для розвитку всієї системи соціального захисту.

Отже, проблеми в діяльності центрів соціальних послуг в Україні є багатограними та взаємопов'язаними. Їх вирішення вимагає комплексного підходу, що включає збільшення фінансування, покращення матеріально-технічної бази, розробку ефективних програм підготовки та мотивації кадрів, подальшу дерегуляцію та спрощення процедур, а також активну інформаційну кампанію. В умовах інтеграції до Європейського Союзу та післявоєнного відновлення, реформування системи соціальних послуг та підтримка ЦНСП стає не лише пріоритетом, а й невід'ємною частиною розбудови стійкого та соціально справедливого суспільства. Лише злагоджені дії держави, місцевого самоврядування, міжнародних партнерів та громадськості дозволять ЦНСП повною мірою реалізувати свій потенціал і забезпечити гідний соціальний захист кожному, хто цього потребує.

### Список використаних джерел

1. Що робити, коли немає кому робити: проблеми надання соціальних послуг у деокупованих громадах. URL: <https://decentralization.ua/news/18459>. (дата звернення: 11.05.2025).
2. Адміністративні послуги у сфері соціального захисту. URL: <https://courses.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Tema-2.-Posluhy-sotsialnoho-kharakteru.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).

УДК 330.34:336.74:352/353:004.9:658.1

**Кириченко Ганна**

*кандидат наук з державного управління, доцент кафедри національної безпеки, менеджменту, публічного управління та адміністрування  
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет ім. академіка Юрія Бугая»  
ORCID ID: 0000-0003-1067-8758*

## ВПЛИВ БЛОКЧЕЙНУ НА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

Цифрова трансформація інформаційної політики постає одним із провідних напрямів модернізації сучасної держави, що передбачає перегляд та удосконалення механізмів збору, обробки, зберігання та поширення інформації в межах суспільно-політичного простору. Інтеграція інноваційних технологій, зокрема блокчейн-систем і криптовалютних інструментів, сприяє підвищенню рівня прозорості, ефективності та безпеки інформаційних процесів. У цьому контексті криптовалюта може відігравати роль не лише фінансового засобу, а й стати функціональним елементом цифрового управління, що трансформує традиційні моделі взаємодії між державними інституціями, приватним сектором і громадянським суспільством.

Серед ключових переваг застосування блокчейн-технологій в інформаційній політиці слід виокремити забезпечення незмінності та верифікованості даних. У межах класичних інформаційних систем існує потенційна загроза маніпулювання даними, зловживань або несанкціонованого втручання, що негативно позначається на рівні довіри громадськості до органів державної влади. Натомість блокчейн забезпечує фіксацію кожної транзакції або запису у формі незмінної одиниці, перевірку якої здійснюють незалежні учасники мережі, що істотно ускладнює фальсифікацію інформації. Застосування таких технологій є доцільним у сферах електронного документообігу, реєстрації майнових та громадянських прав, контролю за розподілом та використанням бюджетних ресурсів тощо.

Значним кроком у цифровій трансформації інформаційної політики є використання криптовалют та смарт-контрактів для автоматизації процесів публічного управління. Смарт-контракти, що працюють на базі блокчейну, дозволяють створювати самоактивовані алгоритми, які виконують умови угоди без необхідності посередників. Наприклад, у сфері державних закупівель та соціальних виплат смарт-контракти можуть забезпечити прозоре та ефективне використання бюджетних коштів. Вони дозволяють виключити корупційну складову, оскільки фінансові транзакції здійснюються автоматично після виконання певних умов, а кожен етап угоди фіксується у блокчейні.

Крім того, використання криптовалют у державному секторі може значно спростити процеси збору та аналізу даних, необхідних для прийняття управлінських рішень. Наприклад, в урядових ініціативах, пов'язаних із цифровою економікою, можуть застосовуватися децентралізовані платформи, що дозволяють обробляти великі масиви даних у режимі реального часу та запобігати інформаційним маніпуляціям. Використання криптовалютних механізмів також може сприяти розбудові «розумних міст» (smart cities), у яких цифрові рішення використовуються для ефективного управління міськими ресурсами, контролю за екологічним станом та вдосконалення транспортної системи [1].

Однією з актуальних проблем інформаційної політики є питання ідентифікації особистості в цифровому середовищі. Традиційні системи ідентифікації часто пов'язані з бюрократичними процедурами та ризиками витоку персональних даних. У цьому контексті блокчейн-технологія може стати ефективним рішенням для створення децентралізованих систем цифрової ідентифікації. Такі системи дозволяють громадянам самостійно контролювати доступ до своїх персональних даних, що мінімізує можливості несанкціонованого використання інформації та підвищує рівень кібербезпеки.

Ще одним перспективним напрямом використання криптовалют у цифровій інформаційній політиці є впровадження електронного голосування на базі блокчейну. Традиційні виборчі системи часто зазнають критики через можливість фальсифікацій, технічні збої та вплив людського фактору. Блокчейн-технологія може забезпечити повну прозорість виборчого процесу, гарантуючи захист голосів виборців, неможливість їхнього дублювання або підробки, а також відкритий доступ до підрахунку голосів у режимі реального часу. Деякі країни вже тестують подібні системи, що може стати революційним кроком у демократичному управлінні.

Незважаючи на значний потенціал використання криптовалют у цифровій трансформації інформаційної політики, існує низка викликів та ризиків, які необхідно враховувати. Зокрема, це питання правового регулювання криптовалютних транзакцій, запобігання кіберзлочинності, захисту персональних даних та фінансової стабільності держави. Відсутність єдиних міжнародних стандартів щодо використання криптовалют у державному секторі ускладнює їхню інтеграцію у законодавчі та фінансові системи багатьох країн, включаючи Україну [2].

Проте, попри ці виклики, криптовалюта та блокчейн-технології мають значний потенціал для оптимізації державного управління та покращення інформаційної політики.

Інтеграція цих технологій може сприяти не лише підвищенню рівня довіри громадян до державних інституцій, а й створенню більш ефективної, прозорої та безпечної системи управління інформаційними ресурсами. Для реалізації цього потенціалу необхідно розробити комплексну стратегію цифрової трансформації, яка включатиме оновлення законодавчої бази, підвищення цифрової грамотності громадян та стимулювання інновацій у сфері інформаційних технологій.

Отже, технологія блокчейн має потенціал стати ключовим елементом цифрової трансформації інформаційної політики, забезпечуючи формування прозорого, ефективного та захищеного інформаційного середовища. Її впровадження може істотно трансформувати усталені підходи до публічного управління, сприяти становленню інноваційних моделей фінансової взаємодії та зміцнити суспільну довіру до державних інституцій. Водночас ефективна реалізація таких рішень вимагає цілісної стратегії, що охоплює нормативно-правове забезпечення, розвиток

технічної інфраструктури блокчейн-систем, а також підготовку фахівців у галузі цифрової економіки.

### Список використаних джерел

1. Сучасний стан та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України: колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астрыя», 2021. 86 с.

2. Цифрова економіка: підруч. / А.Ю. Голобородько, О.Ю. Гусева, С.В. Легомінова. Київ: Видавництво ДУТ. 2020. 400 с.

УДК 35.083:37.048

**Колесников Д.О.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет ім. академіка Юрія Бугая»*

## ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВЦІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Повномасштабна війна, що триває в Україні, створила безпрецедентні виклики для всіх рівнів державного управління та місцевого самоврядування. Публічні службовці змушені оперативно реагувати на кризові ситуації, забезпечувати життєдіяльність громад в умовах постійних загроз, керувати процесами евакуації, наданням гуманітарної допомоги, а також координувати заходи з відновлення зруйнованої інфраструктури та підтримки населення. Це вимагає формування та розвитку абсолютно нових компетенцій, таких як антикризове управління, управління ризиками, психологічна стійкість, навички роботи в умовах високої невизначеності.

Крім того, процеси післявоєнної відбудови вимагатимуть значних управлінських, фінансових та організаційних зусиль. Державні службовці та посадовці місцевого самоврядування мають бути готовими до реалізації масштабних проєктів відновлення, залучення міжнародних інвестицій, ефективного управління ресурсами та забезпечення прозорості у цьому процесі. Це потребує поглиблених знань у сфері проєктного менеджменту, міжнародного співробітництва, економічного відновлення та регіонального розвитку.

Ефективність функціонування будь-якої держави значною мірою залежить від професіоналізму та компетентності її управлінського апарату. В Україні, яка проходить складний шлях реформ, євроінтеграції та післявоєнної відбудови, підвищення кваліфікації державних службовців та посадовців місцевого самоврядування стає не просто бажаним, а життєво необхідним елементом розвитку. Сучасні виклики вимагають від публічних службовців не лише глибоких знань законодавства, а й розвитку нових навичок, таких як антикризове управління, цифрова грамотність, проєктний менеджмент та етичне лідерство.

Підвищення кваліфікації є фундаментом для успішної реалізації реформ в Україні, зокрема децентралізації, євроінтеграції та цифровізації. Інвестиції у навчання та розвиток персоналу забезпечують професійне зростання кадрів, підвищують їхню адаптивність до змін та сприяють впровадженню інновацій. Це є ключовим інструментом для підвищення довіри суспільства до органів державної влади та місцевого самоврядування через якісне надання послуг.

Донедавна система підвищення кваліфікації в Україні значною мірою зберігала радянські риси, фокусуючись на формальному отриманні сертифікатів, а не на реальному розвитку компетенцій. Проте, наразі ситуація кардинально змінилася.

Повномасштабна війна висунула безпрецедентні вимоги до публічного управління:

1. Здатність оперативно реагувати на надзвичайні ситуації, забезпечувати життєдіяльність громад в умовах бойових дій та швидке відновлення.
2. Необхідність глибокого розуміння європейського законодавства (*acquis communautaire*), стандартів належного врядування (*good governance*) та практик ЄС для успішної імплементації Угоди про асоціацію та подальшої інтеграції.

3. Передача повноважень на місця вимагає від посадовців громад нових знань у сфері бюджетування, місцевого економічного розвитку, залучення інвестицій та стратегічного планування.
4. Впровадження електронного урядування, діджиталізація послуг та розвиток кібербезпеки вимагають від службовців високого рівня цифрової грамотності та здатності працювати з новими технологіями.
5. Планування та реалізація проєктів відновлення, залучення міжнародної допомоги, координація дій різних стейкхолдерів вимагають навичок проєктного менеджменту, партнерства та міжнародної співпраці.

Ключовим гравцем у цій системі є Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), яке формує державну політику у сфері професійного навчання, розробляє рамкові програми та стандарти. Є центральним інститутом, що забезпечує професіоналізм, добросесність та ефективність державної служби в Україні, що є критично важливим для належного функціонування держави та її розвитку [1].

Безпосередню реалізацію програм забезпечують:

1. Вищі навчальні заклади (зокрема, Національна академія державного управління при Президенті України, яка після реформування перетворилася на Національний університет «Острозька академія» та інші провідні університети з кафедрами публічного управління).
2. Центри перепідготовки та підвищення кваліфікації в регіонах.
3. Міжнародні та українські проєкти технічної допомоги, які пропонують спеціалізовані тренінги та програми [1].

Незважаючи на значний прогрес, система підвищення кваліфікації в Україні стикається з низкою проблем: недостатнє фінансування, застарілі методики навчання, недостатня практична орієнтованість, відсутність єдиної системи моніторингу та оцінки ефективності, психологічне вигорання та стрес, «відтік» кваліфікованих кадрів [2].

Очікувані результати та переваги підвищення кваліфікації: підвищення ефективності та якості роботи, професійне зростання та кар'єрні перспективи, зміцнення інституційної спроможності, зменшення корупційних ризиків.

Підвищення кваліфікації державних службовців та посадовців місцевого самоврядування є не просто бажаним, а й стратегічно важливим кроком для України, який принесе системні та багатогранні позитивні зміни. Передусім, це призведе до значного підвищення ефективності та якості роботи органів влади. Службовці, озброєні новими знаннями та навичками, зможуть швидше та з меншою кількістю помилок виконувати свої обов'язки, оптимізувати робочі процеси та краще використовувати сучасні технології, що, у свою чергу, покращить якість надання адміністративних послуг громадянам. Це створює міцнішу основу для реалізації масштабних реформ, таких як децентралізація та євроінтеграція, дозволяючи Україні відповідати міжнародним стандартам та вимогам.

Крім того, інвестиції у навчання сприятимуть професійному зростанню та відкриттю нових кар'єрних перспектив для самих службовців. Можливість постійного самовдосконалення мотивує їх до кращої роботи, розширює їхні функціональні можливості та робить їх більш конкурентоспроможними. Це не лише утримує кваліфіковані кадри в системі, а й приваблює нових талановитих фахівців. Такий підхід формує культуру безперервного розвитку та адаптивності, що є критично важливим в умовах постійних змін та викликів, зокрема в умовах воєнного часу та післявоєнної відбудови.

На інституційному рівні підвищення кваліфікації зміцнить інституційну спроможність як центральних органів державної влади, так і органів місцевого самоврядування. Вони стануть більш стійкими та гнучкими, здатними ефективно реагувати на кризові ситуації, впроваджувати інновації та забезпечувати сталий розвиток. Оновлені знання та навички дозволять краще управляти ресурсами, розробляти ефективніші стратегії та залучати необхідні інвестиції для

розвитку громад та країни в цілому. Зрештою, одним із найважливіших результатів є зменшення корупційних ризиків та підвищення довіри суспільства. Професійні та добросовісні службовці, які глибоко розуміють свою відповідальність та етичні стандарти, менш схильні до зловживань. Це сприяє підвищенню прозорості у роботі органів влади та відновленню довіри громадян до державного апарату, що є фундаментальним для демократичного розвитку України.

Отже, підвищення кваліфікації державних службовців та посадовців місцевого самоврядування є фундаментом для побудови ефективної, прозорої та підзвітної системи публічного управління в Україні. Це інвестиція у майбутнє держави, її європейський вибір та здатність долати складні виклики. Лише через постійний розвиток професійних компетенцій, адаптацію до нових реалій та формування лідерів змін, Україна зможе реалізувати свій потенціал, забезпечити добробут громадян та успішно інтегруватися в європейську спільноту. Цей процес вимагає системних зусиль, політичної волі та широкої співпраці між усіма зацікавленими сторонами.

### Список використаних джерел

1. Національне агентство України з питань державної служби. URL:<https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/vydu-pro-kvalifikaciyi> (дата звернення: 20.05.2025).

2. Підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, вперше призначених на посади в органах місцевого самоврядування. URL:<https://pdp.nacs.gov.ua/courses/pidvyshchennia-kvalifikatsii-samovriaduvannia> (дата звернення: 20.05.2025).

УДК 351.74/.76:355.58:005.334

**Махарадзе О.Т.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет ім. академіка Юрія Бугая»*

## ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ОПТИМІЗАЦІЇ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СИСТЕМИ РЕАГУВАННЯ НА КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ

У надзвичайних ситуаціях ключовим завданням публічної влади є забезпечення прозорості та відкритості структури органів, відповідальних за захист громадян, суспільства та держави. Це також охоплює чітке визначення компетенцій та повноважень цих органів в умовах криз.

Сьогодні публічне управління має на меті гарантування безпеки населення під час надзвичайних подій, що передбачає залучення широкого спектру міністерств, установ та організацій, які спільно працюють для досягнення необхідного рівня безпеки. Ця комплексна система охоплює політичні, економічні, науково-технічні, правові, соціальні та інші важливі сфери.

На всіх етапах становлення держави підкреслювалася важливість налагодженої та чіткої роботи апарату публічного управління в усіх сферах. Це значення не втрачає актуальності й сьогодні, особливо коли йдеться про розробку та впровадження політики в умовах надзвичайних ситуацій.

Необхідність оптимізації інституційної системи реагування на кризові ситуації в Україні зумовлена зростаючою частотою, складністю та масштабністю криз різного походження, включаючи військові конфлікти, природні катаклізми, техногенні аварії та пандемії, які вимагають скоординованих, швидких та ефективних дій з боку держави та інших залучених суб'єктів. Існуюча система часто демонструє фрагментарність, дублювання функцій, недостатню міжвідомчу координацію, забюрократизованість процесів прийняття рішень та обмеженість ресурсів, що негативно впливає на якість та своєчасність реагування, збільшує втрати та підриває довіру суспільства до державних інститутів. Війна з Російською Федерацією виявила критичну важливість наявності гнучкої, адаптивної та стійкої системи реагування, здатної оперативно мобілізувати ресурси, забезпечувати безпеку громадян, підтримувати

функціонування критичної інфраструктури та координувати міжнародну допомогу. Оптимізація інституційної системи має базуватися на всебічному аналізі існуючих проблем та міжнародного досвіду, враховувати специфіку українського контексту та спрямовуватися на підвищення ефективності управління кризами на всіх рівнях [1].

Одним із ключових напрямів оптимізації є посилення міжвідомчої координації та інтеграції зусиль різних органів державної влади, органів місцевого самоврядування, силових структур, громадських організацій та волонтерських ініціатив на всіх етапах управління кризовим циклом, від запобігання та підготовки до реагування та відновлення. Це передбачає створення чітких механізмів комунікації, обміну інформацією, спільного планування та проведення навчань, а також визначення відповідальних органів за координацію дій у конкретних типах кризових ситуацій. Важливим є усунення дублювання функцій та неузгодженостей у нормативно-правовій базі, що регулює діяльність різних суб'єктів реагування.

Іншим важливим напрямом є підвищення оперативності та гнучкості прийняття рішень в умовах криз, що вимагає децентралізації повноважень, спрощення бюрократичних процедур, впровадження ефективних механізмів оперативного управління ресурсами та забезпечення можливості швидкого реагування на динамічні зміни ситуації. Це включає розробку чітких алгоритмів дій у різних сценаріях криз, делегування повноважень на нижчі рівні управління там, де це необхідно для оперативного реагування, та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення швидкого обміну інформацією та координації дій.

Зміцнення кадрового потенціалу та підвищення професійної компетентності осіб, залучених до управління кризами, є критично важливим аспектом оптимізації. Це передбачає розробку та впровадження спеціалізованих навчальних програм, тренінгів та симуляційних навчань для працівників усіх рівнів, відповідальних за запобігання, реагування та ліквідацію наслідків кризових ситуацій. Особлива увага має приділятися розвитку лідерських якостей, навичок прийняття рішень в умовах невизначеності, комунікації з громадськістю та психологічної стійкості.

Важливим напрямом є вдосконалення системи прогнозування, раннього попередження та аналізу ризиків, що дозволить завчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їх можливі наслідки та розробляти превентивні заходи. Це вимагає розвитку аналітичних центрів, використання сучасних методів обробки даних та моделювання, а також налагодження ефективної системи обміну інформацією про потенційні ризики між різними відомствами та залучення наукової спільноти до процесу оцінки загроз [2].

Забезпечення належного ресурсного забезпечення системи реагування на кризові ситуації є необхідною умовою її ефективного функціонування. Це включає створення та підтримання в належному стані матеріально-технічних резервів, фінансових ресурсів, транспортних засобів, обладнання та засобів зв'язку, необхідних для оперативного реагування на кризові ситуації будь-якого масштабу. Важливим є також диверсифікація джерел фінансування та залучення міжнародної допомоги.

Підвищення стійкості критичної інфраструктури до різного роду загроз є ключовим елементом забезпечення національної безпеки в умовах криз. Це передбачає проведення регулярних оцінок вразливості об'єктів критичної інфраструктури, розробку та впровадження планів захисту, резервування ключових функцій та забезпечення швидкого відновлення у разі пошкодження.

Нарешті, важливим напрямом оптимізації є підвищення рівня довіри та залучення громадськості до процесів управління кризами. Це передбачає забезпечення прозорості діяльності державних органів, своєчасне та достовірне інформування населення про загрози та способи реагування, налагодження ефективних каналів комунікації з громадськістю та заохочення волонтерських ініціатив.

Реалізація зазначених напрямів оптимізації вимагає комплексного підходу, політичної волі, міжвідомчої співпраці та залучення експертного середовища, що дозволить створити

ефективну, гнучку та стійку інституційну систему реагування на кризові ситуації, здатну забезпечити безпеку громадян та стабільність держави в умовах будь-яких викликів.

Слід також наголосити на важливості розвитку та впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень. Це включає використання систем раннього оповіщення на основі штучного інтелекту та аналізу великих даних, платформ для координації дій та обміну інформацією в режимі реального часу, геоінформаційних систем для моніторингу та оцінки наслідків криз, а також засобів дистанційного керування та робототехніки для виконання небезпечних завдань. Впровадження цифрових інструментів дозволить підвищити швидкість, точність та ефективність реагування, а також покращити обізнаність усіх залучених сторін про ситуацію, що склалася.

Окремої уваги потребує удосконалення механізмів фінансового забезпечення реагування на кризові ситуації та ліквідації їх наслідків. Це передбачає створення гнучких та оперативних процедур виділення коштів з державного бюджету та резервних фондів, залучення страхових виплат, а також розробку механізмів залучення фінансової допомоги від міжнародних організацій та приватних донорів. Важливим є забезпечення прозорості та підзвітності у використанні фінансових ресурсів, спрямованих на подолання кризових ситуацій [2].

Важливим аспектом є посилення психологічної підтримки населення та осіб, які безпосередньо залучені до реагування на кризові ситуації. Це включає створення систем надання першої психологічної допомоги постраждалим, організацію роботи психологів та психотерапевтів, а також розробку програм психологічної реабілітації для рятувальників, медичних працівників та інших фахівців, які працюють в умовах криз.

Необхідно також активізувати міжнародне співробітництво у сфері запобігання та реагування на кризові ситуації. Це передбачає обмін досвідом та найкращими практиками з іншими країнами, участь у міжнародних навчаннях та програмах, залучення міжнародної технічної та фінансової допомоги, а також координацію зусиль у випадку транскордонних криз.

Крім того, важливим є посилення контролю та нагляду за діяльністю органів та осіб, відповідальних за реагування на кризові ситуації. Це включає запровадження ефективних механізмів внутрішнього та зовнішнього аудиту, оцінку ефективності прийнятих рішень та вжитих заходів, а також забезпечення відповідальності за неналежне виконання своїх обов'язків.

Нарешті, оптимізація інституційної системи реагування на кризові ситуації повинна мати системний та довгостроковий характер, передбачати регулярний перегляд та адаптацію існуючих механізмів з урахуванням нових викликів та загроз, а також базуватися на принципах стійкості, адаптивності, прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби постраждалого населення. Впровадження цих додаткових напрямів сприятиме створенню більш ефективної та надійної системи управління кризами в Україні.

#### Список використаних джерел

1. Особливості цивільного захисту в умовах воєнного конфлікту. URL:[https://nuczu.edu.ua/images/myfolder/23.11.23ku/136\\_2023\\_CEMEC\\_libro\\_A5.pdf](https://nuczu.edu.ua/images/myfolder/23.11.23ku/136_2023_CEMEC_libro_A5.pdf) (дата звернення: 15.05.2025).

2. Організаційний механізм публічного управління в умовах надзвичайних обставин у сучасній Україні. URL: <file:///C:/Users/Mariya/Desktop/2524-%D0%A2%D0> (дата звернення: 15.05.2025).

