



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АЕРОКОСМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ХАРКІВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ



Гданський Університет (Польща)
Поморський університет у Слупську (Польща)
Запорізький національний університет
Західноукраїнський національний університет
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства НААН
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Комунальний заклад вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти»
Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної
освіти» Дніпропетровської обласної ради
Комунальний заклад
Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Гжицького
Національна академія Національної гвардії України
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
Національний університет цивільного захисту України
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
Херсонський державний аграрно-економічний університет
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

III Всеукраїнської науково-практичної конференції «ЕКОНОМІКА ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ»

11-12 червня 2026 року
м. Харків

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АЕРОКОСМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

ЕКОНОМІКА ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ

**МАТЕРІАЛИ
III Всеукраїнської науково-практичної конференції
11-12 червня 2026 року**



Харків 2026

Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Харків, 11–12 червня 2026 р.) / за заг. ред. С. М. Домбровської. Харків : Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», 2026. 823 с.

Редакційна колегія:

ДОМБРОВСЬКА Світлана Миколаївна – доктор наук з державного управління, професор, Заслужений працівник освіти України, проректор з наукової роботи Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»;

ШВЕДУН Вікторія Олександрівна – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»;

ЛЕБЕДЧЕНКО Віра Віталіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»;

ТЮРІНА Діна Миколаївна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»;

КАРПЕКО Надія Миколаївна – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут».

У матеріалах III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення» висвітлено результати наукових досліджень з актуальних проблем економіки, публічного управління та адміністрування, державної політики, регіонального розвитку, цифрової трансформації, забезпечення національної та економічної безпеки, відновлення територіальних громад, розвитку людського капіталу, соціально-економічних процесів в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України, а також сучасних тенденцій розвитку освіти, науки, інновацій та підприємництва.

Для наукових і науково-педагогічних працівників, здобувачів вищої освіти, аспірантів, докторантів, представників органів державної влади та місцевого самоврядування, фахівців-практиків, громадських діячів та всіх, хто цікавиться проблемами розвитку економіки та публічного управління.

Матеріали конференції друкуються в авторській редакції. Відповідальність за зміст, достовірність наведених фактів, статистичних даних, цитат, власних назв та інших відомостей несуть автори.

Склад програмного комітету
III Всеукраїнської науково-практичної конференції
«ЕКОНОМІКА ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА
РІШЕННЯ»

ГОЛОВА ПРОГРАМНОГО КОМІТЕТУ

ЛИТВИНОВ Олексій Миколайович – доктор юридичних наук, професор, Заслужений працівник освіти України, ректор Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут».

ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВИ ПРОГРАМНОГО КОМІТЕТУ:

ДОМБРОВСЬКА Світлана Миколаївна – доктор наук з державного управління, професор, Заслужений працівник освіти України, проректор з наукової роботи Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»;

ПРОНЧАКОВ Юрій Леонідович – кандидат технічних наук, доцент, декан факультету програмної інженерії та бізнесу Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»;

ШВЕДУН Вікторія Олександрівна – доктор наук з державного управління, професор, зав. кафедри економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут».

ЧЛЕНИ ПРОГРАМНОГО КОМІТЕТУ:

БОНДАР Дмитро Володимирович – доктор юридичних наук, доцент, Заслужений працівник цивільного захисту України, генерал-майор служби цивільного захисту, ректор Львівського державного університету безпеки життєдіяльності;

КИРИЛОВ Юрій Євгенович – доктор економічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, член-кореспондент Національної академії аграрних наук, ректор Херсонського державного аграрно-економічного університету;

НІКІТІН Юрій Олександрович – доктор історичних наук, професор, Відмінник освіти України, ректор Комунального закладу Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти;

ПАРУБЧАК Іван Орестович – доктор наук з державного управління, професор, ректор Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького;

СИЧЕНКО Віктор Володимирович – доктор наук з державного управління, професор, Заслужений працівник освіти України, академік Національної академії наук вищої освіти України, дійсний член (академік) Академії політико-правових

наук України, ректор Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»;

ГРАБАР Едіта Василівна – кандидат педагогічних наук, доцент, директор Закарпатського навчально-наукового центру Західноукраїнського національного університету;

ГОРНИК Володимир Гнатович – доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського;

ДАНЧУК Олексій Володимирович – доктор ветеринарних наук, професор, в.о. директора Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААН;

МАТУСКА Ева – доктор економічних наук, професор, Директор інституту менеджменту Поморського університету в Слупську (Польща);

БЛИК Олег Олександрович – доктор наук з державного управління, професор, проректор з науково-педагогічної роботи та моніторингу якості освіти Комунального закладу вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»;

ПОПОВИЧ Василь Васильович – доктор технічних наук, професор, полковник служби цивільного захисту, проректор з наукової роботи Львівського державного університету безпеки життєдіяльності;

КИРИЧЕНКО Наталя Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, декан економічного факультету Херсонського державного аграрно-економічного університету;

БЄЛАЙ Сергій Вікторович – доктор наук з державного управління, професор, начальник центру організації та координації наукової та інноваційної діяльності Національної академії Національної гвардії України;

ПАЛЮХ Віктор Валентинович – доктор наук з державного управління, старший дослідник, начальник докторантури-ад'юнктури Національного університету цивільного захисту України;

ЄФРЕМОВА Галина Леонідівна – кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту Комунального закладу Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти;

ЛОПУШИНСЬКИЙ Іван Петрович – доктор наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу;

МОРОЗ Володимир Михайлович – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри соціології і публічного управління Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»;

ЩЕПАНСЬКИЙ Едуард Валерійович – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова;

АЖАЖА Марина Андріївна – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління та адміністрування Запорізького національного університету;

АНТОНОВА Людмила Володимирівна – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри обліку і аудиту Чорноморського національного університету імені Петра Могили;

МАРУХЛЕНКО Оксана В'ячеславівна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка;

ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ Оксана Ігорівна – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі;

РАДЧЕНКО Олександр Віталійович – доктор наук з державного управління, професор, Заслужений працівник освіти України, професор кафедри політичної географії Інституту суспільних наук Гданського Університету (Польща).

СТРЕЛЬЦОВ Влодзімеж – доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління Поморського університету в Слупську (Польща).

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ:

ДАВИДОВА Ірина Олегівна, д-р. екон. наук, професор, професор кафедри економіки та публічного управління.

ДЄГТЯР Андрій Олегович, д-р. наук з держ. упр., професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри економіки та публічного управління,

КОВАЛЬЧУК Вероніка Геннадіївна, д-р наук з держ. упр., професор, професор кафедри економіки та публічного управління,

РЕВЕНКО Даніїл Сергійович, д-р. екон. наук, професор, професор кафедри економіки та публічного управління.

ТЮРІНА Діна Миколаївна, д-р наук з держ. упр., доцент, професор кафедри економіки та публічного управління

КАРПЕКО Надія Миколаївна, канд. наук з держ. упр, доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління.

ЛЕБЕДЧЕНКО Віра Віталіївна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління.

ПОПОВ Олександр Сергійович, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління.

СПІВОРГАНІЗАТОРИ

III ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«ЕКОНОМІКА ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА
РІШЕННЯ»

1. Міністерство освіти і науки України
2. Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»
3. Гданський Університет (Польща)
4. Запорізький національний університет
5. Західноукраїнський національний університет
6. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
7. Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства НААН
8. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
9. Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»
10. Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради
11. Комунальний заклад Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти
12. Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
13. Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького
14. Національна академія Національної гвардії України
15. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
16. Національний університет цивільного захисту України
17. Поморський університет у Слупську (Польща)
18. Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського
19. Університет Григорія Сковороди в Переяславі
20. Херсонський державний аграрно-економічний університет
21. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
22. Чорноморський національний університет імені Петра Могили

СЕКЦІЯ І. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

1. <i>Ажжжа М. А.</i> СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ У КОНТЕКСТІ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ	23
2. <i>Бережний О. В.</i> ВПЛИВ КОРУПЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	27
3. <i>Белай С. В., Маркевич В. Б.</i> СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ВІЙСЬКОВИМИ ФОРМУВАННЯМИ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ	29
4. <i>Блищик О. О.</i> РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ВЛАДИ	32
5. <i>Бородуля М. В., Галич О. А.</i> АНАЛІЗ СТАНУ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ У 2025 – НА ПОЧАТКУ 2026 РОКУ	35
6. <i>Брацлавський М. О.</i> РОЗВИТОК ВОЛОНТЕРСТВА В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ, ЯК ЕЛЕМЕНТ СТАНОВЛЕННЯ ДЕМОКРАТИЧНОЇ ПРАВОВОЇ ДЕРЖАВИ	38
7. <i>Бублій М. П.</i> ЦИФРОВИЙ РОЗРИВ ЯК СИСТЕМНЕ ОБМЕЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ	40
8. <i>Бурунова О. А., Хвесик Н. А.</i> СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПОЛЬЩІ В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	43
9. <i>Величко Д. Ю., Дунаєв І. В.</i> ЦИФРОВІ ОСВІТНІ СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ: ЯКІ НАВЧАЛЬНІ ПРАКТИКИ БІЗНЕСУ ВАРТО ПЕРЕНЕСТИ В ПУБЛІЧНУ ОСВІТНЮ ПОЛІТИКУ?.....	46
10. <i>Ветров Д. В., Сухорукова А. Л.</i> СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА	51
11. <i>Воронкова В. Г., Нікітенко В. О.</i> СИНЕРГІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА	53
12. <i>Гавриленко М. О.</i> ПРОЗОРІСТЬ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ АКТИВАМИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ПОТЕНЦІАЛ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ.....	56
13. <i>Гбур З. В.</i> ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ЄС: МОБІЛЬНІ СИСТЕМИ ОЧИЩЕННЯ ВОДИ ДЛЯ УМОВ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ	59
14. <i>Голина В. В., Галич О. А.</i> ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	62

15. <i>Гончарук О. Б.</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	65
16. <i>Горбатенко М.Я., Ковальчук В.Г.</i> ГРАТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	68
17. <i>Гринь Д. В., Домбровська С. М.</i> МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОХОРОНИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	72
18. <i>Гудзь П. В., Макеєв Д. О.</i> МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПРИФРОНТОВИХ ГРОМАД У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	74
19. <i>Гузенко О.П.</i> ОКРЕМІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	77
20. <i>Дашков А. О., Ажажа М. А.</i> КАДРОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЧИННИК ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ.....	80
21. <i>Демченко В. М.</i> КОНЦЕПТ ТРУДОВОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	83
22. <i>Дмитренко Є. Д., Дорофєєв О. В</i> ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	86
23. <i>Дєгтяр А. О.</i> ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	89
24. <i>Дзвінчук Д. І., Петренко В. П.</i> СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ПРАВОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ: СИНЕРГІЯ ІНСТИТУЦІЙ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	93
25. <i>Добрянська Н. В.</i> СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	97
26. <i>Євстратенко Є.В., Дєгтяр А.О.</i> ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА DREAM ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДЗВІТНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ ДО ІНСТИТУТІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	99
27. <i>Ефендієв А. А., Ковальчук В. Г.</i> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	102
28. <i>Ефендієв А. А., Тюріна Д. М.</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ.....	105
29. <i>Іванов О. Г., Дорофєєв О. В.</i> РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	108
30. <i>Івченко В. Л., Купріянова В. С.</i> ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК СУЧАСНА ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	111

31. <i>Іоффе М. В.</i> ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЛІДЕРА В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	114
32. <i>Кадала В. В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ	117
33. <i>Казак К. І., Петровська І. О.</i> ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	120
34. <i>Казьмін О. О.</i> МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	124
35. <i>Кальченко Д. В., Галич О. А.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ У ПРОЦЕСІ ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА МАТЕРІАЛАХ КП «ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ № 3 ПОЛТАВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ»)	126
36. <i>Каніщев Г. Ю.</i> «СКЛАДОВА ДЕРЖАВА ФЕДЕРАЦІЇ» ЯК ТЕРМІН ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	129
37. <i>Капінос Н. О., Матвійчук М. С., Івченко В. І.</i> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	132
38. <i>Карпенко Д. Д., Ковальчук В. Г.</i> ВОЛОНТЕРСЬКИЙ РУХ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	134
39. <i>Києнко-Романюк Є. С., Шевчук І. В.</i> РЕГІОНАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	136
40. <i>Клочко О. М.</i> МЕХАНІЗМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	139
41. <i>Козлов К. І.</i> ЗДІЙСНЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ: ПЕРЕХІД ВІД CO-PRODUCTION ДО CO-CREATION	143
42. <i>Конопльова І. О., Терещенко Д. А.</i> АДАПТИВНІСТЬ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МІГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	147
43. <i>Копанчук О. Є.</i> ІНФРАСТРУКТУРНА СТІЙКІСТЬ ГРОМАД ЯК НАПРЯМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	150
44. <i>Коростельов Є. М.</i> ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ	153
45. <i>Ковальчук В. Г.</i> КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ДЕМОКРАТІЇ УЧАСТІ	155
46. <i>Ковтун О.</i> ВІДБУДОВА УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД: РОЛЬ НАУКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	159
47. <i>Корженевський В. А., Ярошович В. І.</i> УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ІНСТИТУЦІЙНА ДОВІРА В ПРОЦЕСІ ДЕЛЕГУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ	

ПОСЛУГ МОЛОДІЖНИМ ГО	163
48. Кошова С. П. ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ У КОСМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ.....	167
49. Кошовий М. ВИКОРИСТАННЯ БПЛА В РЯТУВАЛЬНИХ ОПЕРАЦІЯХ: ДОСВІД РОЗВИНЕНИХ КРАЇН.....	170
50. Кравченко О. О. МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	174
51. Крилова І. І. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ	176
52. Крилов М. С. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СФЕРИ ВОДОВІДВЕДЕННЯ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	179
53. Крупа А. Г., Воронкова В. Г. АНТИКРИХКІСТЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ПОСТМОДЕРНИЙ ПІДХІД	182
54. Курилюк Ю. Л., Щепанський Е. В. ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО СТАТУСУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ: ПОРІВНЯЛЬНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ	186
55. Кушнір В. М. АДАПТИВНА СПОРТИВНА ІНФРАСТРУКТУРА ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ ПЛАНУВАННЯ І РОЗПОДІЛУ	189
56. Кушнірюк В. М. ГЕШТАЛЬТ-ТЕРАПІЯ ЯК МОДУС ЗБЕРЕЖЕННЯ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ОСОБИСТОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	193
57. Латинін Є. М., Дунаєв І. В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЮРИСДИКЦІЙ: ЯК ЦИФРОВІ СЕРВІСИ ЗМІНЮЮТЬ ВІДНОСИНИ ГРОМАДЯНИНА І ДЕРЖАВИ.....	197
58. Листопад О. А. ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ ВИХОВАТЕЛІВ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВА СТІЙКОСТІ ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ.....	202
59. Луценко С. М. ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	206
60. Малімон В. І. ДОКАЗОВЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ РЕЄСТРІВ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	209
61. Марченко О. М., Дорофєєв О. В. ІНСТРУМЕНТИ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ У ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	213
62. Масик Р. І. ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА СИСТЕМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	216
63. Машталяр О.В., Ткачук Н.М. ТЕОРІЇ РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ...	219

64. <i>Мкртичьян О.М.</i> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ.....	222
65. <i>Могільовський В. В., Ортіна Г. В.</i> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	225
66. <i>Моторін С. С., Ортіна Г. В.</i> ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ...	229
67. <i>Найдьонов О. П., Дегтяр А. О.</i> КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД ЯК АДАПТИВНИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АВІАБУДІВНОЮ ГАЛУЗЗЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ.....	234
68. <i>Олійник В. В., Кухарчук П. М.</i> ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА ЯК ФУНДАМЕНТ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ.....	237
69. <i>Олійник К. К.</i> СУЧАСНИЙ СТАН ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ.....	239
70. <i>Палагусинець Р. В.</i> УКРАЇНА НА СВІТОВІЙ АРЕНІ: ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	241
71. <i>Паланиця М. М., Вольська О. М.</i> СТАН ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ	243
72. <i>Переселков В. І., Ковальчук В. Г.</i> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	247
73. <i>Пінчук Д. М.</i> ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИСТЕНТНОСТІ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПІСЛЯВОЄННОГО СТАНУ	249
74. <i>Прідолоба В. М.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПАРТНЕРСТВА МІЖ ЛІДЕРАМИ СУСПІЛЬНОЇ ДУМКИ ТА ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	253
75. <i>Руденко О. М.</i> РОЛЬ ДЕМОКРАТІЇ УЧАСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДЕМОКРАТИЧНОЇ СТІЙКОСТІ	256
76. <i>Семко М. І.</i> ІНСТИТУЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ЗМІН	259
77. <i>Сіденко Ю. Л.</i> ДЕРЖАВНІ ПРОГРАМИ ПІДТРИМКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	263
78. <i>Сисоєва С. І.</i> ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	266
79. <i>Статівка Н. В.</i> МІЖВІДОМЧА КООРДИНАЦІЯ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОВОЄННИМ ВІДНОВЛЕННЯМ УКРАЇНИ	269

80. <i>Степаненко Т. О.</i> МОНІТОРИНГ ЗЕМЕЛЬ ТА КАДАСТРОВІ СИСТЕМИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ	273
81. <i>Тарабан Є.І., Дегтяр А.О.</i> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ОСНОВНІ ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ	276
82. <i>Татауров І. М., Дегтяр А. О.</i> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ІНФОРМАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ МОБІЛІЗАЦІЇ.....	279
83. <i>Тиргоале Г. О., Тюріна Д. І.</i> СТАНДАРТИ ІНТЕРОПЕРАБЕЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЦИФРОВОГО ПРОСТОРУ	283
84. <i>Тюріна Д. М.</i> МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОЇ РОЗБУДОВИ	287
85. <i>Урсол О.І.</i> РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ МЕХАНІЗМІВ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ КРИТИЧНО-ВАЖЛИВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ	290
86. <i>Хижняк С. В., Вашев О. Є.</i> ІНСТИТУЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАПОБІЖНИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В МЕДИЧНІЙ СФЕРІ	292
87. <i>Цикін Д. С., Ажжажа М. А.</i> ІНДИКАТОРИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СИСТЕМІ ОЦІНЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ.....	296
88. <i>Халімончук К. А., Лісовий А. В.</i> КОНТРОЛЬ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КОШТІВ РЕЗЕРВНОГО ФОНДУ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ	300
89. <i>Чорна Я. Д., Дегтяр А. О</i> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ	304
90. <i>Шаповал І. В.</i> ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕРНІЗАЦІЯ МИТНОЇ СПРАВИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	307
91. <i>Шаповал І. С., Галич О. А.</i> КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ПОБУДОВІ ДІАЛОГУ З БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	310
92. <i>Шевченко Л. П.</i> ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	313
93. <i>Шведун В.О.</i> ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ: СПЕЦИФІКА ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ	317
94. <i>Швець С., Сухорукова А. Л</i> САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА УСПІШНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	319
95. <i>Яцунова Г.І., Ярошович В.І.,</i> СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ У СИСТЕМІ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	322

СЕКЦІЯ II. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

1. *Daudova G., Piskunov R., Moskalenko O.* DEVELOPMENT OF THE MUNICIPAL BOND MARKET IN UKRAINE AS A FACTOR IN THE IMPLEMENTATION OF TERRITORIAL COMMUNITY RECOVERY PROJECTS..... 325
2. *Lebedev S. S., Voronin A. V.* NONLINEAR DYNAMICS MATHEMATICAL MODELS AS THE THEORETICAL BASIS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT 328
3. *Yashchuk Y.* PROCESS APPROACH TO QUALIMETRIC ASSESSMENT OF THE MANAGEMENT QUALITY OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS..... 332
4. *Басс О.В., Попов О.С.* ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ТОВ «ЛЕОНІ ВАЕРІНГ СИСТЕМС УА ГМБХ» НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ LEAN MANUFACTURING ТА ГЛОБАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ КОНЦЕРНУ LEONI..... 336
5. *Бондаренко Д. Р., Лебедченко В. В.* СУЧАСНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 339
6. *Браславець С.В., Гановський В.Л.* ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНОЇ СИТУАЦІЇ В УКРАЇНІ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ..... 340
7. *Вишняк І.С., Скачкова І.А.* ОСОБЛИВОСТІ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЄКТАМИ 344
8. *Гавловська Я.Ю., Дорофєєв О.В.* СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ ТА ВОЄННОГО СТАНУ: ДОСВІД ПОЛТАВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ГРОМАДИ 346
9. *Гірняк С. М., Радух Н. Б.* УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ГРОМАД 349
10. *Глидень А.В., Височин І.В.* ПОДАТКОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ НА ТОРГОВЕЛЬНИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ 353
11. *Голубець А.О., Височин І.В.* ЦІНОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ 355
12. *Горб Т. А., Залізнюк В.П.* СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ЯК ОСНОВА ВІДНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ 358
13. *Груба С.С.* РИНКОВА ІНФРАСТРУКТУРА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ..... 360
14. *Гуторов О.І.* КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ..... 363
15. *Гуторова О.О.* РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПІДВИЩЕННІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ.....	367
16. <i>Давиденко О. С., Динник І. П.</i> СВІТОВИЙ ДОСВІД СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ	370
17. <i>Даценко Ю.О., Височин І.В.</i> МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СФЕРИ ТОРГІВЛІ.....	374
18. <i>Дідик С. М.</i> МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН.....	377
19. <i>Дров'яніков М. Р., Ткачук М. Р.</i> ЦИФРОВІ ПЛАТЕЖІ ТА МАЙБУТНЄ БЕЗГОТІВКОВОГО СУСПІЛЬСТВА.....	379
20. <i>Єременко В. В</i> ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ	382
21. <i>Жовнір С.М.</i> КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ЗАЛУЧЕННЯ МІГРАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ ВІДБУДОВИ ТА ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....	385
22. <i>Заза І. І.</i> РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	388
23. <i>Казанцева А. В., Тюріна Д. М.</i> СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ.....	391
24. <i>Кирилов Ю.Є., Черевко Н.О.</i> ТРУДОВІ ПРАВА У СТРАТЕГІЯХ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	394
25. <i>Кізілов А. В., Обидєннова Т.С.</i> СТРАТЕГІЧНО-ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ.....	398
26. <i>Ковалевська А.В., Левін О.А.</i> КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	401
27. <i>Коваленко Б.О.</i> ФОРМУВАННЯ КОМПОЗИТНОГО ІНДИКАТОРА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ДЛЯ АНАЛІЗУ ВПЛИВУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	404
28. <i>Ковбасюк К.С., Височин І.В.</i> ОПТИМІЗАЦІЯ АСОРТИМЕНТУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.	408
29. <i>Коржук В.В., Корюгін А.В.</i> КЛЮЧОВІ ЛОГІСТИЧНІ КРІ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	411
30. <i>Кузик Є. С.</i> РОЗРОБКА ІНТЕГРОВАНОЇ МОДЕЛІ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ: ОСНОВНА ПРОБЛЕМАТИКА	415
31. <i>Кучерук М.О., Височин І.В.</i> ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ У ТОРГОВЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ	417
32. <i>Лаврова Т. М.</i> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ЕКСТРЕНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ.....	420
33. <i>Леонов В.С., Попов О.С.</i> ВПЛИВ ГАЛУЗЕВОЇ СПЕЦИФІКИ НА	

РЕЛЕВАНТНІСТЬ ФІНАНСОВИХ ІНДИКАТОРІВ У МОДЕЛЯХ ІМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА	424
34. <i>Липовий О.П.</i> ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ВІЙСЬКОВО-КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ.....	426
35. <i>Ліхоносова Г.С., Алмазова П.</i> МЕТОДИКА РОЗРОБКИ НАПРЯМІВ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	428
36. <i>Ліхоносова Г.С., Чернобурова С.</i> ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ КОШІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	432
37. <i>Ломовських Л.О.</i> ФОРСАЙТ-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	436
38. <i>Ляшук Н. О.</i> ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ: РОЗПОДІЛ ПОВНОВАЖЕНЬ МІЖ РІВНЯМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	438
39. <i>Макаренко О. М.</i> МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ.....	441
40. <i>Малець А. О., Гребенікова О. В.</i> СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ОБОВ'ЯЗКОВИХ ВИДІВ СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	444
41. <i>Мамонов К. А., Пруненко Д. О., Фролов В. О., Фролов С. О.</i> ФОРМУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	448
42. <i>Мельник Т. О.,</i> ІНСТРУМЕНТ «CROWD INVESTING» ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ	450
43. <i>Миронець М.А.</i> КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ ДО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	454
44. <i>Москаленко Т. М., Гребенікова О. В.</i> СУЧАСНИЙ АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	457
45. <i>Орлова Н. С., Орлов Д. Ю.</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....	461
46. <i>Пазинич В.О., Кузьмінська О.Е.</i> МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	464
47. <i>Панасейко В. І., Ортіна Г. В.</i> УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ НА ЗАСАДАХ ESG-ПІДХОДУ .	466
48. <i>Переселков В. І., Філіпковська Л. О.</i> КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ.....	469

49. <i>Попов О. С.</i> ОЦІНКА ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВАПІДПРИЄМСТВ ІЗ УРАХУВАННЯМ ВОЄННИХ РИЗИКІВ.....	473
50. <i>Прокопенко Н.І., Павлов І.О.</i> ГЕОДЕЗИЧНІ РОБОТИ ДЛЯ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ ЗЕМЕЛЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТАЛОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ.....	477
51. <i>Рибалко-Рак Л.А., Васильєва В.В.</i> ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ.....	479
52. <i>Садовський О. О.</i> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ: АДАПТАЦІЯ РЕФОРМ ДО УМОВ ВОЄННОГО ЧАСУ	483
53. <i>Савченко І. Г.</i> ПРО ВИКЛИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ДЕРЖАВИ ТА ЇХ НАСЛІДКИ.....	486
54. <i>Санду А.Ю., Височин І.В.</i> МЕТОДИ ЗБІЛЬШЕННЯ СЕРЕДНЬОГО ЧЕКУ В РИТЕЙЛІ	488
55. <i>Семененко О. М., Ортіна Г. В.</i> СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	491
56. <i>Семенов М.Р., Скачкова І.А.</i> ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ ПРОЄКТУ.....	495
57. <i>Сичов В. А.</i> ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	497
58. <i>Ткач С. Ю., Нечипоренко К.В.</i> ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ РИНКОВОЇ МІНЛИВОСТІ	500
59. <i>Хмара В. В.</i> ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ РОЛЬ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ.....	504
60. <i>Хмельницький А.В.</i> КОЛАБОРАЦІЯ ЦИФРОВОЇ ДЕРЖАВИ ІЗ ПОКОЛІННЯМ ЦИФРОВИХ НОСІЇВ.....	507
61. <i>Ходарєв Я.М., Шабельник Т.В.</i> ОЦІНКА ВПЛИВУ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ БАНКІВ: АДАПТАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ СТРАТЕГІЇ ПІД ЧАС ШОКОВИХ ПОДІЙ	509
62. <i>Чередніченко Ю.Г.</i> АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ.....	512
63. <i>Черпаха А.В., Гребенікова О. В.</i> МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СТРАХОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	515
64. <i>Чеховська Є. Є., Гановський В. Л.</i> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	519
65. <i>Школьна О. В., Лозинська Т. М.</i> АДМІНІСТРУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНИХ РІШЕНЬ У МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ: БАЛАНС МІЖ НОРМАТИВНИМИ ВИМОГАМИ ТА ФІНАНСОВИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ ГРОМАДИ	522