УДК: 005.96:004.738.5

**Москалець І. М.**

*кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

## **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ВОЄННОГО ЧАСУ**

Сучасні трансформаційні процеси в публічному управлінні України відбуваються в умовах глибоких суспільно-політичних викликів, викликаних як глобальними тенденціями цифровізації, так і триваючою повномасштабною війною. Управління людським капіталом у публічному секторі набуває стратегічного значення, оскільки саме якість, адаптивність та інноваційність кадрів державної служби визначають спроможність держави ефективно реагувати на внутрішні й зовнішні загрози. Цифрова трансформація стала не лише фактором модернізації публічного управління, але й інструментом посилення інституційної стійкості та підвищення ефективності кадрових процесів в умовах кризових ситуацій.

В епоху діджиталізації змінюються підходи до управління персоналом, зокрема в державному секторі. Від традиційної кадрової адміністрації управління людськими ресурсами дедалі більше набуває рис стратегічного партнерства в забезпеченні цілей сталого розвитку, цифрової інклюзії та безпеки. Як зазначає О. Прудіус, цифровий розвиток екосистеми управління людськими ресурсами вимагає комплексного бачення, заснованого на глобалізаційних тенденціях і внутрішньоукраїнських викликах [7].

Запровадження цифрових інструментів у кадрову політику державних органів передбачає використання інформаційно-аналітичних систем, електронного документообігу, реєстрів посад, систем електронного добору персоналу, платформ дистанційного навчання та індикаторів оцінки результативності. Це дозволяє не лише забезпечити прозорість кадрових процесів, а й оперативно адаптувати структуру публічного управління до викликів воєнного часу. При цьому вагомим є фактор збереження мотивації, професійного зростання та психологічної стійкості держслужбовців у складних умовах служби.

Розроблена Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (розпорядження КМУ № 844-р від 1 грудня 2017 року) [6] заклала правові основи для формування цифрової кадрової інфраструктури в публічному секторі. Вона передбачає автоматизацію процесів планування, добору, розвитку та оцінювання персоналу. Згідно зі Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки [9], одним із ключових напрямів змін є формування сучасної HR-системи, орієнтованої на управління компетентностями та результатами.

Дослідження, проведені Саприкіним В. [8], підтверджують, що цифровізація в управлінні публічними ресурсами є не просто модернізацією процедур, а глибокою трансформацією ролі держави в умовах зростаючої невизначеності. Воєнний час виявив нові аспекти ролі людського капіталу: стійкість до стресу, здатність до ухвалення рішень в умовах обмежених ресурсів, швидке засвоєння цифрових інструментів та готовність до міжсекторальної взаємодії. Ці характеристики мають бути враховані у формуванні профілів компетентностей для держслужбовців.

На думку І. Яцкевич та Т. Кемарської [1], діджиталізація у сфері управління людськими ресурсами дозволяє сформувати єдину систему збору, обробки та аналізу даних про персонал. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для побудови інтелектуальної кадрової політики, заснованої на доказах, прогнозуванні ризиків та ефективному розподілі трудових ресурсів. Авторки також зазначають, що одним із головних бар'єрів є недостатній рівень цифрової компетентності кадрів у державному секторі, що потребує розробки відповідних освітніх програм і систем внутрішнього навчання.

В умовах війни, коли багато державних службовців змушені працювати дистанційно або в умовах надзвичайного навантаження, використання цифрових платформ для підтримки працездатності системи управління стало визначальним. Застосування хмарних сервісів, інструментів електронної комунікації, аналітики великих даних дозволило забезпечити функціонування системи державного управління навіть в умовах тимчасової втрати фізичного доступу до офісів та серверів. У цьому контексті цифрова грамотність стала новою критичною навичкою, що визначає ефективність працівника публічного сектору.

Г. Бойківська та К. Саладяк у своєму дослідженні [2] акцентують на тому, що процеси цифровізації суттєво впливають на розвиток людського капіталу. Формування нової якості персоналу в державному управлінні залежить від здатності впроваджувати цифрові технології в освіті, управлінні знаннями та створенні середовища, орієнтованого на інновації. Важливу роль відіграє створення умов для безперервного навчання, цифрової мобільності та адаптивності працівників.

Серед ключових інноваційних напрямів в управлінні людськими ресурсами, за висновками І. Чорнодіда, Н. Василець та О. Федотова [10], варто виокремити формування нової моделі публічного службовця як агента змін. Цифрова трансформація вимагає від державних службовців не лише технічних знань, а й здатності до цифрового лідерства, креативності, критичного мислення. В умовах воєнного часу ці якості набувають особливої ваги для забезпечення інноваційної стійкості державного управління.

Також варто наголосити, що цифрове врядування, як зазначають В. Куйбіда, О. Карпенко та В. Наместнік [4], потребує перегляду понятійно-категоріального апарату державного управління. Це означає, що сама концепція управління людським капіталом повинна бути осмислена в контексті цифрової епохи, коли інформація, знання та навички стають ключовими активами держави. Відповідно, система мотивації, оцінювання та розвитку персоналу повинна будуватися на нових принципах прозорості, відкритості, гнучкості та адаптивності.

Не менш важливим є врахування глобального контексту. За даними дослідження Орехової та Гоми [5], Україна перебуває в руслі загальносвітових трендів щодо цифрової трансформації HR-процесів. Водночас національні особливості, зокрема воєнна ситуація, вимагають адаптації міжнародного досвіду до вітчизняної специфіки. Це стосується як технологічного аспекту, так і культурних, нормативно-правових та соціальних особливостей.

Отже, управління людським капіталом у публічному секторі України в умовах цифровізації та воєнного часу є багатовимірним процесом, який охоплює реформування організаційної структури, цифрову трансформацію HR-процедур, розвиток компетентностей, формування цифрової культури, забезпечення кібербезпеки та інституційної стійкості. Він має базуватись на стратегічному баченні, доказовій політиці, залученні інновацій та розвитку партнерства між державою, громадянським суспільством і бізнесом. Успіх цієї трансформації значною мірою залежить від здатності держави інвестувати в людський капітал як основу сталого розвитку й ефективного управління в умовах невизначеності та турбулентності сучасного світу.

### Список використаної літератури

1. Yatskevych Inna, Kemarska Tamara. Digitalization strategy in hrmanagement system. Економічний журнал Волинського національного університету імені Лесі Українки. Том 1. № 25. 2021. С. 129-134
2. Бойківська Г., Саладяк К. Вплив стану цифровізаційних процесів в Україні на розвиток людського капіталу. Modeling the development of the economic systems. 2023. Вип. №2. С. 65-73. URL: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/172/150>
3. Головнюв В. Актуальні проблеми управління конкурентоспроможністю людського капіталу в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2024. №68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4938/4882>
4. Куйбіда В., Карпенко О., Наместнік В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління

при Президентіві України. Серія: Державне управління. 2018. №1. С.5–10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2018\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3)

5. Орехова А. Гома О. Сучасні виклики та інноваційні підходи в управлінні людським капіталом: глобальний та український контексти. Економіка та суспільство. 2024. № 68. С. 1-6.

6. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України №844-р. від 1 грудня 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80>

7. Прудіус О. Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації. Аспекти публічного управління. 2023. №11(1). С. 5-11.

8. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2024. №19(1). С.116-121.

9. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: схвалено Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>

10. Чорнодід І. С., Василюк, Н. М., Федотов, О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. №13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09>

УДК: 331.5.024.52

**Нужна О. А.**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Луцький національний технічний університет

## ДИСБАЛАНС МІЖ ПОПИТОМ І ПРОПОЗИЦІЄЮ РОБОЧОЇ СИЛИ В ГАЛУЗІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА АУДИТУ В УКРАЇНІ: ПРОГНОЗ РИНКУ ПРАЦІ

Професія бухгалтера є однією з найбільш древніх, і сьогодні попит на ринку праці на представників цієї професії стабільно високий. Однак останніми роками швидко розвиваються технології штучного інтелекту та за прогнозами експертів автоматизація багатьох робочих процесів витіснить людину з тих видів діяльності, які може взяти на себе робот або комп'ютер. Перелік таких професій зазначено у звіті «The Future of Jobs Report 2025» [2], який був підготовлений для Всесвітнього економічного форуму в Давосі. Експерти називають серед таких професій касира, бухгалтера, контролера тощо.

Мета нашого дослідження — вивчити співвідношення між попитом і пропозицією на ринку праці в такій галузі, як бухгалтерський облік і аудит (код професії 2411) на основі прогнозів експертів, авторів «Аналітичного звіту щодо професійно-кваліфікаційного прогнозування в Україні» [1].

Проаналізуємо прогнозні дані про попит, обумовлений економічним розвитком, і пропозицію робочої сили для професіоналів в галузі аудиту та бухгалтерського обліку (таблиця 1).

**Таблиця 1 — Прогнозування попиту, обумовленого економічним розвитком, і пропозиції робочої сили за кодом професії 2411 «Професіонали в галузі аудиту та бухгалтерського обліку» в Україні у 2016–2025 роках, тис. осіб**

Рік	Професіонали в галузі аудиту та бухгалтерського обліку		Бухгалтери та касири-експерти		Стенографісти, статистици-обліковці, оператори зі збору даних, службовці в бібліотеці, сортувальники пошти, діловоди, інші службовці, пов'язані з інформацією	
	попит	пропозиція	попит	пропозиція	попит	пропозиція
2016	215,48		266,34		282,64	
2017	217,96		269,41		285,70	
2018	217,15		269,25		284,45	
2019	218,54		271,00		286,28	
2020	220,69	277,12	273,82	285,5	289,01	263,23
2021	222,85		276,70		291,76	
2022	225,04		279,52		294,54	
2023	227,23		282,40		297,33	
2024	229,45		285,31		300,16	
2025	231,68	271,03	288,25	257,03	303,01	248,61
2025 до 2020, абс.	10,99	-6,09	14,43	-28,47	14,00	-14,62
2025 до 2020, %	4,98	-2,20	5,27	-9,97	4,84	-5,55

Джерело: розраховано за даними [1].

За даними таблиці 1 можна зробити висновок про те, що прогнозований попит на фахівців в галузі бухгалтерського обліку і аудиту в Україні зростає, за винятком незначного зменшення у 2018 році. Якщо порівняти показники 2025 і 2016 року, то зростання складає 16,20 тис. осіб (7,52%) для професіоналів в галузі аудиту та бухгалтерського обліку, 21,92 тис. осіб (8,23%) для

бухгалтерів та касирів-експертів, 20,37 тис. осіб (7,21%) для статистиків-обліковців, операторів зі збору даних тощо.

Прогнозні дані про пропозицію фахівців досліджуваної сфери діяльності є лише на 2020 і 2025 роки, тому порівняти можемо дані лише за ці періоди. Отже, у 2025 році порівняно з 2020 роком прогнозні дані щодо пропозиції фахівців в галузі бухгалтерського обліку і аудиту в Україні зменшуються: на 6,09 тис. осіб (2,20%) для професіоналів в галузі аудиту та бухгалтерського обліку, 28,47 тис. осіб (9,97%) для бухгалтерів та касирів-експертів, 14,62 тис. осіб (5,55%) для статистиків-обліковців, операторів зі збору даних тощо.

Якщо порівняти прогнозні дані для попиту і пропозиції для відповідних періодів, то лише для професіоналів в галузі бухгалтерського обліку і аудиту і в 2020 році, і в 2025 році пропозиція перевищує попит. Для бухгалтерів і касирів-експертів у 2020 році пропозиція перевищує попит, однак уже в 2025 році спостерігається протилежна ситуація і пропозиція таких фахівців прогнозується меншою за існуючий попит на них. Щодо групи найменш кваліфікованих фахівців (статистиків-обліковців, операторів зі збору даних тощо) пропозиція і в 2020 році, і в 2025 році є нижчою за попит на них. Отже, чим нижчою є кваліфікація фахівців в галузі аудиту та бухгалтерського обліку, тим нижчою є їх пропозиція на ринку праці порівняно з попитом.

Таким чином, при зростаючому попиті на фахівців досліджуваної професійної групи пропозиція таких фахівців зменшується. Отже, на ринку праці виникає дефіцит бухгалтерів та аудиторів, що зараз дуже відчувається. Кадровий голод також посилюється за рахунок відтоку кваліфікованих кадрів у зв'язку з міграційними процесами під час війни. Тому прогнозні дані, на які ми спираємось у нашому дослідженні, слід коригувати та враховувати нові реалії.

#### Список використаних джерел

1. Аналітичний звіт щодо професійно-кваліфікаційного прогнозування в Україні (09.11.2017, м. Київ). URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nrk/Analitichni-materialy/2-analitichniy-zvit-shchodo-profesiyno-kvalifikatsiyogo-prognozuvannya-v-ukraini.pdf> (дата звернення: 23.04.2025).
2. The Future of Jobs Report 2025. World economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (дата звернення: 23.04.2025).

УДК 35:004

**Пузирна Н. С.**

*кандидат юридичних наук, доцент,*

*Національний університет «Чернігівська політехніка»*

## ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОФИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Цифровий уряд є сучасною концепцією державного управління, яка передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у процеси надання державних послуг, управління державними ресурсами та взаємодії між урядом, громадянами й бізнесом.

У міжнародній практиці цифровий уряд визначається як система, в якій ІКТ використовуються для оптимізації державного управління, забезпечення доступу громадян до послуг та підвищення їхньої участі в управлінні державою. Наприклад, згідно з визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД), цифровий уряд – це “використання цифрових технологій як інтегральної частини стратегій модернізації державного управління для створення цінностей для громадян” [1].

В Україні поняття цифрового уряду регламентується Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. У ній цифровий уряд визначається як комплексна система, що використовує технології для автоматизації процесів державного управління, створення цифрових сервісів і забезпечення відкритості даних [2]. Ця концепція

стала відповіддю на глобальні виклики, спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та інклюзивності державного управління.

Переваги впровадження цифрових технологій, це, перш за все, підвищення ефективності управління шляхом автоматизації процесів у державних органах, що дозволяє скоротити час і витрати на виконання адміністративних функцій. Наприклад: використання електронного документообігу скорочує витрати на паперові документи та зменшує бюрократію (Heeks, 2006).

Крім того, доступність державних послуг через онлайн-сервіси, що дозволяє громадянам отримувати послуги будь-де та будь-коли, що особливо важливо для людей із віддалених регіонів або з обмеженими можливостями.

В Україні платформа «Дія» забезпечує доступ до багатьох послуг, а саме: щодо реєстрації бізнесу, оформлення субсидій, електронні документи. Прозорість та підзвітність через використання технологій забезпечує відкритість уряду через портали відкритих даних, що дозволяє громадянам контролювати державну діяльність. Наприклад, портал «Open Budget» в Україні дає змогу відстежувати державні витрати в реальному часі (Open Budget Ukraine, 2024).

Скорочення корупції через автоматизацію процесів, що знижує людський фактор та зменшує можливість корупційних схем. Наприклад, Естонія за допомогою цифрових послуг значно скоротила корупцію в державному секторі (e-Estonia, 2024).

Інновації та економічний розвиток через використання сучасних технологій, таких як: штучний інтелект чи блокчейн, який стимулює розвиток інноваційної економіки.

В той же час використання цифрових технологій збільшує ризик кіберзлочинів, зокрема зламу державних систем чи крадіжки персональних даних. Нажаль майже кожного року фіксуються атаки (кібер-атаки) на портали державних послуг, що призвело до тимчасового блокування доступу до них.

Великою глобальною проблемою є так званий - цифровий розрив, адже не всі громадяни мають однаковий доступ до цифрових технологій через відсутність інтернету, недостатню цифрову грамотність або фінансові обмеження. В нашій країні ця проблема частково вирішується через ініціативу «Дія.Цифрова освіта», але залишається актуальною для більшості сільських регіонів.

Також, слід відмітити, що разом з вдосконаленням цифрових технологій, їхньої переваги, є досить великий відсоток недовіри до цифрових технологій. Частина громадян побоюється використовувати цифрові сервіси через ризики витоку даних або недостатнє розуміння їхньої роботи. Наприклад, впровадження електронного голосування часто супроводжується сумнівами щодо його безпеки (UN E-Government Survey, 2022).

Серед суттєвих недоліків, які існують на даний час залишається висока вартість впровадження таких технологій. Розробка, впровадження та підтримка цифрових систем потребують значних інвестицій, які не завжди можуть бути виправдані для країн із низьким бюджетом. Наприклад, створення платформи «Дія» в Україні потребувало значного фінансування за підтримки міжнародних партнерів [3].

Правові та організаційні бар'єри щодо запровадження цифрових технологій в публічному управлінні та адміністрування - впровадження цифрових технологій вимагає змін у законодавстві, тобто адаптація до умов сьогодення і навчання персоналу. В нашій країні процес переходу на електронний документообіг затримувався через застарілі законодавчі норми, але цей процес поступово налагодився завдяки адаптації законодавства до сучасних реалій сьогодення.

Яким же чином долати виклики впровадження цифрових технологій? Можемо виділити декілька ключових аспектів:

- забезпечення кібербезпеки, а саме інвестування в захищені системи та технології (наприклад, багатофакторну аутентифікацію). Постійний моніторинг кіберзагроз.

- подолання цифрового розриву, за допомогою розвитку інфраструктури в регіонах (доступний інтернет, безкоштовні навчальні програми), просвітницькі кампанії для підвищення цифрової грамотності, тощо.

- підвищення довіри громадян можливо досягнути через прозорість роботи цифрових сервісів, за допомогою роз'яснення переваг і забезпечення захисту даних.

- міжнародна співпраця, а саме використання досвіду країн-лідерів у цифровізації (Естонія, Сінгапур), а також залучення міжнародної технічної та фінансової підтримки, тощо.

Щодо законодавчого рівня, основним залишається адаптація законодавства, а саме розробка нових нормативних актів для регулювання цифрових процесів, навчання держслужбовців новим підходам [4, с. 130-136].

Таким чином, цифрові технології трансформуються в державне управління, роблячи його ефективнішим, прозорішим і доступнішим. Однак впровадження цих технологій пов'язане з низкою викликів, які вимагають комплексного підходу до вирішення. Баланс між інноваціями, безпекою та доступністю – ключ до успішної цифрової трансформації.

### Список використаних джерел

1. Скорик О. О. Концептуальні основи електронного врядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2035> (дата звернення: 17.05.2025). DOI: 10.32702/2307-2156-2021.3.35

2. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>

3. Касич А. О., Пономаренко І. В., Бреус С. В., Десятник Б. В. Імплементация принципів електронного врядування як основа реформування системи публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1974> (дата звернення: 17.05.2025). DOI: 10.32702/2307-2156-2021.2.8

УДК 35.072.5

**Сандул М. М.**

*аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу,  
Інституту права та суспільних відносин  
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»  
м. Київ, Україна*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9772-3706>*

## ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ

Земля з давніх-давен і до сьогодні залишається основним ресурсом для задоволення базових потреб людини. Вона є невід'ємною частиною усіх виробничих процесів, а тому відіграє визначальну роль у житті суспільства. Функціонування людства неможливе без постійного використання земель як матеріального ресурсу та ключового елемента соціально-економічних відносин.

Коли до природного потенціалу землі додається людська праця — як фізична, так і механізована, — вона перетворюється не просто на ресурс, а на активний фактор виробництва. Земля є одночасно і об'єктом, і засобом праці, оскільки має виняткову властивість — родючість, що забезпечує вирощування рослин шляхом надання необхідних поживних елементів.

Важливим поштовхом для розвитку державної політики у сфері управління земельними ресурсами стало створення в незалежній Україні спеціального державного органу — Держкомзему, а також ухвалення нової редакції Земельного кодексу України та законів «Про землеустрій», «Про охорону земель» та інших нормативних актів. Ці нововведення суттєво

трансформували підходи до регулювання використання та охорони земель в умовах ринкової економіки.

Землеустрій почав виконувати функцію ключового механізму управління земельними ресурсами, формуючи нову систему принципів та рівнів державного управління у цій сфері. У процесі територіального планування важливо розуміти й організувати як саму систему управління, так і механізми самоорганізації в межах регіонів[1].

Попри важливість теми, поняття «управління земельними ресурсами» досі не має чітко усталеного визначення. Будь-яка спроба формалізувати його стикається з тим, що суміжні категорії, такі як система, функції, мета та завдання, також не мають єдиного тлумачення.

Загалом під управлінням розуміють цілеспрямовану діяльність суб'єкта щодо впливу на об'єкт для досягнення певного результату. У цьому контексті управління земельними ресурсами передбачає досягнення заздалегідь визначеної мети через використання наявних методів і засобів впливу на соціально-економічні та екологічні процеси.

У випадках, коли управлінська дія не спрямована на розвиток, а лише підтримує функціонування системи, її розглядають як регулювання. На відміну від нього, управління розвитком завжди має організаційний характер, адже формує нову структуру системи або змінює її наявні характеристики.

Будь-яке ефективне управління вимагає наявності повноцінної системи. Вона включає дві основні складові — керуючу (суб'єкт управління) і керовану (об'єкт управління) підсистеми. Між ними має існувати інформаційний зв'язок: від об'єкта надходять дані про його стан, а від суб'єкта — регуляторні сигнали.

В умовах, коли зворотний зв'язок відсутній, система працює за спрощеною схемою, що значно знижує її надійність. Надійна система управління ґрунтується на аналітичних даних і прогнозах сталого землекористування, що формують наукову базу для ухвалення управлінських рішень і розробки програм розвитку[2].

Прогнозування дає можливість оцінити різні варіанти розвитку, визначити найбільш ефективні шляхи реалізації цілей і завдань. Цей етап передує програмному плануванню, яке вже містить стратегічні напрями та конкретні заходи.

Основною функцією управління є створення програм і стратегій, що враховують перспективу розвитку. Без чіткого уявлення про майбутнє неможливо ефективно управляти ресурсами.

Вдосконалення управління земельними ресурсами є критично важливим для сталого соціально-економічного розвитку держави. У сучасній Україні ця проблема особливо актуальна в контексті завершення земельної реформи, яка визначає подальший вектор економічного та політичного розвитку країни.

Ефективне управління землею охоплює всі рівні суспільних відносин: соціальні, економічні, правові, екологічні. В українському суспільстві точиться дискусія: дозволити стихійний розвиток земельних відносин чи здійснювати цілеспрямоване державне регулювання. Перевага, безумовно, за другим варіантом — свідомим і керованим.

Це управління має охоплювати планування, організацію, регулювання та контроль за використанням земель, тобто забезпечувати їх раціональне використання та охорону.

Ключовими елементами системи управління є: об'єкт, предмет, суб'єкт, мета, завдання та функції. Вони тісно взаємопов'язані: мета управління формується суспільством відповідно до стану об'єкта і предмета, але реалізація цієї мети в свою чергу формує нові риси об'єкта і предмета управління.

Об'єкт управління — це весь земельний фонд країни, землі адміністративно-територіальних одиниць, а також ділянки, що не перебувають у користуванні. З прикладної точки зору, об'єктом виступають земельні відносини та процеси формування землекористувань, охорони земель і відновлення їхніх властивостей.

Предмет управління — це способи організації використання земель на певній території. Вони включають: планування, інженерну інфраструктуру, встановлення правового статусу

земель, визначення напрямів їх використання, впровадження ефективних технологій, оцінку стану земель тощо.