66. <i>Школьний В. В., Лозинська Т. М.</i> ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЩОДО РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ.....	526
67. <i>Ярмолюк М.Є., Височин І.В.</i> ESG-ПІДХОДИ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ТОРГІВЛІ	529
68. <i>Яровой О. В., Попов О. С.</i> ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ HoReCa В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ.....	531

СЕКЦІЯ ІІІ. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1. <i>Veretilnyk O.</i> WYBORY SAMORZĄDOWE W STREFIE GAZY JAKO PRZYKŁAD FUNKCJONOWANIA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ W WARUNKACH KONFLIKTU ZBROJNEGO.....	535
2. <i>Абражєвич М. М.</i> АРХІТЕКТУРА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРУКТУРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОБОРОНИ	538
3. <i>Базиченко В.В., Філіппова В.Д.</i> МОДЕРНІЗАЦІЯ БЕЗПЕКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СИСТЕМИ КОЛЕКТИВНОЇ БЕЗПЕКИ.....	541
4. <i>Віннікова В.В.</i> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИЗ	544
5. <i>Газаєв В. Н., Ортіна Г. В.</i> СТІЙКІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ФАКТОР НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	546
6. <i>Горєлий С. С.</i> ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГУВАННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....	549
7. <i>Гуменюк Б. Б.</i> ПРИКОРДОННА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР	552
8. <i>Єсіков В. В.</i> ПРАВОВИЙ ЗМІСТ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ.....	555
9. <i>Жихар Г. Д.</i> ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	557
10. <i>Казанцева А. В., Тюріна Д. М.</i> СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ.....	560
11. <i>Карпеко Н.М.</i> БЕЗПЕКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ: КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ	564
12. <i>Когоушек Ю. С., Довженко В. А.</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ АРХІВІВ ЯК ПРІОРИТЕТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ	567
13. <i>Коленко В. В.</i> ДЕЯКИ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	571

14. Копанчук В. О. УПРАВЛІНСЬКА ВЗАЄМОДІЯ СУБ'ЄКТІВ ГРОМАДСЬКОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ	573
15. Косаревиц Н.Б. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ВІДНОВЛЕННЯ ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ ..	577
16. Костенко В.О., Бобух Д.О. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ УГОДИ ПРО АСОЦІАЦІЮ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ ЯК ОСНОВА ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО БЕЗПЕКОВОГО ПРОСТОРУ	581
17. Крюков О. І., Братко І. С. СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИВІЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	585
18. Куртинець О. С. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ КАДРІВ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	588
19. Літке Н.В., Воронкова В.Г. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	590
20. Лопушинський І. П. МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАХИСТОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	593
21. Лопушинський І. П. ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДОВГОТРИВАЛИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ	597
22. Маєвський Ю. Ф. У ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ...	602
23. Масик-Бєсова М. З. РОЛЬ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	605
24. Мисак В.І., Ковальчук В. Г. ВЗАЄМОДІЯ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ З ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ	607
25. Моїсєєнко К. О., Ортіна Г. В., ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ	611
26. Мосора Л. С. СУТНІСТЬ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇЇ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	615
27. Наумкіна С.М. СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	618
28. Пархоменко-Куцевіл О. І. СУЧАСНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ОСНОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	621
29. Поступна О. В. ІНСТИТУЦІЙНА ІМІДЖЕЛОГІЯ ТА PR-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПРОТИДІЇ ДЕЗОНФОРМАЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	625
30. Пупенко А. В. ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ТА ЗМІЦНЕННЯ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ ДЕРЖАВИ ..	629

31. <i>Сокол І. В.</i> МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ.....	631
32. <i>Тіхонов А. М., Устюжанінова О. Т.</i> ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ЕЛЕМЕНТУ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	633
33. <i>Фалюш В. В.</i> ПЕРСПЕКТИВИ ДОСЛІДЖЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ІНФРАСТРУКТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ.....	637
34. <i>Фролова М. Е.</i> ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	639
35. <i>Щепанський Е. В., Захарченко О.</i> СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	642

СЕКЦІЯ IV. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ

1. <i>Hretska N.</i> , DIGITAL INNOVATION AND THE EFFICIENCY–SUSTAINABILITY TRADE-OFF IN THE AGRI-FOOD SECTOR.....	646
2. <i>Kulikov O.P.</i> DEVELOPING A MOTIVATION SYSTEM FOR INNOVATION IN UKRAINE’S CONSTRUCTION SECTOR	647
3. <i>Аболмасов П.О., Височин І.В.</i> ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ	649
4. <i>Бастєєва Н. Р., Мельник Л. Л.</i> ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА	652
5. <i>Берладинюк Є. В., Остап’як В. І.</i> ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНІ ІНСТИТУТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	655
6. <i>Біловодська О.А., Шнак М.О.</i> СИСТЕМАТИЗАЦІЯ МЕТРИК ВЕБ-АНАЛІТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ КОРПОРАТИВНИХ САЙТІВ.....	658
7. <i>Бортник К. В., Гановський В. Л.</i> ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ	662
8. <i>Виниченко В.П., Сологуб М. П.</i> ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	665
9. <i>Гавриш П. А.</i> АДАПТАЦІЯ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДО УМОВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	668
10. <i>Гайворонський Б. О., Ревенко Д. С.</i> МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ МОНІТОРИНГУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	671
11. <i>Гараєва М.Б., Дяченко С.А.</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ	

УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ: КІБЕРЗАГРОЗИ ЯК ЧИННИК ГАЛЬМУВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	673
12. <i>Гасанов А. Х., Фурсова В. А.</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ВІР-ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ БАНКУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	676
13. <i>Горошко К. Я., Лебедєва І.Л.</i> STEAM-ОСВІТА ЯК МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ SOFT SKILLS В ПРОЦЕСІ ВИВЧЕННЯ МАТЕМАТИКИ ..	679
14. <i>Гребенікова О. В.</i> СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНШУРТЕХ В УКРАЇНІ	683
15. <i>Гужасєва А.В., Бойко В.М.</i> ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	687
16. <i>Даценко В.В.,</i> ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	690
17. <i>Демянова С.О., Гутарева Ю.В.</i> ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	692
18. <i>Дубова Л.М.</i> МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ: МІЖ Козакевич А.С.НАРОДНИЙ ДОСВІД	696
19. <i>Іванчук В.В., Козакевич А.С.</i> РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ	698
20. <i>Івашина Л. П.</i> ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ СУСПІЛЬСТВА.....	702
21. <i>Ільєня С. М.</i> ЕЛЕМЕНТИ ДИСПЕРСІЙНОГО АНАЛІЗУ	704
22. <i>Капінос Н.О., Мироненко М.О., Голоп'яров О.В.</i> ГЕОІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	705
23. <i>Карпов А. Є.</i> ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ У ФОРМУВАННІ СТІЙКИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ	708
24. <i>Катіба В. В., Лебедченко В.В</i> ESG-ІНВЕСТИВАННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ У РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	710
25. <i>Кащєна Н. Б., Остапенко Р. М.</i> РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У МОДЕРНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТА БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ.....	715
26. <i>Ковальов М. П., Ліхонєсова Г. С.</i> СМАРТ КОНТРАКТИ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІРЖОВИХ ОПЕРАЦІЙ	717
27. <i>Коломієць А.О., Бойко В.М.</i> АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ У СУЧАСНОМУ ПРОДУКТОВОМУ РИТЕЙЛІ: БАЛАНС МІЖ ЗРУЧНІСТЮ ДЛЯ КЛІЄНТА ТА ОПТИМІЗАЦІЄЮ РЕСУРСІВ	720
28. <i>Косарєв В. Г., Рєвенко Д. С.</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДАНИХ	722
29. <i>Косухіна Л.І.</i> РОЛЬ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	726
30. <i>Круглов В. В.</i> ЕКОНОМІКА ДАНИХ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	728
31. <i>Крюкова І.О., Потишняк О.М.</i> РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ У	

АГРОМЕНЕДЖМЕНТИ ЗА УМОВ КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН.....	731
32. <i>Купріянова В.С.</i> ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ РОЗВИТКУ СЕКТОРУ ІТ-СТАРТАПІВ.....	734
33. <i>Лебедченко В.В., Доленко О.І.</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: ЕКОНОМІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ТА СИСТЕМА РИЗИКІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	736
34. <i>Левковець Н.П.</i> ЦИФРОВІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ	739
35. <i>Ляшук А. О.</i> ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ КІБЕРЗАГРОЗ: СФЕРА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	741
36. <i>Макаров С. А., Попов О. С.</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ У ТОРГІВЛІ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	744
37. <i>Мельник С. Л., Прокоф'єва К. С.</i> ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ВИЗНАЧЕНЬ «БРЕНДУ»	748
38. <i>Недільська В.Е., Поступна О. В.</i> ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ: СЕРВІСНО- ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ТА ЕТИЧНІ РИЗИКИ	750
39. <i>Носік Є. Р., Прокоф'єва К. С.</i> DIGITAL-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	754
40. <i>Обидєннова Т.С.</i> ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	756
41. <i>Омельченко Д. О.</i> ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УКРАЇНІ.....	758
42. <i>Переселков В. І., Тюріна Д. М.</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ.....	761
43. <i>Петрик В.Л.</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ПОСЛУГАМИ: АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ.....	764
44. <i>Поважний Б. І., Лебедченко В.В.</i> РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ	767
45. <i>Пріб А. Г.</i> ЦИФРОВІ ЕКОСИСТЕМИ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	770
46. <i>Проценко А. П., Лаптєв В. І., Іванова О. Ю.</i> ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ЧИННИК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВІДНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВИ	774
47. <i>Сеїдова-Богословська Е. Г.</i> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ПІДХОДИ ДО СИСТЕМНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ.....	777
48. <i>Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т.</i> ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	

НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	780
49. <i>Стегній А. В., Височин І. В.</i> КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ	783
50. <i>Стельмах К. В., Височин І. В.</i> SELF-SERVICE ТЕХНОЛОГІЇ В СУЧАСНОМУ РИТЕЙЛІ	786
51. <i>Торяник Ж. І., Збиранник О. М.</i> РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	789
52. <i>Турлакова А. Д., Нечипоренко К.В.</i> ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	793
53. <i>Харченко Н. А.</i> РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІШНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	796
54. <i>Харченко Н.А., Винокурова О.А., Пелешко Д.Д.</i> МУЛЬТИМОДАЛЬНІ ВЕЛИКІ МОВНІ МОДЕЛІ В ЗАДАЧАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ	800
55. <i>Чайка Т. О.</i> ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ НЕРЕГУЛЬОВАНОГО ОБІГУ КРИПТОВАЛЮТИ ТА ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ	802
56. <i>Черніков В. Ю.</i> СИСТЕМНИЙ ПІДХІД У ВИВЧЕННІ ГЛОБАЛЬНОЇ АРХІТЕКТУРИ БЕЗПЕКИ	806
57. <i>Шелест О. Л.</i> ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ...	809
58. <i>Шептуха О.М.</i> СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В БІЗНЕСІ	812
59. <i>Щербак Є.В.</i> ЦИФРОВА ДЕРЖАВА В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ	815
60. <i>Яковлєв С. Ю., Щепанський Е. В.</i> СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ФУНКЦІОНАЛЬНО ДИФЕРЕНЦІЙОВАНИЙ ЕЛЕМЕНТ ЦИФРОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	818
61. <i>Яценко Д.С.</i> ГІБРИДНИЙ ПІДХІД ДО ІНТЕГРАЛЬНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК	820

СЕКЦІЯ І. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

УДК 351:332.1:331.522

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ У КОНТЕКСТІ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Ажажа М. А., д.н.держ.упр., професор,
професор кафедри управління та адміністрування,
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

Відновлення регіонів України в умовах тривалих безпекових загроз потребує переосмислення змісту публічного управління розвитком людського потенціалу. Якщо у довоєнний період людський потенціал розглядався переважно як чинник конкурентоспроможності територій, то нині його розвиток набуває значення базової умови життєстійкості громад, відновлення економічної активності, забезпечення доступу до публічних послуг, соціальної згуртованості та інтеграції внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, молоді та інших груп населення, що зазнали впливу війни.

Актуальність теми посилюється масштабом руйнувань і соціально-економічних втрат. У четвертій швидкій оцінці завданої шкоди та потреб на відновлення України зазначено, що сукупні потреби у відновленні та реконструкції на десятирічну перспективу оцінюються у 524 млрд дол. США, а серед пріоритетних сфер виділяються житло, транспорт, енергетика, освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, розмінування та цивільний захист [2]. Однак інфраструктурне відновлення не може бути результативним без людського виміру: наявності кваліфікованих кадрів, спроможності органів місцевого самоврядування, доступності освітніх і медичних сервісів, мотивації населення до повернення, працевлаштування та участі у розвитку громад.

Водночас розвиток людського потенціалу потребує не лише управлінського, а й вимірюваного аналітичного підходу. За даними UNDP, Україна залишається країною з високим рівнем людського розвитку: значення Індексу людського розвитку становить 0,734, що відповідає 100 місцю серед 193 країн і територій [4]. Це свідчить про збереження значного потенціалу суспільної стійкості, однак в умовах війни потребує цілеспрямованої державної та регіональної політики щодо відновлення освіти, здоров'я, зайнятості, соціальної інтеграції та якості життя. Саме тому розвиток людського потенціалу має розглядатися як один із базових стратегічних пріоритетів публічного управління у процесі відновлення регіонів України.

Для практичного впровадження зазначеного підходу доцільним є формування на рівні територіальних громад «паспорта відновлення людського потенціалу», який має містити не лише демографічні та економічні показники, а й дані про кадрові дефіцити, освітні втрати, доступність медичних і соціальних послуг, потреби внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, молоді, рівень цифрової доступності та участь населення у прийнятті рішень.

Такий паспорт доцільно розглядати як управлінський інструмент доказового планування, що дає змогу поєднати статистичні дані, результати оцінювання потреб громади, інформацію про кадрові дефіцити та соціальні ризики з пріоритетами місцевих програм відновлення; паспорт може стати основою для пріоритезації проєктів відновлення, залучення міжнародної допомоги та оцінювання реального соціального ефекту публічної політики.

Відновлення України має розглядатися не лише як фізична реконструкція інфраструктури, а як поєднання гуманітарних, розвиткових і миробудівних підходів. Необхідно пов'язувати короткострокові потреби громад із довгостроковими цілями сталого розвитку та відновлення людського потенціалу. UNDP прямо зазначає, що підтримує відновлення України через поєднання гуманітарного реагування, розвитку та розбудову миру, із прив'язкою до Цілей сталого розвитку [3]. Публічне управління розвитком людського потенціалу має охоплювати освіту, зайнятість, соціальну згуртованість, підтримку вразливих груп, повернення людей до економічної активності та спроможність громад до довгострокового розвитку.

Розвиток людського потенціалу у системі публічного управління доцільно розглядати як цілеспрямоване створення умов для реалізації демографічних, освітніх, професійних, здоров'язбережувальних, соціокультурних та громадянських можливостей населення у процесах відновлення і сталого розвитку територій. Такий підхід зміщує акцент із суто кількісного обліку трудових ресурсів на якість людського розвитку, доступність послуг, безпеку, інклюзію, довіру до інституцій та спроможність населення брати участь у прийнятті управлінських рішень.

Першим стратегічним пріоритетом має стати інтеграція людського виміру в регіональні та місцеві програми відновлення. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки орієнтує державну політику на створення умов для комфортного проживання, самореалізації та підвищення якості життя громадян у кожному регіоні [5]. У практичному вимірі це означає, що проєкти відбудови мають оцінюватися не лише за показниками відновленої інфраструктури, а й за впливом на зайнятість, доступ до освіти, медичних і соціальних послуг, розвиток підприємництва, зменшення територіальних диспропорцій та повернення населення.

Другим пріоритетом є формування кадрової спроможності публічного управління на регіональному та місцевому рівнях. Відновлення потребує управлінців, здатних працювати з проєктами міжнародної допомоги, цифровими платформами, публічними інвестиціями, антикорупційними стандартами, партнерствами з бізнесом і громадянським суспільством. Тому необхідними є системні програми підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого

самоврядування, розвиток проєктних офісів у громадах, поширення практик міжмуніципального співробітництва та залучення експертного потенціалу закладів вищої освіти до підготовки рішень для регіонального відновлення.

Третім пріоритетом є забезпечення повернення, інтеграції та продуктивної зайнятості населення. Для регіонів, які втратили значну частину працездатного населення, критичними стають програми професійної перепідготовки, стимулювання молодіжного підприємництва, підтримка ветеранського бізнесу, розвиток соціальної економіки, адаптація ринку праці до потреб відбудови та створення безпечних умов праці. Особливої уваги потребують внутрішньо переміщені особи, члени родин військовослужбовців, люди з інвалідністю та мешканці прифронтових громад, для яких доступ до послуг і зайнятості є умовою соціальної стабільності.

Четвертим пріоритетом є розвиток освітньо-наукового та інноваційного потенціалу регіонів. Людський потенціал не може відновлюватися без модернізації освіти, професійної підготовки, науки та інноваційної інфраструктури. У цьому контексті заклади вищої освіти мають виконувати не лише освітню, а й експертно-аналітичну функцію: проводити оцінювання потреб громад, розробляти моделі відновлення, готувати управлінські кадри, сприяти поширенню доказових рішень у сфері публічної політики. Для прифронтових і постраждалих регіонів доцільним є створення освітніх хабів, програм дистанційного та змішаного навчання, а також регіональних центрів компетентностей для відновлення.

П'ятим пріоритетом є цифровізація публічного управління розвитком людського потенціалу. План України для Ukraine Facility визначає реформи та інвестиції як основу відновлення, модернізації та наближення України до ЄС [6]. Ukraine Facility передбачає 50 млрд євро підтримки ЄС у 2024–2027 роках для фінансування державного бюджету, стимулювання інвестицій і технічної підтримки реформ [6]. Це створює фінансово-інституційні передумови для модернізації публічного управління, розвитку людського потенціалу та підвищення спроможності регіонів до відновлення. У межах цього напрямку цифрові інструменти мають забезпечувати прозорий облік потреб громад, моніторинг доступу населення до послуг, аналіз кадрових дефіцитів, оцінювання результативності програм зайнятості, освіти, охорони здоров'я і соціальної підтримки. Водночас цифровізація повинна супроводжуватися захистом персональних даних, подоланням цифрової нерівності та розвитком цифрових компетентностей населення.

Шостим пріоритетом є інституціоналізація партнерського врядування відбудовою. Досвід OECD підтверджує, що масштабне відновлення України потребує суттєвого посилення багаторівневого управління, поглиблення децентралізації та зміцнення спроможності субнаціональних інституцій [1]. Оскільки регіональний та муніципальний рівні відіграють ключову роль у реконструкції, відродженні місцевих економік і підвищенні загальної стійкості, публічна політика має спиратися на солідарне партнерство держави, громад, бізнесу, громадянського суспільства, закладів освіти та міжнародних донорів. Для публічного управління розвитком людського потенціалу це означає перехід

до територіально-орієнтованих підходів – тобто ухвалення рішень із чітким урахуванням специфічних потреб конкретних громад. Така інституціоналізація взаємодії безпосередньо підкріплює ключові стратегічні орієнтири: підвищення інституційної спроможності територій, налагодження ефективної координації між гілками влади, широке залучення жителів до планування процесів відбудови, а також розвиток локального людського капіталу та управлінської майстерності.

Запропоновані пріоритети потребують відповідної системи моніторингу. До її ключових індикаторів доцільно включити: динаміку чисельності населення та міграційного повернення; рівень зайнятості та професійної перепідготовки; доступність освіти, медицини та соціальних послуг; кадрову забезпеченість органів місцевого самоврядування; кількість реалізованих проєктів відновлення із соціальним ефектом; рівень участі громадян у прийнятті рішень; показники цифрової доступності та інклюзивності послуг. Така система дозволить оцінювати не лише витрати та обсяги робіт, а й реальний вплив публічної політики на якість життя населення.

Отже, стратегічні пріоритети публічного управління розвитком людського потенціалу у контексті відновлення регіонів України мають ґрунтуватися на людиноцентричності, територіальній диференціації, інклюзивності, цифровій прозорості, партнерстві та орієнтації на довгострокову стійкість. Ефективне відновлення регіонів можливе лише за умови, що розвиток людського потенціалу буде визначено не похідним результатом відбудови, а її вихідною передумовою, стратегічним ресурсом і ключовим критерієм результативності публічного управління.

Література

1. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63a6b479-en.html.
2. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 - December 2024. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf>.
3. UNDP. Ukraine still a country with high Human Development Index, new UNDP report says. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukraine-still-country-high-human-development-index-new-undp-report-says>.
4. United Nations Development Programme in Ukraine: Recovery Framework. URL: <https://www.undp.org/ukraine/united-nations-development-programme-ukraine-recovery-framework>.
5. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF>.
6. Програма підтримки економіки. План для реалізації Ukraine Facility 2024 - 2027. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>.

ВПЛИВ КОРУПЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Бережний О. В., аспірант,
кафедра економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Проблема впливу корупції на ефективність публічного управління посідає провідне місце в сучасному українському науковому дискурсі. Як зазначають С. Мирославський, А. Лещенко, українська система державного управління історично зберегла риси адміністративної замкнутості, успадковані від радянської бюрократичної моделі, що сприяє поширенню корупційних практик та ускладнює модернізацію управлінських інститутів [1, с. 26].

Корупція у післявоєнний період виступає одним із ключових дестабілізуючих чинників, який впливає на ефективність публічного управління, розподіл ресурсів і формування довіри до державної влади. У процесі відновлення країни вона стає комплексним соціально-економічним явищем, що підриває стратегічні основи розвитку. Післявоєнна Україна стикається з подвійним викликом: з однієї сторони, із потребою швидкого відновлення інфраструктури, економіки та соціальної сфери, а з іншої – із необхідністю забезпечити максимальну прозорість використання ресурсів. Будь-які зловживання або тіньові схеми у цей період можуть спричинити економічні втрати й серйозно підірвати довіру міжнародних партнерів і донорів, без підтримки яких відбудова буде неможливою.

За даними Індексу сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index, CPI), Україна у 2024 році отримала 36 балів зі 100 можливих, що відповідає середньому рівню корупційних ризиків і демонструє відсутність суттєвого прориву в порівнянні з попередніми роками [2]. Для порівняння, середній показник по ЄС становить понад 65 балів, тоді як країни-лідери (Данія, Фінляндія, Нова Зеландія) мають понад 85 балів. Такий розрив свідчить про відмінності в якості публічного управління, культурі підзвітності та інституційній стійкості. Як зауважують А. Гарбінська-Руденко та М. Глух, ці показники є індикаторами довіри громадян до влади, а також показують, наскільки прозорими є процеси прийняття державних рішень у сфері розподілу ресурсів [3, с. 52]. Недовіра до урядових структур у післявоєнний час стає особливо небезпечною, оскільки підриває соціальну згуртованість і послаблює готовність населення підтримувати відбудовчі ініціативи.

Післявоєнна реконструкція України передбачає масштабну мобілізацію фінансових, людських і матеріальних ресурсів, що надходять як із державного бюджету, так і від міжнародних партнерів, фінансових інституцій та донорських фондів.

У післявоєнний період корупція набуває особливо складного та багатовимірного характеру, охоплюючи всі рівні публічної влади. Її прояви

простежуються не лише у сфері державних закупівель чи розподілу бюджетних ресурсів, а й у процесах ухвалення управлінських рішень, кадровій політиці, діяльності судової системи та органів місцевого самоврядування. Як слушно зазначає А. Лещенко, корупція в сучасній Україні виступає «системною девіацією управлінської поведінки», що виникає внаслідок конфлікту між приватними інтересами посадових осіб і публічними цілями державного управління [4, с. 9]. Така системність робить її соціально-інституційним феноменом, який підриває довіру до влади та гальмує реформування управлінських структур. Відтак, протидія корупції має розглядатися як комплексна модернізаційна стратегія, спрямована на підвищення ефективності, прозорості й відповідальності системи публічного управління.

Досвід держав Центрально-Східної Європи, зокрема Польщі, Естонії та Чехії, переконливо доводить, що ефективна антикорупційна політика базується на синергії прозорих адміністративних процедур і технологічних інновацій у сфері державного управління. В Естонії, наприклад, створення системи e-Government забезпечило повну відкритість процесів ухвалення рішень і мінімізувало вплив людського чинника, тоді як у Польщі запровадження електронної платформи державних закупівель зменшило обсяги тіньових операцій. Як підкреслює А. Карсім, для України запозичення таких моделей потребує адаптації до національних умов, що передбачає поетапне впровадження цифрових інструментів контролю, удосконалення системи моніторингу публічних фінансів, залучення громадських організацій до незалежного аудиту та посилення інституційної автономії антикорупційних органів [5, с. 6]. Європейська практика доводить, що поєднання технологічних рішень із громадським наглядом формує середовище, у якому корупційні дії стають ризикованими й соціально неприйнятними, що має бути стратегічною метою українських реформ у післявоєнний період.

Таким чином, сучасна антикорупційна стратегія у післявоєнній Україні має базуватися на трьох ключових принципах: інституційній незалежності, цифровій прозорості та етичній відповідальності. Її ефективність залежатиме від узгодженості дій держави, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Без подолання корупції неможливо забезпечити ефективне використання ресурсів, успішну інтеграцію до ЄС і формування довіри до держави як ключового інституту суспільного розвитку. Отже, узгодженість антикорупційної політики з національними та європейськими стратегіями розвитку створює основу для ефективного використання ресурсів і сталого суспільного поступу, що логічно підводить до формулювання загальних висновків дослідження.