Мета управління — це відображення потреб суспільства у раціональному використанні земель. Сьогодні вона має комплексний характер: економічний, соціальний та екологічний. Найефективнішим є досягнення балансу між економічною вигодою, соціальними потребами та екологічною безпекою[3].

Загалом, державне управління земельними ресурсами має забезпечити функціонування цивілізованих земельних відносин і сталого землекористування. Такий підхід дозволяє досягти високого рівня життя громадян, зберегти природні ресурси, розвивати підприємництво та наповнювати державний і місцеві бюджети.

#### **Список використаних джерел:**

1. Журавльов Д., Петков С., Дрозд В. Земельна реформа 2021. Регулювання купівлі-продажу земель сільськогосподарського призначення. Поточні завдання і перспективи реформування земельних правовідносин. Актуальне законодавство та судова практика : підручник. Київ : ЦУЛ, 2021.
2. Кулинич П.Ф. Земельна реформа в Україні: правові проблеми : монографія. Київ : Норма права, 2021.
3. Управління земельними ресурсами : Підручник / Горлачук В. В., В'юн В. Г., Песчанська І. М., Сохнич А. Я. та ін. За ред. д-ра екон. наук, проф. Горлачука В. В.: – 2-ге вид., випр. і переробл. – Львів : Магнолія плюс ; видавець СПД ФО Піча В.М. , 2009.

УДК 35.072:340.13

**Скутельник І. В.**

*аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу,  
ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»  
м. Київ, Україна*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0873-8974>*

## **ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ СУДОВОЮ РЕФОРМОЮ В УКРАЇНІ**

Після ухвалення Закону України «Про судоустрій і статус суддів» та внесення відповідних змін до Конституції у червні 2016 року в державі розпочався важливий етап масштабної судової реформи. Її головна мета полягала в докорінному оновленні судової системи, підвищенні її ефективності та очищенні суддівського корпусу.

У межах цих реформ було утворено нову інституцію – оновлений Верховний Суд, а також два вищі спеціалізовані суди: Вищий суд з питань інтелектуальної власності та Вищий антикорупційний суд. Разом із цим суди загальної юрисдикції були замінені окружними судами, які формуються відповідно до адміністративно-територіального поділу країни. Обласні апеляційні суди було ліквідовано, а натомість створено апеляційні суди у межах нових судових округів.

Одним із найвагоміших досягнень стало скорочення кількості судових інстанцій – з чотириланкової системи було здійснено перехід до триланкової. Така структура вважається більш результативною, оскільки дозволяє суду вищого рівня ефективніше контролювати діяльність нижчих судів і забезпечувати єдність судової практики[1].

Крім організаційних змін, реформа торкнулася й статусу самих суддів. Було підвищено віковий поріг для кандидатів, скасовано процедуру первинного призначення на посаду судді, оновлено порядок призначення, запроваджено кваліфікаційне оцінювання, а також обмежено суддівський імунітет. Усі ці заходи були спрямовані на посилення незалежності судової влади та підвищення довіри громадськості до системи правосуддя[2].

Реформування системи судоустрою має відбуватися поетапно, цілісно та з урахуванням особливостей її функціонування. Важливо, щоб цей процес був системним і базувався на реальних потребах та аналізі чинного стану правосуддя. Доцільними є такі кроки у напрямі вдосконалення судової системи:

Аналіз поточного стану судової системи. Перш ніж впроваджувати будь-які зміни, необхідно здійснити комплексне дослідження існуючої структури й функціонування судів. Такий аналіз дозволить виявити ключові проблеми та сформулювати обґрунтовані напрями реформування.

Формування стратегічного підходу. На основі зібраних даних слід розробити чітку стратегію судової реформи, яка визначатиме її основні цілі, пріоритетні напрями та логічну послідовність реалізації запланованих змін.

Активне залучення учасників процесу. Успіх реформування значною мірою залежить від включення до процесу представників правничої спільноти — суддів, адвокатів, правозахисників, а також громадськості. Такий підхід забезпечить більшу прозорість, підтримку суспільства та зменшення спротиву з боку окремих учасників.

Поступове впровадження змін. Будь-які структурні перетворення мають реалізовуватись послідовно та обґрунтовано. Реформа повинна мати етапність, включати підготовку необхідного кадрового та ресурсного забезпечення, щоб уникнути дестабілізації в системі правосуддя.

Кадрове забезпечення та підвищення кваліфікації. Для успішного функціонування оновленої судової системи необхідно підвищити рівень професіоналізму її учасників. Особливу увагу слід приділити безперервному розвитку компетенцій суддів та інших фахівців галузі, що стане основою для якісного здійснення правосуддя[3].

На сучасному етапі особливої актуальності набуває процес наближення вітчизняної правової системи до стандартів, закріплених у Європейському Союзі. Однією з ключових умов для вступу України до ЄС є приведення судової влади у відповідність до європейських норм, що включає забезпечення незалежності судів, їх неупередженості, відсутності корупційних впливів та дотримання принципів верховенства права. Не менш важливим є гарантування прав і свобод громадян, а також справедливий розгляд правових спорів.

У зв'язку з цим державне управління судовою реформою та організацією судової гілки влади набуває стратегічного значення. Україна, як країна-кандидат на вступ до Європейського Союзу, повинна реалізувати значну кількість змін у сфері судоустрою, зокрема в частині функціонування судів загальної юрисдикції.

Основними напрямками таких реформ є: підвищення професійного рівня суддів, удосконалення прозорості та неупередженої процедури добору кадрів, а також оновлення складу ключових інституцій — Вищої кваліфікаційної комісії суддів та Вищої ради правосуддя. Для цього необхідно впровадити дієву систему професійного розвитку суддів, яка охоплюватиме регулярне навчання, підвищення кваліфікації та міжнародний обмін досвідом. Це сприятиме зростанню якості судового процесу та зміцненню професіоналізму в суддівському корпусі.

Крім того, важливим чинником є відкритість та прозорість конкурсного відбору кандидатів на посаду судді, а також впровадження механізмів перевірки їхніх знань, навичок і практичного досвіду в юридичній сфері. Такий підхід дозволить формувати суддівський корпус із найбільш підготовлених фахівців, що позитивно позначиться на рівні довіри до судової системи з боку громадськості та сприятиме зміцненню демократичних інститутів у країні.

Зокрема, на вимогу європейських партнерів Україна має переглянути процедуру призначення суддів, забезпечивши, щоб добір кандидатів здійснювався виключно на основі професійної компетентності. Важливо також забезпечити оновлення складу Вищої кваліфікаційної комісії суддів, що сприятиме підвищенню об'єктивності та довіри до її рішень.

У цьому контексті перспективною видається ідея запровадження окремої системи адміністративного судочинства, незалежної від інших судів. Така модель, запозичена з європейського досвіду, дозволяє ефективніше вирішувати спори, що виникають у публічно-правових відносинах, а також сприяє спеціалізації суддів і підвищенню якості розгляду справ[4].

Окрім того, доцільним є створення спеціалізованого судового органу для розгляду комерційних спорів за участю іноземних компаній, що сприятиме підвищенню ефективності та авторитетності української судової системи на міжнародному рівні.

Проведена в Україні судова реформа, започаткована у 2016 році, стала одним із ключових кроків на шляху модернізації національної системи правосуддя відповідно до європейських стандартів. Її реалізація охопила не лише зміну організаційної структури судів, а й суттєві трансформації у підходах до добору, оцінювання та відповідальності суддівського корпусу. Перехід до триланкової судової системи, створення нових судових інституцій та оновлення принципів функціонування судової влади спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та довіри суспільства до суду. Успішне завершення цієї реформи має вирішальне значення не лише для утвердження верховенства права, а й для євроінтеграційного поступу України та зміцнення її демократичних інститутів.

#### Список використаних джерел:

1. Про Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки: Указ Президента України від 11.06.2021 № 231/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2312021-39137>

2.Зубрицький О.В. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕФОРМУВАННЯМ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ ДЕРЖАВ

3.Тіліченко Я. О. Судово-правова реформа в Україні: стан та перспективи. Актуальні питання розвитку правової системи у сучасній Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Рівне, 23–24 груд. 2021 р.) / Міжнар. економ.-гуманіт. ун-т ім. акад. Степана Дем'янчука. -Рівне : Видавн. дім «Гельветика», 2021.

4. Качурінер В. Аналіз європейського досвіду та європейських стандартів щодо організації судової влади в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. №9.

УДК 347.952(100)

**Сокол М.Ю.**

*здобувач наукового ступеня кандидат наук, старший викладач  
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ВИКОНАВЧОГО ПРОВАДЖЕННЯ

Сфера виконавчого провадження є важливою складовою системи правосуддя будь-якої держави, оскільки саме через неї реалізуються судові рішення, а також акти інших органів, які набули законної сили. Державна політика в цій галузі спрямована на забезпечення ефективного, справедливого та швидкого виконання рішень, що ухвалені відповідно до законодавства. У багатьох країнах світу механізми реалізації цієї політики мають як спільні риси, так і національні особливості, що зумовлені історичними, правовими та адміністративними традиціями.

У країнах Західної Європи, зокрема у Франції, Німеччині та Нідерландах, виконавче провадження відзначається високим рівнем організованості та професіоналізму. У Франції, наприклад, система базується на діяльності судових приставів (*huissiers de justice*), які мають напівдержавний статус. Вони діють як незалежні професіонали, однак їхня діяльність суворо регламентується державою. Пристави мають монополію на виконання певних судових рішень і несуть відповідальність за точність і законність своїх дій. Держава контролює їхню діяльність через Міністерство юстиції, а також професійні організації [1].

У Німеччині виконавче провадження здійснюється судовими приставами, які є держслужбовцями. Вони підпорядковуються безпосередньо судам і мають право примусово

виконувати рішення в межах своєї юрисдикції. Особливістю німецької системи є використання сучасних інформаційних технологій, що дозволяє значно прискорити процес виконання рішень, зменшити витрати та уникнути дублювання функцій.

У скандинавських країнах (Швеції, Данії, Фінляндії) велике значення надається добровільному виконанню рішень. Системи виконавчого провадження орієнтовані на соціальне партнерство, прозорість і профілактику ухилення від виконання обов'язків. Наприклад, у Швеції функціонує Державне виконавче управління (Kronofogden), яке є частиною податкової адміністрації. Така інтеграція дозволяє об'єднувати інформаційні бази даних, координувати дії та підвищувати рівень збирання боргів [1].

У Великобританії система виконавчого провадження є децентралізованою. Основну роль відіграють приватні виконавці, які отримують ліцензії від державних органів. Вони працюють за принципом комерційного договору, однак підлягають суворому контролю та зобов'язані дотримуватись етичних стандартів. Важливою складовою британської моделі є використання спеціальних методик з оцінки платоспроможності боржника, що дозволяє уникнути надмірного фінансового тиску та водночас забезпечити ефективне стягнення.

У США система виконавчого провадження характеризується розмаїттям, що пояснюється федеративним устроєм країни. У кожному штаті функціонують власні механізми, однак загальна тенденція полягає у поєднанні діяльності шерифів, приватних колекторів і судових органів. Високий рівень автоматизації, доступ до відкритих баз даних та електронних реєстрів дозволяє значно пришвидшити процес виконання судових рішень. Водночас в американській моделі широко застосовуються альтернативні способи врегулювання боргових питань – медіація, реструктуризація, банкрутство фізичних осіб [2].

Порівнюючи ці підходи, можна зробити висновок, що успішне функціонування виконавчого провадження вимагає комплексного підходу до формування державної політики. Найефективнішими виявляються ті системи, які забезпечують баланс між інтересами кредитора і боржника, мають високу прозорість процедур, використовують сучасні технології та гарантують високий професійний рівень виконавців.

Застосування зарубіжного досвіду в Україні потребує врахування національного контексту, однак безумовно може сприяти підвищенню ефективності виконавчої служби, зростанню довіри до правосуддя та посиленню верховенства права.

Розглядаючи питання реформування виконавчого провадження в Україні, важливо не лише запозичувати окремі інструменти з-за кордону, а й розуміти, яким чином ці механізми вбудовані в правову та адміністративну систему конкретної країни. Так, вкрай важливим є забезпечення інституційної незалежності виконавців, створення ефективного механізму контролю за їх діяльністю, а також мотиваційної системи, яка б забезпечувала належне виконання службових обов'язків.

Досвід країн Європейського Союзу показує, що одним із ключових елементів є цифровізація виконавчого провадження. Використання електронних реєстрів боржників, онлайн-систем для подання заяв, автоматизованих засобів пошуку активів боржника та електронної комунікації між сторонами справи дозволяє значно зменшити навантаження на систему та забезпечити її більшу прозорість і доступність. Наприклад, у Естонії електронна платформа e-Toimik об'єднує всі судові і виконавчі документи в єдиній системі, до якої мають доступ як органи влади, так і учасники процесу [2].

Також заслуговує на увагу механізм публічно-приватного партнерства, який активно застосовується у багатьох державах. У такій моделі держава визначає правові межі, правила гри та контроль, тоді як практична реалізація багатьох функцій виконавчого провадження передається приватним виконавцям. Цей підхід дозволяє розширити кадровий потенціал системи, підвищити її гнучкість і зменшити корупційні ризики. Водночас необхідно забезпечити достатній рівень нагляду, щоб уникнути зловживань.

Успішність впровадження механізмів державної політики у сфері виконавчого провадження також залежить від рівня правової культури громадян, зокрема розуміння ними важливості дотримання законних рішень суду. У цьому аспекті значну роль відіграє правопросвітницька діяльність, зокрема через освітні кампанії, засоби масової інформації та спеціалізовані онлайн-платформи.

В умовах євроінтеграційного курсу України, орієнтація на європейські стандарти виконавчого провадження є не лише бажаною, а й необхідною. Це передбачає не тільки технічні й організаційні зміни, а й формування нової філософії правозастосування – з акцентом на верховенство права, повагу до прав людини та ефективність правосуддя як гаранта стабільності та розвитку суспільства.

Отже, зарубіжний досвід функціонування механізмів реалізації державної політики у сфері виконавчого провадження є надзвичайно цінним джерелом ідей і практик для формування сучасної української моделі. Його адаптація до національного контексту дозволить створити систему, що працює ефективно, справедливо й на користь громадян.

#### Список використаних джерел

1. Зарубіжний досвід адміністративно-правового забезпечення. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/76> (дата звернення: 21.05.2025).

2. Які моделі виконання судових рішень використовують у країнах Європи і до яких змін варто рухатись Україні. URL: <https://zib.com.ua/ua/125519.html> (дата звернення: 12.05.2025).

УДК 351.7:618:8

**Терент'єва А.В.**

*доктор наук з державного управління, професор,  
Національна академія внутрішніх справ*

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В БЕЗПЕКОВІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Одним з напрямів подолання соціально-гуманітарної кризи, причиною якої стало повномасштабне вторгнення РФ, стала розбудова стійкої системи публічного управління в умовах триваючого правового режиму воєнного стану. Саме забезпечення сталого врядування, як базового елементу національної стійкості, підвищить адаптивні спроможності не тільки органів державної влади та місцевого самоврядування, а також дозволить бізнесу і територіальним громадам гнучко реагувати на широкий спектр загроз і викликів воєнного стану. Аналогічний підхід до проектування заходів повоєнного відновлення дозволить розбудувати сучасну спроможну Україну, здатну адаптивно та ефективно реагувати на широкий спектр загроз та одночасно проводити перетворення всіх сфер життя із застосуванням інноваційних та екологічних підходів. Подібна практика є співзвучною підходам Європейського Союзу, викладеним у Глобальній стратегії зовнішньої і безпекової політики Європейського Союзу у форматі стратегічних пріоритетів, серед яких визначені зокрема: підвищення стійкості і цивільної готовності, інтегрований підхід до вирішення конфліктів та криз, внутрішні та зовнішні взаємозв'язки, підготовка нових стратегій та зміцнення механізмів реагування із застосуванням методології кризового менеджменту.

Зокрема виклики періоду повоєнного відновлення вимагатимуть напрацювання кардинально інших управлінських практик як в органах державної влади так й в органах місцевого самоврядування для подолання наслідків воєнного стану, створення та взаємоузгодження адекватних механізмів публічного управління для досягнення завдань з відновлення і модернізації країни на всіх ієрархічних рівнях управління з дотриманням балансу між завданнями і повноваженнями, ресурсами і потребами, спроможностями та вразливістю,

що вимагає більш широкого впровадження методології управління, орієнтованого на результат, і проєктного підходу.

Наразі у науковому дискурсі з проблематики безпеки існує низка визначень як поняття «безпека» так й поняття «безпекове середовище», що засвідчує надзвичайну увагу до створення єдиного розуміння цих понять для подальшого виокремлення заходів щодо формування нових публічно-управлінських безпекових механізмів у повоєнному періоді за умов глобальної трансформації геополітичного ландшафту та розвитку поняття «безпека» як мультидисциплінарного. Подібний підхід потребує консолідації досліджень не тільки суто безпекового напрямку, а також цілої гами досліджень соціально-гуманітарних наук, зокрема поведінкових, для перетворення суспільного розуміння безпеки як делегованим спеціальним службам функцій, що вони мають реалізувати для суспільної користі. Саме тому серед всього спектру визначень безпекового середовища, як сфери реалізації певних управлінських функцій з делегуванням певних повноважень на місцевий рівень і рівень територіальної громади, на нашу думку є визначення безпекового середовища як сукупності «...зовнішніх і внутрішніх відносин між діючими силами в усіх сферах національної безпеки, а також умов, факторів і обставин, які певним чином впливають або можуть впливати на ці відносини...» [1, с. 6]. Тоді як функціональну природу безпекового середовища більш точно відображає визначення, що ґрунтується на системному підході, що підкреслює саме комплексність цього поняття — «...комплекс актуальних для певної території або території України загалом чинників, що впливають на рівень захищеності на цій території цивільного населення, органів державної влади, місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання...» [2, с. 128].

Погоджуємось з думкою Франчука В. І. [3] щодо визначення безпекового середовища як сукупності спроможностей суспільства і держави задля реагування на загрози і виклики та спільної діяльності громадян і демократичних інституцій. Отже, до компонентів безпекового середовища ми можемо віднести безпосередньо механізми та інструменти фізичного захисту та захисту інтересів людини, організації, суспільства, держави від загроз для забезпечення їх життєдіяльності.

Наразі долаючи євроінтеграційний шлях Україна також трансформує систему публічного управління, розуміючи важливість дотримання високих європейських стандартів і вимог, а також загальноєвропейських цінностей [4, с. 3]. Доцільно виокремити стандартизовані вимоги щодо організації публічного управління у країнах Європейського Союзу, серед яких можемо виділити: спрямованість на задоволення публічних інтересів та реалізація ідеології соціально відповідальної держави; налагодження стандартних європейських форм взаємодії громадянського суспільства із публічним управлінням; системність правового забезпечення публічного управління (наявність відповідних системних нормативних актів щодо процедур публічного управління); організація публічного управління відповідно до принципу верховенства права та демократизму. Отже, будемо розглядати спроможності системи публічного управління як здатність органів публічної влади здійснювати управлінську діяльність в межах чинного законодавства, з її чітким спрямуванням на організацію та упорядкування життя, забезпечення стабільності та розвитку суспільства. Зокрема захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду у форматі цифровізованої держави можна розподілити на основні напрями: перший — надання високоякісних та доступних адміністративних послуг; другий — розбудова системи професійної публічної служби та третій — створення системи стратегічних і кризових комунікацій з усіма зацікавленими сторонами. Результатами розвитку спроможностей за першим напрямом стало підвищення якості урядових рішень, зниження адміністративного навантаження при державному регулюванні, впровадження адміністративних послуг і процедур. Центральними органами виконавчої влади у довоєнний період в тісній взаємодії із стейкхолдерами було напрацьовано механізми врахування пропозицій та інтересів всіх зацікавлених сторін в ході формування та реалізації державної політики, аналізування впливу впроваджуваних політичних рішень для оперативного коригування. За умов правового режиму

воєнного стану механізми формування державної політики у різних сферах зазнали суттєвих змін, оскільки було запроваджено методологію кризового менеджменту, що оптимізувало процедури суспільного обговорення і ретельного аналізу оперативних управлінських рішень.

За результатами прогнозу стану безпекового середовища в повоєнному періоді можна визначити базові збурювальні фактори, що матимуть суттєвий вплив: безпекові (діяльність органів публічної влади у зв'язку в умовах воєнного стану обмежується реалізацією критичних функцій); ресурсні (недофінансування бюджетів та державних програм, потреба збереження та розвитку людського капіталу, необхідність узгодження дій щодо керування ресурсами, спрямованими на повоєнну відбудову та наступною євроінтеграцією); управлінські (ускладнена координація дій державних, приватних та громадських інститутів при прийнятті та реалізації управлінських рішень в умовах воєнного стану, необхідність впливати на суспільну стійкість через наявні протиріччя відповідальності перед власними громадянами — з одного боку, та іноземними політичними і фінансовими партнерами — з другого, стосовно виконання зобов'язань щодо отриманої допомоги у повоєнному періоді); інформаційно-комунікативні (обмеження інформаційної взаємодії щодо діяльності органів публічної влади та об'єктів надання адміністративних послуг на тимчасово непідконтрольній території або у зоні бойових дій, необхідність ефективного комунікативного супроводу проєктів повоєнного відновлення та реалізації реформ). Тобто, система публічного управління буде перебувати під впливом збурювальних факторів як зовнішнього так і внутрішнього впливу, що періодично буде спричиняти турбулентні явища в повоєнному періоді. Відповідно фактори зовнішнього середовища є породженням руйнування соціально-економічних зв'язків внаслідок повномасштабного вторгнення, тоді як фактори внутрішнього середовища стануть породженням самих трансформаційних процесів, що пов'язані зі змінами соціально-економічного і демографічного стану, фінансових і матеріально-технічних ресурсів, а також організаційно-управлінських та організаційно-адміністративних відносин.

Підсумовуючи маємо наголосити на тому, що турбулентні явища в повоєнному періоді одночасно із загрозами втрати сталості управлінських процесів на всіх ієрархічних рівнях одночасно будуть створювати нові унікальні можливості для трансформації системи публічного управління з одночасним впровадженням методологій кризового менеджменту та управління, орієнтованого на результат, щодо створення нових кращих практик демократичного належного врядування в повоєнній Україні.

### Список використаних джерел

1. Бочарніков В. П., Свешніков С. В. Безпекове середовище 2030: монографія. Київ: Майстер Книг, 2019. 76 с.
2. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 532 с.
3. Франчук В. І. Теоретико-методологічні та управлінські засади розвитку безпекового середовища. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна). 2023. № 2. С. 63–73.
4. Стандарти європейського врядування: навч. посіб. / авт. кол.: І. А. Грицьак, О. Ю. Оржель, С. М. Гладкова та ін.; за заг. ред. І. А. Грицьака. Київ: НАДУ, 2011. 184 с.