Отже, тільки комплексна стратегія, що інтегрує правові, економічні, управлінські та морально-етичні інструменти, може забезпечити формування прозорої, ефективної та підзвітної системи публічного управління, спроможної гарантувати стійкість держави у післяконфліктний період та її поступову інтеграцію до європейського простору.

Література

1. Мирославський С. В., Лещенко А. В. Запобігання корупції у системі державного та публічного управління в Україні: історико-ретроспективний аналіз. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72), № 6. С. 25-30. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/04>
2. Індекс сприйняття корупції – 2024. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/> (дата звернення: 14.10.2025).
3. Гарбінська-Руденко А. В., Глух М. В. Поняття корупції в системі публічного управління: теоретико-правовий аспект. *Правова держава*. 2025. № 58. С. 50-60. DOI: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2025.58.330994>
4. Лещенко А. В. Корупція в сучасній системі державного та публічного управління в Україні: теоретичні аспекти. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74), № 6. С. 7-11. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/02>
5. Карсім А. Ю. Адаптація європейських моделей публічного управління до умов повоєнної України: виклики та перспективи. *Public Management and Policy*. 2025. № 5 (9). С. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.10>

УДК 351.862

СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ВІЙСЬКОВИМИ ФОРМУВАННЯМИ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ

Белай С.В., д.держ.упр., проф.,
начальник центру організації та координації
наукової та інноваційної діяльності,
*Національна академія Національної гвардії України,
м. Харків, Україна*

Маркевич В.Б., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Національна академія Національної гвардії України,
м. Харків, Україна*

Актуальність дослідження організації взаємодії місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування з військовими формуваннями у сфері забезпечення державної безпеки зумовлена сучасними безпековими викликами, пов'язаними з повномасштабною збройною агресією проти України, гібридними загрозами та необхідністю посилення стійкості держави до кризових ситуацій. В умовах воєнного стану саме ефективна координація дій набуває визначального значення для забезпечення

обороздатності, громадської безпеки, захисту населення та функціонування критичної інфраструктури. Водночас сучасні умови потребують удосконалення механізмів міжвідомчої взаємодії, оперативного обміну інформацією та спільного реагування на загрози державній безпеці.

Особливої актуальності дослідження набуває у зв'язку з процесами децентралізації та розширенням повноважень органів місцевого самоврядування у сфері безпеки і цивільного захисту [1]. Територіальні громади дедалі активніше залучаються до організації територіальної оборони, забезпечення мобілізаційних заходів, підтримки військових формувань, евакуації населення та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. За таких умов важливого значення набуває формування ефективної системи управління, яка забезпечуватиме узгодженість дій усіх суб'єктів безпеки на регіональному та місцевому рівнях.

Отже, актуальність дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення та розвитку механізмів взаємодії місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування з військовими формуваннями в умовах виникнення кризових ситуацій. Практика функціонування системи безпеки в умовах воєнного стану виявила низку проблем, пов'язаних із розмежуванням повноважень, координацією діяльності, ресурсним забезпеченням та організацією кризового управління. Це зумовлює потребу у науковому обґрунтуванні нових підходів до розвитку механізмів співпраці між державними органами, військовими структурами та місцевими громадами.

Крім того, важливість дослідження визначається необхідністю адаптації системи державної безпеки України до сучасних європейських та євроатлантичних стандартів. Ефективна взаємодія місцевої влади з військовими формуваннями є важливою складовою формування стійкої системи національної безпеки, здатної оперативно реагувати на воєнні, терористичні, інформаційні та техногенні загрози. Удосконалення такої взаємодії сприятиме підвищенню рівня захисту держави, зміцненню довіри населення до органів влади та забезпеченню стабільного функціонування суспільства в умовах сучасних безпекових викликів.

Сучасний стан організації взаємодії місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування з військовими формуваннями у сфері забезпечення державної безпеки характеризується суттєвим посиленням координації дій в умовах воєнного стану та зростанням ролі територіального рівня управління у системі національної безпеки України [2]. Повномасштабна збройна агресія проти України зумовила необхідність оперативного налагодження механізмів співпраці між місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, Збройними Силами України, Національною гвардією України, Державною прикордонною службою України та іншими складовими сектору безпеки і оборони. Така взаємодія спрямована на забезпечення обороноздатності держави, підтримання громадської безпеки, захист критичної інфраструктури, організацію мобілізаційних заходів, цивільного захисту населення та ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій.

Важливим елементом сучасної системи взаємодії стало створення військових адміністрацій [3], які забезпечують координацію діяльності органів

влади та військового командування в умовах воєнного стану [4]. Значну роль також відіграють регіональні ради оборони, спільні координаційні штаби та центри управління, діяльність яких спрямована на оперативне прийняття управлінських рішень та узгодження дій усіх суб'єктів безпеки. Органи місцевого самоврядування активно долучаються до вирішення питань матеріально-технічного забезпечення військових формувань, облаштування фортифікаційних споруд, підтримки внутрішньо переміщених осіб, забезпечення функціонування об'єктів критичної інфраструктури та організації гуманітарної допомоги.

Крім того, особливого значення на початку відсічі широкомасштабної збройної агресії росії у 2022 році здобули добровольчі формування територіальної громади – воєнізовані підрозділи, сформовані на добровільній основі з громадян України, які проживають у межах території відповідної територіальної громади, який призначений для участі у підготовці та виконанні завдань територіальної оборони [5]. Ці формування утворювались зборами ініціативної групи жителів територіальної громади у присутності командира військової частини Сил територіальної оборони Збройних Сил України та уповноважених представників органу місцевого самоврядування відповідної територіальної громади [6].

У якості висновку зазначимо, що попри позитивні тенденції, у сфері організації взаємодії місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування з військовими формуваннями зберігається низка проблем. Основними серед них є недостатня узгодженість нормативно-правового забезпечення, дублювання окремих повноважень, нерівномірний рівень ресурсного забезпечення територіальних громад, недостатня підготовленість окремих посадових осіб до діяльності в умовах кризових ситуацій та потреба у вдосконаленні механізмів стратегічного планування й оперативного реагування. Також актуальними залишаються питання посилення кадрового потенціалу, удосконалення системи комунікації між суб'єктами взаємодії та підвищення рівня готовності місцевої влади до реагування на сучасні безпекові виклики.

У цілому сучасний стан організації взаємодії місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування з військовими формуваннями свідчить про формування більш інтегрованої та адаптивної системи забезпечення державної безпеки, здатної функціонувати в умовах воєнних загроз і кризових ситуацій. Подальше вдосконалення цієї взаємодії потребує розвитку нормативно-правової бази, зміцнення міжвідомчої координації, впровадження сучасних управлінських технологій та посилення партнерства між державою, місцевими громадами і сектором безпеки та оборони.

Література

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 21.05.2026).

2. Про національну безпеку : Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата

звернення 21.05.2026).

3. Про утворення військових адміністрацій : Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 68/2022. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text> (дата звернення 21.05.2026).

4. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL.: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19?find=1&text=%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80#w1_3 (дата звернення 21.05.2026).

5. Про основи національного спротиву : Закон України від 16 липня 2021 року № 1702-IX. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text> (дата звернення 21.05.2026).

6. Про затвердження Положення про добровольчі формування територіальних громад : постанова Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1449. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1449-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 21.05.2026).

УДК 351

РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ВЛАДИ

Блищик О. О., аспірант,
кафедра публічного управління, адміністрування
та соціальної роботи,
*Національного університету охорони здоров'я України
імені П. Л. Шупика*

Досліджуючи питання значення державної кадрової політики, як напряду державної політики у формуванні кадрового потенціалу органів влади, варто звернути увагу на визначення понять «державна кадрова політика» та «кадровий потенціал» які відсутні в уніфікованій формі та не закріплені в нормативно-правових актах, натомість є вживаними у науковій літературі. Так, в Енциклопедії державного управління зазначено, що державна кадрова політика це цілеспрямована, розрахована на тривалий період стратегічна діяльність держави, з формування, збереження, зміцнення, розвитку та раціонального використання трудових, кадрових ресурсів країни, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності [2, с.105]. Державна кадрова політика передбачає вироблення стратегії і тактики щодо забезпечення країни висококваліфікованими кадрами, розробку і реалізацію відповідних програм діяльності у цій сфері, становлення і укріплення системи державної служби [3, с.47].

В Енциклопедії державного управління поняття кадровий потенціал визначено як трудові нереалізовані можливості та здібності персоналу відповідної організації, здатність його до генерування ідей в умовах змін характеру та змісту праці. Тобто, кадровий потенціал органів свого роду прихований резерв, який за потреби можна використати [2, с.186]. Основою

кадрового потенціалу держави є професійно підготовлені працівники, з високим рівнем знань, умінь та навичок, трудової та творчої активності, які беруть участь у різних сферах суспільної діяльності [3, с.105]. Таким чином, державна кадрова політика у формуванні кадрового потенціалу органів влади це цілеспрямована діяльність певних державних інституцій, шляхом застосування механізмів реалізації кадрової політики, спрямована на виявлення, зміцнення, розвиток та раціональне використання трудового потенціалу персоналу органів державної влади, які проходять державну службу чи мають намір обійняти посади державної служби в майбутньому.

Важливу роль у процесі формування кадрового потенціалу відіграє нормативно правове забезпечення кадрової політики, тобто закони і підзаконні нормативно-правові акти, які регулюють процеси проходження державної служби в органі влади. Як і в будь-якій сфері нормативно-правового регулювання, основним Законом, яким закріплено право кожного громадянина на проходження державної служби є Конституція України.

На основі Конституції України приймаються закони України. Розглядаючи питання державної політики у формуванні кадрового потенціалу органів влади особливу увагу варто приділити нормам Закону України «Про державну службу», прийнятий 10 грудня 2015 р. [4]. У цьому Законі хоч і не наведено визначення понять «державна кадрова політика» та «кадровий потенціал», разом з тим, серед іншого, урегульовано питання системи управління кадрами на державній службі, як на рівні держави так і на рівні окремого органу державної влади, що фактично включає роботу з формування кадрового потенціалу. Система управління державною службою включає: Кабінет Міністрів України (далі – КМУ); центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії; керівників державної служби; служби управління персоналом.

До повноважень КМУ віднесено, зокрема, повноваження стосовно здійснення заходів щодо кадрового забезпечення органів виконавчої влади та організація проведення єдиної державної політики у сфері державної служби [1]. Повноваження щодо забезпечення формування та реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом у державних органах покладено на центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби. Таким органом, відповідно до Постанови КМУ «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби» від 1 жовтня 2014 р. № 500, є Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС). Серед іншого, НАДС: веде облік кількісного та якісного складу державних службовців державних органів, їх апаратів (секретаріатів), інших органів, на яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», проводить аналіз такого складу; організовує централізоване проведення оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсу на зайняття посад державної служби; здійснює контроль за додержанням визначених Законом України «Про державну службу» умов

реалізації громадянами права на державну службу; забезпечує формування і оприлюднення єдиного переліку вакантних посад державної служби в державних органах та переможців конкурсів; тощо [4].

Комісія з питань вищого корпусу державної служби, яка є постійно діючим колегіальним органом, створюється з метою проведення конкурсів на зайняття посад державної служби категорії «А», за результатами яких вносить суб'єкту призначення пропозиції щодо кандидатур на такі посади.

Керівник державної служби в державному органі наділений низкою повноважень, спрямованих, зокрема, і на формування кадрового потенціалу державного органу. Керівник державної служби в державному органі забезпечує планування роботи з персоналом, організовує проведення конкурсів на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»; забезпечує планування службової кар'єри, планове заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі; забезпечує підвищення кваліфікації державних службовців державного органу та здійснює планування навчання персоналу державного органу [4].

Служба управління персоналом державного органу створюється у державному органі влади для забезпечення організації роботи з кадрами, їх професійного розвитку та ефективного управління людськими ресурсами. Ця служба відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, укладання та розривання контрактів про проходження державної служби, а також виконує інші функції, передбачені законодавством [4]. Отже, у Законі України «Про державну службу» закладений дієвий інституційний механізм реалізації державної кадрової політики, який має забезпечити практичну реалізацію державної кадрової політики з напрямку формування кадрового потенціалу. З метою забезпечення прозорості, справедливості та об'єктивності при формуванні кадрового складу державної служби формування кадрового потенціалу органів державної влади є механізм конкурсного відбору серед претендентів на посади державної служби. Процедура проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби деталізована у Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, який затверджений постановою КМУ від 25 березня 2016 р. № 246 (в редакції постанови КМУ від 18 серпня 2017 р. № 648) [5].

Система професійного навчання, одним із принципів якої є обов'язковість та безперервність професійного навчання протягом проходження державної служби та роботи в державних органах, створюється з метою задоволення потреб державних органів влади, у високопрофесійних фахівцях і забезпечення умов для підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання, тобто для формування кадрового потенціалу органу державної влади. Система професійного навчання впроваджена не лише для підвищення кваліфікації державних службовців шляхом набуття учасниками професійного навчання нових або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної

діяльності або галузі знань, а й можливість отримання учасниками професійного навчання освітнього ступеня магістра шляхом підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» згідно з Стандартом вищої освіти України другого (магістерського) рівня вищої освіти ступеня «магістр» галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування затверджений наказом Міністерства освіти і науки України від 04.08.2020 р. № 1001. Отже, саме професійне навчання та наявність здібностей у конкретного державного службовця, його морально-вольові якості є основою кадрового потенціалу персоналу органу державної влади.

За результатами проведеного дослідження ми дійшли висновку, що основна роль державної політики у формуванні кадрового потенціалу органів влади полягає в тому, що механізми реалізації такої політики мають забезпечити орган державної влади висококваліфікованими та мотивованими кадрами задля ефективної інституційної спроможності такого органу.

Література

1. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» від 27 лютого 2014 р. ВВРУ, 2014, № 13. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>
2. Енциклопедія державного управління: у 8 т. За ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2011. – Т. 6: Державна служба ; наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова). <https://ipa.karazin.ua/wp-content/uploads/2021/02/tom6.pdf>
3. Публічне управління та адміністрування. Словник. колектив авторів О.М. Руденко та інш. Київ. Кондор. 2018
4. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. ВВРУ. 2016. № 4. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
5. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затверджений постановою КМУ від 25 березня 2016 р. № 246 (в редакції постанови КМУ від 18 серпня 2017 р. № 648) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

УДК: 325.1:351(477)

АНАЛІЗ СТАНУ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ У 2025 – НА ПОЧАТКУ 2026 РОКУ

Бородуля М.В. здобувач
другого (магістерського) рівня вищої освіти
навчально-наукового інституту економіки, управління,
права та інформаційних технологій,
Полтавський державний аграрний університет м. Полтава, Україна

Науковий керівник: **Галич О.А.**, канд. економ. наук, професор,
професор кафедри економіки та публічного управління,

Міграційна ситуація в Україні у 2025 – на початку 2026 року формується під визначальним впливом повномасштабної збройної агресії Російської Федерації. Ці процеси охоплюють одночасно кілька взаємопов'язаних виміри: масове внутрішнє переміщення, безпрецедентний за масштабом вимушений виїзд за кордон, повільне але поступове повернення частини громадян та загострення проблем трудового ринку. Усе це утворює якісно нову міграційну реальність, яка потребує системного наукового аналізу.

За даними 22-го раунду Загальнонаціонального опитування населення, проведеного Міжнародною організацією з міграції (МОМ) у жовтні-грудні 2025 року, в Україні налічується 3,7 млн внутрішньо переміщених осіб (ВПО) де-факто. Найбільша їх концентрація зафіксована у Дніпропетровській (560 тис. осіб, або 15% від загальної кількості ВПО де-факто) та Харківській (463 тис. осіб, або 12%) областях. Водночас у Дніпропетровській області частка нещодавно переміщених ВПО зросла з 3% у жовтні 2025 року до 10% у грудні 2025 року, що свідчить про активне нове переміщення у зв'язку з продовженням бойових дій [5]. Таким чином, внутрішнє переміщення залишається хронічним і динамічним процесом, а не стабілізованою ситуацією.

За оцінкою Центру економічної стратегії (ЦЕС) [7], станом на січень 2026 року за кордоном перебуває 5,6 млн українських біженців, 4 млн з яких покинули Україну через західні кордони. Дослідження проводилось у грудні 2025 – січні 2026 року на основі репрезентативного соціологічного опитування дослідницької агенції Info Sapiens. Ці дані підтверджують збереження масштабної зовнішньої міграції попри майже чотири роки після початку повномасштабного вторгнення. Серед ключових факторів, що утримують українців за кордоном, дослідники ЦЕС визначили невирішеність питань житла, зайнятості та безпеки на батьківщині.

Прогностична модель Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН) оцінює потенційний обсяг повернення у 3-3,5 млн осіб після завершення активної фази бойових дій. За даними представниці УВКБ ООН, реалізація цього потенціалу безпосередньо залежить від наявності житла, доступу до роботи та медичної підтримки [3]. Натомість ЦЕС у п'ятій хвилі свого дослідження (2026) фіксує, що значна частина біженців не демонструє готовності до повернення в коротко- та середньостроковій перспективі, адже адаптувалася до умов приймаючих країн [7]. Це створює ризик перетворення тимчасової вимушеної міграції на постійну еміграцію.

ЦЕС окремо досліджував міграційну ситуацію серед молоді 18-22 років [7]. Аналітики зафіксували значний виїзд представників цієї вікової групи, що формує довгострокові ризики для трудового потенціалу та демографічного відтворення України. Загальна демографічна динаміка є вкрай несприятливою: за оцінками, за рік кількість населення скорочується майже на мільйон осіб. Водночас дані Держстату свідчать про зменшення кількості першокласників у 2025/2026 навчальному році до 252 тисяч порівняно з 322 тисячами у 2022 році [1]. Ці тенденції зумовлені не лише міграцією, але й катастрофічним падінням

народжуваності.

На тлі відтоку власного населення дедалі актуальнішим стає питання залучення іноземних трудових мігрантів. За даними Державної міграційної служби України (ДМС), у довоєнному 2021 році дозволи на працевлаштування отримали 21,8 тис. іноземців, тоді як у 2025 році цей показник впав до 9574 осіб, що становить лише 43,9% від рівня 2021 року [2]. Водночас ДМС зафіксувала, що Україна не є країною масового пошуку міжнародного захисту: за січень-квітень 2026 року подано лише 16 заяв від 19 осіб про надання статусу біженця чи додаткового захисту, а загальна чисельність біженців і осіб з додатковим захистом на кінець 2025 року становила 2378 осіб [4].

У травні 2026 року в Україні завершився масштабний процес громадсько-експертного обговорення нової Стратегії державної міграційної політики України до 2035 року. Ініціатором процесу виступила Всеукраїнська асоціація компаній з міжнародного працевлаштування (АМПУА) спільно з Інститутом демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України та ГО «Офіс міграційної політики» за підтримки Міжнародного фонду «Відродження». У фокусі дискусій опинилися питання повернення українців з-за кордону, інтеграції ВПО, внутрішньої мобільності, дефіциту робочої сили та майбутньої трудової імміграції. За підсумками обговорення учасники спрямували звернення до Кабінету Міністрів України щодо врахування підготовлених напрацювань при формуванні нової державної міграційної політики [6].

Підсумовуючи основні тенденції міграційних процесів в Україні у 2025 – на початку 2026 року, варто відзначити, що вони характеризуються складним переплетінням внутрішнього переміщення, масової зовнішньої еміграції та повільного повернення. Відсутність сталих механізмів стимулювання репатріації, загострення демографічної кризи та поки що незначний обсяг трудової імміграції формують серйозні виклики для збереження людського капіталу країни. Прийняття нової Стратегії державної міграційної політики до 2035 року є нагальною необхідністю для системного реагування на ці виклики.

Література

1. Демографія, міграція та ринок праці: ключові тренди 2026 року. 02.05.2026. *LB.ua* : веб-сайт. URL: https://lb.ua/news/2026/05/02/735928_demografiya_migratsiya_rinok.html (дата звернення: 20.05.2026).

2. Офіційні цифри проти хайпу. Журналісти з'ясували, скільки мігрантів насправді їде в Україну. 19.05.2026. *Glavkom* : веб-сайт. URL: <https://glavkom.ua/country/society/ofitsijni-tsifri-proti-khajpu-zhurnalisti-zjasuvali-skilki-mihrantiv-naspravdi-jide-v-ukrajinu-1120599.html> (дата звернення: 22.05.2026).

3. Скільки біженців повернеться до України після війни – в ООН дослідили. 03.02.2026. *TCH* : веб-сайт. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/skilky-bizensiv-povernetsia-do-ukrayiny-pislia-viyny-v-oon-nazvaly-kilkist-3013982.html> (дата звернення: 20.05.2026).

4. Скільки біженців Україна прийняла під час війни. Статистика Державної міграційної служби. 22.05.2026. *Glavkom* : веб-сайт. URL: <https://glavcom.ua/country/society/skilki-bizhentsiv-ukrajina-prijnjala-pid-chas-vijni-statistika-derzhavnoji-mihratsijnoji-sluzhbi-1121089.html> (дата звернення: 22.05.2026).

5. Україна – Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні – Опитування загального населення – Раунд 22 – січень 2026 року. Ukraine, 2026. *International Organization for Migration (IOM)* : веб-сайт. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-zvit-pro-vnutrishne-peremishchennya-naselennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo> (дата звернення: 20.05.2026).

6. Україна може змінити міграційну політику: що пропонують експерти. 22.05.2026. *Всеукраїнська асоціація компаній з міжнародного працевлаштування (АМПУА)* : веб-сайт. URL: <https://ampua.org/ukraine-mozhe-zminiti-migraciynu-poli/> (дата звернення: 22.05.2026).

7. Українські біженці після чотирьох років за кордоном. П'ята хвиля дослідження. Київ : ЦЕС, 2026. *Центр економічної стратегії* : веб-сайт. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave/> (дата звернення: 20.05.2026).

УДК 351.013.42

РОЗВИТОК ВОЛОНТЕРСТВА В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ, ЯК ЕЛЕМЕНТ СТАНОВЛЕННЯ ДЕМОКРАТИЧНОЇ ПРАВОВОЇ ДЕРЖАВИ

Брацлавський М. О., здобувач,
Національний університет цивільного захисту

Сьогодні громадянське суспільство виступає одним з необхідних елементів становлення демократичної правової держави в Україні. Органи місцевого самоврядування, виступаючи як самостійний суб'єкт і здійснюючи вирішення питань місцевого значення, максимально наближаються до населення і контактують з ним щодня з найбільш важливих для місцевих співтовариств питань, що і пояснює необхідність формування правової основи для взаємовідносин між муніципалітетами і громадянським суспільством. У сучасних умовах розвитку українського суспільства особливе значення набуває формування у молоді стійкої громадянської позиції, заснованої на усвідомленні своєї ролі в житті країни, відповідальності за її майбутнє і готовності до активної участі в громадських процесах. Одним з найбільш дієвих інструментів в цьому напрямі виступає волонтерська діяльність. Волонтер не лише сприяє розвитку особових якостей, але і формує у молодих людей почуття причетності до долі Вітчизни, поваги до історії і традицій, а також навички конструктивної соціальної взаємодії. Воно сьогодні перестає бути просто «безкорисливою допомогою», але і є потужним «соціальним ліфтом» для молоді.

Волонтерська діяльність пов'язана з одним із завдань досягнення національної мети розвитку України, реалізації потенціалу кожної людини,

розвиток її талантів, виховання патріотичної і соціально відповідальної особи [1].

Волонтерство — це форма соціальної активності, заснована на добровільній і безвідплатній участі громадян в суспільно корисній діяльності. В Україні волонтерський рух має глибокі історичні корені: від громадської взаємодопомоги до сучасних добровольчих організацій.

Волонтер виконує ряд критично важливих функцій для держави і суспільства а саме : соціально-стабілізуючу, економічну, виховну, професійно-орієнтуючу, комунікативну.

Дослідник До. І. Маслов провів аналіз існуючих теоретичних міждисциплінарних підходів до визначення терміну «громадянська позиція» і виявив три домінуючі точки зору :

1) громадянська позиція — це, в першу чергу, громадянський обов'язок і громадянська відповідальність, патріотичне відношення до батьківщини, позитивний погляд на державу і громадянське суспільство;

2) громадянська позиція — це ціннісне відношення особи до соціальної дійсності;

3) громадянська позиція — це усвідомлена активна життєва позиція особи з основних питань громадського і державного життя [2]. Громадянська позиція проявляється і формується в конкретних справах. Волонтер розвиває громадянську позицію молоді через практичну участь в суспільно корисній діяльності, формуючи почуття відповідальності, причетності до проблем і прагнення до позитивних змін. Як же волонтер формує громадянську позицію? Беручи участь в рішенні соціальних проблем, людина переходить від позиції «це хтось повинен зробити» до позиції «я можу внести свій вклад», т. є. приходить усвідомлення відповідальності.

Попри те, що волонтерів в країні стає все більше, в молодіжному середовищі нерідко спостерігаються прояви соціальної байдужості. Для того, щоб виявити основні бар'єри участі молоді у волонтерській діяльності нами було проведено опитування для оцінки рівня зацікавленості молоді питанням волонтера, т. є. активній громадянській позиції.

За результатами опитування молоді, не залучених у волонтерську діяльність, ми з'ясували, що відсутність інформації, нестача часу і недовіра до організацій — одні з бар'єрів, що найчастіше зустрічаються, для залучення до волонтера .

Волонтери, маючи практичний досвід, упевнені, що навіть одна людина може вплинути на рішення соціальних проблем, що підтверджує ідею про те, що волонтер є інструментом розвитку громадянської позиції [3].

Аналізуючи вищесказане, нами була зібрана інформація про волонтера для молоді. Участь в заходах береться в міру можливості, ніхто не примушує йти волонтера на певний захід, якщо ти зареєструвався на платформі. Виходить, що волонтер сам може вибрати справу і слушний час участі.

Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що волонтер служить прекрасним інструментом розвитку громадянської позиції у молоді. Добровольчество розвиває навички критичного мислення і рішення проблем в

реальних умовах взаємодії з різними соціальними групами, що сприяє придбанню певних компетенцій. Молодь відчуває нестачу інформації про добровольчу діяльність, незважаючи на державну підтримку добровольчих рухів. Таким чином, волонтер — це просто, вільно і вигідно. Беручи участь в акціях молодь отримує первинний досвід роботи, розвиток лідерських якостей, засвоєння суспільно значимих цінностей і подолання соціальної пасивності, що формує активну громадянську позицію.