УДК 620.9

**Чеховський Андрій**

*аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу,  
ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,  
м. Київ, Україна,*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5001-0483>*

## **АНАЛІЗ ЗАГРОЗ ДЛЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙ ГЛОБАЛЬНОГО ЕНЕРГЕТИЧНОГО РИНКУ**

У сучасних умовах глобальних геополітичних трансформацій та енергетичного переходу, що супроводжується децентралізацією енергетичних потоків, зростанням ролі відновлюваних джерел енергії та нестабільністю на традиційних енергоринках, система енергетичної безпеки України зазнає суттєвого впливу з боку як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Особливої актуальності набуває проблема забезпечення стійкості енергетичної системи України на тлі військової агресії, пошкодження критичної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів постачання енергоносіїв та загального перегляду енергетичної політики в регіоні.

Енергетична безпека у XXI столітті дедалі більше набуває рис багатовимірної категорії, яка охоплює як фізичну доступність енергоносіїв, так і стабільність їх постачання, економічну доступність, екологічну безпеку та стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз. Для України, що перебуває у стані глибокої геополітичної та економічної турбулентності, питання енергетичної безпеки виходить на перший план. Особливої гостроти воно набуло після початку повномасштабної збройної агресії з боку російської федерації, внаслідок якої була зруйнована частина об'єктів критичної енергетичної інфраструктури, порушено логістику постачання енергоносіїв, а також зросла залежність від імпорتنих ресурсів і міжнародної підтримки [1].

Паралельно з цим, глобальний енергетичний ринок зазнає структурних змін, пов'язаних із процесами енергетичного переходу – поступовою відмовою від викопного палива на користь відновлюваних джерел енергії, розвитком технологій збереження енергії, впровадженням «розумних» мереж і цифрових рішень. Ці процеси створюють як нові можливості для підвищення енергетичної автономії держав, так і серйозні виклики, зокрема у вигляді зростання капітальних витрат, потреби в гнучкому регулюванні та підвищених ризиків кіберзагроз.

В даному контексті виникає необхідність не лише в узагальненні актуальних викликів, з якими стикається енергетична система України, але й у системному аналізі ключових факторів ризику, що мають як внутрішнє, так і зовнішнє походження. Визначення й класифікація таких загроз є важливою передумовою для розробки ефективної політики енергетичної безпеки, здатної забезпечити стійке функціонування галузі в умовах глобальних змін.

З огляду на це, доцільно виділити основні групи загроз, які найбільш суттєво впливають на сучасний стан і перспективи розвитку енергетичного сектору України [2].

### **1. Геополітичні загрози.**

Найбільш критичним чинником наразі є зовнішня військова агресія, яка безпосередньо призводить до руйнування об'єктів генерації, розподілу та зберігання енергії. Внаслідок атак на енергетичну інфраструктуру Україна втратила значну частину генеруючих потужностей, зокрема вугільних та газових ТЕС, а також зазнала суттєвих обмежень у роботі ГЕС та атомної енергетики. Також спостерігається навмисне створення енергетичних криз як форми гібридної війни.

### **2. Залежність від імпорту енергоресурсів.**

Попри зусилля з диверсифікації джерел постачання, Україна все ще залишається частково залежною від імпортного газу, нафтопродуктів та ядерного палива. Ця залежність формує стратегічну вразливість, особливо в умовах нестабільності на міжнародних ринках і санкційної політики.

### 3. Внутрішні структурні проблеми.

Енергетичний сектор України характеризується високим рівнем зносу основних фондів, неефективністю державного управління, обмеженим доступом до інвестицій, а також нерівномірним розвитком регіональної енергетичної інфраструктури. Недостатній розвиток систем збереження енергії та обмеження у гнучкості електромереж ускладнюють інтеграцію відновлюваних джерел енергії.

### 4. Глобальні трансформації енергетичного ринку.

Світовий перехід до низьковуглецевої енергетики, декарбонізація промисловості та формування нових ринкових механізмів, таких як вуглецеве мито (СВАМ), створюють додаткові виклики для українського експорту та функціонування вугільного, металургійного і хімічного секторів. Водночас розвиток ВДЕ в Україні гальмується через відсутність прогнозованої політики підтримки та недосконалість законодавчої бази.

### 5. Кібербезпека та цифрові загрози.

Із зростанням цифровізації енергетичного сектору, значно зростає ризик кібератак, спрямованих на порушення стабільності енергосистем. Приклади з попередніх років, зокрема атаки на енергетичні компанії та обленерго, свідчать про реальність цієї загрози [3].

Враховуючи вищезазначене, можна констатувати, що для підвищення енергетичної безпеки України необхідно не лише адаптуватися до глобальних енергетичних трендів, але й здійснювати внутрішні реформи, спрямовані на підвищення стійкості, гнучкості та незалежності енергосистеми. Особливу роль при цьому відіграє стратегічне планування, розширення міжнародного партнерства, розвиток відновлюваної енергетики та посилення інституційної спроможності держави в сфері енергетичної політики.

У сучасних умовах енергетична безпека України зазнає тиску з боку як внутрішніх, так і зовнішніх загроз, які мають різну природу та впливають на всі рівні функціонування енергетичної системи — від генерації до споживання. Серед найбільш критичних із них доцільно виділити ряд наступних сформувавши поділ на внутрішні та зовнішні.

#### Зовнішні загрози:

1) Руйнування об'єктів критичної енергетичної інфраструктури - у результаті збройної агресії з боку російської федерації енергетичні об'єкти України регулярно зазнають ракетних та дронних ударів, що призводить до порушення безперервного функціонування енергосистеми.

2) Порушення енергопостачання через зовнішні чинники – зокрема, блокування портів, переривання міжнародних логістичних маршрутів, а також збоїв в транскордонних постачаннях енергоносіїв.

3) Залежність від імпортованих енергоресурсів - зокрема нафти, газу, ядерного палива та дизельного пального. У кризових умовах залежність перетворюється на фактор шантажу або тиску з боку постачальників.

4) Кібератаки з боку іноземних суб'єктів - кіберзагрози часто мають іноземне походження, координуються спецслужбами інших країн і спрямовані на дестабілізацію внутрішніх систем управління енергетикою.

5) Коливання цін на світових енергоринках - цінова нестабільність, пов'язана з глобальними кризами (наприклад, COVID-19, війна на Близькому Сході), безпосередньо впливає на закупівельні ціни, тарифну політику та платоспроможність споживачів.

#### Внутрішні загрози:

1) Регуляторна нестабільність - часті зміни у законодавстві, тарифній політиці, підтримці ВДЕ та нерегульованість ринкових механізмів формують непередбачуваність і гальмують розвиток.

2) Зношеність інфраструктури - більшість об'єктів генерації та мережевого господарства перебувають у критичному стані, що призводить до втрат енергії та аварій.

3) Недостатній розвиток внутрішніх потужностей зберігання та резервування енергії - в умовах пікових навантажень або дефіциту постачання це знижує стабільність системи.

4) Низький рівень енергоефективності - значні втрати при транспортуванні та споживанні енергії, слабе впровадження енергозберігаючих технологій у побуті, промисловості та бюджетному секторі [4].

Даний перелік ілюструє системний характер викликів, які потребують не лише короткотермінових реакцій, а й довгострокової політики з урахуванням стратегічних цілей енергетичної безпеки.

Таким чином, аналіз енергетичної безпеки України в умовах зовнішніх загроз та глобальних змін на енергетичних ринках підтверджує необхідність гнучкої та адаптивної стратегії, орієнтованої на забезпечення енергетичної незалежності, стабільності та стійкості. Україні важливо зменшити залежність від імпортованих енергоносіїв та оптимізувати внутрішні ресурси, сприяючи розвитку відновлювальних джерел енергії (ВДЕ), модернізації енергетичної інфраструктури та інтеграції з європейськими енергосистемами. Від цього залежить не тільки енергетична безпека, але й економічний розвиток країни, оскільки енергія є базовим чинником для функціонування всіх секторів економіки.

#### Список використаних джерел

1. Іваненко В. В. Енергетична безпека України в умовах гібридної війни. Економіка та держава. 2021. № 11. С. 45–49.
2. Шевчук О. Ю. Європейська інтеграція України у сфері енергетики: виклики та перспективи. Стратегія розвитку України. 2020. № 2. С. 22–29.
3. Гончаренко Т. М. Відновлювана енергетика як інструмент енергетичної безпеки держави. Економічний вісник Національного технічного університету. 2022. № 3. С. 101–107.
4. Anderson M., Brown P. Cybersecurity and Power Infrastructure in Ukraine. *Global Energy Review*. 2021. Vol. 33, No. 4. P. 45–60. 8. Glover D. Ukraine and the European Energy Community: Opportunities and Risks. *European Energy Policy Journal*. 2019. Vol. 14, No. 2. P. 77–89.

УДК: 35.072.8:004.738.5

**Шарапов О. М.**

*здобувач освіти 1-го курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»  
Науковий керівник: Москалець І.М.,  
кандидат наук з державного управління*

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У XXI столітті цифрові технології стали фундаментальним чинником трансформації державного управління. В умовах воєнного стану, коли суспільство стикається із загрозами для національної безпеки, територіальної цілісності та стабільності, роль цифрових інструментів у забезпеченні функціонування державного апарату набуває особливого значення. Цифрова трансформація публічного управління в Україні стала не лише вимогою часу, а й засобом реагування на виклики, пов'язані з війною, зростаючими очікуваннями громадян та необхідністю зміцнення інституційної спроможності.

Важливу роль у формуванні цифрового державного управління в Україні відіграє нормативно-правова база. Ключовим документом, що задає стратегічний напрям цифровій трансформації, є Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р [5]. У документі визначено основні цілі цифрової трансформації, серед яких модернізація системи публічного управління, розвиток електронних послуг та формування цифрової інфраструктури. Попри

завершення терміну дії Концепції, її засади залишаються актуальними й слугують основою для подальших стратегічних напрацювань.

В умовах війни питання кібербезпеки та стійкості інформаційних систем держави виходять на перший план. Застосування цифрових технологій у сфері оборони, логістики, управління ресурсами, гуманітарної допомоги та в інших секторах дозволяє забезпечити оперативність, прозорість і підвищену ефективність управлінських рішень. Разом з тим, воєнний стан супроводжується підвищеною вразливістю до кіберзагроз і необхідністю захисту критичної інфраструктури. У цьому контексті особливого значення набуває Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», що формує правові рамки кіберзахисту та міжвідомчої координації.

Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану вимагає адаптації існуючих інформаційних систем до режиму підвищеної безпеки, впровадження нових протоколів обміну даними, автоматизації процесів управління ризиками. Як зазначає Євдокимов В. О. та Коломієць С. А., в умовах війни цифрові платформи набувають нового значення: вони стають каналом мобілізації, координації та забезпечення функціонування державних інституцій [3]. Особливо це проявляється через інструменти електронного врядування, такі як портал «Дія», який забезпечує доступ до державних послуг у зручному цифровому форматі, включно з довідками для переселенців, поданням заявок на соціальну допомогу, ідентифікацією особи тощо.

І. В. Клименка та К. О. Линьова [4] розглядаються основні технології електронного урядування, серед яких: реєстрові системи, електронні документообіг та цифровий ідентитет. Згідно з цим підходом, цифрова трансформація – це не просто автоматизація процедур, а зміна філософії публічного управління. Застосування електронних інструментів передбачає переосмислення ролі громадянина як суб'єкта управління, що відповідає концепції електронної демократії, викладеній у праці Н. В. Грицяка та С. Г. Соловійова [1].

Електронна демократія в умовах війни стає засобом збереження комунікації між державою та громадянами, запобігання паніці, підтримки діалогу в кризових ситуаціях. Через цифрові платформи влада має можливість швидко поширювати правдиву інформацію, організувати онлайн-консультації, збирати зворотний зв'язок та моніторити потреби населення. Такий підхід сприяє зростанню довіри до інститутів влади, що підтверджується і результатами досліджень Центру Разумкова, згідно з якими зростання цифрової присутності держави корелює з підвищенням громадської довіри до органів влади в умовах війни [2].

Разом з тим, цифрові інструменти не є панацеєю. У процесі трансформації публічного управління виникають численні виклики, зокрема нерівномірний рівень цифрової грамотності населення, відсутність сталого інтернет-зв'язку у прифронтових та окупованих територіях, нестача фахівців із цифрових технологій у державному секторі. Крім того, постає питання збереження приватності даних та захисту персональної інформації громадян, що активно циркулює у цифрових системах управління.

На цьому тлі вкрай важливою є потреба в підвищенні цифрової компетентності державних службовців. Програми навчання з цифрової грамотності, кібербезпеки, адміністрування електронних систем мають стати невід'ємною частиною кадрової політики державного управління. Лише за умови, коли посадові особи володіють сучасними інструментами цифрового врядування, можливе ефективне впровадження технологій та адаптація до викликів воєнного часу.

Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану в Україні є не лише викликом, а й можливістю для переосмислення підходів до державного управління. Цифрові інструменти забезпечують стійкість, прозорість та оперативність адміністративних процесів, що є критично важливими в період криз. Водночас, ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від:

- належного нормативно-правового регулювання;

- міцної інституційної бази;
- підвищення цифрової грамотності;
- забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних;
- розвитку дієвих каналів електронної демократії.

Перспективи цифрового розвитку України тісно пов'язані з її здатністю впроваджувати інновації навіть в екстремальних умовах. У цьому контексті необхідно формувати стратегії цифрового управління, адаптовані до ризиків та викликів воєнного часу, з орієнтацією на довгострокову стійкість і зростання довіри до державних інституцій.

### Список використаної літератури

1. Грицяк Н. В., Соловйов С. Г. Електронна демократія : навч. посіб. К. : НАДУ, 2015. 66 с.
2. Довіра до інститутів суспільства та політиків / Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/dovira-do-instytutiv-suspilstva-ta-politykiv-elektoralni-orientatsii-gromadian-ukrainy>
3. Євдокимов В. О., Коломієць С. А. Цифрова трансформація публічного управління: виклики та перспективи. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. №9(27). 2024. С.403-416
4. Клименко І. В., Линьов К. О. Технології електронного урядування : навчальний посібник. Київ: Вид-во ДУС, 2017. 225 с.
5. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. №67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>

УДК 614.2:004

**Шкретієнко В. М.**

*здобувач вищої освіти магістерського рівня, 1 курс,  
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова*

## **АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я**

У сучасних умовах цифрова трансформація є ключовим чинником ефективності систем охорони здоров'я в усьому світі. Багато країн вже впровадили або активно розвивають цифрові інструменти для покращення якості медичних послуг, оптимізації управлінських процесів та забезпечення прозорості системи охорони здоров'я.

У ХХІ столітті цифровізація охорони здоров'я стала глобальним трендом, який активно підтримується міжнародними організаціями, такими як ВООЗ, ООН та Світовий банк. Цифрові технології трансформують управління охороною здоров'я, сприяючи підвищенню ефективності, доступності та якості медичних послуг. У роботі проаналізовано міжнародний досвід впровадження цифрових рішень, зокрема штучного інтелекту (ШІ), телемедицини та електронних медичних записів (ЕМЗ), у системах охорони здоров'я США, країн ЄС, Сінгапуру, а також особливості країн із різними культурними контекстами, таких як Австралія та Індія.

Світові системи охорони здоров'я активно впроваджують штучний інтелект для прогнозування ризиків, телемедицину для розширення доступу до послуг і електронні медичні записи для покращення координації лікування. У США цифрові технології розвиваються завдяки державним програмам, таким як HITECH Act (2009), що сприяли масовому впровадженню ЕМЗ у 96% лікарень, знизивши адміністративні витрати на 15% [1, с. 206–217; 2, с. 304–390]. Проте фрагментованість медичних систем і високі витрати на забезпечення кібербезпеки залишаються серйозними викликами.

Країни ЄС, зокрема Данія та Естонія, демонструють успіх централізованих підходів. У Данії телемедицина сприяла скороченню госпіталізацій на 20%, а в Естонії понад 99% громадян мають

доступ до власних електронних медичних записів [3, с. 56]. Застосування блокчейн-технологій забезпечує надійний захист персональних даних. Водночас бар'єрами залишаються висока вартість інтеграції та недостатній рівень цифрової грамотності серед медичних працівників.

У Сінгапурі розвиток цифрової охорони здоров'я концентрується навколо платформи HealthHub, яка інтегрує ЕМЗ, телемедицину та мобільні сервіси. Використання ШІ для прогнозування епідемій дозволило скоротити час реагування на 30%, а рівень задоволеності пацієнтів зріс на 25% [4, с. 78]. Проблемою залишається обмежена масштабованість таких рішень у сільських районах.

Досвід Австралії свідчить про важливість розвитку централізованих платформ. Створення системи My Health Record сприяло покращенню доступу громадян до персональної медичної інформації, підвищенню безпеки даних і координації лікування [4; 5, с. 75–82]. Успіх австралійської моделі пояснюється сильною інфраструктурою, підтримкою уряду та високим рівнем цифрової обізнаності населення.

Індія, навпаки, зіткнулася з численними викликами у впровадженні ЕМЗ через слабку інфраструктуру, нестачу ресурсів і проблеми із захистом персональних даних. Проте запровадження національних ініціатив, таких як Ayushman Bharat Digital Mission, поступово змінює ситуацію, сприяючи поширенню цифрових технологій у системі охорони здоров'я. Важливим чинником успішного впровадження цифрових технологій в охороні здоров'я є вплив національної культури. Згідно з моделлю Гофстеда, країни з високим рівнем індивідуалізму та низьким рівнем дистанції влади, такі як Австралія, демонструють вищу швидкість прийняття електронних медичних записів завдяки акценту на особистій відповідальності та обговоренні вигід технологій. Натомість у таких країнах, як Індія, де переважають колективізм та висока дистанція влади, впровадження технологій більш ефективно за умов активної підтримки керівництва закладів та орієнтації на приклади успішних медичних установ [1, с. 211; 6].

Порівняльний аналіз ключових характеристик впровадження цифрових технологій наведено у таблиці 1.

**Таблиця 1 — Порівняння стратегій цифровізації в охороні здоров'я**

Регіон	Основні технології	Рівень впровадження ЕМЗ	Основні бар'єри	Результати
США	ШІ, ЕМЗ	96%	Фрагментованість, кібербезпека	Зниження витрат на 15%
ЄС (Естонія, Данія)	ЕМЗ, блокчейн, телемедицина	99% (Естонія)	Вартість інтеграції, цифрові навички	Скорочення госпіталізацій на 20%
Сінгапур	ЕМЗ, ШІ, телемедицина	95%	Обмежена масштабованість	Зростання задоволеності на 25%
Австралія	ЕМЗ	90%	Занепокоєння щодо приватності даних	Підвищення координації лікування
Індія	ЕМЗ	30%	Інфраструктура, захист даних	Розвиток цифрового доступу

Ефективність впровадження цифрових технологій можна оцінити за формулою:

$$E = \frac{R \times I}{B + C}$$

де  $E$  — ефективність,  $R$  — результати (наприклад, зниження витрат),  $I$  — рівень інтеграції технологій,  $B$  — бар'єри (технічні, фінансові),  $C$  — витрати на впровадження.

Аналіз міжнародного досвіду цифрової трансформації систем охорони здоров'я засвідчує, що впровадження цифрових технологій є стратегічним напрямом модернізації медичних послуг. Найбільш ефективними виявилися системи з високим рівнем інтеграції електронних медичних записів, використанням штучного інтелекту та телемедицини — як у США, країнах

ЄС, Сінгапурі та Австралії. Ці країни досягли відчутного підвищення ефективності, доступності та задоволеності пацієнтів.

З огляду на проаналізований міжнародний досвід, для України пропонується створення єдиної електронної платформи медичних записів, активний розвиток телемедицини, особливо у сільських регіонах, та впровадження штучного інтелекту для моніторингу епідемічних загроз. Враховуючи важливість культурних чинників, варто акцентувати увагу на залученні медичних працівників через навчання, обговорення переваг нових технологій та приклади успішної інтеграції у провідних медичних закладах.

Таким чином, успішна цифровізація української системи охорони здоров'я повинна базуватися на адаптації перевірених міжнародних практик, враховуючи локальні виклики та можливості, а також особливості національної культури. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку механізмів оцінки економічної ефективності цифрових перетворень у галузі охорони здоров'я.

### Список використаних джерел

1. Singh H. P., Kumari R. Digital Technologies in Healthcare Management: A Study of Influence of National Culture for Adoption of Electronic Health Records in India and Australia. *Archives of Business Research*, 2023. Vol. 11, № 8. p. 206–217.
2. Головчук Ю. О. Інноваційні засади формування маркетингових стратегій регіонального розвитку туризму в умовах нестабільності: дис. д-ра екон. наук: 08.00.05. м. Одеса, 2024. С. 456. URL: <https://ontu.edu.ua/download/dissertation/disser/2024/disser-Golovchuk.pdf> Adler-
3. Haux R., Ammenwerth E. Health Information Systems in Estonia: A Case Study. *Journal of Medical Systems*, 2021. Vol. 45, № 3. p. 50–60.
4. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Палагнюк Г. О., Трет'яков М. С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>
5. Lim J., Tan Y. Singapore's Digital Health Transformation: The Role of HealthHub. *International Journal of Health Policy and Management*, 2022. Vol. 11, № 5. p. 75–82.
6. Головчук Ю. О., Вергелес К. М., Назарчук О. А., Ночвіна О. А., Мазур Г. М. Інновації в електронній охороні здоров'я як складова менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>

## СЕКЦІЯ 5. ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ЛІДЕРСТВІ.

УДК: 378.305

**Голуб В.Л.**

*кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,  
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

**Голуб Н.Є.**

*старший викладач кафедри мовної підготовки та міжкультурних комунікацій,  
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

### ЗАСТОСУВАННЯ МІЖДИСЦИПЛІНАРНОГО ПІДХОДУ В ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ БАКАЛАВРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ГЕНДЕРНО СВІДОМОЇ ОСОБИСТОСТІ

Відповідно до чинного законодавства України метою освіти визначається «всебічний розвиток людини як особистості, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору» [1]. Водночас євроінтеграція передбачає не лише економічну та політичну співпрацю, а й впровадження принципів і стандартів, які лежать в основі демократичного суспільства, одним із яких є забезпечення гендерної рівності, що визнається фундаментальною цінністю Європейського Союзу. Це закріплено в таких основоположних документах ЄС, як Хартія основоположних прав Європейського Союзу (стаття 23), Європейська соціальна хартія, Договір про функціонування ЄС (стаття 157), Договір про ЄС (статті 2,3,6) [2], а також в Угоді про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (глава 21, статті 419, 420) [3].

З огляду на це цілком природним є завдання щодо формування гендерно свідомої особистості в процесі навчання молодшої людини в закладі вищої освіти. При цьому слід зауважити, що під гендерною свідомістю ми розуміємо здатність людини сприймати дійсність та діяти з огляду на соціальні ролі, поведінку, характерні ознаки, які певною мірою визначаються культурними та соціальними очікуваннями стосовно чоловіків та жінок. Гендерна свідомість розглядається нами як елемент особистісної зрілості, що дозволяє аналізувати соціальні явища крізь призму справедливості, рівності та недискримінації. Гендерно свідомою особистістю здатна виявляти та осмислювати прояви нерівності, стереотипізації, дискримінаційних практик у різних сферах суспільного життя.

Виходячи з досвіду навчальної діяльності студентів та студенток I-II курсів, можемо стверджувати, що важливими та доволі помічними щодо формування гендерно свідомої особистості є дисципліни «Українське ділове мовлення» та «Соціально-політичні студії», оскільки окремі їх навчальні компоненти безпосередньо чи опосередковано покликані формувати в здобувачів і здобувачок освіти розуміння базових засад гендерної теорії, відчуття гендерної ідентичності, розвивати soft skills щодо гендерної чутливості, що, передовсім, може проявлятися у вмінні застосування гендерно збалансованої мови тощо.

Так, сучасна мовна практика невіддільна від соціальних трансформацій, серед яких важливе місце займає гендерна рівність. Одним із показників цієї рівності в мові є вживання фемінітивів — лексичних одиниць, що позначають жінок за професією, посадою, соціальним

статусом тощо. Опанування фемінітивів є не лише питанням мовної норми, а й складовою гендерного виховання студентської молоді.

Саме тому в курсі «Українського ділового мовлення» приділяється особлива увага вивченню фемінітивів як інструменту мовного відображення гендерної рівності, адже їх вживання дозволяє чітко позначати жінок у професійних та соціальних ролях, демонструючи повагу до їхньої суб'єктності. Ігнорування або навмисне уникання фемінітивів, навпаки, сприяє маргіналізації жіночої ролі.

Опанування фемінітивів студентством сприяє формуванню чутливості до питань рівності, боротьбі зі стереотипами щодо «чоловічих» і «жіночих» професій. Саме тому в освітньому процесі нами використовуються такі інструменти, як аналіз текстів з урахуванням гендерної мовної репрезентації, вправи на творення та вживання фемінітивів, обговорення медіаприкладів і суспільних реакцій на вживання фемінітивів, вивчення норм українського правопису (редакція 2019 року) щодо фемінітивів тощо.

Питання гендерної лінгвістики не обмежуються вивченням курсу «Українське ділове мовлення», а знаходять своє продовження в процесі опанування «Соціально-політичних студій», під час якого здобувачі вищої освіти впродовж навчального року щонайменше тричі активно стикаються з темами, які спонукають їх до усвідомленого ставлення питань гендерної рівності та сприяють вдосконаленню навичок коректної з огляду на гендерну складову комунікації.

Першим своєрідним гендерно орієнтованим «піт-стопом» у цьому сенсі є студія «Актуальні та актуалізовані війною напрями соціальної політики», під час якої розглядаються питання безбар'єрності як політики, світогляду, мейнстріму та зрештою нової суспільної норми. Аналізуючи такий її складник як суспільно-громадську безбар'єрність, молодь знайомиться з правилами безбар'єрної мови, запропонованими ресурсом «Довідник безбар'єрності» [4] зокрема щодо використання фемінітивів. Практичним компонентом студії є виконання роботи з добору коректних відповідників до запропонованих більш вживаних і, на жаль, не зовсім прийнятних формулювань, з використанням словника, розміщеного на цьому ресурсі. Основна ідея таких завдань полягає у формуванні свідомого ставлення студентів і студенток до гендерних стереотипів, які, власне, і є тими перепонами, що перешкоджають впровадженню політики безбар'єрності в Україні, зокрема в суспільно-громадській сфері.

Наступним етапом становлення гендерно свідомої особистості в ході вивчення цього курсу є студія «Глобальні цілі людства та їх соціальний компонент», де в ході обговорення Цілей сталого розвитку окремо розглядається ціль 5 – «Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат». Виконання групових творчих студентських робіт щодо розробки мініпроектів, орієнтованих на Цілі сталого розвитку, сприяє утвердженню в свідомості здобувачів та здобувачок освіти необхідності докладання зусиль кожного та кожної для успішного їх досягнення в глобальному вимірі, зокрема й щодо гендерної рівності.

Про значущість навчального матеріалу в процесі формування гендерно свідомої особистості свідчить назва такої студії, як «Гендерний аспект суспільного розвитку. Рівність прав та можливостей жінок і чоловіків». У ході його вивчення розкриваються питання основних підходів до розуміння гендерної термінології; гендерних стереотипів та упереджень; поняття, значення та переваг гендерної рівності тощо. Водночас особливий акцент робиться на важливості та необхідності використання сучасною освіченою людиною гендерно збалансованої мови та надаються відповідні рекомендації.

Засвоєнню цього матеріалу та розвитку відповідних soft skills сприяє виконання завдання із коригування запропонованого тексту оголошення таким чином, аби він відповідав уявленням про недискримінаційне гендерно чутливе мовлення.

Таблиця 1 – Рекомендації щодо використання гендерно збалансованої мови

№	Зміст рекомендації	Приклади та пояснення														
1.	ЗАПОБІГАЙТЕ ВИКОРИСТАННЮ МОВНОГО СЕКСИЗМУ – дискримінації за ознакою статі в мові	«Чоловік завжди сильніший за жінку. Це зумовлено фізіологією»; «Типова блондинка»; «Жіноча логіка»; «Чоловік у спідниці»														
2.	УНИКАЙТЕ СТЕРЕОТИПІВ ТА УПЕРЕДЖЕНИХ ВИСЛОВЛЮВАНЬ, зокрема про риси, поведінку й вигляд жінок і чоловіків, про їхні ролі та здібності залежно від їх статі	«Слабка стать» / «Сильна стать»: «Чоловіки – чудові керівники, жінки – ідеальні виконавці»; «Чоловічий характер»; «Чоловіки не плачуть»; «Жінка за кермом...»														
3.	ВИКОРИСТОВУЙТЕ ФЕМІНІТИВИ як в однині, так і в множині	Абітурієнт – абітурієнтка; Політик – політиkinя; Радник – радниця; Пілот – пілотеса ( <i>абітурієнтки, політиkinі, радниці, пілотеси</i> )														
4.	УЖИВАЙТЕ ГЕНДЕРНО СИМЕТРИЧНІ ФОРМИ звертання до груп людей різної статі у випадках, коли потрібно особливо підкреслити присутність представників обох статей	«Шановні учасники та учасниці!»; «Пані та панове!»; «Друзі та подруги!»; «Брати і сестри!»; «Побратими та посестри!»														
5.	Але ВИКОРИСТОВУЙТЕ ПРИЙОМ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ, якщо потрібно уникнути акценту на статі	студентки і студенти ➔ студентство читачі й читачки ➔ читацька аудиторія журналісти і журналістки ➔ медійна спільнота														
6.	ТЕСТУЙТЕ СЛОВА ТА ФРАЗИ У «ДЗЕРКАЛІ»	Шановні жіночки / шановні чоловічки; Справжні україночки / справжні українчики														
7.	УНИКАЙТЕ ГЕНДЕРНО ЗАБАРВЛЕНИХ ЗБІРНИХ ПОНЯТЬ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>✘</th> <th>✓</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>батьківщина</td> <td>рідний край</td> </tr> <tr> <td>материнська мова</td> <td>рідна мова</td> </tr> <tr> <td>братерство</td> <td>спільнота</td> </tr> <tr> <td>ставитися по-материнськи</td> <td>ставитися з турботою</td> </tr> <tr> <td>чоловічий характер</td> <td>сильний характер</td> </tr> <tr> <td>жіноча логіка</td> <td>непослідовність, непередбачуваність</td> </tr> </tbody> </table>	✘	✓	батьківщина	рідний край	материнська мова	рідна мова	братерство	спільнота	ставитися по-материнськи	ставитися з турботою	чоловічий характер	сильний характер	жіноча логіка	непослідовність, непередбачуваність
✘	✓															
батьківщина	рідний край															
материнська мова	рідна мова															
братерство	спільнота															
ставитися по-материнськи	ставитися з турботою															
чоловічий характер	сильний характер															
жіноча логіка	непослідовність, непередбачуваність															
8.	УНИКАЙТЕ ВИКОРИСТАННЯ ТЕРМІНІВ «ЖІНОЧА СТАТЬ» І «ЧОЛОВІЧА СТАТЬ», що визначають суто біологічні відмінності й використовуються в галузі медицини та біології	<i>Уживання цих термінів для позначення чоловіків і жінок зводить їх до їхніх репродуктивних можливостей і посилює відмінності між чоловіками та жінками, що ґрунтуються на біології, а не соціальних ролях.</i>														
9.	ЗАПОБІГАЙТЕ ОБ'ЄКТИВАЦІЇ ЖІНОК І ЧОЛОВІКІВ, тобто їх опредметненню, перетворенню на об'єкт	«Мер із дружиною»; «Високопосадовець зі своєю супутницею» коли жінка – лише додаток до чоловіка, а не самодостатня особистість														

Окремі гендерні аспекти висвітлюються також і під час подальших студій. При цьому слід відзначити, що в ході обговорення їхніх тем студенти та студентки більш усвідомлено

ставляться до питань рівності чоловіків і жінок, що, зокрема, проявляється в їхній гендерно збалансованій та виваженій риторичі.

Таким чином формування гендерно свідомої особистості студентів-бакалаврів є важливою складовою сучасного освітнього процесу, а застосування для цього міждисциплінарного підходу є запорукою цілісного, комплексного, системного та ефективного навчально-виховного впливу. Використання ними гендерно збалансованої лексики в навчальному та позанавчальному дискурсах є свідченням їхнього інтелектуального й духовного розвитку, а також потужним мотиваційним чинником дотримання й інших аспектів гендерної культури.

#### Список використаних джерел

1. Про освіту : Закон України від 05.09.20217 № 2145-VIII // Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
2. Гендерна рівність як складова євроінтеграції України // Міністерство юстиції України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://minjust.gov.ua/news/ministry/genderna-rivnist-yak-skladova-evrointegratsii-ukraini>.
3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони // Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text).
4. Без бар'єрів // Ініціатива Олени Зеленської «Без бар'єрів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bf.in.ua/>.

УДК: 305:316.42:355.48(477)

**Черняхівська Вікторія**

*кандидат наук з державного управління,  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування  
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»  
ORCID : 0000-0003-4135-7770*

## ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ТА ІНКЛЮЗІЯ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС: ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ТА ПОДОЛАННЯ ПРОБЛЕМ

Воєнні конфлікти докорінно змінюють традиційні гендерні ролі. Жінки, які до війни були залучені переважно до домашніх обов'язків, набувають нових функцій. Так, жінки залучаються до роботи у військових структурах, волонтерських організаціях, займають активну позицію у суспільстві [1]. Це сприяє розширенню їхнього впливу та потенціалу, зокрема в економічній та політичній сферах. Водночас, як свідчать численні звіти міжнародних організацій та волонтерські ініціативи, війна супроводжується зростанням випадків насильства над жінками, особливо сексуального, що вимагає підвищеної уваги з боку держави та правозахисних організацій.

У післявоєнний період ключовими завданнями стають відновлення інфраструктури та соціальних структур. Існує небезпека повернення до традиційних гендерних уявлень, що може обмежити участь жінок у відбудовчих процесах. У цьому контексті важливо:

- забезпечити жінкам рівний доступ до освіти та ринку праці;
- створювати державні програми підтримки жіночого підприємництва;
- гарантувати правовий захист жінок, які постраждали від насильства під час війни.

Загалом, участь жінок у прийнятті рішень, миротворчих ініціативах та місцевому самоврядуванні стає критично важливою умовою стійкості суспільства в постконфліктний період.

Інклюзивність має стати базовим принципом державної політики. Зокрема:

- необхідно впроваджувати інклюзивні політики, що враховують потреби жінок, осіб з інвалідністю, людей похилого віку та інших вразливих груп;
- держава має гарантувати рівний доступ до медичних, освітніх, правових і соціальних послуг незалежно від статі чи фізичних можливостей.

Зміцнення інклюзії можливе через розробку освітніх програм, що руйнують гендерні стереотипи, просвітницьку роботу серед населення, а також через активну участь чоловіків у процесах подолання нерівності.

Найвразливішою групою у період війни та після її завершення стає також група людей з інвалідністю. Основними бар'єрами для їхньої соціалізації, незалежно від гендеру можуть стати:

- відсутність доступу до працевлаштування;
- обмежений доступ до освіти;
- недостатність реабілітаційних послуг.

У зв'язку з цим, особливої важливості набувають реальні заходи регулювання цих питань на рівні влади. Зокрема, серед заходів, вже наявних у законодавстві України, варто акцентувати увагу на :

- запровадження квотування робочих місць для осіб з інвалідністю (приміром, від 5 до 7% у державному та приватному секторах);
- розвиток законодавчої бази для забезпечення адаптації робочих місць та фізичної доступності;
- надання додаткових фінансових стимулів роботодавцям (субсидії, податкові пільги);
- проведення тренінгів для працівників щодо взаємодії з людьми з інвалідністю.

Ключову роль у моніторингу виконання законодавства, інформуванні суспільства, організації освітніх програм і психологічної підтримки, як щодо гендерної рівності, так і стосовно інклюзії, відіграють громадські організації.

Одним із довгострокових інструментів для подолання гендерної нерівності є система освіти може стати запровадження:

- курсів з гендерної грамотності у школах та закладах вищої освіти;
- програм для дорослого населення щодо рівності, протидії насильству та дискримінації;
- окремої роботи з чоловіками задля подолання токсичної маскулінності та підтримки ідеї рівноправності [2].

Не лише чоловіки, але й жінки, які пережили війну, часто страждають від ПТСР, втрати близьких, руйнування житла. Тому для їхньої підтримки важливо створювати:

- програми психологічної реабілітації;
- центри підтримки жінок та дітей;
- платформи взаємодопомоги та обміну досвідом між постраждалими.

Особливої уваги у контексті інклюзії та гендерної рівності заслуговують проблеми жінок-матерів [4], які часто одноосібно відповідають за виховання дітей після втрати чоловіка чи партнера на війні.

Розуміння та активне поширення міжнародних стандартів, зокрема Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю [5], сприятиме:

- узгодженню національного законодавства з глобальними нормами;
- створенню нових інструментів підтримки вразливих категорій;
- обміну досвідом з країнами, які успішно реалізували політику інклюзії та гендерної рівності.

Питання гендерної рівності та інклюзії є комплексними і вимагають багатогранного підходу. Вирішення нагальних проблем, таких як рівний доступ до ресурсів, боротьба з дискримінацією та насильством, розвиток інклюзивної політики та змін у суспільних уявленнях про гендерні ролі є критично важливими для створення справедливого та рівного суспільства в поствоєнний період. Впровадження реальних змін у цих сферах дозволить забезпечити стійке відновлення країни, де кожен громадянин, незалежно від статі, матиме рівні можливості для розвитку.

Таким чином, гендерна рівність та інклюзія у воєнний та післявоєнний час є критично важливими для розвитку стабільного і справедливого суспільства. Війна може призвести до посилення гендерної нерівності, але також дає можливість для трансформації традиційних гендерних ролей та забезпечення рівних прав для жінок і чоловіків. Важливо, щоб в рамках державних політик, спрямованих на післявоєнне відновлення, були розроблені інклюзивні підходи, які забезпечують рівні можливості для всіх членів суспільства, незалежно від їхньої статі. Розвиток освітніх, економічних і правових програм для жінок може сприяти досягненню справжньої гендерної рівності та інклюзії в суспільстві.

Важливою складовою забезпечення гендерної рівності та інклюзії можуть стати квотування робочих місць для осіб з інвалідністю на законодавчому рівні, створення ефективної законодавчої бази, підтримка роботодавців, розвиток спеціалізованих програм і зміна соціальних стереотипів. Всі ці заходи можуть суттєво покращити доступ осіб з інвалідністю до працевлаштування та розширити доступ жінок до нових можливостей розвитку. Однак, всі ці кроки потребують комплексної стратегії, спрямованої на створення інклюзивного суспільства.

### Список використаних джерел

1. Волонтерство жіноцтва як ефективна складова боротьби з агресором [Електронний ресурс] // Український альманах. — 2023. — № 30. — Режим доступу: <https://ukralmanac.univ.kiev.ua/index.php/ua/article/view/493>.
2. UNFPA Україна. Національне дослідження щодо ставлення українських чоловіків до ґендерних стереотипів і насильства щодо жінок [Електронний ресурс] / Фонд ООН у галузі народонаселення. — Режим доступу: <https://ukraine.unfpa.org/uk/news/>
3. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні. Закон України від 21 березня 1991 року № 875-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>
4. Проект психологічної підтримки «Я поруч». Психологічна допомога матерям у кризі. 2022. URL: <https://poruch.me>.
5. Конвенція про права осіб з інвалідністю. Дата набрання чинності для України 06.03.2010. URL: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_g71](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71)

## СЕКЦІЯ 6. ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.

УДК 378.14:502.1(477)

Гаценко О. О.,

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,  
НУ «Чернігівська політехніка»

### МЕХАНІЗМИ ФІНАНСУВАННЯ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

**Анотація.** У статті досліджуються ключові фінансові інструменти, що можуть бути використані для підтримки зеленої трансформації закладів вищої освіти (ЗВО) в Україні. Розглядаються міжнародні й національні джерела фінансування, аналізуються проблеми впровадження таких механізмів та окреслюються перспективні напрями розвитку. Запропоновано конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності залучення та використання фінансових ресурсів для екологізації освітнього середовища.

**Ключові слова:** зелена трансформація, вища освіта, фінансові інструменти, сталий розвиток, екологізація, Україна.

У сучасному світі екологічна стійкість стає пріоритетним напрямом державної політики та стратегічного розвитку, зокрема у сфері вищої освіти. ЗВО як осередки знань, інновацій та формування світогляду нового покоління відіграють важливу роль у просуванні ідей сталого розвитку. «Інтеграція принципів сталого розвитку у фінансову політику університетів сприяє не лише екологічній, а й економічній ефективності освітніх установ» [2]. У цьому контексті зелена трансформація освітніх закладів вимагає не лише концептуальних змін, а й ефективного фінансового забезпечення. В Україні цей процес перебуває на етапі формування, що зумовлює необхідність глибшого аналізу можливих джерел та інструментів фінансування.

Зелена трансформація вищої освіти передбачає інтеграцію екологічних принципів в усі аспекти діяльності закладів: від енергозбереження й управління ресурсами до освітніх програм та наукових досліджень. Вона включає модернізацію інфраструктури, зниження вуглецевого сліду, розвиток екологічної культури серед студентів і персоналу.

В Україні потенційно доступний широкий спектр фінансових інструментів, серед яких:

- **Гранти та міжнародна технічна допомога** — участь у програмах Європейського Союзу (Erasmus+, Horizon Europe, Green Deal), Глобального екологічного фонду (GEF), ПРООН тощо;
- **Зелені облігації** — інноваційний механізм залучення інвестицій для фінансування екологічних проєктів, які можуть застосовуватись для енергомодернізації корпусів ЗВО. «Використання зелених облігацій та екологічних інвестиційних фондів стає важливим інструментом фінансування екологічних ініціатив у вищих навчальних закладах, сприяючи інтеграції сталого розвитку в освітній процес.» [1].
- **Державні та місцеві програми підтримки енергоефективності** — фінансування через Фонд енергоефективності або інші профільні програми.
- **Державно-приватне партнерство (ДПП)** — взаємовигідне залучення бізнесу до реалізації екологічних ініціатив на території університетів.
- **Цільові університетські фонди та краудфандинг** — формування добровільних фондів на підтримку зелених проєктів.

Серед ключових бар'єрів на шляху впровадження зазначених інструментів слід виокремити:

- Низький рівень обізнаності керівництва ЗВО щодо можливостей фінансування.
- Обмежені управлінські повноваження та автономія у фінансових питаннях.

- Складність процедур подання на гранти та відсутність достатнього досвіду підготовки проектної документації.
  - Відсутність системного бачення сталого розвитку на рівні стратегій ЗВО.
- Для активізації зеленої трансформації вищої освіти необхідно:
- Створити національну платформу для обміну досвідом та інформацією про джерела фінансування екологічних ініціатив.
  - Забезпечити підвищення кваліфікації управлінців ЗВО у сфері сталого розвитку та проектного менеджменту.
  - Заохочувати університети до участі в міжнародних програмах та формуванні міжуніверситетських консорціумів.
  - Розробити державну програму стимулювання інвестицій у зелену модернізацію ЗВО.

Фінансова підтримка є необхідною умовою для успішної зеленої трансформації закладів вищої освіти в Україні. Використання сучасних фінансових інструментів — як міжнародних, так і національних — потребує не лише інформаційної відкритості, а й належної управлінської підготовки, стратегічного планування та партнерської взаємодії. Перехід до екологічно орієнтованої моделі освіти — не лише виклик, а й шанс для українських ЗВО посісти гідне місце в європейському просторі сталого розвитку.

#### Список використаних джерел

1. Шевченко О. М. Зелені облигації як інструмент сталого розвитку. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій: матеріали II Міжнародної наук. – практ. Інтернет–конф., 06 черв. 2024 р. (с. 284–285). Полтава: Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка.

2. Петруха Н. М. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи розвитку та вплив на відновлення інфраструктури. Публічне управління і адміністрування, 2024, № 2. С. 36–45.

УДК 368.01:336.6

**Клименко Т. В.**

*кандидат економічних наук, доцент*

*ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

## СТРАХУВАННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасні умови розвитку економіки, що характеризуються прискореною глобалізацією, частими економічними кризами, кліматичними змінами та геополітичною нестабільністю, зумовлюють особливу актуальність проблеми забезпечення економічної безпеки та сталого розвитку. Ці виклики створюють підвищений рівень невизначеності у функціонуванні суб'єктів економічної діяльності, що актуалізує важливість страхування як одного з основних інструментів управління ризиками.

Страховання дозволяє мінімізувати негативні наслідки та забезпечує: збереження економічної стабільності завдяки фінансовому захисту, що дає змогу економічним суб'єктам швидше відновлюватися після збитків і уникати банкрутства; захист майнових інтересів шляхом відшкодування завданих збитків; стимулювання інвестиційної активності завдяки можливості зниження ризиків для інвесторів, що підвищує привабливість інвестиційної діяльності та сприяє притоку капіталу в економіку; сприяння сталому розвитку, оскільки заохочує впровадження кращих практик управління ризиками, зокрема в сферах екологічної безпеки та соціальної відповідальності.

У цьому контексті страхування слід розглядати ширше, тобто не лише як механізм компенсації завданих збитків, а й як важливий інструмент забезпечення економічної безпеки. Ефективне функціонування страхового ринку сприяє якісному перерозподілу ризиків,

мобілізації фінансових ресурсів і формуванню довгострокових інвестицій, що є необхідним для досягнення цілей сталого розвитку.

Страховий ринок України тривалий час залишався одним із найскладніших у фінансовому секторі, а в останні роки зіштовхнувся із серйозними викликами, серед яких: економічна нестабільність, військовий конфлікт із росією, низький рівень фінансової грамотності, недосконала законодавча база та корупційні ризики [1]. Ці чинники послаблювали довіру до страхових компаній і приваблювали страхових продуктів, стримуючи подальший розвиток ринку.

На основі аналізу показників діяльності страхових компаній можна оцінити їх реальний вплив на економічну безпеку держави та динаміку сталого розвитку. Важливо враховувати, що зростання обсягів валових страхових премій, страхових резервів і виплат може свідчити про здатність страхового ринку ефективно акумулювати й перерозподіляти ресурси.

За даними Національного банку України, впродовж 2022-2024 років страховий ринок України зазнав суттєвих трансформацій, які проявилися як у кількісних, так і в якісних показниках. Зокрема, спостерігалось скорочення кількості страховиків за відносно стабільної вартості сукупних активів, що свідчить про структурні зміни у сфері страхування внаслідок консолідації ринку та підвищення вимог до платоспроможності страхових компаній.