Література

1. Горінов П., Драпушко Р. Волонтерська діяльність в Україні: соціально-правове дослідження: монографія. Київ, Державний інститут сімейної та молодіжної політики. 2022. 240 с. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/39498/tytul.pdf?sequence=1>
2. Грищенко Н. І. Волонтерський рух в сучасній Україні як стратегія розвитку молодіжного лідерства. Вісник НТУУ "КПІ". Політологія. Соціологія. Право. 2018. Вип. 2 (38). С. 78.
3. Мирошніченко Н. О., Ковальчук Л. В. Волонтерська діяльність підлітків як умова соціального їх становлення. Наукові записки. Випуск 148. 2020. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/38488>

УДК 351:331.5:004

ЦИФРОВИЙ РОЗРИВ ЯК СИСТЕМНЕ ОБМЕЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ

Бублій М. П., канд. держ. упр., доцент,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту,
*Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна*

Цифрова трансформація суспільства істотно змінює зміст державної політики розвитку людського капіталу, оскільки доступ до цифрової інфраструктури, рівень цифрових компетентностей, здатність населення користуватися електронними послугами, цифровими освітніми платформами та інструментами дистанційної зайнятості дедалі більше визначають можливості особи брати участь в економічному, соціальному й громадському житті. В українських умовах ця проблема набуває особливої актуальності через поєднання воєнних викликів, внутрішнього переміщення населення, руйнування освітньої та соціальної інфраструктури, нерівномірного доступу до цифрових сервісів і зростання потреби у швидкій професійній адаптації населення до нових умов праці.

Людський капітал у сучасній публічно-управлінській логіці не може розглядатися лише як сукупність освіти, професійних знань, стану здоров'я та трудового досвіду. В умовах цифрової трансформації його якість дедалі більше

залежить від здатності людини навчатися протягом життя, використовувати цифрові технології, адаптуватися до змін ринку праці, працювати з інформацією, взаємодіяти з органами публічної влади через електронні сервіси та включатися у нові форми економічної активності. Саме тому цифровий розрив перетворюється з технічної або інфраструктурної проблеми на системне обмеження державної політики розвитку людського капіталу.

Цифровий розрив доцільно розуміти не лише як нерівність у доступі до інтернету чи цифрових пристроїв, а як багаторівневе явище, що охоплює інфраструктурний, компетентнісний, соціальний, віковий, територіальний та інституційний виміри. На практиці це означає, що навіть за формальної наявності цифрових сервісів частина населення не має достатніх навичок для їх використання, не довіряє електронним інструментам, не володіє належним рівнем цифрової грамотності або не має стабільного доступу до якісного зв'язку. У результаті цифровізація, яка мала б розширювати можливості людини, може посилювати нерівність, якщо державна політика не супроводжується інструментами цифрової інклюзії.

У європейській політиці цифрового розвитку цифрові навички розглядаються як один із ключових орієнтирів цифрового десятиліття. Зокрема, стратегічні цілі Європейського Союзу до 2030 року передбачають досягнення такого стану, за якого щонайменше 80 % дорослого населення матиме базові цифрові навички, а кількість фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій істотно зросте [1]. Для України ця логіка має не лише інтеграційне, а й відновлювальне значення, оскільки цифрові компетентності населення безпосередньо пов'язані з можливостями зайнятості, перекваліфікації, доступу до освіти, адміністративних послуг і соціальної підтримки.

Українська держава вже сформувала окремі інструменти розвитку цифрової грамотності, серед яких важливе місце посідають платформи цифрової освіти та національні тести цифрової грамотності. Зокрема, інструмент «Цифрограм» на платформі «Дія.Освіта» орієнтований на оцінювання цифрової грамотності громадян і побудований з урахуванням європейської рамки цифрових компетентностей DigComp 2.1 [2]. Однак наявність таких інструментів сама по собі не усуває цифрового розриву, якщо вони не інтегровані у ширшу систему державної політики розвитку людського капіталу, що охоплює освіту, зайнятість, регіональний розвиток, соціальний захист, підтримку ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп.

Системність проблеми полягає в тому, що цифровий розрив впливає одразу на кілька складових людського капіталу. У сфері освіти він обмежує доступ до дистанційного навчання, цифрових освітніх ресурсів і можливостей підвищення кваліфікації. У сфері зайнятості він зменшує конкурентоспроможність працівників, ускладнює професійну мобільність і звужує можливості участі в цифровій економіці. У сфері публічних послуг він створює ризик виключення частини громадян із системи електронної взаємодії з державою. У сфері регіонального розвитку він поглиблює нерівність між територіями, де цифрова інфраструктура, освітні можливості та інституційна спроможність органів влади розвинені нерівномірно.

За таких умов державна політика розвитку людського капіталу має бути спрямована не лише на цифровізацію послуг, а й на забезпечення реальної спроможності громадян користуватися цими послугами. Це передбачає перехід від вузького технологічного розуміння цифрової трансформації до публічно-управлінської моделі, у межах якої цифровізація розглядається як інструмент розширення людських можливостей, підвищення якості освіти, підтримки зайнятості, розвитку професійних компетентностей і зміцнення соціальної включеності. Такий підхід узгоджується із сучасним розумінням людського капіталу як ресурсу, що формується через знання, навички, здоров'я, продуктивну зайнятість і здатність людини реалізовувати власний потенціал [3].

Особливе значення для України має поєднання цифрової політики з політикою повоєнного відновлення. Війна спричинила втрати людського капіталу через міграцію, переміщення населення, руйнування інфраструктури, зміну структури зайнятості та зростання потреби у перекваліфікації. У цих умовах цифрові інструменти можуть виконувати компенсаторну функцію, забезпечуючи доступ до навчання, адміністративних послуг, консультацій, ринку праці та програм підтримки незалежно від місця перебування людини. Водночас без подолання цифрового розриву такі інструменти можуть залишитися доступними лише для частини населення, що вже має відповідні ресурси й навички.

Механізми державного управління зменшенням цифрового розриву мають охоплювати кілька взаємопов'язаних напрямів. Перший напрям пов'язаний із нормативно-правовим забезпеченням цифрової інклюзії та закріпленням цифрових компетентностей як складової державної політики розвитку людського капіталу. Другий напрям передбачає інституційну координацію між органами виконавчої влади, місцевим самоврядуванням, закладами освіти, центрами зайнятості, громадськими організаціями та бізнесом. Третій напрям стосується розвитку цифрової інфраструктури, особливо в громадах, які постраждали від війни або мають обмежений доступ до якісного інтернету. Четвертий напрям охоплює створення системи моніторингу цифрових компетентностей населення та оцінювання результативності державних програм цифрової освіти.

Важливим елементом такої політики має стати диференційований підхід до цільових груп. Для молоді цифрові компетентності є умовою повноцінної участі в освіті та майбутній зайнятості. Для осіб старшого віку вони визначають доступ до електронних послуг, соціальної підтримки та комунікації з державою. Для внутрішньо переміщених осіб цифрові навички можуть бути засобом інтеграції у нові громади та ринки праці. Для ветеранів і осіб, які потребують професійної реабілітації, цифрова освіта може стати інструментом перекваліфікації та соціально-економічної адаптації. Для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування цифрові компетентності є передумовою якісного надання публічних послуг і реалізації політики на місцях.

Отже, цифровий розрив є не другорядним наслідком цифрової трансформації, а одним із ключових управлінських обмежень розвитку людського капіталу України. Його подолання потребує не фрагментарних

освітніх або технологічних заходів, а цілісної системи державного управління, у якій цифрова інфраструктура, цифрові компетентності, електронні послуги, політика зайнятості, освіта дорослих і регіональний розвиток будуть поєднані в єдину логіку формування нової якості людського капіталу. У цьому контексті цифрова інклюзія має розглядатися як один із пріоритетів державної політики, спрямованої на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та повоєнного відновлення України.

Література

1. Europe's Digital Decade: digital targets for 2030. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/europes-digital-decade-digital-targets-2030-documents_en (дата звернення: 05.05.2026).
2. Цифрограм. Дія.Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/digigram> (дата звернення: 05.05.2026).
3. Human Capital Country Brief Ukraine. World Bank. 2024. URL: <https://humancapital.worldbank.org/content/dam/sites/data/humancapital/pdf/country-briefs-2024/Ukraine.pdf> (дата звернення: 05.05.2026).
4. Institutional framework in the field of human capital development policy. Kyiv: United Nations Development Programme in Ukraine, 2023. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-institutional_framework_in_the_field_of_human_capital_development_policy.pdf (дата звернення: 05.05.2026).
5. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf (дата звернення: 05.05.2026).

УДК 351.851(438)

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПОЛЬЩІ В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Бурунова О. А., к.е.н.,
доцент кафедри економіки і фінансів,
Університет Яна Длугоша в Ченстохово, Польща

Хвесик Н. А., здобувачка освіти,
*Відокремлений структурний підрозділ
«Фаховий коледж технологій, бізнесу та права»
Волинського національного університету
імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна*

Вища освіта є одним із важливих напрямів державної політики та публічного управління. Вона є основою формування людського капіталу,

розвитку науки, технологій та інновацій, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності держави в умовах глобалізації. Польща вважається одним із найбільш успішних прикладів модернізації системи вищої освіти у Центрально-Східній Європі після вступу до Європейського Союзу. Проте навіть за умов активних реформ польська система вищої освіти стикається з низкою серйозних управлінських, демографічних та економічних викликів.

Сьогодні одним із викликів розвитку сфери вищої освіти у Польщі є демографічні зміни, наслідком яких стало скорочення кількості студентів: з 1 405 133 осіб у 2015/2016 навчальному році до 1 218 046 осіб у 2020/2021 навчальному році [1]. Лише з 2021/2022 навчального року спостерігається незначне збільшення кількості здобувачів вищої освіти. У 2024/2025 навчальному році їх кількість становила 1 280 096 осіб [2]. Для системи публічного управління це означає: скорочення фінансування окремих університетів; необхідність оптимізації мережі закладів освіти; посилення конкуренції між державними та приватними університетами. Особливо складна ситуація спостерігається у регіональних закладах вищої освіти, де кількість вступників суттєво скорочується.

Серед проблем вищої освіти особливо актуальними є недостатнє фінансування та неефективне використання ресурсів. Польські інституції вищої освіти фінансуються як за рахунок державного бюджету, так і через гранти Європейського Союзу та міжнародні наукові програми. Однак навіть за таких умов університети та інші заклади вищої освіти стикаються з дефіцитом ресурсів для модернізації лабораторій, розвитку цифрової інфраструктури, підтримки наукових досліджень, підвищення заробітних плат викладачів.

За офіційними даними, у Польщі функціонує понад 350 закладів вищої освіти [3], що створює навантаження на систему державного фінансування.

У межах реформ уряд Польщі впроваджує модель фінансування, орієнтовану не лише на кількість студентів, а й на якість наукових досліджень, міжнародні рейтинги, рівень працевлаштування випускників.

Сучасною проблемою розвитку вищої освіти є інтернаціоналізація освітнього простору та посилення освітньої міграції студентів. Польща стала одним із головних освітніх центрів для іноземних студентів у Центрально-Східній Європі. У 2023/2024 навчальному році у польських закладах вищої освіти навчалося 108 609 іноземних студентів [2]. Найбільшу групу становлять громадяни України. За даними Міністерства науки та вищої освіти Польщі, 47 541 українців навчалися у польських ЗВО, що становить 43,77% усіх іноземних студентів у країні.

Інтернаціоналізація має позитивний вплив на економіку та розвиток університетського середовища, але водночас створює нові виклики для публічного управління. Зокрема, це потреба адаптації міграційної політики, розробки англomовних освітніх програм, забезпечення інтеграції іноземних студентів, а також зростання навантаження на соціальну інфраструктуру.

На сучасному етапі розвитку вищої освіти відтік кадрів та явище “brain drain” продовжують бути однією з найактуальніших проблем, що впливають на науковий та освітній потенціал країни. Попри модернізацію освіти, у Польщі

спостерігається проблема відтоку молодих науковців до країн Західної Європи. Причинами є вищі зарплати за кордоном, кращі умови для наукових досліджень, доступ до міжнародних грантів та лабораторій. Це негативно впливає на кадровий потенціал польських університетів та інших закладів вищої освіти й ускладнює реалізацію державної наукової політики.

Пандемія COVID-19 стала каталізатором цифрової трансформації сфери освіти. Польські навчальні заклади були змушені швидко перейти до дистанційного навчання, однак це виявило низку проблем, зокрема: недостатню технічну готовність окремих закладів, нерівний доступ студентів до цифрових ресурсів, проблеми із забезпеченням якості онлайн-освіти.

У відповідь уряд Польщі активізував інвестиції в цифрову інфраструктуру та розвиток електронного врядування в освіті. Сучасні ЗВО Польщі активно впроваджують: змішане навчання, цифрові платформи управління навчальним процесом; електронні студентські системи; онлайн-акредитацію та моніторинг якості освіти.

У системі публічного управління важливе місце посідає політика забезпечення якості освіти. Польща реалізує політику посилення акредитаційних механізмів та оцінювання наукової діяльності закладів вищої освіти. Водночас актуальними залишаються проблеми академічного плагіату, формального оцінювання знань, зниження мотивації студентів після тривалого дистанційного навчання.

Розвиток штучного інтелекту також створює нові виклики для польських навчальних закладів у сфері вищої освіти. Результати дослідження 2024 року свідчать, що модель GPT-4 успішно виконала близько 75% завдань польських медичних сертифікаційних іспитів, що підкреслює актуальність проблеми академічної доброчесності та необхідність модернізації освітньої політики в умовах розвитку штучного інтелекту.

Польська держава активно реформує систему освіти відповідно до потреб ринку праці. Найбільший попит спостерігається на IT-фахівців, інженерів, медичних працівників, спеціалістів у сфері цифрових технологій.

Натомість частина гуманітарних спеціальностей стикається з перенасиченням ринку праці. Для вирішення цієї проблеми Польща розвиває систему дуальної освіти; стимулює партнерство між університетами та бізнесом, підтримує створення інноваційних наукових центрів, фінансує програми стажування студентів.

Досвід Польщі підтверджує взаємозв'язок між ефективністю публічного управління та рівнем розвитку системи вищої освіти. Основними викликами залишаються демографічні зміни, недостатність фінансування, відтік наукових кадрів, цифровізація та адаптація освіти до сучасного ринку праці.

Польща демонструє позитивний приклад модернізації системи вищої освіти через інтеграцію до європейського освітнього простору, цифрову трансформацію, підтримку міжнародної мобільності, реформування механізмів фінансування та контролю якості освіти.

Для України польський досвід є особливо важливим у контексті реформування системи публічного управління освітою та інтеграції до європейського освітнього простору.

Література

1. Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polski. 2025. URL: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-rzeczypospolitej-polskiej-2022,2,22.html> (дата звернення: 24.05.2026)
2. Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polski. 2025. URL: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-rzeczypospolitej-polskiej-2025,2,25.html> (дата звернення: 24.05.2026)
3. Załącznik 1 – diagnoza stanu obecnego - Strategii Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 roku. URL: <https://www.gov.pl/web/nauka/strategia-rozwoju-szkolnictwa-wyzszego> (дата звернення: 24.05.2026)

УДК 351:374.7:004.77

ЦИФРОВІ ОСВІТНІ СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ: ЯКІ НАВЧАЛЬНІ ПРАКТИКИ БІЗНЕСУ ВАРТО ПЕРЕНЕСТИ В ПУБЛІЧНУ ОСВІТНЮ ПОЛІТИКУ?

Величко Д. Ю., молодший лейтенант Збройних Сил України,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра економічної політики та менеджменту,
*ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*

Науковий керівник: **Дунаєв І. В.**, д-р наук з держ. управл., професор,
професор кафедри економічної політики та менеджменту
*ННІ «Інститут державного управління»,
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*

Ветеран, який повертається зі служби й починає думати про цивільну професію, сьогодні має до кого звернутися. Держава, віддамо їй належне, встигла чимало: працює ваучер на перенавчання, від кінця 2025 року діє єдина цифрова платформа «Ветеран PRO», де зведено до купи програми з освіти й працевлаштування і формується персональний маршрут за статусом особи [1], демобілізовані можуть вступати до університетів поза загальним конкурсом. Бракує іншого. Форма, у якій ця освіта пропонується, здебільшого лишилася тією самою, що була розрахована на вчорашнього вісімнадцятирічного студента або на безробітного мирного часу: довгі програми, збудовані навколо лекції та виміряні місяцями. А тих, кому ця освіта адресована, дедалі більше — станом на квітень 2026 року в Україні налічувалося близько 1,8 млн ветеранів і

ветеранок [2], і поки триває війна, ця цифра щомісяця зростає. Ідеться при цьому не про однорідну групу, а про дуже різних людей — від тих, хто здобуває першу цивільну професію, до тих, хто повертається у власний фах після кількарічної перерви. Словосполучення «цифрове освітнє середовище», яке все частіше звучить у ветеранській політиці, обіцяє щось нове. Але середовище може з тим самим успіхом просто перенести стару форму в онлайн. Питання, яке цікавить нас у цій роботі, — які навчальні практики, вже випробувані бізнесом, варто перенести в публічну освітню політику, щоб таке середовище справді залучало дорослого ветерана і вело його до кар'єрного результату, причому не у відкладеному «повоєнному» завтра, а сьогодні.

Почати варто з того, чому панівна форма спрацьовує тут погано. Ваучер на навчання — інструмент, на який держава 2026 року виділяє до 33 тис. грн на людину; торік таких ваучерів видали близько 25 тисяч, проте учасники бойових дій отримали з них лише близько 900 [3]. Цей розрив сам по собі промовистий: інструмент є, кошти є, а та аудиторія, заради якої його почасти й розширювали, здебільшого проходить повз. Знайти пояснення цьому розриву неважко — обмаль часу, поранення, родинні обставини, невизначеність першого кроку, — та майже всі ці причини зрештою впираються в одне й те саме, у форму, в якій держава це навчання пропонує. Навчання за ваучером триває до десяти місяців і влаштоване як курс, тоді як ветеран приходить дорослою людиною з конкретною метою, обмеженим часом, нерідко з пораненням і з досвідом, який він хоче бачити визнаним, а не перекресленим. Андрагогіка зауважила це ще півстоліття тому: доросла людина включається в навчання, коли воно прив'язане до завдання, що стоїть перед нею тепер, і спирається на те, що вона вже вміє. Довга лекційна програма пропонує протилежне — почати з нуля, а результат побачити нескоро. Запропонувати дорослому з виразною ціллю такий курс — це приблизно те саме, що на запитання «як пройти до тих дверей» відповісти «ось підручник, почніть із першої сторінки». Скерувати ветерана у повільний і мало залучний формат — це не розв'язана задача, а радше відкладена: кошти витрачено, а кар'єрна адаптація так і не настала.

Бізнес зі своєю освітою дорослих за останнє десятиліття обійшовся інакше, і саме його досвід тут показовий. Корпоративне навчання перебудувалося навколо кількох простих рішень. Перше — мікронавчання: короткі модулі на кілька хвилин замість багатомісячних курсів; за галузевими оцінками, довгі електронні курси завершують лише близько двадцяти-тридцяти відсотків тих, хто почав, тоді як короткі формати — понад вісімдесят [4]. Логіка тут проста: коротка одиниця вписується в робочий день людини, а не вимагає від неї звільнити цілий місяць наперед. Корпоративні академії не вигадували цих рішень з нуля — вони відштовхувалися від простого спостереження: доросла людина вчиться в проміжках між справами, а не замість них. Друге — навчання через дію: симуляції, навчальні проєкти, розв'язання справжніх задач замість послідовності «лекція, а практика колись потім». Третє — видимий прогрес та ігрові механіки, які утримують мотивацію саме тоді, коли її найлегше втратити. Четверте — когорта: людина вчиться разом із групою, і ця група дає взаємну підтримку, що для ветерана важить окремо, адже поряд ті, хто має схожий досвід.

П'яте — визнання вже набутого: навчання будується від наявних компетентностей, а підтверджують їх мікросертифікати й цифрові бейджі, тож людина стартує не з порожнього місця. Шосте — наставник, вбудований у процес від початку, а не запропонований формально наприкінці. Додаймо до цього мобільний доступ і логіку «коли справді треба», а не «бо так належить за програмою». Нічого екзотичного в цьому переліку немає — це буденна форма корпоративних академій і навчальних буткемпів. Спільне в усіх цих практиках одне: одиниця навчання невелика, одразу корисна і прив'язана до дії, а не до відсидженого часу.

Варто помітити, що публічна політика інших країн досвід бізнесу вже запозичила — і саме для ветеранів. Найвиразніший приклад — програма SkillBridge Міністерства оборони США: військовослужбовець останні 180 днів служби проводить на реальному стажуванні чи навчанні в одній із понад трьох тисяч організацій-партнерів, не втрачаючи грошового забезпечення; до 2023 року через неї пройшли понад 50 тисяч осіб [5]. Форма тут практична й прив'язана до роботодавця за самим задумом — людина не готується до цивільної роботи окремо від неї, а входить у неї поступово. Поряд працюють короткі програми, збудовані вже самим бізнесом: технологічні компанії відкривають для ветеранів власні академії — як-от Microsoft Software & Systems Academy, сімнадцятижневий інтенсив із наставництвом, навчанням у когорті та мережею компаній-партнерів для подальшого працевлаштування; за десятиліття її пройшли близько 3,6 тис. випускників [6]. Вирішальне в цих прикладах — не саме лише фінансування, а форма: коротко, руками, у групі, з прямим перекладом військового досвіду на цивільну мову професій і з результатом, тобто роботою, вбудованим у задум від початку. Помітна в цих програмах і робота із самовідчуттям людини: військовий досвід не знецінюють, а перекладають мовою цивільних професій, і це знімає частину тривоги, з якою ветеран заходить у навчання. Має ця форма і слабке місце — навіть там, де вона працює, бракує впорядкованого обліку того, хто зрештою працевлаштувався, а отже, повноцінного зворотного зв'язку. І це важкий урок: форма повинна нести зворотний зв'язок усередині себе.

На цьому тлі українська ситуація виглядає так. Будівельні блоки в нас є. «Ветеран PRO», запущений наприкінці 2025 року, зводить до купи державні програми й вибудовує персональний маршрут за статусом особи, маючи серед інших і блок «освіта та робота» [1]. Є цифрові навчальні платформи, є ваучер, є доступ до університетів поза конкурсом. Чого здебільшого бракує — це, як видається, форми. Публічна пропозиція скеровує ветерана переважно в довгі, курсові, лекційні за побудовою програми, і цифрове середовище ризикує стати радше вітриною таких самих програм, ніж іншим способом учитися. На практиці це означає, що ветеран, відкривши цифрову вітрину, бачить ті самі багатомісячні курси, лише з полем для онлайн-запису. «Цифрове освітнє середовище для ветеранів» не виправдає своєї назви, якщо все, що воно зробить, — перенесе лекції на екран. Перенести варто не платформу, а форму: короткі модулі, навчання через дію, когорти ветеранів, визнані наперед компетентності та результат, який повертається сигналом у систему. Різниця між цими двома

сценаріями — це, по суті, різниця між освітою, яку проходять до кінця, і освітою, від якої відписуються на другому тижні. Варто бути точним: ідеться не про відмову від університету як такого, а про те, що монополія однієї довгої форми звужує вибір там, де він мав би бути ширшим. Цифрове тут — не про те, що матеріал лежить онлайн, а про те, як саме влаштоване навчання і чи доходить доросла людина до його кінця (рис. 1).

Критерій порівняння	Довга курсова форма	Коротка практична модель
Одиниця навчання	Великий курс, виміряний місяцями	Короткий модуль на кілька хвилин
Побудова навчання	Навколо лекції	Навколо практичної дії та проєктів
Початкова точка	Навчання починається з нуля	Спирається на вже набуті компетентності
Підтримка того, хто вчиться	Наставник запропонований формально наприкінці	Наставник і навчальна когорта від початку
Завершення навчання	Доходить до кінця близько 20–30%	Доходить до кінця понад 80%
Кар'єрний результат	Відкладений у часі, відірваний від роботи	Одразу корисний, прив'язаний до роботи
Коротка практична модель підвищує шанс, що доросла людина з власною метою дійде навчання до кінця		

Рис. 1. Дві форми навчання дорослих: довга курсова і коротка практична

Що це означає для публічної освітньої політики — якщо коротко, три зрушення. Перше: у державній освітній пропозиції для ветеранів має з'явитися місце для коротких, модульних і практичних форматів та мікросертифікатів — сьогодні і регулювання, і логіка фінансування віддають перевагу довгому ступеню або курсу, а коротке визнають неохоче. Короткий курс цифрової грамотності чи логістики, що завершується підтвердженням мікросертифікатом, нині складніше «вписати» в державну пропозицію, ніж річну програму, — хоча багатьом ветеранам корисніший саме він. Друге: визнання раніше набутого — окрема процедура, яка зараховує компетентності, здобуті ветераном і на службі, і в цивільному житті, щоб освітнє середовище починало роботу з ним від того, що він уже вмів, а не від нульової позначки. Третє: фінансування, прив'язане до залученості та результату, а не до відсидженого часу, — ваучер чи програма підтримуються тому, що людина доходить до кінця і просувається далі, а підсумок повертається у вибір того, які провайдери й формати держава підтримуватиме надалі. Ветеран у цій рамці — суб'єкт із власною кар'єрною метою, а не отримувач стандартного курсу. Жодне з цих зрушень не вимагає винаходити нове: усі перелічені практики бізнес давно випробував, ідеться радше про умови, за яких вони стають можливими в публічному секторі (рис. 2).



Рис. 2. Практики бізнесу та зрушення в освітній політиці для ветеранів

Якщо звести аргумент до купи: Україна має кошти, має цифрові платформи й має єдину точку входу для ветерана. Чого публічна освітня політика поки що здебільшого не дає — це дозволу на ті форми навчання, які насправді утримують увагу дорослого і кудись його ведуть. Бізнес ці форми випробував давно; завдання не в тому, щоб їх вигадати, а в тому, щоб перенести, причому перенести саме форму, а не лише екран. Зрушення, описані вище, не потребують ані нових платформ, ані додаткових грошей — це питання радше управлінських рішень, ніж технологій. І ціна зволікання тут конкретна: кожен непройдений курс — це людина, яка повернулася з війни й поки не знайшла, де докласти себе в цивільному житті. Воєнний горизонт не лишає запасу на чотирирічний цикл очікування: ветерани повертаються щомісяця, і освіта, яка адаптує їх до цивільної кар'єри, потрібна їм у тому самому щомісячному ритмі. Докладний механізм публічного управління кар'єрною адаптацією ветеранів війни через цифрові освітні середовища, у якому перелічені практики зведені в робочу процедуру, становить предмет дисертаційного дослідження автора.