Найпомітнішою тенденцією стало поступове скорочення кількості страховиків: зі 128 у 2022 році до 65 у 2024 році, тобто майже вдвічі, при цьому порівняно з 2023 роком цей показник у 2024 році зменшився більш ніж на дві третини [2]. Така динаміка зумовлена низкою чинників, зокрема: посиленням регуляторного контролю, а також економічними та геополітичними ризиками, пов'язаними з повномасштабним вторгненням РФ в Україну. Це призвело до виходу з ринку менш капіталізованих або фінансово нестійких компаній.

Поряд із цим, зауважимо, що обсяг активів страхових компаній залишався відносно стабільним: у 2022 році показник становив 70,3 млрд грн, а на кінець 2024 року зріс лише на 2,5 млрд грн (або на 3,6%) [2]. Така динаміка на тлі скорочення кількості страхових компаній свідчить про концентрацію капіталу у фінансово стійкіших компаніях, що вказує на оптимізацію структури ринку, посилення фінансової стабільності та надійності провідних страховиків.

Статистичні дані свідчать про поступове зростання валових премій у сфері страхування життя: в 4-му кварталі 2024 року цей показник становив 1,67 млрд грн – найбільший обсяг надходжень за квартал упродовж 2022-2024 років (для порівняння: в 4-му кварталі 2022 року – 1,3 млрд грн). Загалом у 2024 році обсяг валових премій у сфері страхування життя склав 5,7 млрд грн, що на 19,1% більше ніж у 2022 році (4,81 млрд грн) [2]. Таке зростання, передусім, можна пояснити підвищенням довіри до довгострокового страхування, незважаючи на економічну та соціальну невизначеність в Україні. Також спостерігалось поступове зростання рівня страхових виплат за цими видами страхування: з 13% у 1му кварталі 2022 року до 26% у 4-му кварталі 2024 року. Це можна пояснити як збільшенням середньої суми виплат за відповідними договорами, так і інфляційними процесами та зростанням кількості страхових випадків [2].

Щодо ризикових видів страхування, то валові страхові премії також зростали щоквартально, а їх обсяг суттєво перевищував надходження за договорами страхування життя. Так, у 1-му кварталі 2022 року показник становив 8,4 млрд грн (у 2-му кварталі 2022 року – зменшився до 7,1 млрд грн), а в 4-му кварталі 2024 року – 12,94 млрд грн. Загалом за 2024 рік валові страхові премії за ризиковим страхуванням склали майже 47,4 млрд грн, що більш ніж на третину перевищує обсяг 2022 року (34,9 млрд грн) [2]. Таке зростання обумовлено низкою чинників, серед яких ключовими є: підвищення ризиків, що спричинило зростання тарифів; посилення інфляційного тиску; активізація інвестиційної діяльності та кредитування в окремих секторах економіки, які потребують страхового забезпечення; зростання ділової активності та попиту на страхування як інструменту управління ризиками.

Також вищим був і рівень виплат за ризиковими видами страхування: у другому півріччі 2024 року він досягнув максимального значення – 41%, тоді як найнижчий рівень спостерігався в 4-му кварталі 2022 року – 35%. Зростання цього показника пов'язане зі збільшенням кількості страхових випадків і середньої суми страхових виплат (зокрема за такими видами, як КАСКО, ОСЦПВ, медичне страхування), а також із впливом інфляційних процесів – зростання споживчих цін позначилося на розмірі виплат страховиків під час врегулювання збитків [2].

Отже, протягом 2022-2024 років вітчизняний страховий ринок демонстрував поступове відновлення, зокрема, відбулося зростання прибутковості його діяльності попри загальноекономічні виклики та вплив військової агресії з боку РФ. Позитивний фінансовий результат діяльності страховиків, що здійснюють страхування життя, зріс майже у 5 разів: з 0,3 млрд грн у 2022 році до 1,4 млрд грн у 2025 році, рентабельність їхніх активів зросла втричі – до 5,58%, що на 3,76% більше ніж у 2022 році [2]. Це свідчить про підвищення ефективності використання капіталу таких компаній і поступову стабілізацію їхніх довгострокових фінансових моделей.

Ризикове страхування переважає страхування життя за рівнем прибутковості, однак демонструє вищу волатильність фінансових результатів. Так, прибуток у цій сфері зменшився з 3,01 млрд грн у 2022 році до 1,9 млрд грн у 2023 році, тобто більш ніж у півтора рази, проте в 2024 році зріс на 0,6 млрд грн до 2,5 млрд грн. Подібна динаміка спостерігалася і щодо рентабельності капіталу: у 2023 році вона знизилася на 2,4% до 3,83%, а в 2024 році зросла до 5,58% [2]. Таким чином, можна констатувати поступову адаптацію ризикового сегмента страхування до нових умов функціонування та відновлення ефективності страхового бізнесу загалом.

Також варто зауважити, що нарощування позитивних фінансових результатів є наслідком кількох ключових факторів: оптимізації страхового ринку, коли менш ефективні, нестійкі або збиткові компанії припиняли свою діяльність; а також зростання обсягів страхових премій, за рахунок чого страховики змогли наростити дохідну базу. Така загальна позитивна динаміка створює передумови для підвищення довіри клієнтів, покращення інвестиційної привабливості, зміцнення позицій компаній, здатних адаптуватися до складних економічних викликів. У підсумку це сприятиме подальшому розвитку галузі, незважаючи на складні умови функціонування національної економіки.

Водночас для підтримання позитивної динаміки необхідно приділити увагу розвитку страхових продуктів, зокрема шляхом їх адаптації до сучасних потреб, а також удосконаленню системи ризик-менеджменту та консолідації страхового ринку з метою підвищення його стійкості, конкурентоспроможності та довіри з боку споживачів. У цьому контексті важливо, щоб НБУ, як регулятор страхового ринку, посилював фінансовий контроль за діяльністю страхових компаній. З огляду на низький рівень фінансової грамотності в Україні, необхідно активізувати інформаційно-роз'яснювальну роботу щодо переваг страхового захисту та його важливості для забезпечення економічної безпеки.

На сьогодні актуальним є завдання адаптації страхових продуктів до нових реалій, зокрема викликів, пов'язаних із наслідками військових ризиків, а також до розвитку таких напрямів, як кіберстрахування, агрострахування та страхування природоохоронних ініціатив. Останнє набуває особливої актуальності у зв'язку з кліматичними змінами і зростанням ризиків для довкілля та екосистем. Для стимулювання укладання довгострокових договорів страхування життя доцільним є запровадження податкових пільг для страхувальників. Окрім цього, податкові стимули можуть бути передбачені для страхових компаній, які інвестують у фінансування проєктів сталого розвитку (так звані «зелені ініціативи»).

Важливо зауважити, що інновації відіграють ключову роль у трансформації страхового ринку, що проявляється через впровадження новітніх технологій – InsurTech (штучний інтелект, блокчейн-технології, мобільні додатки тощо). Це дозволяє покращувати якість страхових послуг, підвищити ефективність системи ризик-менеджменту та сприяти більшій

клієнтоорієнтованості. У зв'язку з постійним зростанням кіберзагроз, необхідно забезпечити надійний захист персональних і фінансових даних за допомогою сучасних систем безпеки.

Ефективний розвиток страхового ринку неможливий без висококваліфікованих кадрів, що вимагає системної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у цій галузі: андеррайтерів, страхових посередників, актуаріїв, експертів з урегулювання збитків, а також спеціалістів з InsurTech, комплаєнс-менеджерів, ризик-менеджерів та інших професіоналів, здатних працювати в сучасних умовах.

Отже, страхування є одним із ефективних інструментів управління ризиками, який дозволяє мінімізувати наслідки непередбачуваних подій, підтримувати безперервність економічної діяльності, стимулювати інвестиційну активність і сприяти досягненню цілей сталого розвитку. Поряд з цим, для підвищення ефективності страхування в системі економічної безпеки та сталого розвитку необхідно запровадити дієвий механізм державної підтримки особливо важливих на сучасному етапі видів страхування (кіберстрахування, агрострахування, страхування природоохоронних ініціатив, страхування життя тощо). Не менш важливим є підвищення фінансової грамотності населення, активніше впровадження страхових сервісів (InsurTech), посилення фінансового контролю за діяльністю страхових компаній, а також сприяння інтеграції вітчизняного страхового ринку в міжнародні страхові системи.

#### Список використаних джерел

1. Домбровська Н.Р. Страховий ринок України: реалії та виклики в умовах військового стану. Ефективна економіка. 2024. №7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4221/4256>

2. Огляд небанківського фінансового сектору (березень 2025 року). Національний банк України: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru-berezen-2025-roku> (дата звернення: 15.05.2025).

УДК 614.2:005.52:005.334

**Романенко С.В.**

*кандидат економічних наук,*

*викладач кафедри маркетингу та менеджменту,*

*Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова,*

*м. Вінниця, Україна*

## ФІНАНСОВИЙ КОНСАЛТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Фінансовий консалтинг є важливим інструментом для підвищення ефективності управління ресурсами в закладах охорони здоров'я, особливо в умовах реформування цієї системи. Зважаючи на обмежені фінансові ресурси та зростаючу потребу населення у якісних медичних послугах, цей напрямок набуває ключового значення. Раціональне управління фінансовими потоками стає визначальним фактором сталого розвитку медичних установ незалежно від їхньої форми власності.

У сфері медицини фінансовий консалтинг охоплює професійну діяльність, спрямовану на вдосконалення управління бюджетом, оптимізацію витрат, формування довгострокових фінансових стратегій і ефективного розподілу ресурсів. Завдяки цьому керівництво медичних установ отримує інструменти для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спираючись на глибокий аналіз господарської діяльності, оцінку витрат і виявлення перспективних джерел фінансування. Один із провідних аспектів фінансового консалтингу — це оптимізація витрат. Значна частина бюджету медичних закладів часто спрямовується на придбання лікарських засобів, оплату праці персоналу та підтримку інфраструктури.

Фінансові консультанти аналізують ці процеси, виявляють дублювання функцій і необґрунтовані витрати та пропонують шляхи їх зменшення без шкоди якості надання послуг. Другий важливий напрямок — це управління фінансовими ризиками та прогнозування. Консультанти створюють сценарії розвитку ситуації з урахуванням зовнішніх факторів і внутрішніх особливостей роботи установи. Це дає змогу заздалегідь оцінювати ризики, серед яких можуть бути недофінансування, зміни у державному фінансуванні або зростання цін на ресурси, забезпечуючи своєчасне реагування. Особливої уваги заслуговує диверсифікація джерел доходу. У перехідний період медичні заклади повинні використовувати можливості залучення додаткових коштів, таких як благодійна допомога, грантові програми, партнерство з бізнесом або впровадження платних послуг.

Фінансовий консалтинг розробляє реалістичні моделі, що враховують всі законодавчі, етичні та операційні особливості конкретного закладу. Ще одним ключовим аспектом є створення дієвих механізмів внутрішнього фінансового контролю. Це передбачає впровадження прозорих автоматизованих систем обліку, ключових показників ефективності (КПІ) та звітності, що допомагають запобігти корупції та забезпечити раціональне використання бюджетних коштів. Важливою складовою є підвищення кваліфікації управлінського персоналу щодо фінансової грамотності. Проведення освітніх програм для керівників та фінансистів закладів охорони здоров'я сприяє формуванню відповідального підходу до фінансового планування і управління. У такому контексті консалтинг виступає не лише аналітичним сервісом, але й інструментом для змін управлінської культури. Міжнародна практика демонструє успішність подібних ініціатив. Наприклад, досвід США, Німеччини та Великобританії свідчить про те, що фінансовий консалтинг допомагає скоротити непродуктивні витрати, покращити фінансові показники й підвищити доступність та якість медичних послуг для пацієнтів.

Фінансовий консалтинг є ключовим і перспективним інструментом для модернізації системи охорони здоров'я. Його впровадження в управлінські процеси українських медичних закладів може не лише підвищити ефективність використання наявних ресурсів, але й зміцнити довіру до фінансової прозорості всієї системи. Для досягнення цього необхідні державна підтримка, розвиток ринку фінансових консалтингових послуг у сфері медицини та активна залученість управлінського персоналу до впровадження фінансових реформ.

#### Список використаних джерел

1. Матвіїшин М. М. Розвиток ринку фінансового бізнес-консалтингу в Україні [Електронний ресурс] / М. М. Матвіїшин // Львівський національний університет імені Івана Франка. – 2023. – Режим доступу: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/Matviishyn-M.pdf>.
2. Фінансування системи охорони здоров'я в Україні [Електронний ресурс] // Всесвітня організація охорони здоров'я. – 2024. – Режим доступу: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/379577/WHO-EURO-2024-10570-50342-76539-ukr.pdf>
3. Supporting health reforms and recovery in Ukraine [Електронний ресурс] / Deloitte. – 2024. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/supporting-health-reforms-and-recovery-ukraine.pdf>
4. Аналіз ринку медичних послуг та фармацевтики в Україні. 2022 рік [Електронний ресурс] // Pro-Consulting. – 2022. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-medicinskih-uslug-i-farmaceutiki-v-ukraine-2022-god>
5. Підтримка реформи охорони здоров'я в Україні [Електронний ресурс] // USAID. – 2022. – Режим доступу: [https://xn---5-6kci2amhfu6w.xn--d1apij.xn--j1amh/wp-content/uploads/2022/10/nl\\_september22\\_ukr\\_final\\_compressed.pdf](https://xn---5-6kci2amhfu6w.xn--d1apij.xn--j1amh/wp-content/uploads/2022/10/nl_september22_ukr_final_compressed.pdf)

## СЕКЦІЯ 7. НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.

УДК 005.52:614:338.48

**Белінська О. Б.**

*здобувач вищої освіти магістерського рівня, 1 курс,  
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова*

### ЛІДЕРСТВО В МЕДИЧНОМУ ТУРИЗМІ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

Медичний туризм посідає важливе місце у глобальній системі охорони здоров'я, адже він поєднує медичні послуги з економічними, логістичними та культурними аспектами. Проте саме в умовах кризових ситуацій — пандемій, збройних конфліктів, економічної нестабільності чи природних катастроф — ця сфера зазнає серйозних викликів. У таких обставинах на перший план виходить лідерство як здатність ухвалювати зважені рішення, мобілізувати ресурси та адаптуватися до стрімких змін. Кризове лідерство в медичному туризмі передбачає вміння мислити стратегічно, діяти швидко і відповідально, знаходити нестандартні рішення, не втрачаючи орієнтацію на якість послуг і потреби пацієнтів.

Під час пандемії COVID-19 або повномасштабного вторгнення в Україну медичні заклади, орієнтовані на міжнародних пацієнтів, опинилися у складній ситуації: зникла можливість в'їзду іноземців, порушився ланцюг комунікації з партнерами, виникла невизначеність щодо подальшої роботи. В цих умовах саме ефективний лідер визначає, чи буде клініка пасивно очікувати завершення кризи, чи візьме курс на переформатування діяльності. Сильне лідерство означає гнучкість, здатність швидко перебудуватися: перейти на телемедичні консультації, адаптувати маркетингові стратегії під нові реалії, забезпечити безперервність обслуговування клієнтів. При цьому лідер має залишатися носієм цінностей — відповідальності, відкритості, людяності, етичності — адже саме вони формують довіру до медичного бренду [1, с. 4–11; 2].

Криза — це також перевірка здатності до інновацій. Ті клініки, керівники яких вчасно впровадили цифрові рішення, зберегли комунікацію з пацієнтами з-за кордону, підтримали імідж закладу і створили платформу для подальшого розвитку. Успішні лідери у сфері медичного туризму не лише утримують на плаву установу, а й трансформують її, роблять її більш стійкою, безпечною та орієнтованою на міжнародний ринок. При цьому вони не забувають і про внутрішню команду — персонал потребує підтримки, мотивації, чіткого бачення цілей і стабільності в умовах невизначеності.

Не менш важливою є здатність лідера до ефективної зовнішньої комунікації. Пацієнти з інших країн, обираючи медичний туризм, прагнуть не лише якісної послуги, а й гарантії безпеки, передбачуваності, сервісу. В умовах кризи саме лідер має забезпечити прозорість інформації, вчасно інформувати про зміни у графіках, правилах, вартості послуг, забезпечити стабільність співпраці з міжнародними партнерами, страховими компаніями, турагентствами. Лідерство — це також здатність нести соціальну відповідальність: підтримати місцеву громаду, забезпечити доступ до допомоги для найбільш вразливих груп, бути частиною загальнонаціональних або міжнародних зусиль з подолання наслідків кризи [2; 3].

Зростання попиту на медичний туризм зумовлене як об'єктивними економічними чинниками (висока вартість лікування у розвинених країнах, черги на медичні послуги, відсутність страхового покриття), так і соціальними (пошук якісного сервісу, конфіденційності, швидкості обслуговування). У зв'язку з цим розвиток медичного туризму має вагомі перспективи як для окремих клінік, так і для цілих країн, які позиціонують себе як конкурентоспроможні гравці у цій сфері [4, с. 91–98; 5].

Одним із ключових напрямів розвитку медичного туризму є цифровізація. Використання телемедицини, цифрових платформ для попередніх консультацій, онлайн-запису, медичних чат-ботів та електронної медичної документації створює новий рівень комфорту для пацієнтів. Також розвиваються маркетингові інструменти, орієнтовані на персоналізацію комунікації, зокрема через соціальні мережі, відеоогляди, історії пацієнтів, інфлюенсерів у сфері здоров'я. Після пандемії COVID-19 важливим фактором залишається довіра до системи охорони здоров'я, тому клініки, що впроваджують міжнародні стандарти якості (наприклад, JCI), мають значну конкурентну перевагу.

Серед перспективних напрямів варто виокремити спеціалізований медичний туризм — репродуктивний (ЕКО), стоматологічний, кардіологічний, онкологічний, косметологічний, ортопедичний, трансплантологічний. Крім того, зростає інтерес до реабілітаційного та оздоровчого туризму, зокрема у поєднанні з природними ресурсами — термальними водами, мінеральними джерелами, кліматичними умовами, що особливо актуально для країн Східної Європи, зокрема України.

Ще однією перспективою є розвиток партнерств між медичними закладами та туристичними операторами, готельним бізнесом, логістичними компаніями. Це дозволяє створювати комплексні пропозиції «під ключ» — від трансферу й проживання до післяопераційного супроводу, що є особливо привабливим для іноземних пацієнтів. У майбутньому можна очікувати зростання кількості медичних кластерів, де лікувальні установи працюватимуть у синергії з іншими галузями [6, с. 117–119; 7].

Україна має високий потенціал у розвитку медичного туризму, зокрема завдяки високому рівню підготовки лікарів, сучасному обладнанню, порівняно низьким цінам на послуги та сприятливому географічному розташуванню. Проте для повноцінної реалізації цього потенціалу необхідно вирішити низку завдань: удосконалення нормативно-правової бази, сертифікація закладів охорони здоров'я відповідно до міжнародних стандартів, забезпечення прозорості медичних послуг, створення єдиної платформи для просування України як бренду у сфері медичного туризму [8, с. 292–294; 9, с. 192–94].

Таким чином, лідерство в медичному туризмі в умовах кризових ситуацій — це складний, багатовимірний процес, який вимагає поєднання професіоналізму, емоційного інтелекту, інноваційного мислення і моральної стійкості. Саме від рішень лідера залежить, чи зможе медична установа не лише пережити кризу, а й перетворити її на можливість для росту, модернізації та зміцнення позицій на глобальному ринку медичних послуг. Надійне, етичне та далекоглядне лідерство — запорука сталого розвитку медичного туризму у світі, де кризи стають новою нормою.

### Список використаних джерел

1. Черевко О. В., Белоусова Н. В., Головчук Ю. О. Оцінка доцільності використання методики прогнозування регіонального економічного розвитку інклюзивного туризму. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 2. С. 4–11. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/02/2.21.\\_topic\\_Cherevko-O.V.-B%D1%96elousova-N.V.-Golovchuk-J.%D0%9E.-4-11.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/02/2.21._topic_Cherevko-O.V.-B%D1%96elousova-N.V.-Golovchuk-J.%D0%9E.-4-11.pdf)
2. Головчук Ю. О., Мороз С. Р., Цесьців Д. С. Управління туристичними дестинаціями: інноваційні маркетингові підходи. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-12-02>
3. Hrafskaya, O. I. and Holovchuk, Y. O. Innovative principles of regional tourism development policy. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal «Internaiка»*. Vol. 1(69). 2023. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8550>
4. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Виставково-ярмаркові заходи як складові формування партнерських відносин. *Агросвіт*. 2020. № 4. С. 91–98. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.4.91
5. Голод А. П., Штойко П. І., Головчук Ю. О. Концептуальні засади туристичної регіоналістики. *Географія та туризм*. 2022. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.17721/2308-135X.2022.68.3-8>

6. Головчук Ю. О. Менеджмент у медичному туризмі: стратегічні напрямки, міжнародний досвід та перспективи розвитку. Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики: збірник матеріалів III міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 3 квітня 2025 р. — Харків: ВСП «Харківський торговельно- економічний фаховий коледж ДТЕУ». 2025. 225 с. С. 117–119. URL: <https://dspace.vntmu.edu.ua/handle/123456789/9789>

7. Графська О. І., Головчук Ю. О., Четирбук О. Р. Теоретичні засади дослідження туристичної інфраструктури як інноваційної основи регіонального розвитку туризму. Інфраструктура ринку. 2022. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct66-26>

8. Головчук Ю. О., Струшинська В. Використання цифрового маркетингу у фармацевтичній галузі. Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків. 15–16 лют. 2024. Харків, 2024. С. 292–294.

9. Головчук Ю. О., Герцун І. А. Аналіз середовища та стратегічне планування як основа управління підприємством. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (6–7 червня 2024 р.м. Харків). Харків: УкрДУЗТ, 2024. С. 192–194. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/24395>

УДК 657.446

**Застьола Є. О.**

*аспірант, Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»*

**Сергієнко О. А.**

*д.е.н, професор, Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»*

## **РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ КРИПТОВАЛЮТ У НАЦІОНАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ СТРАТЕГІЇ**

На сьогоднішній день світ переживає глобальні економічні трансформації, зумовлені цифровізацією та появою нових фінансових інструментів, таких як криптовалюти, створюють нові виклики та можливості для національних економік. Криптовалюти, зокрема біткойн та ефіріум, уже не лише альтернативний засіб платежу, а й інструмент для інвестування, спекуляцій та досягнення фінансової незалежності. Проте їхня інтеграція в національні економічні стратегії викликає низку проблем: висока волатильність, регуляторні прогалини, кіберзагрози та потенційна дестабілізація монетарної політики. Водночас криптовалюти відкривають перспективи для залучення інвестицій, вдосконалення фінансових систем, залучення інвестицій і підвищення фінансової інклюзії. Таким чином, виникає потреба в аналізі ризиків і перспектив інтеграції криптовалют, щоб визначити, як держави можуть використовувати їхній потенціал, мінімізуючи негативні наслідки.[1]

Метою цього дослідження є оцінка ризиків і перспектив інтеграції криптовалют у національні економічні стратегії. Зокрема, робота спрямована на аналіз можливостей, які криптовалюти надають для економічного розвитку, інновацій та фінансової інклюзії, а також на виявлення ключових викликів, пов'язаних із їхньою волатильністю, регулюванням, кібербезпекою та впливом на макроекономічну стабільність.