Література

1. Ветеран PRO: єдина цифрова платформа для ветеранів, ветеранок та їхніх сімей / Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/presenter/category/86-novini/veteran-pro-edina-tsifrova-platforma-dlya-veteraniv-veteranok-ta-ihnih-simey> (дата звернення: 19.05.2026).
2. Від служби до можливостей: Конференція з реінтеграції ветеранів 2026 / Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/presenter/category/86-novini/vid-sluzhbi-do-mozhливостей-konferentsiya-z-reintegratsii-veteraniv-2026> (дата звернення: 19.05.2026).
3. Ваучери на навчання від Державної служби зайнятості / Голос України. 03.01.2026. URL: <https://www.golos.com.ua/news/7776> (дата звернення: 19.05.2026).
4. 20 Microlearning Statistics to Guide Your Workplace Learning Strategy in 2026 / Engageli. URL: <https://www.engageli.com/blog/20-microlearning-statistics-in-2026>

2026 (дата звернення: 19.05.2026).

5. The Impact of SkillBridge on Veteran Employment Outcomes / Milken Institute. URL: <https://milkeninstitute.org/content-hub/research-and-reports/reports/impact-skillbridge-veteran-employment-outcomes> (дата звернення: 19.05.2026).

6. Microsoft Software and Systems Academy (MSSA) / Microsoft Military Affairs. URL: <https://military.microsoft.com/mssa/> (дата звернення: 19.05.2026).

УДК 005.21:005.5

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Вєтров Д.В., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

Сухорукова А.Л., канд. наук з держ упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

Управлінська діяльність сучасного менеджера зазнала суттєвої трансформації під впливом глобалізаційних процесів, цифрової революції та зростаючої складності організаційних систем. Якщо ще декілька десятиліть тому менеджер передусім асоціювався з функціями планування, організації та контролю, то нині до його ролей додалися функції стратегічного лідерства, управління знаннями та формування організаційної культури. Сучасний менеджер має поєднувати операційну компетентність із здатністю до стратегічного мислення, яке дозволяє бачити організацію як цілісну систему у взаємодії з зовнішнім середовищем [1, с. 12].

Стратегічне мислення як ключова компетенція менеджера передбачає здатність виявляти довгострокові тенденції, формулювати бачення розвитку організації та переводити його у конкретні управлінські рішення. Стратегічна управлінська діяльність охоплює процеси аналізу, цілепокладання, формування стратегії та управління її реалізацією на всіх рівнях організаційної ієрархії [2, с. 18].

Найуспішніші менеджери сучасності поєднують глибоке розуміння галузевої динаміки з умінням формувати та реалізовувати унікальні організаційні стратегії. Саме здатність трансформувати стратегічне бачення в конкурентну перевагу відрізняє видатних керівників від пересічних адміністраторів.

Важливим аспектом управлінської діяльності є також розуміння менеджером власної ролі у формуванні організаційної культури. Керівник будь-якого рівня виступає носієм і транслятором організаційних цінностей, безпосередньо впливаючи на клімат і продуктивність підрозділу, яким керує.

Стратегічно орієнтований менеджер свідомо конструює культурне середовище, що підтримує інноваційність, відповідальність та готовність до змін — якості, критично важливі для реалізації будь-якої стратегії.

Організація управлінської діяльності в стратегічному вимірі передбачає системне застосування аналітичних інструментів, що дозволяють менеджеру обґрунтовано формувати пріоритети та розподіляти ресурси. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища — за допомогою PEST-аналізу, моделі п'яти сил Портера, бенчмаркінгу конкурентів — забезпечує менеджера необхідною інформаційною базою для прийняття зважених рішень. Стратегічний аналіз — обов'язковий початковий етап управлінської діяльності, що формує «карту реальності», на якій менеджер будує подальшу стратегію [1]. Водночас оцінка внутрішнього потенціалу організації — ресурсів, компетенцій та ключових здатностей — дозволяє уникати «стратегічного розриву» між амбіційним баченням і реальними можливостями реалізації.

Ситуаційний підхід до організації управлінської діяльності є органічним доповненням до стратегічного планування. Ситуаційний менеджмент можна розглянути як систему принципів і методів, що забезпечують адекватне реагування керівника на конкретні умови та обставини управлінської ситуації. Поєднання стратегічної послідовності та ситуаційної гнучкості утворює оптимальну модель управлінської поведінки в умовах невизначеності, а також в умовах глобалізації менеджери застосовують інтегровані підходи, що поєднують класичне стратегічне планування з agile-методологіями, забезпечуючи необхідну операційну гнучкість [3].

У сучасній управлінській практиці спостерігається активне впровадження цифрових інструментів — систем бізнес-аналітики, платформ управління проєктами та засобів автоматизації рутинних процесів [5]. Цифрова трансформація звільняє менеджера від рутинних операцій і дозволяє зосередитися на стратегічних задачах, що потребують людського судження та творчості. Цифрові інструменти органічно доповнюють класичні стратегічні методи, формуючи якісно нову управлінську культуру.

Реалізація стратегічних підходів в управлінській діяльності нерозривно пов'язана з ефективним управлінням організаційними змінами. Будь-яка стратегія передбачає відхід від усталених практик і впровадження нових підходів, що неминуче породжує опір з боку персоналу та вимагає від менеджера розвинених навичок управління змінами. Сучасний менеджер повинен розглядати управління змінами не як разовий захід, а як постійну складову своєї управлінської діяльності, що забезпечує безперервний організаційний розвиток [4].

Розвиток управлінських компетенцій є стратегічною інвестицією як для самого менеджера, так і для організації в цілому. Варто виокремити стратегічні, аналітичні, лідерські та комунікаційні компетенції як базові для сучасного керівника, наголошуючи на необхідності їх систематичного розвитку через навчання, наставництво та набуття різноманітного управлінського досвіду. Організації, що інвестують у розвиток управлінського потенціалу, отримують

довгострокову конкурентну перевагу у вигляді більш ефективного стратегічного менеджменту.

Таким чином, стратегічні підходи до організації управлінської діяльності сучасного менеджера являють собою інтегровану систему принципів, методів та інструментів, що забезпечують ефективне управління в умовах динамічного середовища. Ефективний менеджер ХХІ століття поєднує стратегічне бачення та ситуаційну гнучкість, аналітичну строгість та лідерський вплив. Формування цих якостей через цілеспрямований розвиток компетенцій є головною умовою успішного стратегічного лідерства.

Література

1. Щепанський Е., Сухорукова А., Пономарьов О. Удосконалення механізмів публічного управління територіальним розвитком шляхом впровадження цифрово-інтелектуальних систем прийняття стратегічних управлінських рішень у публічній службі. Суспільство та національні інтереси. 2026. №2 (22). С. 1582-1596. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2\(22\)-1582-1595](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2(22)-1582-1595).
2. Висторопський В. Інтегровані підходи до стратегічного управління в умовах сучасних викликів. *Economy and Society*, (72) . 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-54>.
3. Томчук О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Economy and Society*, (53). 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79>.
4. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології : матеріали XXIV Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 27 квіт. 2023 р. Одеса : Одеська політехніка. 2023. 235 с. URL: <https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zbirka-2023-04-27.pdf>.
5. Sukhorukova A., Dergach Ya., Tsygankova Ye., Tyurenkova K., Zizda N. Management risks and leadership competences of a manager in the context of strategic development of an agricultural enterprise. Національні інтереси України. 2026. № 3(21). С. 1819-1832. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-4\(21\)-1819-1832](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-4(21)-1819-1832).

УДК: 330.3:004.8

СИНЕРГІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

Воронкова В.Г., д-р.ф.наук, професор,
завідувачка кафедри управління та адміністрування,
*Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізький національний університет м. Запоріжжя, Україна*

Нікітенко В.О., д-р.ф.наук, професор,

У цифрову епоху синергія між штучним інтелектом (ШІ) та економічними процесами проявляється у вигляді глибокої трансформації, що базується на даних і розглядається крізь призму постмодерністської рефлексії. Завдяки мультиплікативному ефекту "алгоритми + обчислювальна потужність + дані" досягаються стрибки в ефективності з урахуванням гібридно-віртуалізованої реальності. Оптимізація процесів на основі даних (розширення можливостей цифрового інтелекту) використовує дані як ключовий елемент для перетворення виробництва та операцій підприємства з традиційної моделі в повністю цифровізовані процеси, забезпечуючи ефективне управління та прийняття рішень у режимі реального часу за рахунок аналізу даних у реальному часі. Інтелектуальне прийняття рішень та підвищення операційної ефективності у площині цифрової аксіології: 1) Штучний інтелект допомагає у прийнятті рішень з усіх аспектів діяльності підприємства у вигляді інтелектуальних аналітичних систем, значно знижуючи операційні витрати та підвищуючи оперативність реагування на ринкові зміни. 2) Штучний інтелект глибоко інтегрований в управління ланцюжками поставок підприємств, роблячи логістику та управління запасами науковішими за рахунок інтелектуальних технологій, підвищуючи здатність економічних суб'єктів сприймати протистояти ризикам у динаміці техно-людської інтеграції. 3) Штучний інтелект породжує нові форми економіки (модернізація інтелектуального виробництва) та розширює можливості реальної економіки, забезпечує ефективну інтеграцію сценаріїв застосування великих обсягів даних, сприяє промисловій трансформації та модернізації, а також формує нову інтелектуальну економічну екосистему, що базується на обчислювальній потужності, даних та мережах. Синергія між штучним інтелектом та економічними процесами спрямовує реальну економіку в більш розумне, ефективне та стійке русло і є ключовою рушійною силою майбутнього економічного розвитку [1].

У межах цифрової постантропоцентричної парадигми штучний інтелект (ШІ) розширює сферу свого застосування в багатьох галузях, таких як виробництво, охорона здоров'я, освіта, фінанси та транспорт, демонструючи величезний потенціал у оптимізації розподілу ресурсів, підвищенні ефективності виробництва та сприянні високоякісному розвитку. У той же час ШІ стикається з багатьма перешкодами та обмеженнями у своїй інтеграції в економіку та суспільство. У фокусі даноцентричної трансформації (ВЕЛИКІ ДАНІ) важливо сприяти глибокій інтеграції ШІ в економіку та суспільство шляхом прискорення технологічних інновацій, удосконалення управлінських систем, оптимізації середовища розвитку, щоб повною мірою розкрити потенціал розвитку та забезпечити безперервну рушійну силу для досягнення високоякісного розвитку та просування модернізації. Аналіз свідчить, що, технологія штучного інтелекту (ШІ) може підвищити ефективність розподілу ресурсів за рахунок оптимізації поєднання виробничих факторів, оптимізувати розподіл робочої сили. Завдяки

інтелектуальному аналізу та прогнозуванню підприємства можуть більш точно розуміти попит та пропозицію на ринку праці, тим самим розробляючи раціональніші плани найму та навчання персоналу. Технологія ШІ в управлінні інформаційними ресурсами може допомогти підприємствам забезпечити швидке отримання, обробку та обмін інформацією, підвищуючи ефективність використання інформаційних ресурсів. Сприяння інтеграції штучного інтелекту (ШІ) в економічний та соціальний розвиток передбачає широке застосування технології ШІ, використання її переваг: широкого поширення, глибокої взаємодії, ефективної заміни, потужного творчого потенціалу та всебічного розширення можливостей у різних галузях економічного та соціального розвитку та управління, що стане потужним рушійним фактором високоякісного. Від початкових простих обчислень і логічних суджень до нинішнього глибокого навчання, самогенерації та широкого застосування в різних галузях, ШІ не тільки змінив традиційний промисловий ландшафт і породив безліч нових галузей, нових бізнес-моделей та нових форматів, але й надає все більш глибокий вплив на соціальний розвиток та життя людей. У логіці алгоритмічної реальності управління технології штучного інтелекту (ШІ) підвищують конкурентоспроможність промисловості, сприяючи оптимізації та модернізації промислової структури. Цифрова та інтелектуальна трансформація та модернізація традиційних галузей не лише знизили їх виробничі та експлуатаційні витрати, а й значно підвищили ринкову конкурентоспроможність їхньої продукції. В умовах алгоритмічного врядування штучний інтелект (ШІ) сприяє модернізації соціального управління, підвищуючи можливості та ефективність управління. Застосування ШІ надає урядам та громадським організаціям більш інтелектуальні, ефективні та точні інструменти управління, тим самим стимулюючи інновації та модернізацію моделей соціального управління. ШІ підвищує наукову точність прийняття державних рішень. Завдяки аналізу великих даних та машинного навчання уряду можуть збирати, аналізувати та обробляти величезні обсяги соціальних даних у режимі реального часу, точно вловлюючи соціальну динаміку та потреби населення, забезпечуючи наукову основу для розробки політики. Такий підхід до прийняття рішень, заснований на даних, не тільки підвищує ефективність, а й покращує актуальність та результативність рішень, допомагаючи краще вирішувати соціальні проблеми та задовольняти потреби населення. ШІ сприяє інтелектуалізації та зручності державних послуг в умовах розвитку data-driven економіки. ШІ сприяє інноваціям та модернізації моделей соціального управління. За допомогою ШІ уряди та громадські організації можуть створювати більш інтелектуальну, ефективну та засновану на співпраці систему соціального управління в парадигмі смарт та data-driven управління. За допомогою інтелектуальних технологій аналізу та прогнозування уряд може точно прогнозувати тенденції соціальних проблем та завчасно розробляти стратегії реагування, може ефективно інтегрувати соціальні ресурси, швидко реагувати на суспільні проблеми та вживати ефективних заходів. Завдяки застосуванню технології штучного інтелекту уряд може створювати більш відкриті та прозорі інформаційні платформи та канали зв'язку, зміцнювати

взаємодію та комунікацію з громадськістю, а також підвищувати прозорість прийняття рішень та участі громадськості. Висновок. У просторі синергії штучного та соціального інтелекту всі управлінські процеси доцільно розглядати крізь призму синергетики та антикрихкості як здатності систем не лише витримувати шоки, але й посилювати свій розвиток під їх впливом. Інтеграція технологій штучного інтелекту створює ефект нелінійної взаємодії елементів економічної системи, що забезпечує появу нових якостей - адаптивності, самоорганізації та інноваційності. У полі даноцентричної реальності економіка трансформується в антикрихку систему, яка не тільки реагує на кризові виклики, а й використовує їх як джерело зростання, формуючи стійкі траєкторії розвитку з позицій синергії технологій та суспільства, Практичне значення дослідження у тому, що синергетичний потенціал штучного інтелекту та цифрових технологій виступає каталізатором відновлення, модернізації та довгострокової конкурентоспроможності в умовах глобальних трансформацій і поствоєнного відновлення [2].

Література

1. Воронкова В.Г., Ажажа М.А., Фурсін О.О. Цифровізація публічного управління як драйвер трансформації державних інституцій у цифровому суспільстві. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. №1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.1.7>

2. Воронкова В.Г., Ажажа М.А., Венгер О.М. Інформаційно-комунікаційні технології як інструмент трансформації публічного управління в цифровому суспільстві. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 2. <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/9033>

УДК 351:004.738.5:330.111.62

ПРОЗОРИСТЬ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ АКТИВАМИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ПОТЕНЦІАЛ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ

Гавриленко М. О., здобувач
третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна*

Українська ситуація з управлінням державними активами є, на нашу думку, точкою, у якій сходяться три обставини, що рідко поєднуються в одній державі та в одному історичному моменті: безпрецедентний масштаб майбутніх інвестицій у відновлення, оцінений у RDNA5 як 588 млрд дол. США на наступне десятиліття — близько трьох ВВП країни за 2025 рік [1]; пильна, обумовлена самим механізмом донорського фінансування, увага міжнародних партнерів до способу витрачання цих коштів; і конституційна норма (ст. 13), що визначає природні ресурси як об'єкт права власності Українського народу [4] — а не суто

державних розпорядників. Така конфігурація задає для публічного управління завдання, що, як ми спробуємо показати, не зводиться до подальшої цифровізації наявних механізмів і потребує іншого підходу до самої функції прозорості.

Одне уточнення доцільно зробити одразу. За останні роки в Україні з'явилася родина цифрових платформ, рівень розкриття інформації в якій випереджає більшість країн, що нині ні з ким не воюють: ProZorro у сфері публічних закупівель [2], ProZorro.Sale у приватизації та оренді державного майна, Реєстр пошкодженого і зруйнованого майна, екосистема DREAM, яку у січні 2025 року Законом № 12245 було офіційно закріплено як основу Єдиної інформаційної системи управління публічними інвестиційними проектами [3]. Цю траєкторію не варто недооцінювати. Однак — і тут починається проблема, що нас цікавить — усі ці інструменти побудовано за моделлю, де громадянин виступає адресатом інформації, а не суб'єктом дії. Він має доступ до даних, але не має операційного зв'язку з активом, рішення про який ухвалюється. Іншими словами, теперішня українська архітектура цифрової прозорості забезпечує переважно перший із трьох рівнів прозорості, що поступово розрізняються в сучасній літературі: інформаційний — публікація даних; процедурний — реакція на рішення; партисипативний — реальна співучасть у формуванні рішень. Третій рівень у нашому випадку фактично відсутній.

Цей розрив не є чимось виключно українським — він віддзеркалює загальніше обмеження парадигми «відкриті дані». Як обґрунтовано показано у праці А. Куд, класична модель цифрового врядування побудована на ідеї централізованої довіри: держава розкриває дані, а громадянин довіряє розкриттю; вихід за межі цієї моделі вимагає переходу до децентралізованих інформаційних платформ, у яких сама довіра стає вбудованим, а не зовнішнім параметром системи [5]. Така модель добре працює там, де довіра до інституції висока, а ставка одного користувача в управлінні активом обмежена. Проблема, з якою стикається Україна, належить до іншого класу: тут і інституційна довіра низька (наслідок десятиліть зміщеної структури власності), і ставка надзвичайно висока (актив належить «народу» не як риторична фігура, а як норма Основного Закону). Інструментарій, що працює в умовах нормальної повсякденності, не масштабується до ситуації, у якій Україна опиниться у наступне десятиліття.

У міжнародній практиці завдання подібного класу частково закриваються кількома відомими рішеннями, проте кожне з них охоплює лише одну зі складових. Естонія через систему X-Road реалізувала технологічну інтероперабельність державних реєстрів [6] — те, що сьогодні становить базовий шар DREAM. Грузія у 2016 році разом із Bitfury перевела частину земельного реєстру на блокчейн-інфраструктуру [7]: тут принципово важливо не саме застосування блокчейну, а зрушення в логіці довіри — реєстр перестав залежати від репутації окремого розпорядника. Іспанська платформа Decidim, розроблена містом Барселона, перевела процедури участі громадян з консультативного у технологічно зафіксований формат, у якому простежується, як саме думка користувача потрапляє в остаточне рішення. Кожен із цих кейсів закриває одну зі складових українського завдання — інтероперабельність, децентралізовану довіру, технологічну співучасть — окремо; жоден не закриває їх разом.

Український випадок цікавий саме тому, що поєднання цих трьох складових в одному інституційному контурі є для нього не однією з опцій, а необхідністю, що впливає зі специфіки самої ситуації.

Окремо й коротко — про досвід посткатастрофного відновлення. Індонезія після цунамі 2004 року створила Агентство BRR із відкритою системою відстеження донорських коштів; Косово і Боснія у 2000-х будували механізми міжнародного контролю над відновленням без помітної цифрової складової, оскільки інструменти того часу її просто не передбачали. Прямого перенесення цих кейсів в Україну ми не пропонуємо — масштаб руйнувань, очікування суспільства й технологічна зрілість 2026 року принципово інші. Утім, один загальний висновок із цієї історії важливий: повоєнні роки одночасно створюють і максимальний ризик зловживань, і максимальне суспільне очікування контролю, і саме у цей вузький часовий проміжок визначається, чи буде відновлення сприйматися як спільна справа, чи як «розділ пирога».

Звідси впливає, як ми вважаємо, найбільш продуктивна траєкторія розвитку цифрових платформ публічного управління державними активами в Україні у наступне десятиліття. Вона полягає не у подальшому розширенні функціоналу одностороннього інформаційного розкриття, а в інтеграції централізованих платформ із децентралізованими механізмами обліку прав і співучасті, у моделі, де реєстрація громадянського інтересу до конкретного активу, її реалізація через формальні процедури і фіксація результату цієї реалізації існують як один технологічно зв'язаний процес, а не як набір окремих «вікон». Технологічно це завдання сьогодні розв'язується через комбінацію наявних інструментів інтегрованості (X-Road як архітектурний прототип того, що частково реалізовано в DREAM), розподілених реєстрів (грузинський досвід) і платформ структурованої участі (логіка Decidim). Інституційно — потребує подальшої розробки нормативної рамки, що зараз закінчується на рівні Закону № 12245 і не сягає рівня партисипативної прозорості.

У форматі коротких тез ми не претендуємо на розв'язання цього питання. Наш аргумент простіший: нинішній етап розвитку цифрового врядування в Україні слід розглядати як точку, де базовий, інформаційний, рівень прозорості вже досягнуто, а наступний — партисипативний — становить відкрите завдання наступного десятиліття. Від відповіді на нього залежить не лише довіра донорів і власних громадян до конкретних проєктів повоєнного відновлення, а й сама можливість прочитувати конституційну норму про спільну власність народу як працюючий механізм, а не як юридичну формулу. У дисертаційному дослідженні автора саме цей перехід становить предметну рамку аналізу.

Література

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released : press release / The World Bank. 23 February 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 14.05.2026).

2. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 9. Ст. 89.

3. Екосистема управління проектами DREAM отримала законодавче врегулювання : офіційне повідомлення Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/36415.html> (дата звернення: 14.05.2026).

4. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

5. Kud A. Decentralized Information Platforms in Public Governance: Reconstruction of the Modern Democracy or Comfort Blinding? International Journal of Public Administration. 2023. Vol. 46, № 3. P. 195–221. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1993905>

6. X-Road. Data Exchange Layer. e-Estonia : вебсайт. URL: <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/> (дата звернення: 14.05.2026).

7. Shang Q., Price A. A Blockchain-Based Land Titling Project in the Republic of Georgia: Rebuilding Public Trust and Lessons for Future Pilot Projects. Innovations: Technology, Governance, Globalization. 2019. Vol. 12, № 3–4. P. 72–78.

УДК 351

ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ЄС: МОБІЛЬНІ СИСТЕМИ ОЧИЩЕННЯ ВОДИ ДЛЯ УМОВ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

Гбур З.В., д-р наук з держ. управл., професор,
професор кафедри права та публічного управління,
*Сумський державний педагогічний університет
імені А. С. Макаренка*

Сьогодні близько 8,5 млн громадян України перебувають у ситуації обмеженого доступу до безпечної та якісної питної води. Наведений факт зумовлює загрозу для громадського здоров'я, а також спричиняє екологічні ризики, що охоплюють деградацію водних ресурсів, забруднення довкілля та порушення екосистемної рівноваги [1]. У зв'язку з цим постає необхідність системного аналізу чинників, які призвели до поглиблення водної кризи, та визначення шляхів забезпечення стійкого водопостачання, особливо в умовах надзвичайних ситуацій.

Після початку повномасштабного вторгнення водогосподарська інфраструктура України зазнала масштабних пошкоджень, що значно ускладнило доступ населення до водних ресурсів. Унаслідок воєнних дій пошкоджено насосні станції, об'єкти водопостачання та водовідведення, а також розподільні мережі, які забезпечували безперебійне постачання води до житлових і промислових об'єктів. Руйнування інженерних систем призвело до численних аварій, перебоїв у подачі води та зниження якості послуг, що надаються місцевим громадам. У контексті таких викликів дедалі більшої актуальності набуває впровадження мобільних систем очищення води, здатних

забезпечити автономне функціонування в умовах руйнування централізованих мереж. Відтак, міжнародні та національні організації, що здійснюють діяльність у сфері відновлення систем водопостачання, активно співпрацюють з метою підвищення ефективності реагування на наслідки надзвичайних ситуацій. Їхня взаємодія охоплює координацію технічних і гуманітарних заходів, розроблення уніфікованих стандартів водної безпеки та впровадження інноваційних рішень для очищення і постачання води у зонах кризового стану. Важливо, що в рамках такої співпраці забезпечується обмін практичним досвідом, який дає змогу інтегрувати європейські підходи у вітчизняну систему управління водними ресурсами.

Одним із важливих інструментів цієї координації є спеціалізований кластер WASH Cluster Ukraine [2], який функціонує як платформа взаємодії між державними установами, міжнародними організаціями та гуманітарними партнерами. У рамках цього кластеру відбувається узгодження стратегічних рішень, створення спільної бази даних про стан водопостачання в постраждалих регіонах, а також формування цілісного підходу до планування відновлювальних робіт. Разом з тим, участь України у міжнародних програмах WASH відкриває можливості для впровадження нових технологічних рішень у сфері мобільного очищення води.

Аналіз статистичних даних свідчить, що частка забруднених стічних вод в Україні за 2015-2024 роки коливалася від 3% до 21,15%, демонструючи нерівномірність модернізації очисних споруд та неординарність екологічного контролю.

Таким чином, враховуючи значну частку забруднених стічних вод та нестійкість традиційної водопостачальної інфраструктури, особливо в умовах повномасштабної війни, виникає нагальна потреба у застосуванні мобільних систем очищення води, здатних забезпечувати оперативне та безпечне водопостачання у критичних регіонах. Завдяки своїй мобільності та автономності ці системи дозволяють організувати безперервне водопостачання навіть у зонах активних бойових дій або під час надзвичайних ситуацій техногенного чи природного характеру. Слід зауважити, що мобільні системи очищення води є незамінним елементом у кризових умовах, коли доступ до централізованого водопостачання обмежений або припинений. Їх використання дає змогу оперативно забезпечити постраждалі території безпечною водою, що є критичним чинником для збереження життя і здоров'я населення. У надзвичайних ситуаціях, спричинених руйнуванням інфраструктури, стихійними лихами чи військовими діями, ці системи можуть бути швидко доставлені до місця події, розгорнуті протягом короткого часу та введені в експлуатацію без потреби у складному монтажі.

Водночас важливою перевагою мобільних установок є їхня здатність забезпечувати стабільну якість очищеної води відповідно до міжнародних стандартів. Це особливо актуально для сучасної України, яка інтегрує європейські технічні норми та стандарти водної безпеки.

Як приклад практичного застосування мобільних технологій очищення води можна навести діяльність української компанії Ecosoft, яка має понад

тридцятирічний досвід у виробництві та реалізації фільтраційних систем. Продукція підприємства експортується до 60 країн світу, а її відповідність міжнародним вимогам підтверджується сертифікатами NSF (США), EN (ЄС), ACS (Франція), ЕАС (Євразійський економічний союз) та стандартами ISO (9001, 14001, 45001). Представлена сертифікація свідчить про високу якість продукції та її здатність функціонувати в умовах підвищених навантажень, зокрема під час надзвичайних ситуацій [3].

Доцільно відзначити, що європейські нормативні акти у сфері очищення стічних вод сформувалися як системна відповідь на посилення екологічних ризиків і загроз здоров'ю населення, що постали внаслідок урбанізації та зростання промислових обсягів виробництва. У зв'язку з цим було запроваджено комплекс правових і технічних механізмів, спрямованих на забезпечення екологічної безпеки та сталого управління водними ресурсами. Особливу роль у цьому процесі відіграла Директива про очищення міських стічних вод, ухвалена у 1991 році [4], яка визначила основні вимоги щодо збирання, очищення та скидання стічних вод, а також створила уніфіковану основу для формування екологічної політики держав-членів ЄС.

Крім того, реалізація положень зазначеної Директиви здійснюється з урахуванням національних особливостей правового регулювання, рівня технічного розвитку й екологічних пріоритетів окремих країн. У різних державах ЄС механізми впровадження мають відмінності у підходах до фінансування, технологічного забезпечення та контролю за якістю очищення води. Виділені розбіжності зумовлені різним рівнем інфраструктурного розвитку, доступом до інноваційних технологій та можливостями залучення коштів Європейського інвестиційного банку, фондів сталого розвитку та програм транскордонної співпраці.

У цьому контексті актуальним є застосування мобільних систем очищення води, що забезпечують гнучке реагування на кризові ситуації, пов'язані з аваріями, природними катастрофами чи воєнними діями. Наведені технології дозволяють реалізувати принципи оперативності та мобільності, визначені в європейських стандартах реагування на надзвичайні ситуації. Зокрема, вони сприяють досягненню цілей, закріплених у Директиві 2000/60/ЄС [5], яка передбачає інтегроване управління водними ресурсами в межах річкових басейнів.

Наприклад, у Німеччині мобільні системи очищення води розглядаються як ефективний інструмент оперативного реагування на потреби у чистій воді в умовах інтенсивного промислового виробництва та надзвичайних ситуацій. Кожен мобільний модуль створюється як повністю готовий до експлуатації об'єкт, який проходить попереднє складання, тестування та налаштування. Наведений аспект забезпечує мінімізацію часу на монтаж і запуск обладнання, що має особливе значення в кризових умовах або в місцях із нестабільною інфраструктурою. Крім того, конструктивна мобільність контейнеризованих систем дозволяє інтегрувати їх у вже існуючі водоочисні мережі або розгортати автономно на відкритих територіях, що підвищує гнучкість їх використання [6].

З огляду на зазначене, мобільні водоочисні установки фірми Envirogen стали прикладом сучасного підходу до вирішення проблеми забезпечення якісної води в екстремальних умовах. Їх ефективність зумовлена поєднанням інтелектуальних технологій управління, енергоефективних рішень і стандартизованої модульної структури. Важливо також зауважити, що такі системи забезпечують сталість водопостачання, а також дозволяють адаптуватися до специфічних вимог споживачів завдяки можливості індивідуального проєктування контейнерних рішень [6]. Сьогодні європейський ринок очищення води та стічних вод загалом орієнтований на розроблення технологій, спрямованих на безпечне очищення, повторне використання або екологічне відведення водних ресурсів. Його розвиток визначається впливом кількох важливих чинників: посиленням екологічних директив ЄС, зростанням промислових обсягів і темпів урбанізації, а також розвитком концепції кругової водної економіки. При цьому важливо, що інвестиції у смарт-мережі, передові технології мембранної фільтрації та біологічного очищення підтримують досягнення цілей сталого розвитку, зокрема щодо підвищення ефективності використання водних ресурсів та скорочення забруднення довкілля.

Література

1. Вода у вогні війни: експерти про наслідки руйнування водної інфраструктури. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, 2025. URL: <https://mepr.gov.ua/voda-u-vogni-vijny-eksperty-pro-naslidky-rujnuvannya-vodnoyi-infrastruktury/>
2. Introduction to the WASH Cluster. URL: <https://response.reliefweb.int/ukraine/water-sanitation-and-hygiene>
3. Мобільні установки підготовки води для забезпечення питного водопостачання в умовах воєнного стану та надзвичайних ситуацій. ОАЗИС С300. URL: https://cdn.prod.website-files.com/605102305a586b6fafbbdc0a/648094aed647777427300_05.2023.pdf
4. Directive 2000/60/EC of the European Parliament and of the Council of 23 October 2000 establishing a framework for Community action in the field of water policy. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2000/60/oj/eng>
5. Council Directive 91/271/EEC of 21 May 1991 concerning urban waste-water treatment. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/1991/271/oj/eng>
6. Mobile Water Treatment Systems. URL: <https://www.envirogengroup.com/industrial-water-treatment-technologies/mobile-water-treatment-systems/>

УДК 352:330.341.1:004

ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Голина В.В., здобувач
другого (магістерського) рівня вищої освіти

спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»
навчально-наукового інституту економіки, управління,
права та інформаційних технологій,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна

Науковий керівник: **Галич О.А.**, канд. економ. наук, професор,
професор кафедри економіки та публічного управління,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна

Інноваційний розвиток територіальних громад є одним із ключових пріоритетів державної регіональної та місцевої політики України. В умовах повномасштабної збройної агресії та євроінтеграційного курсу держави технологічні інновації набувають особливого значення як інструмент підвищення стійкості та конкурентоспроможності громад. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», органи місцевого самоврядування наділені повноваженнями щодо управління економічним, соціальним та культурним розвитком відповідних територій [4]. Реалізація цих повноважень в сучасних умовах неможлива без широкого залучення технологічних інновацій.

Стратегічну основу для інноваційного розвитку на місцевому рівні закладає Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України (WINWIN) на період до 2030 року [5]. Документ визначає пріоритетні галузі технологічного розвитку, серед яких GovTech, AI, GreenTech, EdTech, а також безпілотні технології та автономні системи. Для територіальних громад особливо значущим є напрям GovTech, тобто цифрові технології в публічному управлінні, адже саме на місцевому рівні відбувається безпосередня взаємодія між громадянами та органами влади. Окремим правовим актом, що регулює інноваційну інфраструктуру, є Закон України «Про інноваційну діяльність» [3], відповідно до якого інноваційні структури можуть функціонувати як технологічні парки, наукові парки, бізнес-інкубатори, акселератори, інноваційні кластери та технополіси.

У лютому 2026 року Верховна Рада України ухвалила за основу проєкт Закону «Про підтримку та розвиток інноваційної діяльності» [1]. Законопроєкт формує нову сучасну модель державної інноваційної політики, що відповідає євроінтеграційному курсу України, та пропонує визнати таким, що втратив чинність, Закон «Про інноваційну діяльність» 2002 року. Документ визначає цілі інноваційної політики та засади взаємодії між державою, науковими установами, університетами, бізнесом, стартапами та інвесторами, охоплюючи всі етапи інноваційного циклу від формування ідеї до комерціалізації продукту. Для громад це означає отримання чіткої правової рамки для створення інноваційних екосистем на місцевому рівні.

Міністерство цифрової трансформації України з 2024 року запровадило систематичне вимірювання рівня цифровізації на місцевому рівні через Індекс цифрової трансформації територіальних громад. За даними першого вимірювання I кварталу 2025 року, середній показник Індексу цифрової

трансформації громад становив лише 16 балів зі 100 можливих [7]. Водночас лідерами виявились Криворізька (62,97 бала) та Вінницька (62,75 бала) громади. У II кварталі 2025 року показники зросли: середній Індекс досяг 27 балів, а у вимірюванні взяли участь 1265 громад з 24 областей. Ключовими досягненнями стали: призначення 131 цифрового лідера в громадах; забезпечення 90% працівників органів місцевого самоврядування персональними комп'ютерами; впровадження електронного документообігу в 712 громадах [2].

Одним із ключових технологічних інструментів інноваційного розвитку громад є платформа Дія.Цифрова громада, запущена Міністерством цифрової трансформації спільно зі швейцарсько-українською Програмою EGAP [7]. Результати цифрової трансформації в регіонах за 2024 рік засвідчують, що найвищі значення Індексу спостерігаються у проникненні базових е-послуг (0,759), інституційній спроможності (0,687) та розвитку інтернет-інфраструктури (0,686), натомість найнижче значення належить процесам впровадження режиму «без паперів» (0,421). Це свідчить про те, що цифрова інфраструктура у більшості громад вже сформована, однак повноцінний перехід до безпаперового урядування залишається актуальним завданням. У 2024 році послугу захисту інтернет-з'єднання «Безпечний інтернет» впровадили понад 480 громад, які забезпечили захист від шкідливих програм, вірусів та фішингу [6].

Попри загальний прогрес у цифровізації публічних послуг та інфраструктури, цифрова економіка залишається найслабшою складовою інноваційного розвитку територіальних громад [2]. Водночас саме технологічний розвиток місцевої економіки є вирішальним чинником для підвищення конкурентоспроможності громад і подолання демографічних викликів, пов'язаних із відтоком населення через воєнні дії. Стратегія WINWIN до 2030 року передбачає розвиток Borderless Fluid Economy – безмежної цифрової економіки, яка має стати основою для нових економічних можливостей на рівні громад [8]. Для реалізації цього напрямку громадам необхідно активніше залучати технологічні стартапи, формувати місцеві інноваційні екосистеми та впроваджувати моделі смарт-спеціалізації.

Вимірювання Індексу цифрової трансформації виявило суттєву регіональну диференціацію. Серед регіонів у II кварталі 2025 року лідирували Львівська (54 бали), Дніпропетровська (52 бали) та Полтавська (50 балів) області. Для подолання нерівномірності технологічного розвитку громад Мінцифра запровадила інститут цифрових лідерів громад: станом на II квартал 2025 року їх призначено 131 особу [2], а на платформі Дія.Цифрова громада зареєстровано понад 950 цифрових лідерів [6]. Ця практика відповідає досвіду країн-членів ЄС, де «цифрові мери» та локальні технологічні координатори відіграють ключову роль у впровадженні інновацій на місцевому рівні. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності до 2030 року також передбачає інтеграцію закладів освіти в галузеві інноваційні кластери та технологічні платформи [5].

Підводячи підсумки, варто відзначити, що технологічні аспекти інноваційного розвитку територіальних громад охоплюють декілька взаємопов'язаних напрямів: правове забезпечення, цифровізацію публічних послуг, розвиток інфраструктури, впровадження платформних рішень та

формування місцевих інноваційних екосистем. Ключовими передумовами успішного технологічного розвитку є наявність цифрового лідерства на місцевому рівні, системне вимірювання результатів цифровізації, усунення нерівномірності між регіонами та активніший розвиток цифрової економіки громад.

Література

1. Верховна Рада ухвалила за основу проєкт Закону «Про підтримку та розвиток інноваційної діяльності» : повідомлення Міністерства освіти і науки України. 14.02.2026. URL: <https://nauka.gov.ua/news/verkhovna-rada-ukhvalyla-zakonu-pro-pidtrymku-ta-rozvytok-innovatsiinoi-diialnosti/> (дата звернення: 21.05.2026).

2. Індекс цифровізації регіонів та громад України: дані за II квартал 2025 року. 15.08.2025. *Міністерство цифрової трансформації України* : веб-сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/indeks-tsifrovizatsii-regioniv-ta-gromad-ukraini-dani-za-ii-kvartal-2025-roku> (дата звернення: 21.05.2026).

3. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 21.05.2026).

4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr#Text> (дата звернення: 21.05.2026).

5. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-p#Text> (дата звернення: 21.05.2026).

6. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. 14.02.2025. *Міністерство цифрової трансформації України* : веб-сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik> (дата звернення: 21.05.2026).

7. Цифровізація регіонів і громад: перші вимірювання 2025 року. 13.05.2025. *Міністерство цифрової трансформації України* : веб-сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovizatsiya-regioniv-i-gromad-pershi-vimiryuvannya-2025-roku> (дата звернення: 21.05.2026).

8. WINWIN. Ukraine's Global Innovation Strategy. *WINWIN.GOV.UA* : веб-сайт. URL: <https://winwin.gov.ua/> (дата звернення: 21.05.2026).

УДК 351

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Гончарук О. Б., здобувач
третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра публічного управління, адміністрування
та соціальної роботи,
*Національний університет охорони здоров'я України
імені П. Л. Шупика*

Система охорони здоров'я України в умовах воєнного стану функціонує під впливом безпрецедентних викликів, пов'язаних із руйнуванням медичної інфраструктури, дефіцитом кадрових ресурсів, зростанням потреб у наданні екстреної та спеціалізованої медичної допомоги, погіршенням епідемічної ситуації та значним збільшенням навантаження на заклади охорони здоров'я [1]. У таких умовах особливої актуальності набуває удосконалення державно-управлінського механізму охорони здоров'я, який має забезпечити безперервність надання медичних послуг, ефективне використання ресурсів, адаптивність управлінських рішень та стійкість системи до кризових впливів [2].

Державно-управлінський механізм охорони здоров'я доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних правових, організаційних, фінансово-економічних, кадрових, інформаційно-аналітичних та комунікаційних інструментів, спрямованих на реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я [3]. В умовах воєнного стану цей механізм має бути зорієнтований на швидке прийняття рішень, координацію діяльності органів влади та медичних закладів, оперативний перерозподіл ресурсів і забезпечення ефективної взаємодії з міжнародними партнерами та гуманітарними організаціями [4].

Правова складова механізму передбачає оперативне оновлення нормативно-правової бази відповідно до змін безпекового середовища та потреб системи охорони здоров'я. Організаційна складова включає розвиток кластерного підходу до управління медичною мережею, формування маршрутів пацієнтів, посилення ролі госпітальних округів і центрів екстреної медичної допомоги. Фінансово-економічна складова спрямована на забезпечення стабільного фінансування, гнучкого бюджетного перерозподілу та залучення міжнародної технічної допомоги. Кадрова складова передбачає підтримку медичних працівників, безперервний професійний розвиток та заходи щодо запобігання професійному вигоранню [5].

Особливого значення набуває цифровізація управління охороною здоров'я. Використання eHealth, телемедицини, систем аналітики даних та електронного документообігу забезпечує оперативний доступ до інформації, підвищує прозорість управлінських процесів та сприяє більш ефективному розподілу ресурсів [6]. У воєнний період цифрові технології дозволяють підтримувати безперервність надання медичних послуг, здійснювати дистанційні консультації та забезпечувати координацію між закладами охорони здоров'я.

Важливою складовою удосконалення державно-управлінського механізму є розвиток системи екстреної медичної допомоги, медичної евакуації та реабілітації. Зростання кількості поранених, осіб з інвалідністю та пацієнтів із психічними травмами вимагає інтеграції медичної, психологічної та соціальної допомоги, а також розширення реабілітаційної інфраструктури [7]. Не менш важливим є забезпечення належного рівня громадського здоров'я, епідемічного нагляду та вакцинації населення.

Міжнародне співробітництво відіграє ключову роль у зміцненні системи охорони здоров'я. Партнерство з Всесвітня організація охорони здоров'я, Світовий банк, ЮНІСЕФ та іншими організаціями забезпечує фінансову,

технічну та експертну підтримку, сприяє впровадженню міжнародних стандартів та відновленню медичної інфраструктури [8].

Отже, удосконалення державно-управлінського механізму охорони здоров'я в умовах воєнного стану є необхідною передумовою забезпечення стійкості системи та збереження здоров'я населення. Поєднання ефективного нормативного регулювання, гнучкого управління ресурсами, цифровізації, розвитку кадрового потенціалу та міжнародної співпраці створює основу для формування сучасної, адаптивної та результативної системи охорони здоров'я.

Проведений аналіз свідчить, що в умовах воєнного стану система охорони здоров'я має функціонувати на засадах адаптивності, оперативності, координації та раціонального використання ресурсів. Удосконалення державно-управлінського механізму повинно бути спрямоване не лише на реагування на поточні виклики, а й на формування інституційної спроможності системи до довгострокового відновлення та розвитку. Особливе значення мають зміцнення екстреної медичної допомоги, розвиток реабілітаційних послуг, цифровізація управління та інтеграція медичної, психологічної й соціальної підтримки.

З метою підвищення ефективності державного управління у сфері охорони здоров'я доцільно:

1. Удосконалити нормативно-правове забезпечення функціонування системи охорони здоров'я в кризових та воєнних умовах.
2. Посилити ресурсне забезпечення закладів охорони здоров'я та запровадити гнучкі механізми перерозподілу фінансування.
3. Розвивати систему екстреної медичної допомоги, медичної евакуації та комплексної реабілітації.
4. Розширити використання цифрових технологій, телемедицини та аналітичних систем підтримки управлінських рішень.
5. Забезпечити системну підтримку медичних працівників, включаючи професійне навчання та програми психологічної допомоги.
6. Активізувати міжнародне співробітництво для залучення інвестицій, обладнання та експертної підтримки.
7. Створити ефективну систему моніторингу показників результативності та стійкості системи охорони здоров'я.

Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню сучасного державно-управлінського механізму охорони здоров'я, здатного забезпечити безперервність надання медичної допомоги, ефективне використання ресурсів та підвищення рівня медичної безпеки населення в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України.

Література

1. Міністерство охорони здоров'я України. Стратегічні напрями розвитку системи охорони здоров'я України. Київ, 2024.
2. Національна служба здоров'я України. Аналітичний звіт про функціонування системи охорони здоров'я в умовах воєнного стану. Київ, 2024.
3. Всесвітня організація охорони здоров'я. Health System Resilience Toolkit. Geneva, 2023.

4. Світовий банк. Strengthening Health Systems in Fragile and Conflict Settings. Washington, DC, 2023.
5. Організація економічного співробітництва та розвитку. Health Governance in Times of Crisis. Paris, 2023.
6. eHealth. Електронна система охорони здоров'я України: аналітичні матеріали. Київ, 2024.
7. Всесвітня організація охорони здоров'я. Rehabilitation 2030 Initiative. Geneva, 2023.
8. ЮНІСЕФ. Health and Nutrition Support for Ukraine. New York, 2024.

УДК 351

ГРАТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Горбатенко М.Я., здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Ковальчук В.Г., д-р наук з держ. упр., професор,
професор кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

В умовах повномасштабної збройної агресії та спричинених нею руйнувань національна економіка України та її регіональні підсистеми зазнали колосальних втрат. Особливої гостроти набуває проблема функціонування територіальних громад, які опинилися в зоні тимчасової окупації. Для таких громад, як Кременська (Луганська область), релокація органів влади стала вимушеним кроком, що вимагає повної перебудови системи управління.

Наразі, в умовах дефіциту бюджетних коштів та втрати податкової бази, грантова діяльність трансформується з допоміжного джерела фінансування на безальтернативний інструмент забезпечення життєдіяльності. Якщо раніше гранти розглядалися як «бонус» для розвитку, то сьогодні наратив змінився: «грант – це можливість зберегти інституційну спроможність громади та підготувати кадровий резерв для її повернення».

Сама ж еволюція понятійного апарату дозволяє констатувати, що станом на 2026 рік гранти трансформувалися в системний механізм макроекономічної стабілізації, а поняття «грант» можна трактувати як безоплатну цільову субсидію, що надається на конкурсній основі для реалізації проєктів з обов'язковим звітуванням – це кошти, передані для виконання конкретної роботи [4]. Варто розмежовувати його з міжнародною технічною допомогою, а особливо грантове фінансування з традиційним інвестуванням (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняння грантового фінансування та інвестиційного забезпечення

Критерій порівняння	Грантове фінансування	Інвестиційне забезпечення
Мотивація	Реалізація місії донора (безпека, демократія), «м'яка сила».	Отримання прибутку, збільшення вартості капіталу.
Умови	Безоплатність, безповоротність, цільові показники ефективності.	Поворотність (кредити), участь у капіталі, дивіденди.
Ризики	Ризик неефективності бере на себе донор.	Ризик втрати капіталу бере на себе інвестор.
Роль	Фінансування базових потреб, підготовка ґрунту для інвестицій.	Вхід на підготовлені майданчики після стабілізації.
Бюджет	Не створює боргового навантаження.	Створює зобов'язання (обслуговування боргу).
Терміни	Коротко- та середньострокові (1–3 роки).	Довгострокові (10–20 років).

При цьому, в Україні імплементуються різні масштабні програми підтримки підтримки територіальних громад в Україні від міжнародних донорів/організацій, де їх гранти для деокупованих та релокованих громад вони виконують специфічну функцію «заміщуючих інвестицій», беручи на себе високі безпекові ризики, неприйнятні для приватного капіталу.

1. Проте, фундаментальною перешкодою для реалізації проєктів відновлення є:

2. Критичний дефіцит людського капіталу та інституційна слабкість – це найгостріша проблема внутрішнього середовища із відсутністю спеціалізації і навичок та відтоком кадрів.

3. Нормативно-бюджетна колізія – «спроможність без права на витрати», де невідповідність Бюджетного кодексу [1] та обмежень Постанови КМУ № 590 реаліям релокації створила парадокс: статус окупованої території фактично блокує проведення капітальних видатків через Казначейство, змушуючи адміністрацію обмежуватися лише «м'якими» проєктами.

4. Додатковим бар'єром виступає вимога співфінансування (10-30%) у програмах ЄС, що в умовах падіння власних доходів громад автоматично відсікає їм доступ до масштабних європейських фондів.

5. Специфіка планування в умовах невизначеності, яку можна назвати «сліпим плануванням», де якісний фандрайзинг вимагає наявності проєктно-кошторисної документації та техніко-економічних обґрунтувань.

6. Комунікаційні та репутаційні виклики, бо в умовах надмірної конкуренції за ресурси громаді бракує: системної маркетингової стратегії:

7. Статистичний та соціально-економічний аналіз проблеми функціонування «громади в екзилі» супроводжується трансформацією бюджету.

На прикладі Кремінської громади – аналіз виконання бюджету за 2024 рік (179,4 млн грн) демонструє критичну залежність від зовнішнього фінансування (рис. 1) [2].

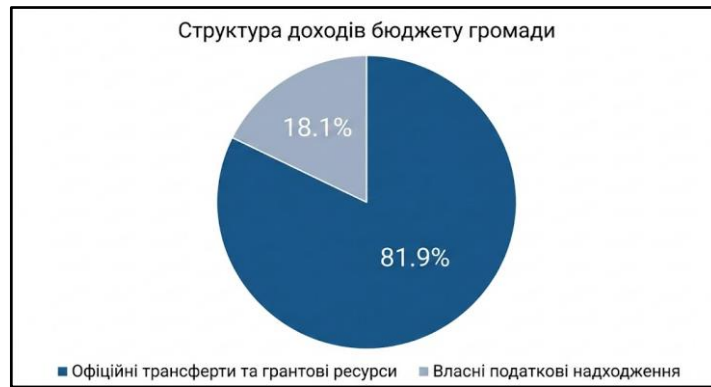


Рис. 1. Структура доходів бюджету Кременської громади у 2024 році

Попри успішний фандрайзинг і грантову діяльність (табл. 2) громада стикається з критичним внутрішнім бар'єром – катастрофічним кадровим дефіцитом. При штатній чисельності адміністрації у 90 одиниць фактично працює 52 особи (рівень укомплектованості 58%) [2].

Таблиця 2. Успішні грантові проекти Кременської громади

Напрямок діяльності	Донор / Проект	Бюджет	Опис результатів
Інфраструктура та безпека	USAID (Chemonics Intl.)	1 552 492,80	Забезпечено автономність хабів: 8 бензинових генераторів, 3 пневмокаркасні намети, 30 інфрачервоних обігрівачів, 50 ліхтарів та комплекти побутової техніки.
	USAID	3 561 469,00	Екскаватор-навантажувач, 3 бетонозмішувачі, 3 відбійні молотки BOSCH, шліфмашини.
	ПРООН	183 999,00	Інтеграція технологій у цивільний захист: закупівля квадрокоптерів.
	USAID (DG East)	(матеріальна форма)	Сформовано 6% місцевого мат.резерву для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.
Молодіжна політика	ПРООН / «Твоя Територія»	1 109 258 грн	Відкрито Молодіжний простір у м. Рівне (>30 тис. відвідувачів). Реалізовано програму міні-грантів.
Культура та освіта	ЄС, ПРООН / «Територія РОК», «Простір РОК»	429 571 грн	Проведено заходи культурної інтеграції та неформальної освіти для 780 осіб.
Охорона здоров'я	НСЗУ, ВООЗ, Terre des hommes	> 322 000 грн	Відкрито Центри ментального здоров'я. Навчання медиків. Психологічна реабілітація.

Підтримка ветеранів	Грантові кошти	184 000 грн	Створено мультифункціональний «Ветеранський простір», надано послуги 324 ветеранам.

Ця проблема має загальнонаціональний характер. За даними Національного агентства України з питань державної служби, станом на 30.09.2025 року загальна кількість молодих державних службовців (до 35 років) становить 26 326 осіб, що складає лише 16,94% від загального штату, причому спостерігається негативна динаміка скорочення цього показника на 15,9% за один рік [3]. Розрив між інвестиційними можливостями та інституційною (кадровою) спроможністю їх реалізувати є загрозою повоєнного відновлення.

Для вирішення виявлених диспропорцій пропонується дві апробовані практичні моделі використання грантів як інвестиційного важеля:

1. Модель відновлення людського капіталу (Грантове стажування «ПоПрацюй»).

- Для подолання «кадрового голоду», за ініціативи Молодіжної ради при Кременській МВА, було розроблено проєкт підготовки 20 молодих фахівців із подальшим їх працевлаштуванням у релокованій Кременській міській військовій адміністрації. Бюджет проєкту (14 854 євро) структурно орієнтований на капіталізацію: 65% коштів спрямовується на закупівлю 15 сучасних ноутбуків для створення автоматизованих робочих місць [2]. Пряма інвестиція в одного стажера становить ~740 євро (включаючи техніку, логістику до Києва та навчання). Це дозволяє адміністрації заповнити вакантні посади вмотивованими фахівцями без збільшення навантаження на фонд оплати праці на етапі їх підготовки, а закуплена техніка залишається в громаді для наступних хвиль стажування.

Логічним продовженням запропонованих інституційних трансформацій є практична імплементація стратегії збереження людського капіталу через механізми грантового фінансування для розвитку інфраструктури в екзилі.