Перспективи інтеграції криптовалют:

1. Стимулювання інновацій та залучення інвестицій. Криптовалюта та технології блокчейну сприяють розвитку децентралізованих фінансових систем (DeFi), які дозволяють підприємствам і приватним особам отримувати доступ до капіталу без посередників. Це створює можливості для залучення іноземних інвестицій через первинні пропозиції монет (ICO) або токенизацію активів. Країни, які створюють сприятливі регуляторні умови, такі як Мальта чи Сінгапур, уже демонструють зростання технологічного сектору та приплив капіталу.

2. Розширення фінансової інклюзії. У країнах, що розвиваються, значна частина населення не має доступу до банківських послуг. Криптовалюти дозволяють здійснювати транзакції за допомогою лише смартфона та інтернету, сприяючи інтеграції маргіналізованих груп у глобальну економіку. Це може підвищити економічну активність і зменшити соціальну нерівність, що позитивно вплине на національну економіку.

3. Диверсифікація економічних інструментів. Створення державних цифрових валют (CBDC) дозволяє урядам підвищувати ефективність монетарної політики, зменшувати витрати на готівковий обіг та боротися з тіньовою економікою. Наприклад, цифровий юань у Китаї демонструє потенціал таких інструментів, а інші країни активно розглядають подібні ініціативи. [2,3]

Ризики інтеграції криптовалют:

1. Волатильність та спекулятивний характер. Висока волатильність криптовалют створює ризики для інвесторів і підприємців. Коливання цін на біткойн та інші активи можуть призвести до фінансових криз, якщо значна частина населення інвестує в криптовалюту без належного розуміння ризиків. Спекулятивний характер цих ринків також може відволікати капітал від реального сектору економіки.

2. Регуляторні виклики. Децентралізована природа криптовалют ускладнює їх регулювання. Відсутність єдиних міжнародних стандартів сприяє відмиванню грошей, ухиленню від податків і фінансуванню незаконної діяльності. Надмірне регулювання може відлякати інвесторів, тоді як недостатній контроль посилює тіньову економіку.

3. Кіберзагрози та безпека. Інтеграція криптовалют потребує високого рівня кібербезпеки. Хакерські атаки на біржі, гаманці чи смарт-контракти можуть призвести до значних втрат. У 2021 році хакери вкрали криптовалют на суму понад 3,7 мільярда доларів, що підкреслює серйозність цього ризику.

4. Макроекономічна нестабільність. Широке використання криптовалют може підірвати монетарну політику, оскільки центральні банки втрачають контроль над грошовою масою. Масовий відтік капіталу в криптовалюту може послабити національну валюту, що особливо небезпечно для країн із нестабільною економікою. [4]

Висновок. Інтеграція криптовалют у національні економічні стратегії є складним і багатогранним процесом, який поєднує значні перспективи та серйозні ризики. З одного боку, криптовалюти сприяють інноваціям, залученню інвестицій, фінансовій інклюзії та диверсифікації економічних інструментів. З іншого боку, їхня волатильність, регуляторні прогалини, кіберзагрози та потенційний вплив на макроекономічну стабільність створюють виклики, які потребують ретельного управління. Для успішної інтеграції держави повинні розробити збалансоване регуляторне середовище, інвестувати в кібербезпеку та освіту, а також співпрацювати на міжнародному рівні для створення єдиних стандартів. Лише за таких умов криптовалюти зможуть стати ефективним інструментом для економічного розвитку, мінімізуючи їхні негативні наслідки.

#### Список використаних джерел

1. Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>

2. Шевцова А. В. Вплив технології блокчейн на фінансовий сектор глобальної економіки. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 258–264. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-258-264>

3. Blockchain Adoption Moving Rapidly in Banking and Financial Markets: Some 65 Percent of Surveyed Banks Expect to be in Production in Three Years. PR Newswire. IBM. 28.09.2016. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/blockchain-adoption-moving-rapidly-in-banking-and-financial-markets-some-65-percent-of-surveyed-banks-expectto-be-in-production-in-three-years-300335472.html>

4. <https://www.binance.com/uk-UA/square/post/17554265832689>

УДК 621.396

Мекшун П. В.

*К.е.н., докторант кафедри економіки, обліку та оподаткування  
Національний університет «Чернігівська політехніка»*

## ОСНОВНІ ЕТАПИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СФЕРИ БЕЗПРОВОДОВОГО ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗКУ В УКРАЇНІ

Зважаючи на стрімкий розвиток технологій та зростаючу потребу у високошвидкісному доступі до Інтернету, розвиток сфери безпроводового електрозв'язку є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності держави в глобальному середовищі. Безпроводовий електрозв'язок базується на передачі інформації за допомогою електромагнітних хвиль без використання кабелів чи оптоволоконних ліній. Його основою є використання спектра радіочастот, що дозволяє передавати дані на різні відстані з різною якістю і швидкістю [1, с. 6].

Сфера безпроводового електрозв'язку охоплює широкий спектр технологій, зокрема радіозв'язок, мобільний зв'язок (1G, 2G, 3G, 4G, 5G, 6G) та інтернет, технології Wi-Fi. Літера G в термінології мобільних мереж означає generation, тобто покоління. Кожне наступне покоління зв'язку забезпечує більшу швидкість у порівнянні з попереднім.

В Україні перший цивільний радіозв'язок був встановлений 30 грудня 1902 року на лінії Херсон — Гола Пристань. Проект пристрою бездротового телеграфу розробив одеський інженер-електрик Бухгейм Е. О., який керував роботами по його встановленню і запуску. З того часу радіозв'язок став інформативним, пізнавальним, просвітницьким засобом комунікації між людьми. В нинішніх умовах найважливішою його складовою є мобільний зв'язок.

В Україні становлення мобільного зв'язку першого покоління почалося 1 липня 1993 року, коли президент країни Леонід Кравчук вперше використав мобільний телефон для розмови. Першим українським мобільним оператором стала компанія МТС (UMC). У 1994 році сім міст України мали доступ до мобільного зв'язку: Київ, Харків, Дніпропетровськ, Одеса, Львів, Сімферополь і Севастополь. У 1995 році територія покриття охоплювала вже 12 міст, а в 1996 році — всі обласні центри і 4000 км автомагістралей. У 1999 році компанія МТС забезпечила доступ до мобільного зв'язку у метрополітені і можливість роумінгу — дзвінків за кордон [2].

Друге покоління мобільного зв'язку з'явилося в Україні на початку 2000-х років. Його головна відмінність від 1G — спосіб передачі за допомогою цифровому зв'язку замість аналогового, що значно підвищило його якість. На цьому етапі розвитку мобільного зв'язку з'явився обмежений мобільний інтернет: технологія GPRS, а потім EDGE дала змогу користуватись простим інтернетом (WAP, email).

Технологія **GPRS (General Packet Radio Service)** — це стандарт, який використовує не зайняту голосовим зв'язком смугу частот для передачі інформації. На відміну від мереж першого покоління, які базувалися на аналоговому радіосигналі, ця технологія передавала інформацію між вузлами мережі цифровим каналом, працюючи в діапазоні 900 або 1800 МГц. Базові принципи пакетної передачі даних заклали основу для модернізації технологій мобільного інтернету і стали поштовхом для розробки технології EDGE.

Технологія **EDGE (Enhanced Data Rates for GSM Evolution)** підтримує в середньому втричі вищу швидкість передачі даних, ніж GPRS. Оператори Київстар, Vodafone (раніше UMC), lifecell (раніше life:) базувалися саме на 2G для голосових дзвінків і SMS.

Мобільний зв'язок стандарту 3G був запроваджений в Україні тільки у 2015 році, пізніше, ніж в інших європейських країнах. На сьогодні в розвинених країнах оператори вимикають зв'язок 3G, щоб використовувати зв'язок стандарту 4G або 5G, але в Україні він ще працює.

4G (четверте покоління мобільного зв'язку або LTE покоління) — це стандарт мобільної передачі даних, який забезпечує високу швидкість інтернету, стабільне з'єднання та якісні голосові послуги через технології VoLTE. В Україні 4G офіційно запрацював у 2018 році і зараз покриття охоплює більшість території країни, особливо в містах та вздовж основних

транспортних шляхів. З другої половини 2020 року LTE в Україні працює на частотах 900, 1800 і 2600 МГц у дуплексному режимі FDD [3]. У період пандемії коронавірусу 2020 року мобільний зв'язок і інтернет став основним засобом для спілкування, роботи і розваг.

5G (п'яте покоління мобільного зв'язку) — це новітній стандарт безпроводової передачі даних, що забезпечує значно вищу швидкість, меншу затримку та більшу ємність мережі порівняно з попередніми технологіями. Зв'язок 5G на сьогодні працює у понад 90 країнах світу і в ЄС до кінця 2025 року ним планується покрити всі міста і основні автошляхи. В Україні зараз тривають технологічні тестування та підготовчі роботи для його впровадження. Через необхідність оновлення базової інфраструктури існує складність у розгортанні мережі 5G, бо для забезпечення його швидкості мобільні вежі у містах мають стояти на відстані 300–400 метрів. З 2019 року їх вже почали встановлювати. Для впровадження 5G в Україні у 2023 році розблокували частоти у діапазоні 3400–3600 мегагерц [4].

У травні 2019 року під час проведення Шведсько-українського бізнес-форуму у Києві оператор мобільного зв'язку «lifecell» та компанія Ericsson розгорнули обладнання і провели тестування швидкості мобільного інтернету 5G покоління. На думку дослідників питання впровадження зв'язку покоління 5G в Україні стане можливим тільки тоді, коли [5]:

- буде сформована державна стратегія розвитку наступного покоління мобільного зв'язку з врахуванням побажань і потреб операторів, бізнесу і населення;
- будуть повністю використані можливості зв'язку четвертого покоління;
- стануть доступними в ціні термінали та обладнання, які підтримують нові технології;
- застосування п'ятого покоління мобільного зв'язку стане економічно доцільним.

Зараз в нашій країні переважає зв'язок формату 4G, який у десять разів повільніший за 5G. Під час повномасштабної війни запуск зв'язку формату 5G потребує дозволу військових.

6G (шосте покоління мобільного зв'язку) — це майбутній стандарт бездротової комунікації, який обіцяє значно перевершити можливості 5G. Мобільний зв'язок стандарту 6G забезпечить надзвичайно високу швидкість передачі даних, мінімальну затримку та глобальне покриття, інтегруючи наземні та супутникові мережі. Очікується, що перші комерційні мережі 6G з'являться не раніше 2030 року. Його впровадження потребуватиме значних інвестицій у нову інфраструктуру та адаптації регуляторних норм. Проте, з огляду на потенційні переваги, такі як дуже швидкий інтернет, мінімальна затримка та можливості для нових технологічних рішень, 6G має потенціал стати революційним кроком у сфері мобільного зв'язку.

В Україні оператори мобільного зв'язку також готуються до майбутніх технологій. Наприклад, «Vodafone Ukraine» розпочав підключення базових станцій через пасивні оптичні мережі xPON, що дозволить у майбутньому швидко перейти на технології 5G, а згодом і на 6G. Мережа xPON вже зараз підтримує швидкість 1 Гбіт/с, а в майбутньому дозволить її збільшити шляхом масштабування.

Таким чином, з моменту появи радіозв'язку у XIX столітті і перших мобільних мереж 1G у 1980-х роках, технології сфери безпроводового електрозв'язку постійно розвивалися. Стандарт мобільного зв'язку 2G дозволив передавати текстові повідомлення та здійснювати зашифровані дзвінки, стандарт 3G дав можливість передачі даних, листування через електронну пошту та проведення відеоконференцій, стандарт 4G — швидкий мобільний інтернет, онлайн-ігри, перегляд відео у форматі HD, стандарт 5G — миттєве завантаження даних та передачу великих файлів, надшвидкий інтернет, майбутній стандарт 6G — дасть можливість дистанційного керування роботами-маніпуляторами, автівками, «розумним будинком» тощо. Для підвищення рівня комунікативних відносин між людьми в Україні доцільно розгорнути мережу мобільного зв'язку 5G покоління.

### Список використаних джерел

1. Методологічні положення з організації державного статистичного спостереження зі статистики телекомунікаційних, поштових і кур'єрських послуг/ URL: [https://ukrstat.gov.ua/metod\\_polog/metod\\_doc/2019/12/mp\\_telecom\\_posh\\_kur.pdf](https://ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2019/12/mp_telecom_posh_kur.pdf)

2. Зв'язок поколінь: як Україна стала мобільною. URL: <https://news.bigmir.net/other/4562298-svyaz-pokolenii-kak-ukraina-stala-mobilnoi>
3. Діапазони частот 4G LTE, що використовуються в Україні. URL: <https://mobitech.com.ua/ua/articles/ispolzuemie-diapazoni-chastot-4g-lte-bands-v-ukraine>
4. Що таке 5G: характеристики та коли очікувати в Україні. URL: <https://gigacloud.ua/articles/shho-take-5g-harakterystyky-ta-koly-ochikuvaty-v-ukrayini/>
5. G еволюція мобільного зв'язку в Україні: зради та перемоги. URL: <https://voxukraine.org/connector/g-evolyutsiya-mobilnogo-zv-yazku-v-ukrayini-zradi-ta-peremogi>

## СЕКЦІЯ 8. МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕСУ.

УДК 005.52:316.334.56

**Головчук Ю.О.**

*доктор економічних наук*

*Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова*

### МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ

У XXI столітті соціальна сфера стала однією з ключових артерій, від яких залежить стабільність і розвиток кожної держави. Медичні, освітні, соціальні установи відіграють важливу роль у формуванні людського капіталу, забезпеченні соціальної справедливості та зменшенні нерівності. Водночас ефективність їхньої діяльності неможлива без сучасних управлінських підходів, зокрема маркетингових досліджень і бізнес-консалтингу. Ці інструменти, традиційно асоційовані з комерційним сектором, дедалі активніше інтегруються у практику організацій соціального спрямування.

Маркетингові дослідження в соціальній сфері мають на меті виявлення реальних потреб громадян, визначення рівня задоволеності наданими послугами, вивчення бар'єрів у доступі до ресурсів. Наприклад, за результатами опитування, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології у 2023 році, понад 46% українців заявили про труднощі у доступі до якісних медичних послуг, особливо у сільській місцевості. Такі дані є безцінними для формування державної політики, локальних ініціатив або внутрішньої стратегії конкретної установи [1, с. 9-24; 2].

Бізнес-консалтинг у соціальному секторі допомагає структурувати діяльність організацій, запровадити стратегічне планування, оптимізувати витрати, підвищити якість сервісу та впровадити сучасні технології управління. Наприклад, завдяки консалтинговому супроводу проєктів цифрової трансформації, багато українських громад уже запровадили електронні черги, онлайн-консультації, електронні соціальні картки – що значно підвищило доступність і прозорість послуг.

Особливу увагу варто звернути на ефективність впровадження бізнес-консалтингу в громадах після адміністративно-територіальної реформи. За даними Міністерства розвитку громад та територій України, лише 19% об'єднаних територіальних громад у 2024 році мали чітко визначену стратегію розвитку соціальних послуг. Проте ті громади, які скористалися консалтинговою підтримкою у розробці таких стратегій, змогли підвищити рівень охоплення соціальними послугами на 25-30% вже протягом першого року реалізації. Це свідчить про пряму кореляцію між наявністю фахового супроводу та результативністю дій у соціальному секторі.

Не менш важливою є роль маркетингових досліджень у підвищенні якості державних програм. Наприклад, у 2022 році державна програма з підтримки родин з дітьми з інвалідністю охопила лише 61% цільової аудиторії, хоча номінально вона була розрахована на повне покриття. Після залучення консалтингових фірм для аналізу ефективності комунікаційних каналів та бар'єрів доступу, було переглянуто механізм інформування – зокрема, активізовано місцеві медіа та цифрові платформи. У 2023 році показник охоплення виріс до 83%, що є яскравим прикладом результативності інтеграції аналітичного та управлінського підходів [3, с. 501-511; 4, с. 119-121].

У 2025 році очікується зростання значення маркетингових досліджень та бізнес-консалтингу у соціальній сфері, зокрема в охороні здоров'я, освіті, сфері соціального захисту та культурних

ініціативах. Згідно з прогнозами міжнародних організацій, таких як Світовий банк та ООН, до 40% державних і недержавних проєктів у соціальному секторі потребуватимуть залучення експертів для проведення комплексного аналізу ефективності програм, визначення цільових аудиторій і розробки стратегії комунікації. Це пояснюється переходом до моделі управління, орієнтованої на результат, та необхідністю раціонального розподілу ресурсів у відповідь на економічні виклики та зростаючі очікування громадян [5; 6, с. 280-308].

Крім того, у 2025 році значна увага приділятиметься впровадженню цифрових технологій у процес досліджень. Очікується, що понад 60% соціальних установ в Україні використовуватимуть такі інструменти, як Power BI, Tableau або Google Data Studio для візуалізації даних, аналізу результативності та формування звітів, які відповідають міжнародним стандартам прозорості. Це дозволить не лише здійснювати моніторинг у режимі реального часу, а й ефективніше комунікувати з донорами, громадами та державними структурами. Консалтинг у соціальній сфері набуде ще більшої стратегічної важливості, стаючи ключовим інструментом для сталого розвитку і формування соціального капіталу.

Таким чином, маркетингові дослідження забезпечують знання про реальні потреби суспільства, а бізнес-консалтинг трансформує це знання в конкретні дії. У соціальній сфері це означає – більше адресності, прозорості, ефективності та довіри. Це не просто модні інструменти з приватного сектору, а необхідні елементи управління, без яких неможливо забезпечити сталий розвиток та соціальну справедливість у демократичному суспільстві.

#### Список використаних джерел

1. Mohan, S. K. Management consulting in the Artificial Intelligence–LLM era. *Management Consulting Journal*. 2024. Т. 7. vol. 1. pp. 9-24. DOI: 10.2478-mcj-2024-0002
2. Головчук Ю.О., Заїка Я.М. Використання результатів маркетингових досліджень для створення спрямованих на споживача маркетингових кампаній. Матеріали XI міжнародної наук.-практ. дистанційної конференції «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики». м. Харків. 21 березня 2024 р. С. 183-192. URL: [https://mmf.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/zbirnik-konferencii-21.03.2024\\_10.04.pdf](https://mmf.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/zbirnik-konferencii-21.03.2024_10.04.pdf)
3. Yevtushenko N., Fedorchenko A. Competitive advantages in the market of consulting services: marketing aspect. *Business: Theory and Practice*. 2023. Т. 24. vol. 2. P. 501-511. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2023.15291>
4. Головчук Ю. О. Управління розробкою бізнес-моделей у сфері приватних медичних закладів. Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків. 15-16 лют. 2024. Харків, 2024. С. 119-121.
5. Графська О.І., Головчук Ю.О., Кулик О.М. Інноваційні інструменти маркетингових стратегій розвитку туризму на регіональному рівні. Інфраструктура ринку. 2023. №71. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71\\_2023/38.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/38.pdf)
6. Gabbianelli L., Pencarelli T. Exploring some marketing practices in management consulting firms: evidence from small service firms in Italy. *The TQM Journal*. 2024. Т. 36. vol. 9. p. 280-308. DOI: 10.1108/TQM-12-2019-0308

УДК: 005.7:614.2

**Марчук І.А.**

*кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри маркетингу та менеджменту,  
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова,  
м. Вінниця, Україна  
marchykivanna@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-2877-3024*

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.**

Мотивація персоналу та забезпечення професійного розвитку в закладах охорони здоров'я є ключовими чинниками, що визначають якість надання медичних послуг і ефективність роботи установи. Мотивація - це цілеспрямований процес впливу на працівників з метою збільшення їхньої продуктивності, задоволення професійних потреб і досягнення стратегічних цілей медичного закладу. Вона включає як матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії та соціальні гарантії, так і нематеріальні - визнання, можливість професійного зростання, участь у прийнятті рішень і створення комфортних умов праці. Сучасні підходи до мотивації акцентують увагу на важливості нематеріальних факторів, які сприяють зниженню емоційного вигорання, підвищенню лояльності персоналу та формуванню позитивної корпоративної культури.

Професійний розвиток медичних працівників - це безперервний процес навчання, підвищення кваліфікації, участі у тренінгах, конференціях і стажуваннях, що забезпечує їхню конкурентоспроможність і адаптацію до сучасних вимог галузі. Впровадження інноваційних методів навчання, таких як онлайн-курси, симуляційні тренінги, дистанційне навчання, а також індивідуальні плани розвитку, наставництво і коучинг, сприяє формуванню професійної компетентності та мотивації до саморозвитку. Важливою складовою є також позитивна корпоративна культура, підтримка колег і керівництва, створення сприятливого психологічного клімату, що допомагає запобігати професійному вигоранню.

Управління мотивацією в медичних закладах потребує системного підходу, який включає аналіз потреб персоналу, розробку ефективних мотиваційних програм і регулярний моніторинг їхньої результативності. Важливо враховувати індивідуальні особливості працівників, їхні цінності та очікування, що дозволяє створити персоналізовані стимули. Крім того, сучасні дослідження підкреслюють роль лідерства і стилю управління у формуванні мотивації: відкритий, підтримуючий стиль керівництва сприяє залученню працівників і збільшенню їхньої відповідальності.

Для підвищення мотивації та розвитку персоналу рекомендується впроваджувати гнучкі системи преміювання, організовувати регулярні навчальні заходи, розвивати внутрішні комунікації, забезпечувати доступ до сучасних освітніх ресурсів і підтримувати ініціативи самонавчання. Важливо також створювати можливості для кар'єрного росту, що стимулює прагнення до професійного вдосконалення. Моніторинг задоволеності працівників і своєчасне реагування на їхні потреби є невід'ємною частиною ефективної мотиваційної політики.

Особливу увагу слід приділяти профілактиці професійного вигорання, яке є поширеною проблемою серед медичних працівників через високий рівень стресу і емоційного навантаження. Запровадження програм психологічної підтримки, тренінгів з управління стресом, а також створення умов для відпочинку і відновлення сприяють збереженню працездатності та мотивації персоналу.

Таким чином, мотивація персоналу та забезпечення професійного розвитку є взаємопов'язаними процесами, які сприяють підвищенню якості медичних послуг, задоволеності працівників і пацієнтів, а також сталому розвитку закладів охорони здоров'я. Комплексний

підхід до цих питань допомагає створити ефективну, мотивовану і професійно підготовлену команду, здатну відповідати на сучасні виклики медичної галузі та забезпечувати високий рівень медичної допомоги.