2. Розвиток інфраструктури згуртованості (Молодіжний простір «Твоя Територія»).

- Проєкт «Інтеграція та активізація молоді, зокрема з числа ВПО, шляхом створення платформи соціальної взаємодії» реалізовано за підтримки ПРООН та ЄС із загальним бюджетом 30 792 доларів США, що охопив 826 прямих (молодь 14-35 років) і понад 9 000 непрямих бенефіціарів [2]. Аналіз кошторису доводить його суто інвестиційну спрямованість: 46,6% бюджету склали прямі інвестиції в основні засоби (комп'ютерне, мультимедійне обладнання, меблі), ще 33,7% – забезпечення сталості (ліцензійне ПЗ, інклюзивне обладнання). Усе придбане майно передано на баланс громади. Фактично, грант виконав функцію прямої інвестиції в матеріальну базу, яку неможливо було б здійснити за рахунок місцевого бюджету через діючі нормативні обмеження.

Таким чином, грантове фінансування є не лише джерелом тимчасової гуманітарної підтримки, а й безальтернативним фактором структурного розвитку публічного управління в умовах війни. Гранти дозволяють досягати

мультиплікативного ефекту: кожен залучений євро конвертується не лише у матеріальні активи, а й у зростання професійної спроможності людського капіталу. Реалізація подібних моделей дозволяє громадам перейти від тактики виживання в екзилі до стратегії формування дієвого кадрового резерву.

Література:

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
2. Звіт начальника Кременської міської військової адміністрації про діяльність у 2024 році. Кременська міська військова адміністрація. 2025. URL: <https://www.kremrada.gov.ua/index.php/vsi-novyny/item/12592-zvit-pro-robotu-kreminskoi-miskoi-terytorialnoi-hromady-za-2024-rik>.
3. Національне агентство України з питань державної служби – Статистичні дані КСДС. 2025. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv>.
4. Нестерчук Т. В. Грантове фінансування як інструмент розвитку територіальних громад. Modern Economics. 2025. № 51. С. 29–37. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/grant-funding-as-a-tool/>.

УДК 351

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОХОРОНИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Гринь Д. В., канд. наук з держ. упр.

Домбровська С. М., д-р наук з держ. упр., професор,
проректор з наукової роботи,
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

На підприємствах необхідно дотримуватися заходів безпеки. Це важливо не лише для якості роботи компаній, але і для забезпечення здоров'я і збереження життя працівників. Для боротьби з ризиками розроблені стратегії, що забезпечують безпеку і захист на робочих місцях.

Працедавець зобов'язаний створити безпечні умови праці виходячи з комплексної оцінки технічного і організаційного рівня робочого місця, а також виходячи з оцінки чинників виробничого середовища і трудового процесу, які можуть привести до завдання шкоди здоров'ю працівників. Кінцевою метою будь-якої програми з охорони праці і техніці безпеки є забезпечення максимально безпечних умов праці і зведення до мінімуму вірогідності травм, нещасних випадків і смертей на робочому місці. [2]. Дотримуючись законодавства з охорони праці, працедавці не лише гарантують мінімізацію або відсутність нещасних випадків і професійних захворювань, але і підвищують настрій робочого колективу. Невдоволені умовами праці працівник приносить менше прибутку із-за частих лікарняних або часу, втрачених через

непрацездатність у зв'язку з нещасним випадком. Варто відмітити, що на підприємствах, які не дотримуються або ставляться зневажливо зростає кількість штрафів, що виписуються органами виконавчої влади.

Існують різні види небезпечних і шкідливих виробничих чинників, такі як біологічні, фізичні, хімічні, психофізіологічні. Шкідливі виробничі чинники впливаючи на працівника призводять до захворювань, в деяких випадках до професійних захворювань, від якого людина вже не зможе вилікуватися.

Небезпечні виробничі чинники при дії на працівника призводять до травм або до летального результату. Охорона праці націлена на усунення або мінімізацію цих ризиків. Об'єктом охорони праці є людина, його життя і здоров'я.

Підприємства і держава мають бути націлені і зацікавлені в створенні безпечних і комфортних умов праці для працівників своїх підприємств, своєї країни. Держава приймає і видає закони, яких необхідно дотримуватися працедавцям.

Навчання з охорони праці має велику роль в забезпеченні безпечних умов праці. Навчивши працівника, як працювати на своєму устаткуванні, а також повідомивши його про існуючі ризики на його робочому місці, можна уникнути нещасного випадку. Навчання буває різних видів: інструктажі, навчання охороні праці, навчання першої допомоги потерпілим, стажування на робочому місці, навчання використанню засобів індивідуального захисту. Навчання є обов'язком працедавця у рамках забезпечення безпечних умов праці.

Нині, в переважній більшості, покоління нинішніх працедавців і керівників розуміють усю важливість правильного підходу до організації, дотримання охорони праці на підприємстві. Охорона праці - це найважливіший елемент для існування і функціонування підприємств. Переваги безпечних умов і охорони праці [1]:

1. Мінімізація впливу шкідливих і небезпечних виробничих чинників на життя і здоров'я працівників призводить до відсутності або мінімальної кількості нещасних випадків, лікарняних листів.

2. Внаслідок відсутності нещасних випадків немає необхідності у втраті часу керівним складом в розслідуванні нещасних випадків. Цей час можна згаяти для подальшого вдосконалення умов праці, закупівлі устаткування, автоматизації процесу і так далі

3. Відсутність штрафів. Органи виконавчої влади не зможуть оштрафувати за нещасні випадки, за порушення трудового законодавства. Також відсутність порушень поліпшить відношення інспекторів до підприємства.

4. Підвищення моралі працівників. У безпечних і комфортних умовах праці працівникам хочеться працювати.

5. Зменшення кількості нещасних випадків і зменшення днів лікарняних призводить до того, що працівники працюють більше і приносять більше прибутку підприємству.

Щоб досягти безпечних умов праці працедавцям необхідно провести спеціальну оцінку умов праці, оцінку професійних ризиків, аналіз медичних оглядів і розробити заходи за даними отриманими з вищезгаданих дій. Важливим етапом є структуроване ведення документальної бази.

Необхідно розташувати усі нормативні акти, усі локальні акти підприємства в зручному порядку для використання фахівцями з охорони праці, керівниками структурних підрозділів, а також самими працівниками. Інформування працівників про їх умови праці є важливим досягненням. У сучасних умовах охорона праці на підприємствах є невід'ємною частиною ефективного управління і забезпечення благополуччя працівників. Дотримання заходів безпеки не лише мінімізує ризики нещасних випадків і професійних захворювань, але і сприяє створенню позитивної робочої атмосфери, що, у свою чергу, підвищує продуктивність і моральний дух співробітників.

Працедавці зобов'язані вживати активні заходи для створення безпечних умов праці, включаючи навчання працівників, забезпечення засобами індивідуального і колективного захисту, а також регулярну оцінку і поліпшення робочих умов. Важливо, щоб підприємства і державні органи працювали в тісній співпраці, забезпечуючи дотримання законодавства і впроваджуючи кращі практики в області охорони праці.

Незважаючи на історичні недоліки в цій області, сучасне покоління керівників усвідомлює важливість охорони праці як ключового елементу успішного функціонування організацій. Інвестиції у безпеку праці не лише захищають здоров'я працівників, але і сприяють економічному зростанню і стійкому розвитку підприємств. Таким чином, створення безпечних і комфортних умов праці повинне стати пріоритетом для усіх організацій, що дозволить не лише захистити життя і здоров'я працівників, але і забезпечити довгострокову ефективність і конкурентоспроможність на ринку.

Література

1. Нестер, А., Яковишина, Т., Мітюк, Л., Чоловський, Р. (2025). Функціонування системи охорони праці та безпеки життєдіяльності в промисловості України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*, 359(6.2), 235-239. <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-359-104>
2. Цимбал Б.М. Удосконалення ризик-орієнтованого управління безпекою та гігієною праці / Б. М. Цимбал, О.П.Шароватова, А. С.Петрищев, С.Р.Артем'єв, О.І.Богатов, О.Д.Малько. // Проблеми надзвичайних ситуацій. 2023. № 37. С.57—78. DOI: <https://doi.org/10.52363/2524-0226-2023-37-52>.

УДК 352:338.24

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПРИФРОНТОВИХ ГРОМАД У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Гудзь П. В., до-р економ. наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

Макеєв Д. О., здобувач ОП Регіональне управління,
*Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна*

Нові виклики потребують нестандартних рішень. В повній мірі ця універсальна формула поширюється і на систему місцевого самоврядування та забезпечення місцевого економічного розвитку на прифронтових, деокупованих територіях. Фахівці у сфері публічного управління та адміністрування вбачають, що це буде не просте «відновлення довоєнної моделі», а побудова нової адаптивної системи governance, яка поєднує: безпекове управління; кризове адміністрування; цифрову державу; мережеву взаємодію держави, громад, бізнесу й міжнародних партнерів; швидке відновлення економіки та людського капіталу – як своєрідна модель стійкості управління для стійкості розвитку [1, 2].

Вбачається, що саме деокуповані території можуть стати полігоном народження нової української моделі governance XXI ст. Після деокупації та завершення активної фази війни Україна майже неминуче зіткнеться з другою великою реформою територіальної організації влади. І для Запорізької області, а також частини південних і східних регіонів це буде вже не просто «децентралізація», а реформа поствоєнної просторової стійкості. Адже проблеми постануть не лише в зруйнованій інфраструктурі, руйнуваннях, а й у різкому скороченні населення, втраті економічної бази, нерівномірному поверненні людей, зміні логістики, безпекових ризиках, дефіциті кадрів і бюджетів. Тому публічне управління має бути максимально відкритим, сервісним, справедливим, швидким у реагуванні. Інакше відбудеться відтік населення, управлінська криза, економічна деградація. Уже зараз формується суспільний попит на управлінські кадри на рівні регіональному та місцевого самоврядування, причому не на «класичних чиновників», працюючих згідно інструкцій, а потребах у кризових менеджерах, керівниках з відновлення та відбудови громади, фахівцях з міжнародних проєктів, менеджерах публічної стійкості, фахівцях з аналітики даних, менеджерах згуртованості. А основі суспільних комунікацій – довіра людей до влади і влади до людей, оскільки саме вона виступає передумовою згуртованості, соціалізації і розкриття соціального капіталу, творчої енергії і рушійної сили громади.

В межах реалізації нової адаптивної системи governance через інклюзію управлінські зусилля центральної, регіональної та локальної публічної влади мають бути спрямовані на залучення бізнесу, стимулювання й підтримку підприємництва як основи економічного розвитку усіх рівнів, насамперед, місцевого. Системний характер державної підтримки розвитку бізнесу відображається у підтримці малого і середнього підприємництва, сприяння розвитку компетенцій українського бізнесу, допомозі в налагодженні партнерства між українським та іноземним бізнесом, промоції українських товарів та послуг за кордоном [3]. Адже власні доходи громади формують завдяки діяльності бізнесу та зайнятості мешканців. Власні доходи місцевих бюджетів включають податкові надходження - частину від загальнодержавних податків та зборів (податок на доходи фізичних осіб, податок на прибуток,

рентна плата (за користування надрами, видобування корисних копалин і т. п.), акциз з пального та ін.) та місцеві податки і збори (податок на майно, єдиний податок, туристичний збір тощо).

Уже наразі діючими є конкретні норми в межах державних механізмів та інструментів розвитку бізнесу прифронтових регіонів, які охоплюють: підвищення квоти бронювання для підприємців – до 100%, масштабування дії програми «Доступні кредити 5-7-9%», запровадження грантів на відновлення пошкоджених переробних підприємств - до 16 млн грн., запуск страхування воєнних ризиків з 1 січня 2026 року, подовження термінів виплат компенсації за працевлаштування ВПО до 6-ти місяців. Серед преференцій для підприємців прифронтових регіонів також запроваджено мораторій на сплату кредитів отриманих на ТОТ, збільшено до 40 % компенсацію вартості с/г техніки. Лише із обласного бюджету Запорізької області на регіональні програми грантів та компенсації для підприємців у 2025 р. виділено 23,6 млн. грн, а в 2026 р. – 26,0 млн.грн. [4].

Висновок. Військова агресія та спричинені нею виклики зумовлюють необхідність формування. Вважаємо, що саме поєднання нової адаптивної моделі governance, орієнтованої на кризове адміністрування, безпекову складову, цифровізацію управлінських процесів, розвиток партнерської взаємодії між державою, бізнесом, громадами та міжнародними інституціями, і стимулювання місцевого економічного розвитку створюватиме передумови для довгострокової стабілізації територій, повернення населення та зміцнення соціально-економічної безпеки держави. Запроваджені державою механізми підтримки бізнесу прифронтових регіонів - пільгове кредитування, грантові програми, компенсаційні інструменти, страхування воєнних ризиків та стимули для роботодавців - формують основу для збереження зайнятості населення, наповнення місцевих бюджетів і відновлення господарської активності. Водночас ефективність таких механізмів значною мірою залежить від спроможності органів місцевого самоврядування забезпечити відкритість управління, довіру громадян, стратегічне планування та професійний кадровий потенціал.

Література

1.Содома, Р., & Захарчишин, М. (2025). Управління ризиками в контексті стійкості територіальної громади в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*, (5 (56), 307-313. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-42>

2.Дзвінчук, Д., Петренко, В., та Лопушинський, І. (2024). Децентралізація та людськоорієнтована модель управління людськими ресурсами в територіальних громадах. *Державне управління та регіональний розвиток*, (26), 1132–1157. <https://doi.org/10.34132/pard2024.26>.

3.Гудзь Петро, Катютіна Людмила. Досвід емпіричного дослідження використання інструментів державної підтримки малого та мікробізнесу у прифронтовому регіоні. *Аспекти публічного управління*. 2025. Том 13. № 4. С.11-2. DOI: <https://doi.org/10.15421/152539>

4.Бізнес прифронтових регіонів: у Запоріжжі презентували механізми підтримки МСБ та результати дослідження потреб підприємців. Запорізька торгово-промислова палата. 20 травня 2026 р. URL: <https://www.cci.zp.ua/biznes-pryfrontovyyh-regioniv-u-zaporizhzhii-prezentuvaly-mehanizmy-pidtrymky-msb-ta-rezultaty-doslidzhennya-potreb-pidpryyemcziv/>

УДК 353:332

ОКРЕМІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Гузенко О.П., канд. економ. наук, доент,
доцент кафедри економіки та публічного управління
ННІ права та соціального менеджменту,
Донецький державний університет внутрішніх справ

Публічне управління в умовах воєнних викликів відіграє доволі помітну роль в життєдіяльності українського суспільства. В надзвичайних умовах інструменти публічного управління характеризуються директивними рішеннями, однак на базі демократичних засад та завдяки тісній співпраці з органів влади, органів місцевих та селищних територіальних громад з громадянським суспільством та волонтерським рухом, забезпечується результативність публічного управління. Завдяки гнучкій системі публічного управління та об'єднанню органів влади різного рівня, відбувається оперативне, швидко прийняття необхідних оперативних публічних управлінських рішень, а, як наслідок, відбувалося забезпечення потреб безпеки та обороноздатності країни, життєдіяльності місцевих та селищних громад, соціальної та гуманітарної допомоги, а також підтримка процедур економічної стійкості на базі релокації бізнесу та пільгової податкової системи, з метою відновлення економічної активності. Обґрунтування рольового сегменту публічного управління, в умовах війни, вказує на необхідність визначення та встановлення напрямків його післявоєнної трансформації. Усе окреслене вказує на сучасність та актуальність предмету вивчення.

Значна частина вітчизняної наукової спільноти доволі активно обирає предметом дослідження розробку механізму післявоєнної трансформації публічного управління (далі – М(п.т.)ПУ). В наукових дослідженнях вітчизняні науковці вивчають проблематику вдосконалення існуючої системи публічного управління в умовах сучасності, а на цій основі розробляють механізм післявоєнної трансформації. У своїй роботі Н.Л. Виноградова, П.В. Макушев, А.В. Хрідочкін та О.М. Рудік [1] досліджували проблему модернізації публічного управління в умовах глобальних змін світового простору, а Н.В. Белікова, І.О. Губарева, В.А. Зінченко, Ю.Б. Іванов [2] присвятили монографічні дослідження проблемам та напрямкам вирішення повоєнного відновлення економіки України. У свою чергу, В.А. Цопа, Т.В. Маматова та М.С. Брезіцька [3] вивчали сучасні виклики та пріоритети розвитку публічного управління в

Україні. Однак, незважаючи на ретельну увагу вітчизняних вчених до означеної проблеми, низка її аспектів потребує подальшого дослідження та обґрунтування.

До основних пріоритетів М(п.т.)ПУ належать децентралізація залучення громадськості, євроінтеграцію та прозорість для забезпечення сталого розвитку України. Базові вектори М(п.т.)ПУ представлено наступними компонентами повне переведення адміністративних послуг в онлайн для громадян суспільства, забезпечення дієвості програми зниження корупційних ризиків та розширення мережі автоматизації процесів на базі підвищення ефективності платформи Дія; забезпечення дієвості системи децентралізації влади, з надання громадам українського суспільства розширеної автономії в якості фінансових та управлінських сегментів.

М(п.т.)ПУ в якості понятійної категорії представляє собою комплексну систему способів та прийомів, в основі яких покладено правові, організаційні, фінансові та цифрові інструменти, котрі надаються представникам органів влади спільно з місцевим та селищними територіальними громадами з бізнесовими структурами та населенням, з метою подолання наслідків воєнних викликів та активних воєнних дій в Україні та забезпечення успішного переходу до сталого розвитку.

Очевидним є те, що М(п.т.)ПУ спирається на тісну взаємодію організаційних та управлінських циклів, а саме: децентралізації; електронного врядування на використання інструментів та платформ процесу централізації для дієвості принципів законності, прозорості, доступності з метою координації процесів та викорінювання корупції; активізація співпраці в питаннях залучення громадського суспільства; розширення соціального діалогу в питаннях обговорення та прийняття управлінських рішень між владою, профспілками та роботодавцями та розширення мережі ринку попиту та пропозиції робочої сили.

З метою дієвості та реалізації рішень М(п.т.)ПУ передбачено ряд інструментів їх впровадження:

по-перше, програмно-цільові інструменти які сприяють адаптації стратегічних намірів та завдань в контексті повоєнного відновлення територій на національному, регіональному та місцевому рівнях;

по-друге, фінансові інструменти, які формуються на базі Державного та місцевих грошових коштів, міжнародну технічну допомогу (гранти) та інвестиційних коштів з урахуванням розширеної моніторингової програми і принципів прозорості;

по-третє, регуляторні інструменти, котрі регламентують проведення спрощених процедур для процесів, які пов'язані повоєнним відновленням країни, міст, селищних територіальних громад.

Окреслення питань призначення, змісту, складових та інструментів М(п.т.)ПУ доводить доцільність встановлення етапів його впровадження, котрі забезпечують проведення зміни від антикризового реагування до стратегічного розвитку. Основними етапами М(п.т.)ПУ виступають:

- підготовчий етап, який має за мету здійснення первинного повоєнного відновлення. Мається на увазі екстрена стабілізація економічних, соціальних та

екологічних аспектів, котра включає програму з визначенням мети, заходів та управління;

- реалізаційний етап, який охоплює три ключових компоненти: стратегічне планування та децентралізацію, вдосконалення законодавчої платформи на базі правових ініціатив у питаннях формування пакету правових інструментів для повоєнного відновлення; реалізація наявних проектів з визначенням процесу фінансового забезпечення з різних джерел. Кожна компонента реалізаційного етапу також спирається на встановлену мету, заходи та управлінські важелі;

- заключний етап, який охоплений процедурами розширеного моніторингу, державного внутрішнього аудиту та процесом оцінки та аналізу рівня ефективності та результативності впроваджених заходів.

З позиції предмету дослідження слушною є думка Н.Л. Гавкалова та Л.Ю. Гордієнко [4, с.72] стосовно того, що «...відновлення України та її регіонів має відбуватися на науковій основі тобто з урахуванням теоретичних концепцій й накопиченого досвіду». На базі проведених досліджень автори пропонують «...серед наукових концепцій, які набувають все більшої потреби в практиці публічного управління, враховуючи змінність умов, в яких знаходяться соціально-економічні системи (держава, регіон, систем органів публічної влади, публічна установа, організація тощо), слід виділити концепцію управління трансформаційними процесами в складних соціально-економічних системах, в тому числі з урахуванням системного й архетипного підходів» [4, с.72].

Таким чином, за результатами проведених досліджень варто сформулювати концептуальний висновок. Успішне функціонування М(п.т.)ПУ вимагає відкритості, гнучкості та створення ефективних систем управлінських циклів, які здатні забезпечувати адаптацію прийнятих публічних рішень, в питаннях повоєнного відновлення.

Література

1. Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору: колективна монографія / Н.Л. Виноградова, П.В.Макушев, А.В.Хрідочкін, О.М. Рудік та ін. Львів-Торунь: Ліга-Прес, 2021. 258 с.

2. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та напрямки вирішення: колективна монографія. / Н.В. Белікова, І.О. Губарева, В.А. Зінченко, Ю.Б. Іванов та ін.; за ред. В.Є. Хаустової. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2023. 240 с.

3. Розвиток публічного управління в Україні: сучасні виклики та пріоритети: колективна монографія / В.А. Цопа, Т.В. Маматова та М.С. Брезіцька та ін.; за заг. ред. проф. В.М. Якубів. Івано-Франківськ: Карпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2025. 201 с.

4. Гавкалова Н.Л., Гордієнко Л.Ю. Система та механізми повоєнної трансформації публічного управління: регіональний аспект (архетипний підхід). *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47). С.63-78. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-63-78](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-63-78)

КАДРОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЧИННИК ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ

Дашков А. О., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

Ажажа М. А., д-р. наук з держ.упр., професор,
професор кафедри управління та адміністрування,
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

Повоєнне відновлення України актуалізує потребу у переосмисленні ролі територіальних громад як первинного рівня публічного управління, найближчого до потреб населення, бізнесу та локальної інфраструктури. У практиці відбудови саме громада виступає простором, де поєднуються безпекові виклики, соціальні втрати, економічна активність, потреби внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, молоді, підприємців та інших груп населення. За таких умов кадрова спроможність органів місцевого самоврядування стає не допоміжною адміністративною характеристикою, а одним із визначальних чинників відновлення людського капіталу України.

Кадрову спроможність територіальної громади доцільно розглядати як здатність органу місцевого самоврядування забезпечувати наявність, професійний розвиток, мотивацію, доброчесність і результативне використання персоналу для розроблення та реалізації рішень, спрямованих на відновлення людського капіталу, підвищення якості публічних послуг і зміцнення стійкості громади. На відміну від традиційного підходу, який зводить кадрову роботу до ведення документації та заміщення посад, сучасне розуміння кадрової спроможності передбачає стратегічне управління компетентностями, проєктними командами, професійним навчанням, антикорупційною культурою та міжсекторною взаємодією.

Нормативною основою оновлення кадрової політики на місцевому рівні є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який визначає правові та організаційні засади професійної, політично неупередженої та ефективної служби, що функціонує в інтересах територіальних громад [1]. Важливість цього підходу посилюється в умовах відновлення, оскільки громади мають не лише надавати базові послуги, а й управляти проєктами реконструкції, залучати міжнародну допомогу, взаємодіяти з бізнесом, організовувати підтримку вразливих груп і формувати умови для повернення населення.

Проблемність кадрової спроможності виявляється у кількох взаємопов'язаних площинах. По-перше, війна загострила кадрові дефіцити в громадах через міграцію, мобілізацію, втрату управлінського досвіду та зростання навантаження на посадових осіб. По-друге, значна частина завдань відновлення потребує нових компетентностей: стратегічного планування, підготовки інвестиційних проєктів, публічних закупівель, кризових комунікацій,

цифрового управління даними, роботи з донорами та оцінювання соціального ефекту рішень. По-третє, нерівність між громадами проявляється не лише у фінансових ресурсах, а й у доступі до фахівців, навчання, експертного супроводу та управлінських інновацій.

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки орієнтує державну політику на зменшення територіальних диспропорцій, підвищення якості життя та створення умов для розвитку кожної території [2]. У цьому контексті кадрова спроможність громад має розглядатися як передумова реалізації регіональної політики, оскільки навіть фінансово забезпечені програми не можуть бути ефективними без професійних управлінських команд. Відповідно, відновлення людського капіталу потребує не тільки соціальних програм, а й спроможних місцевих інституцій, здатних перетворювати ресурси відбудови на якісні послуги, робочі місця, освітні можливості та довіру населення.

Міжнародний досвід також підтверджує, що якість місцевого управління безпосередньо впливає на результативність відновлення. У звіті OECD щодо відбудови України наголошено на необхідності посилення багаторівневого врядування, регіонального розвитку та децентралізації для підтримки субнаціональної реконструкції, відновлення місцевих економік і зміцнення стійкості громад [3]. Отже, кадрова політика в територіальних громадах повинна бути інтегрована у ширшу систему відновлення, а не залишатися внутрішньою адміністративною функцією.

Першим напрямом посилення кадрової спроможності є проведення кадрового аудиту громад. Його завданням має бути виявлення не лише кількості вакантних посад, а й дефіциту компетентностей, ризиків професійного вигорання, потреб у навчанні, вікової структури персоналу, спроможності до роботи з цифровими інструментами, рівня проєктної культури та здатності забезпечувати участь громадян у прийнятті рішень. Такий аудит доцільно пов'язувати з місцевими програмами відновлення, щоб кадрові рішення прямо співвідносилися з пріоритетами громади.

Другим напрямом є формування «кадрової карти відновлення громади». Такий інструмент може містити перелік критично важливих посад і компетентностей для реалізації проєктів відбудови, джерела залучення фахівців, потреби у підвищенні кваліфікації, можливості співпраці з іншими громадами, закладами вищої освіти, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. На відміну від звичайного штатного розпису, кадрова карта має відображати не тільки формальну структуру органу місцевого самоврядування, а й реальну здатність громади виконувати функції розвитку.

Третім напрямом є розвиток системи безперервного професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки визначає професійну державну службу та управління персоналом одним із ключових напрямів модернізації публічного управління [4]. Для громад це означає потребу у переході від епізодичних навчальних заходів до системного розвитку компетентностей, зокрема у сферах управління проєктним циклом, фінансового

планування, роботи з публічними даними, комунікації з населенням, європейської інтеграції та соціального супроводу вразливих груп.