### Список використаних джерел

1. Гончарук О. В. Мотивація персоналу в діяльності закладів охорони здоров'я : монографія / О. В. Гончарук. – Київ : НУБіП України, 2022. – 156 с.
2. Іваненко Т. М. Особливості мотивації та стимулювання персоналу в умовах пандемії COVID-19 / Т. М. Іваненко // Економіка харчової промисловості. – 2022. – Вип. 1. – С. 35–45.
3. Ковальчук Л. П. Управління персоналом в закладах охорони здоров'я : навч. посібник / Л. П. Ковальчук. – Львів : ЛНМУ, 2023. – 180 с.
4. Мотивація персоналу в закладах охорони здоров'я : методичні рекомендації / за ред. І. В. Петренко. – Харків : ХНМУ, 2022. – 48 с.
5. Сидоренко В. І. Професійний розвиток медичного персоналу : сучасні підходи / В. І. Сидоренко // Менеджмент та освіта. – 2023. – № 2. – С. 22–30.

УДК 339.138:004:656

**Рябов І. Б.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Чернігівська політехніка»*

## ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ СЕРВІСІВ

Цифрова трансформація бізнес-процесів є невід'ємною складовою стратегій розвитку сучасних підприємств. Логістика, як одна з ключових функціональних сфер будь-якої компанії, зазнає суттєвих змін під впливом цифровізації. За даними дослідження McKinsey, 85% логістичних компаній з 2020 року прискорили цифрову трансформацію власних процесів, а 75% впровадили нові технологічні рішення для інтеграції з маркетинговими активностями [1].

В умовах посилення конкуренції та зростання вимог споживачів до швидкості та якості обслуговування, традиційне розмежування маркетингових та логістичних функцій стає застарілою моделлю управління. Натомість формується новий підхід, заснований на інтеграції цих процесів через цифрові маркетингові платформи, що забезпечує синергетичний ефект та створює додаткову цінність для клієнтів.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю систематизації знань про можливості трансформації логістичних сервісів за допомогою цифрових маркетингових інструментів та аналізу кращих світових та українських практик такої інтеграції.

Під цифровими маркетинговими платформами розуміємо інтегровані програмні рішення, що забезпечують автоматизацію, аналітику та оптимізацію маркетингових процесів із використанням цифрових технологій. З погляду впливу на логістичні сервіси, ці платформи можна класифікувати наступним чином:

1. Маркетплейси – це не просто онлайн-майданчики для торгівлі (наприклад, Amazon, eBay, Rozetka). Вони також відіграють ключову роль у логістиці, беручи на себе складський облік, виконання замовлень та організацію доставки до кінцевого споживача.

2. CRM-системи з логістичними модулями (Salesforce, HubSpot) – забезпечують єдиний інформаційний простір для управління взаємовідносинами з клієнтами з інтегрованими функціями логістичного планування.

3. Платформи маркетингової автоматизації (Sendinblue, Marketo) – дозволяють налаштовувати персоналізовані комунікації на різних етапах логістичного обслуговування клієнтів.

4. Аналітичні платформи (Google Analytics 4, Adobe Analytics) – забезпечують збір та обробку даних про поведінку споживачів для оптимізації логістичних процесів.

За даними Gartner, компанії, що використовують інтегровані цифрові платформи для управління маркетингом та логістикою, демонструють на 23% вищу ефективність обслуговування клієнтів та на 18% нижчі операційні витрати порівняно з компаніями, що застосовують відокремлені системи [2].

Оmnіканальність – це стратегія, що забезпечує безперервну взаємодію клієнта з брендом незалежно від точки контакту. У більш широкому розумінні вона представляє собою стратегію безшовної інтеграції різних каналів комунікації та продажів для створення уніфікованого клієнтського досвіду. У контексті логістики ця концепція набуває особливого значення, оскільки дозволяє синхронізувати фізичні та цифрові точки взаємодії з клієнтом.

Ключові omnіканальні моделі, що трансформують логістичні сервіси:

- Click & Collect – модель, що передбачає онлайн-замовлення з самовивозом із фізичної точки. За даними Retail Dive, 68% споживачів регулярно використовують цю опцію, що дозволяє ритейлерам оптимізувати витрати на доставку та збільшити трафік до фізичних магазинів [3].

- Ship-from-Store – виконання онлайн-замовлень із найближчого до клієнта фізичного магазину. Ця модель скорочує час доставки на 25-40% та оптимізує логістичні витрати.

- Персоналізований маршрут користувача – адаптація логістичних рішень відповідно до поведінкових патернів споживача, його геолокації та історії замовлень.

Згідно з дослідженням «The State of Omnichannel Retail», компанії, що успішно реалізують omnіканальну стратегію, значно перевершують інших у здатності утримувати клієнтів. Вони демонструють на 90% вищий рівень утримання, ніж компанії, що використовують окремі, неінтегровані канали комунікації з клієнтами [4].

Amazon використовує алгоритми машинного навчання для аналізу історії покупок, пошукових запитів та навіть часу, проведеного на сторінках товарів, для прогнозування попиту та превентивного розміщення товарних запасів у логістичних центрах, найближчих до потенційних покупців. Впровадження системи предиктивної логістики «Anticipatory Shipping» дозволило компанії не тільки прискорити доставку на 10-15%, але й значно оптимізувати витрати на логістику, зменшивши їх на 15-20%.

Європейський лідер онлайн-продажу одягу Zalando впровадив інтегровану систему відстеження статусу замовлення з персоналізованими повідомленнями на кожному етапі логістичного ланцюга. Особливістю системи є адаптація комунікацій відповідно до попередньої поведінки клієнта та його преференцій щодо частоти та каналів інформування. Результатом стало зниження кількості звернень до служби підтримки на 30% та підвищення рівня задоволеності клієнтів на 25%.

Вітчизняний маркетплейс Rozetka у співпраці з логістичним оператором Нова пошта створив інтегровану систему обслуговування, що забезпечує безшовний досвід від вибору товару до його отримання. Ключовим елементом став єдиний цифровий інтерфейс, що дозволяє відстежувати статус замовлення в режимі реального часу та отримувати персоналізовані рекомендації на основі історії покупок і поведінкових патернів. Впровадження цієї системи дозволило збільшити показник повторних замовлень на 32% та скоротити час виконання замовлення на 20%.

Перспективним напрямом є інтеграція цифрових платформ у секторі малого та середнього бізнесу. Навіть невеликі підприємства сьогодні мають змогу застосовувати omnіканальні рішення завдяки доступним API та сервісам інтеграції, що дозволяють покращити клієнтський досвід і скоротити час виконання замовлень.

Інтеграція цифрових маркетингових платформ з логістичними сервісами створює низку конкурентних переваг:

1. Скорочення часу доставки – аналіз даних про поведінку споживачів дозволяє оптимізувати розміщення запасів та маршрути доставки.

2. Підвищення рівня обслуговування – персоналізовані комунікації та проактивне інформування клієнтів про статус замовлення збільшують лояльність споживачів.

3. Збільшення LTV (Lifetime Value) – інтегрований підхід до обслуговування клієнтів підвищує показник кількості повторних замовлень на 40-50%.

4. Оптимізація операційних витрат – скорочення витрат на логістику за рахунок більш ефективного планування на основі даних про споживчу поведінку.

За даними дослідження, компанії з високим рівнем інтеграції маркетингових і логістичних функцій демонструють значно вищу рентабельність – на 32% – порівняно з тими, що зберігають традиційне розмежування цих сфер [3].

Інтеграція цифрових маркетингових платформ з логістичними сервісами стає новим стандартом організації бізнес-процесів в умовах цифрової економіки. Ключовими факторами успіху такої інтеграції є:

1. Впровадження єдиної цифрової екосистеми, що забезпечує обмін даними між маркетинговими та логістичними підрозділами в режимі реального часу.

2. Розвиток омніканальної стратегії з фокусом на забезпечення цілісного клієнтського досвіду.

3. Використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту та оптимізації логістичних процесів.

4. Персоналізація комунікацій на всіх етапах логістичного обслуговування.

Питання підготовки спеціалістів, які володіють знаннями як у маркетингу, так і в логістиці, стає дедалі актуальнішим. Це зумовлено новими вимогами ринку праці, що вимагає від бізнес-освіти адаптації навчальних програм. Зокрема, необхідно зосередитися на розвитку навичок у сфері цифрового маркетингу та ефективного управління інтегрованими логістичними процесами.

#### Список використаних джерел

1. McKinsey & Company. Supply Chain 4.0 – the next-generation digital supply chain. McKinsey & Company, 2023. P. 15-18.

2. Gartner. Magic Quadrant for Digital Commerce. Gartner Research, 2024. P. 23-28.

3. Близнюк І. А. Цифровізація логістичних процесів в умовах розвитку електронної комерції. Економіка і суспільство. 2023. № 48. С. 87-93.

4. Deloitte Digital. The New Logistics Paradigm: How Digital Marketing Tools Transform Supply Chain Efficiency. Harvard Business Review. 2024. Т. 102, № 2. P. 54-62.

УДК 339.138:658.8

**Рябова Т. А.**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

## МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ ЧЕРЕЗ АДАПТИВНИЙ МАРКЕТИНГ

В умовах нестабільного глобального бізнес-середовища, що характеризується зростаючою регіоналізацією, політичними ризиками та волатильністю попиту, компанії змушені переосмислювати традиційні підходи до маркетингу. За даними McKinsey, 76% міжнародних компаній зазнали істотних змін у своїх ланцюгах вартості протягом 2022-2024 років, що зумовило необхідність трансформації маркетингових стратегій [1]. У цьому контексті адаптивний маркетинг стає не просто тактичним інструментом, а стратегічною необхідністю для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Адаптивний маркетинг визначається як система маркетингових рішень і дій, що характеризується високою гнучкістю та здатністю швидко пристосовуватися до змінних умов зовнішнього середовища з метою максимізації створення цінності для споживача та компанії. На відміну від традиційного маркетингу, який базується на довгострокових планах з фіксованими цілями та бюджетами, адаптивний підхід передбачає безперервне коригування стратегії відповідно до динаміки ринку.

Актуальність дослідження зумовлена потребою у систематизації успішних міжнародних практик адаптивного маркетингу та визначенні їхнього впливу на управлінські рішення в контексті глобальних ланцюгів вартості.

Гнучкий (адаптивний) маркетинг базується на принципі постійного взаємозв'язку з ринком та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Основними характеристиками такого підходу є:

1. Швидкість реакції – здатність модифікувати маркетингові стратегії та кампанії у стислі терміни відповідно до нових умов.
2. Релевантність – забезпечення високого рівня відповідності маркетингових повідомлень та пропозицій поточним потребам і проблемам цільової аудиторії.
3. Аналітична основа – використання аналітичних інструментів для моніторингу зміни потреб споживачів, конкурентного середовища та ринкових трендів у режимі реального часу.
4. Локалізація та персоналізація – адаптація маркетингових активностей до специфіки локальних ринків та індивідуальних переваг споживачів.

За даними українських дослідників, компанії, що впроваджують адаптивні маркетингові підходи, на 37% ефективніше реагують на ринкові зміни порівняно з організаціями, що дотримуються традиційних маркетингових моделей [2].

Концепція адаптивного маркетингу поєднує принципи Agile та Lean методологій: ітеративність, фокус на цінності, мінімізацію втрат та емпіричну оцінку. Однак, на відміну від Agile-маркетингу, адаптивний підхід охоплює ширший стратегічний контекст із врахуванням макроекономічних, геополітичних та соціокультурних факторів.

Unilever впровадив модель «Multi-local marketing» для адаптації глобальних брендів до локальних ринків за принципом «Globally strategic, locally relevant». Приклад – трансформація кампанії «Real Beauty» бренду Dove в Південно-Східній Азії з використанням місцевих інфлюенсерів та адаптацією до локальних стандартів краси, що забезпечило зростання частки ринку на 12% за 18 місяців [3].

Coca-Cola реалізує стратегію «2One Brand, One Marketing Approach», модифікуючи смакові профілі та комунікації відповідно до локальних переваг. У 2023 році при ребрендингу Coca-Cola Zero компанія диференціювала меседжі за регіонами: в Японії – баланс роботи та відпочинку, в США – активний спосіб життя.

Huawei під тиском санкцій США переорієнтувала маркетингову стратегію з просування смартфонів на розвиток екосистеми розумних пристроїв, акцентуючи на надійності та безпеці технологій та розширивши присутність на менш санкційно-обмежених ринках.

ІКЕА у 2023 році реструктурувала ланцюги постачання та змінила маркетингову стратегію з універсальної на сегментовану з фокусом на регіональні потреби, що допомогло компанії не лише зберегти, але й посилити ринкові позиції.

Глобальні ланцюги вартості (ГЛВ) являють собою систему взаємопов'язаних функцій та процесів, через які товари та послуги проходять від концепції до кінцевого споживання. У сучасних умовах ГЛВ трансформуються під впливом регіоналізації, технологічних змін та геополітичних факторів, що створює нові виклики та можливості для впровадження адаптивного маркетингу.

Дослідження Journal of International Business Studies показує, що компанії, які ефективно інтегрують адаптивні маркетингові практики у свої глобальні ланцюги вартості, демонструють

на 28% вищу стійкість до зовнішніх шоків порівняно з компаніями, що підтримують традиційний розподіл функцій [4].

Адаптивний маркетинг впливає на розподіл функцій у ГЛВ наступним чином:

1. Децентралізація маркетингових функцій – передача більшої автономії локальним підрозділам для оперативного реагування на зміни місцевих ринків.
2. Інтеграція R&D та маркетингу – скорочення циклу розробки продуктів через ранню інтеграцію маркетингового аналізу в процес створення інновацій.
3. Трансформація логістичних моделей – перехід від оптимізації за критерієм ефективності до оптимізації за критерієм гнучкості та стійкості.
4. Переосмислення ролі постачальників – залучення постачальників до маркетингових процесів як джерел інновацій та локальної експертизи.

Роль маркетингового менеджменту в координації між ринками набуває особливого значення в умовах фрагментації глобальних ланцюгів вартості. Успішні компанії впроваджують гібридні моделі управління, що поєднують централізоване визначення стратегічних напрямків з локальною автономією у тактичній реалізації.

Впровадження адаптивного маркетингу суттєво впливає на процеси прийняття управлінських рішень у різних функціональних сферах бізнесу:

Адаптивний підхід трансформує традиційні моделі бюджетування, переходячи від річного планування до динамічного розподілу ресурсів на основі реальної ефективності. Дослідження українських науковців показують, що компанії, які впроваджують динамічне бюджетування в маркетингу, демонструють на 25% вищу рентабельність маркетингових інвестицій порівняно з компаніями, що використовують традиційні моделі [2].

У сфері управління продуктовим портфелем адаптивний маркетинг сприяє більш швидкому виведенню на ринок нових продуктів та модифікації існуючих відповідно до змін у споживчих перевагах. Компанії переходять від лінійних моделей розробки продуктів до ітеративних, що передбачають раннє тестування концепцій та постійне вдосконалення на основі зворотного зв'язку від ринку.

Також спостерігається прискорення адаптації каналів комунікації та дистрибуції відповідно до змін у поведінці споживачів. Успішні компанії використовують підхід омніканальності з можливістю швидкого перерозподілу ресурсів між каналами залежно від їх ефективності в конкретний момент часу.

Адаптивний маркетинг передбачає формування системи раннього виявлення репутаційних ризиків та швидкого реагування на кризові ситуації. Компанії розробляють сценарні плани комунікацій для різних типів криз, що дозволяє оперативно адаптувати повідомлення та канали комунікації відповідно до характеру викликів.

Важливим елементом антикризових моделей стає проактивна комунікація, що передбачає не лише реагування на проблеми, але й формування наративу, який визначає сприйняття компанії та її дій у складних ситуаціях. Лідери ринку використовують прогнозне моделювання для передбачення потенційних комунікаційних викликів та підготовки відповідних стратегій реагування.

Аналіз міжнародних практик адаптивного маркетингу демонструє, що гнучкі маркетингові підходи стають критичним фактором конкурентоспроможності в умовах глобальної турбулентності. Компанії, що успішно впроваджують адаптивні стратегії, демонструють вищу стійкість до зовнішніх шоків та здатність швидше реагувати на зміни споживчих переваг.

Для ефективного впровадження адаптивного маркетингу рекомендується:

1. Розвивати цифрові аналітичні інструменти для моніторингу змін у зовнішньому середовищі та споживчій поведінці в режимі реального часу. Особливого значення набувають технології предиктивної аналітики, що дозволяють прогнозувати потенційні зміни та підготуватися до них заздалегідь.

2. Впроваджувати гібридні моделі управління маркетингом, що поєднують централізоване визначення стратегічних напрямків з локальною автономією у тактичній реалізації.

3. Трансформувати організаційну культуру в напрямку підвищення толерантності до невизначеності та готовності до експериментів. Необхідно розвивати механізми швидкого масштабування успішних ініціатив та відмови від неефективних проектів без негативних наслідків для команди.

4. Інтегрувати маркетингові функції з іншими бізнес-процесами, особливо з R&D, логістикою та управлінням ланцюгами постачання, для забезпечення узгодженої адаптації всіх елементів глобального ланцюга вартості.

5. Підготувати маркетингових менеджерів нового типу з гнучким мисленням і глобальним баченням. Сучасні лідери маркетингу мають поєднувати аналітичні навички з креативним мисленням та глибоким розумінням крос-культурних відмінностей.

Впровадження цих рекомендацій дозволить компаніям підвищити свою адаптивність до змін зовнішнього середовища та посилити конкурентні позиції на глобальних ринках.

#### Список використаних джерел

1. McKinsey & Company. The Resilient Corporation: Adaptability in a Fragmenting Global Economy. McKinsey Global Institute. 2024. P. 23-29.

2. Петренко О. В., Коваленко М. І. Адаптивний маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2023. Вип. 4(217). С. 35-42.

3. Johnson S., Peterson L. Cultural Adaptation in Global Marketing: Case Studies from FMCG Leaders. Journal of International Marketing. 2024. Vol. 32, No. 1. P. 78-92.

4. Chen W., Ramirez R. Agile Marketing Integration in Global Value Chains: Effects on Resilience and Performance. Journal of International Business Studies. 2023. Vol. 54, No. 3. P. 432-451.

УДК 005.932:004.738.5:658.7

**Старченко С.В.**

*викладач, фаховий коледж,*

*ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

## ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ В СКЛАДСЬКІЙ ЛОГІСТИЦІ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У центрі сучасного обговорення логістики опиняється проблема: чому складські процеси залишаються найменш цифровізованими в системі постачання, попри очевидну залежність ефективності бізнесу від швидкості, точності та прозорості руху товарно-матеріальних ресурсів?

У сучасних умовах глобальної нестабільності, прискореної цифрової трансформації та трансформації логістичних ланцюгів внаслідок війни, складська логістика постає не лише як операційна функція, а як стратегічний центр гнучкості, адаптації та конкурентоспроможності підприємства. Тому варто акцентувати на тому, що інноваційність складських процесів є критичною умовою виживання та розвитку бізнесу в кризових умовах.

Цю проблему активно дискутують у сучасних роботах, зокрема чітко артикульовано у дослідженні Ауліна В. В. у 2024 році [1], але її глибина виходить далеко за рамки технологічного відставання. Так, у означеній проблемі йдеться не лише про нестачу інвестицій чи обладнання, а про інституційну інерцію, управлінський страх змін та відсутність стратегічного мислення на рівні операційного менеджменту.

Однією з ключових проблем, порушених авторами, є низький рівень цифрової зрілості складської інфраструктури українських підприємств, що обмежує їхню здатність швидко реагувати на зміни попиту, затримки в постачанні та коливання валютного курсу. У відповідь на

виклики цифровізації, серед основних ключових аспектів проблеми цифровізації логістичних операцій варто відмітити:

1. Нерозуміння логістики як джерела доданої вартості. У багатьох українських компаніях склад досі сприймається як витратна ланка, а не як центр швидкого реагування, джерело аналітики чи інструмент клієнтського сервісу. Не застосування автоматизації та роботизації складських процесів із використанням технологій pick-to-light, конвеєрних систем, мобільних сканерів, що зменшує витрати та підвищує точність обліку.

2. Відсутність кадрової політики щодо цифрової грамотності. Ідприємства прагнуть до автоматизації, але при цьому не інвестують у навчання персоналу, не готують логістів-аналітиків і не мають адаптивних команд управління змінами.

3. Фрагментованість рішень. Закупівля WMS або RFID не гарантує ефективності, якщо ці рішення впроваджуються ізольовано, без інтеграції з ERP, CRM, HRM або системою контролю KPI. Інновації без стратегічної архітектури – це просто витрати.

4. Логістика залишається «сліпою зоною» державної політики. Попри актуальність сталих логістичних рішень у післявоєнному відновленні, державна стратегія не враховує потреби складської інфраструктури, не стимулює логістичні кластери, не створює умови для державно-приватного партнерства у сфері інфраструктурного оновлення.

Таким чином комплексний підхід до цифровізації логістичних операцій має на меті реалізацію низки пропозицій щодо подолання проблеми:

- Переосмислення ролі складу як стратегічного елемента не лише у виробничих ланцюгах, а й у сервісній моделі підприємства.
- Розвиток кадрів нового типу – логістів, які володіють не тільки Excel, а й Power BI, Python, системним мисленням. Також акцент варто зробити на необхідності трансформації підготовки кадрів, адже сучасні інноваційні рішення потребують не лише обладнання, але й кваліфікованих операторів, аналітиків, IT-фахівців, які здатні працювати з новими цифровими платформами.
- Підвищення логістичної зрілості бізнесу: від епізодичних інновацій до інтегрованої цифрової екосистеми. Інтеграція цифрових WMS-рішень у загальну ERP-архітектуру підприємства з метою посилення контролю, аналітики та адаптивного планування.
- Включення логістики до політик цифрової трансформації, індустріального відновлення та кліматичної нейтральності. Екологізація логістики може передбачати впровадження енергоефективного обладнання, повторного використання пакування, мінімізація вуглецевого сліду у транспортному обслуговуванні складів.
- Запровадження омніканальної логістики, що враховує потреби як традиційного роздрібу, так і електронної комерції, та вимагає гнучкості у форматі обслуговування (наприклад, крос-докінг, «click&collect», мікрофулфілмент).

Проблема інноваційної відсталості складської логістики не є технічною – вона є управлінською і ментальною. Тільки радикальне переосмислення функції складу в сучасній економіці, поєднане зі стратегічним управлінням змінами, дозволить українському бізнесу пройти етап нестабільності та адаптуватися до викликів майбутнього.

Таким чином інноваційна складська логістика не є розкішшю, а життєвою необхідністю. Вона дозволяє українським підприємствам зменшити залежність від зовнішніх ризиків, підвищити ефективність і забезпечити сталість функціонування у новій економічній реальності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Аулін, В. В., Тищенко, С. Ю., Гриньків, А. В. Інноваційні рішення в складській логістиці. Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки, 2024. 10(41), ч. I., 270-285. URL: <https://dSPACE.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/5f8559f4-0a08-4b1d-930f-63c820277824/content> (дата звернення: 15.05.2025).

## Наукове видання

### **Актуальні питання управління та адміністрування: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти**

Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції  
(м. Чернігів, 22-23 травня 2025 р.)

Видано в авторській редакції  
Підписано до публікації 15.06.2025  
Формат 60x84/16  
Гарнітура Arial  
Ум. друк. арк. 10,3  
Електронне видання

ЗВО «Університет трансформації майбутнього»  
14000, Україна, м. Чернігів, вул. Ремісничка, 28  
Електронна пошта: [info@uft.in.ua](mailto: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.