Четвертим напрямом є створення міжмуніципальних кадрових рішень. Для малих і середніх громад утримання вузькопрофільних фахівців може бути складним, тому доцільними є спільні проєктні офіси, експертні групи, кадрові резерви, спільні центри компетентностей і механізми тимчасового залучення спеціалістів. Такий підхід дозволяє зменшити нерівність між громадами, підвищити якість управлінських рішень і забезпечити доступ до професійної підтримки там, де власний кадровий ресурс є обмеженим.

П'ятим напрямом є цифровізація кадрового управління. Офіційні матеріали НАДС щодо служби в органах місцевого самоврядування акцентують увагу на питаннях управління персоналом, методичного забезпечення, роботи ОМС в умовах воєнного стану та впровадження сучасних HR-інструментів [5]. Для громад цифровізація кадрових процесів може забезпечити прозорі конкурси, облік компетентностей, планування навчання, аналіз кадрових ризиків, формування резерву, а також моніторинг навантаження на персонал. Водночас цифрові інструменти мають доповнювати, а не замінювати стратегічне управління людьми.

Шостим напрямом є залучення людського потенціалу громади до кадрового відновлення. Йдеться про повернення фахівців, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб у місцевий ринок праці, підтримку ветеранського лідерства, розвиток молодіжного кадрового резерву, стажування студентів у громадах і партнерство з університетами. Такий підхід дає змогу розглядати кадрову спроможність не тільки як характеристику апарату ради, а як ширшу здатність території мобілізувати знання, досвід і професійну енергію мешканців.

План України для Ukraine Facility 2024-2027 пов'язує відновлення, реконструкцію та модернізацію з реформами, інвестиціями, розвитком громад і людського капіталу [6], що створює підстави для того, щоб кадрова спроможність громад стала одним із критеріїв пріоритезації місцевих проєктів відновлення. Громада, яка має підготовлену управлінську команду, прозорі процедури, партнерські зв'язки та здатність звітувати про результати, має вищі шанси ефективно залучати ресурси й перетворювати їх на довгострокові соціально-економічні результати.

Узагальнюючи викладене, можна визначити такі управлінські пріоритети посилення кадрової спроможності територіальних громад: інституціоналізація кадрового аудиту; формування кадрової карти відновлення; розвиток безперервного професійного навчання; запровадження міжмуніципальних кадрових рішень; цифровізація HR-процесів; залучення ветеранів, молоді, внутрішньо переміщених осіб і представників експертного середовища до місцевого розвитку; посилення партнерства громад із закладами освіти, бізнесом та організаціями громадянського суспільства. Особливого значення набуває оцінювання результативності кадрової політики не за кількістю проведених заходів, а за впливом на якість послуг, реалізацію проєктів відновлення та довіру жителів.

Отже, кадрова спроможність територіальних громад є важливим чинником відновлення людського капіталу України, оскільки саме від професійності, мотивації та організаційної здатності місцевих управлінських команд залежить якість рішень щодо освіти, зайнятості, соціального захисту, інтеграції населення та економічного розвитку територій. Повоєнне відновлення потребує переходу від адміністративного розуміння кадрової роботи до стратегічного управління компетентностями громад. У цьому сенсі людський капітал відновлюється не лише через соціальні програми, а й через спроможні, доброчесні та професійні інституції місцевого самоврядування.

Література

1. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02.05.2023 р. № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20>.
2. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
3. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63a6b479-en.html.
4. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
5. Служба в органах місцевого самоврядування / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya>.
6. Ukraine Plan 2024-2027. Ukraine Facility. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>.

УДК 351

КОНЦЕПТ ТРУДОВОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Демченко В.М.,

доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
*Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна*

В умовах воєнного стану в державі у сфері трудової зайнятості населення наявні чималі проблеми, адже від початку 2022 року відбулася масова міграція людей у межах України та за її кордони. Тобто значна частина працівників залишила місця своєї роботи, які стали потребувати заміщення. Ми не говоримо про території, окуповані агресором, або ті, що перебувають під постійними

обстрілами, ми говоримо про міста, у яких сьогодні мешкають понад половина (дві третини) жителів.

Категорія «зайнятість населення» безпосередньо пов'язана з головним пріоритетом сучасної цивілізації – захистом прав і свобод людини. Відповідно Конституція України насамперед гарантує отримання певної роботи та гідну її оплату [1], що має захищати держава у своїй діяльності, створюючи робочі і пропонуючи людині роботу за її згодою. Тобто держава має гарантувати реалізацію права на роботу, а людина – вільно обирати, погоджуватися на таку роботу, виявляючи й реалізуючи свої здібності.

У вимірах більш кількісних – колективних, суспільних – право на роботу пов'язується з категорією «зайнятість населення», що також декларована в Конституції, а також у законах України «Про зайнятість населення», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття», трудових кодексах й інших законодавчих актах. Ця категорія стосується не лише забезпечення робочими місцями, але й перерозподілу між галузями господарства, проблем безробітних громадян, тобто вирішуються питання не лише власне зайнятості населення, але й задоволення його соціально-економічних інтересів.

У межах розгляду категорії «зайнятість населення» розглядаються також правовідносини держави та суспільства, особливості забезпечення такої зайнятості, проблеми безробіття, реалізація соціального діалогу в межах трудової зайнятості. Тому ця категорія розглядається різними науками – економікою, правом, філософією, соціологією, які синтезують відносини щодо участі людей в суспільному виробництві, інтегрують людей у суспільнокорисну працю, розподіляють трудові ресурси, формують національний дохід, тобто реалізують відносини між громадянами й державою.

При цьому поняття «праця» становить усвідомлену цілеспрямовану фізичну чи інтелектуальну діяльність людини, спрямовану на створення матеріальних і духовних цінностей, яка забезпечує існування як цієї людини, так і суспільства загалом. Упродовж цього процесу людина набуває навичок відповідної професії, що ще більше розвиває та покращує виробничий процес, а також кооперує людей для отримання ще більших результатів. Отже, праця є первинним чинником існування суспільства, адже забезпечує його засобами для існування та задовольняє суспільні й особисті інтереси та потреби.

Ще 2011 року було опубліковано «Методологічні положення щодо класифікації та аналізу економічної активності населення», де визначено відповідні поняття в цій сфері:

- економічно активне населення – особи, які «упродовж певного періоду часу забезпечують пропозицію робочої сили на ринку праці»;
- безробітні – особи, які не мають роботи, але готові до неї та її шукають. Звісно, вона має бути «відповідна», тобто не будь-яка (наприклад, за фахом);
- самотійно зайняті – особи, які трудову діяльність здійснюють самотійно, – без залучення найманих працівників) [2].

У межах предмета нашої розвідки – умов повоєнного періоду – цікавим є розрізнення звичайно активних громадян і активних у певний період, що вказує

на часову обмеженість їх трудової активності. Це пов'язано з поточною ситуацією на ринку праці, що ілюструє стан зайнятості та безробіття в цей час. Тому актуальним є ознака для громадян «активні в цей період».

Відомим є розподіл трудової зайнятості на повну й неповну (Закон України «Про зайнятість населення»), що в першому разі передбачає наявність відповідно визначених норм робочого часу [3], а також на раціональну й ефективну, де перша базується на економічно обґрунтованому розподілі працівників за сферами господарства й робочими місцями, а друга – на ефективному використанні працівників, що дає потрібні результати такої роботи. У процесі досягнення такої мети створюються достатньо робочих місць, які забезпечуються працівниками, у чому зацікавлені як підприємства, так і держава. З іншого боку в зазначеному Законі декларується поняття «продуктивна зайнятість», що передбачає такі трудові відносини, які дають найкращий результат – і ефективне виробництво, і задоволення потреб працівників, право яких на працю реалізовано повною мірою – з дотриманням принципів вільного обрання праці, забезпечення гідності, здоров'я, безпеки й недоторканності [3].

Окрім забезпечення кожній людині можливості зайнятості, заохочення її державою, забезпечення раціональної й ефективної зайнятості, задоволення від вільно обраної праці, має бути також і чинник належного прибутку від такої праці, тобто для людини має бути реалізований як економічний (праця для забезпечення себе та сім'ї), так і духовний (праця із задоволенням) інтереси.

Що ж до сьогоденної ситуації, зумовленої війною, то у сфері трудової зайнятості важливим є демографічний чинник, адже до мирної праці переважно залучені люди похилого віку, жінки, підлітки), а також чинник вимушеності, коли зменшується елемент задоволеності працею. Тобто економічно активне населення замінюється на економічно потенційно неактивне (пенсіонерів, людей з інвалідністю тощо), але при цьому додається чинник бажання брати участь у відбудові рідної країни.

Отже, як позитивні елементи в таких відчутно негативних умовах потрібно відзначити зміну ставлення роботодавців до управління трудовою діяльністю, зміну співвідношення розподілу результатів праці між роботодавцем і працівником, зацікавленість держави в захисті трудових прав громадян, зокрема запобігання примусовій праці.

Література

1. Конституція України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
2. Методологічні положення щодо класифікації та аналізу економічної активності населення / затверджене наказом Держкомстату України від 19.01.2011 року №12. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2011/12/metod.htm
3. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. *Голос України*. 2012. № 153-154.

ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Дмитренко Є.Д. здобувач
другого (магістерського) рівня вищої освіти
D4 «Публічне управління та адміністрування»
навчально-наукового інституту економіки,
управління, права та інформаційних технологій,
Полтавський державний аграрний університет м. Полтава, Україна

Науковий керівник: **Дорофєєв О.В.** д-р екон. наук, професор
професор кафедри економіки та публічного управління,
Полтавський державний аграрний університет м. Полтава, Україна

Ефективне управління у сфері місцевого самоврядування є необхідною умовою сталого розвитку територіальних громад та реалізації реформи децентралізації. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» органи місцевого самоврядування самостійно вирішують питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [7]. Разом з тим, практика засвідчує відсутність єдиної загальнообов'язкової системи показників результативності управління на рівні громад, що знижує прозорість і підзвітність місцевої влади. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування науково обґрунтованої системи індикаторів, які дозволяють оцінити рівень спроможності органів місцевого самоврядування, а також їхній моніторинг для подальшого аналізу динаміки та ефективності управлінських рішень [4].

Правову базу оцінювання управлінської діяльності в органах місцевого самоврядування формують передусім Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [8]. Зазначений порядок передбачає визначення для кожного службовця завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності. Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування запроваджено додаткові вимоги щодо оприлюднення органами місцевого самоврядування публічної інформації, у тому числі щодо об'єктів права власності територіальних громад [6]. Ці норми формують мінімальний стандарт відкритості управління і є вихідною точкою для побудови систем моніторингу результативності.

У науковій літературі та практиці управління прийнято виокремлювати кілька груп показників результативності діяльності органів місцевого самоврядування. По-перше, це *фінансово-бюджетні показники*, що відображають стан і динаміку місцевих бюджетів, рівень власних доходів, структуру видатків та ступінь залежності від трансфертів. По-друге, *показники якості публічних послуг* – рівень задоволеності населення, охоплення послугами

у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, комунальної інфраструктури. По-третє, *показники організаційної ефективності* – завантаженість працівників апарату, витрати на утримання органу управління в розрахунку на одного жителя, коефіцієнт ефективності управління як відношення надходжень до загального фонду громади до суми видатків на утримання апарату [3]. По-четверте, *показники розвитку та інвестиційної активності* – обсяг капітальних видатків, залучення інвестицій, реалізація проєктів місцевого розвитку.

Щорічний моніторинг фінансових індикаторів дає змогу аналізувати тенденції у сфері управління бюджетними ресурсами територіальних громад та ефективності прийнятих управлінських рішень органами місцевого самоврядування. Показники виконання місцевих бюджетів репрезентують загальний соціально-економічний стан території, її потенціал до розвитку, а також вплив зовнішніх чинників (зокрема, збройної агресії) на фінансовий стан громад. За підсумками 2024 року експерти Центру політико-правових реформ здійснили оцінку фінансової спроможності 1331 територіальної громади за 11 показниками на основі адаптованої моделі 10-бального тесту Кена Брауна. За результатами, 456 громад (34,3%) отримали високий рівень спроможності, оптимальний рівень отримали 284 (21,3%) громади, 242 (18,2%) громади отримали задовільний рівень, а низький і критичний рівні спроможності отримали 218 (16,4%) і 131 (9,8%) громади відповідно. Середній рівень доходів загального фонду (без урахування трансфертів) на одного мешканця серед аналізованих громад у 2024 році склав 8182,8 грн [4].

Для комплексного вимірювання результативності управління застосовується *методика розрахунку інтегрального індексу фінансової спроможності*, що розроблена експертами у рамках програми Polaris «Підтримка багаторівневого врядування в Україні» [5]. В основу методики покладено вісім базових індикаторів: доходи загального фонду на одного мешканця; капітальні видатки; частка витрат на утримання управлінського апарату; рівень дотаційності громади; структура видатків; ступінь залежності від трансфертів з державного бюджету, а також показники власних надходжень і інвестиційної активності. Інтегральний індекс дозволяє класифікувати громади за рівнем спроможності від критично низького до високого, забезпечує можливість порівняння між громадами, виявлення кращих практик і формування стратегічних орієнтирів. Реалізація цього підходу у форматі інтерактивного дашборду Power BI на основі офіційної статистики за 2024 рік відкриває нові можливості для аналітичної роботи органів місцевого самоврядування.

Аналіз бюджетів громад у 2025 році свідчить про збереження фінансової стійкості місцевого самоврядування в умовах триваючої збройної агресії. Попри вилучення «військового» ПДФО та інші обмеження, більшість громад забезпечила виконання критично важливих видатків. Помісячна динаміка засвідчила здатність органів місцевого самоврядування оперативно коригувати плани витрат відповідно до реальних надходжень: найбільш профіцитним виявився січень (+20,3 млрд грн), серпень (+11,4 млрд грн). Водночас грудень 2025 року сформував місячний дефіцит у -71,6 млрд грн, що обумовило

підсумковий річний дефіцит місцевих бюджетів у -22,1 млрд грн – перший з початку реформи децентралізації [1]. Це є важливим сигналом зміни бюджетної рівноваги та потребує коригування системи показників і механізмів управлінського реагування.

Поряд із фінансово-бюджетними індикаторами важливою складовою результативності управління є *показники кадрового забезпечення та організаційної спроможності органів місцевого самоврядування*. Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» передбачено щорічне оцінювання результатів службової діяльності на основі визначених завдань і показників результативності, ефективності та якості [8]. Відповідно до нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», результати оцінювання мають відображатися в особовій картці службовця та враховуватися при формуванні індивідуальної програми розвитку [2]. До кількісних показників організаційної ефективності відносять: чисельність службовців на 1000 мешканців; питому вагу видатків на утримання апарату в загальному обсязі бюджету громади; показник завантаженості як відношення чисельності населення до штатної чисельності апарату; вартість утримання органу управління в розрахунку на одного жителя [3]. Ці індикатори уможливають порівняльний аналіз між громадами та виявлення резервів оптимізації управлінської діяльності.

Центральною метою діяльності органів місцевого самоврядування є *надання якісних публічних послуг населенню*. Відповідно до принципу субсидіарності, саме громади несуть відповідальність за надання послуг у сфері освіти, охорони здоров'я, комунальної інфраструктури, соціального захисту та адміністративного обслуговування. Тому система показників результативності управління обов'язково має включати індикатори доступності та якості цих послуг. До таких показників відносять: охоплення дітей дошкільними та загальноосвітніми навчальними закладами; наявність і кількість центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та рівень оцифрування адміністративних послуг; відсоток домогосподарств, охоплених централізованим водопостачанням і водовідведенням; рівень задоволеності мешканців якістю публічних послуг за результатами соціологічних опитувань. Наявність достатніх ресурсів у місцевих бюджетах є ключовою ознакою того, що громада має можливість надавати ширший спектр послуг жителям, реалізовувати соціальні та інфраструктурні проєкти [4].

Тож, система показників результативності управління в органах місцевого самоврядування має охоплювати чотири взаємопов'язані виміри: фінансово-бюджетний, кадровий та організаційний, якості публічних послуг, а також розвитку й інвестиційної активності. Запровадження єдиної методики оцінювання на основі інтегрального індексу спроможності, систематичний моніторинг бюджетних індикаторів і показників кадрової ефективності, а також оцінка задоволеності громадян якістю публічних послуг утворюють комплексний інструментарій для обґрунтованих управлінських рішень і підвищення результативності місцевого самоврядування в Україні. Перший досвід фіксації річного дефіциту місцевих бюджетів у 2025 році свідчить про

необхідність своєчасного коригування системи моніторингу з урахуванням нових викликів воєнного часу та повоєнного відновлення.

Література

1. Бюджети громад у 2025 році: стійкість, адаптація, розвиток. 30.03.2026. *Децентралізація* : веб-портал. URL: <https://decentralization.ua/news/20555> (дата звернення: 22.05.2026).
2. Готуємося до впровадження нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» у сфері професійного навчання. 25.04.2024. *Національне агентство України з питань державної служби* : веб-сайт. URL: <https://nads.gov.ua/news/hotuiemosia-do-vprovadzhennia-novoho-zakonu-ukrainy-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia-u-sferi-profesiinoho-navchannia> (дата звернення: 22.05.2026).
3. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О. Про оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 42-51. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-6).
4. Казюк Я., Венцель В. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року. 08.04.2025. *Децентралізація* : веб-портал. URL: <https://decentralization.ua/news/19455> (дата звернення: 22.05.2026).
5. Онищук І. Фінансові показники громад: інтерактивна оцінка спроможності. 09.04.2025. *Децентралізація* : веб-портал. URL: <https://decentralization.ua/news/19465> (дата звернення: 22.05.2026).
6. Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування : Закон України від 22.02.2024 № 3590-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3590-20#Text> (дата звернення: 22.05.2026).
7. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 22.05.2026).
8. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 22.05.2026).

УДК 351:004:005.52

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Дегтяр А. О., д-р. наук з держ. упр., професор,
Заслужений діяч науки і техніки України,
професор кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

Цифрова трансформація публічного управління змінює не лише

технологічні засоби діяльності органів влади, а й саму логіку підготовки, ухвалення, реалізації та оцінювання управлінських рішень. У сучасних умовах результативність публічного управління дедалі більше залежить від здатності органів влади своєчасно збирати, обробляти, інтерпретувати та використовувати дані, необхідні для формування державної політики, надання публічних послуг, моніторингу суспільних процесів і реагування на кризові ситуації. Тому інформаційно-аналітичне забезпечення набуває значення не допоміжної функції, а однієї з ключових передумов керованості, прозорості та обґрунтованості публічного управління.

У традиційній адміністративній моделі інформація часто розглядалася переважно як ресурс звітності, контролю або документального підтвердження виконання управлінських процедур. В умовах цифрової трансформації її значення істотно розширюється, оскільки дані стають основою прогнозування, оцінювання ризиків, визначення пріоритетів, виявлення проблемних зон і корекції державної політики. Саме тому сучасне публічне управління потребує переходу від фрагментарного використання інформації до системної аналітичної роботи з даними, що дозволяє підвищити якість рішень і зменшити залежність управлінського процесу від адміністративної інерції або ситуативних політичних чинників.

Інформаційно-аналітичне забезпечення публічного управління доцільно розглядати як сукупність організаційних, технологічних, нормативних, методичних і кадрових умов, що забезпечують збирання, перевірку, систематизацію, аналіз, візуалізацію та використання даних у процесі вироблення й реалізації управлінських рішень. Його зміст не зводиться лише до функціонування інформаційних систем або цифрових платформ. Воно охоплює також якість даних, сумісність реєстрів, аналітичну спроможність органів влади, професійну підготовку службовців, відкритість публічної інформації, захист даних, міжвідомчий обмін і наявність процедур перетворення інформації на управлінське рішення.

Нормативно-правове поле України вже містить важливі передумови для розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління. Зокрема, Концепція розвитку електронного урядування в Україні визначає напрями формування ефективної системи електронного урядування, орієнтованої на задоволення потреб фізичних і юридичних осіб, модернізацію публічних послуг та розвиток взаємодії влади, громадян і бізнесу за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій [1]. Водночас формальне закріплення електронного урядування не гарантує автоматичного переходу до аналітично обґрунтованої моделі публічного управління, якщо цифрові інструменти використовуються переважно як канали надання послуг або електронного документообігу.

Важливим елементом інформаційно-аналітичного забезпечення є відкриті дані, які виконують одночасно кілька управлінських функцій. По-перше, вони підвищують прозорість діяльності органів влади та створюють передумови для громадського контролю. По-друге, вони формують ресурсну основу для аналітики, досліджень, розроблення цифрових сервісів і прийняття рішень

бізнесом та громадянським суспільством. По-третє, відкриті дані посилюють підзвітність публічного управління, оскільки дають змогу оцінювати динаміку процесів, порівнювати результати діяльності органів влади та виявляти диспропорції у реалізації політики. Постанова Кабінету Міністрів України № 835 визначає порядок оприлюднення наборів даних у формі відкритих даних, що є однією з базових передумов інституціоналізації інформаційної відкритості держави [2].

Однак на практиці розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління стикається з низкою проблем. До них належать фрагментарність державних реєстрів, різний рівень цифрової зрілості органів влади, недостатня якість первинних даних, дублювання інформаційних потоків, обмежена сумісність цифрових систем, слабкість аналітичних підрозділів, дефіцит фахівців з роботи з даними та недостатня культура використання доказової інформації в управлінському процесі. Унаслідок цього цифровізація може залишатися переважно технологічною модернізацією без достатнього впливу на якість управлінських рішень.

ОЕСР обґрунтовує необхідність переходу від відкриття даних до формування публічного сектору, керованого даними, у якому роль і цінність даних мають бути інтегровані в саму логіку цифрової трансформації урядування [3]. Такий підхід є важливим для України, оскільки він дозволяє розглядати дані не лише як інформаційний ресурс, а як основу управлінської спроможності держави. У цьому контексті інформаційно-аналітичне забезпечення має сприяти не накопиченню великих масивів інформації, а підготовці управлінських висновків, визначенню пріоритетів, оцінюванню альтернатив і корекції політики відповідно до реальних суспільних потреб.

Особливого значення інформаційно-аналітичне забезпечення набуває в умовах війни та повоєнного відновлення. Висока динаміка безпекових, економічних, соціальних і демографічних процесів потребує від органів публічної влади здатності швидко працювати з даними про потреби населення, стан інфраструктури, міграційні процеси, ринок праці, соціальні виплати, освітні втрати, бюджетні ресурси та міжнародну допомогу. Без належної аналітичної основи управлінські рішення у сфері відновлення можуть бути фрагментарними, недостатньо адресними або відірваними від реального стану територій і громад.

Управлінська цінність цифрових даних розкривається лише за умови їх включення до повного циклу публічної політики. На етапі формування політики дані дозволяють обґрунтувати проблему та визначити її масштаб. На етапі планування вони забезпечують вибір пріоритетів і розподіл ресурсів. На етапі реалізації вони дають змогу відстежувати виконання управлінських рішень. На етапі оцінювання вони дозволяють вимірювати результативність політики. На етапі корекції вони стають підставою для зміни управлінських підходів, процедур або інструментів. Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення має бути вбудоване у весь управлінський цикл, а не використовуватися лише для підготовки звітів після завершення відповідних заходів.

Важливим напрямом удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення є підвищення інтеперабельності державних інформаційних

систем. Роз'єднаність реєстрів, відомчих баз даних і цифрових платформ ускладнює формування цілісної картини суспільних процесів, призводить до дублювання інформації та створює додаткове адміністративне навантаження. Інтєроперабельність має забезпечувати технічну, організаційну та семантичну узгодженість даних, що дозволяє різним органам влади працювати з інформацією у єдиній логіці та зменшувати ризики помилок, суперечностей і неузгодженості управлінських дій.

Не менш важливим є кадровий аспект. Навіть найсучасніші цифрові системи не забезпечують належної якості публічного управління без підготовлених службовців, здатних критично оцінювати дані, працювати з аналітичними інструментами, інтерпретувати показники та перетворювати інформацію на змістовні управлінські висновки. Тому розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення має супроводжуватися формуванням цифрових і аналітичних компетентностей посадових осіб, розвитком міждисциплінарних команд, посиленням ролі аналітичних підрозділів і впровадженнє стандартів доказового ухвалення рішень.

Європейський контекст цифрової трансформації також акцентує увагу на необхідності системного моніторингу цифрового розвитку. Програма «Цифрове десятиліття» Європейського Союзу до 2030 року передбачає механізм моніторингу та співпраці для досягнення спільних цілей цифрової трансформації, зокрема у сферах цифрових навичок, інфраструктури, цифровізації бізнесу та цифрових публічних послуг [4]. Для України врахування цієї логіки є важливим з огляду на євроінтеграційний курс і потребу узгодження національної цифрової політики з європейськими підходами до оцінювання, прозорості та результативності.

Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління в Україні має здійснюватися за кількома взаємопов'язаними напрямками. Передусім необхідно забезпечити якість, повноту та актуальність державних даних. Далі важливо посилити міжвідомчий обмін інформацією та сумісність цифрових систем. Окремого значення набуває розвиток відкритих даних з урахуванням балансу між прозорістю, публічним інтересом і вимогами безпеки в умовах війни. Водночас потрібно формувати аналітичну культуру в органах публічної влади, за якої дані використовуються не формально, а як реальний інструмент обґрунтування, моніторингу та корекції управлінських рішень.

Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення є однією з базових умов результативного публічного управління в умовах цифрової трансформації. Його значення полягає у здатності перетворювати розрізнені інформаційні потоки на управлінське знання, необхідне для ухвалення обґрунтованих рішень, підвищення прозорості, посилення підзвітності, забезпечення своєчасного реагування на суспільні виклики та оцінювання результатів державної політики. Для України розвиток такого забезпечення є особливо важливим у контексті війни, повоєнного відновлення, європейської інтеграції та потреби модернізації системи публічного управління.

Література

1. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.05.2026).

2. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 р. № 835. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.05.2026).

3. A Data-Driven Public Sector: Enabling the Strategic Use of Data for Productive, Inclusive and Trustworthy Governance. OECD Working Papers on Public Governance. 2019. No. 33. Paris: OECD Publishing. 63 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/09ab162c-en>.

4. Digital Decade Policy Programme 2030: Decision (EU) 2022/2481 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022. Official Journal of the European Union. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2022/2481/oj> (дата звернення: 05.05.2026).

5. Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. OECD Legal Instruments. 2014. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406> (дата звернення: 05.05.2026).

УДК 35:340 (477)

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ПРАВОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ: СИНЕРГІЯ ІНСТИТУЦІЙ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Дзвінчук Д. І., д-р філос. наук, професор,
професор кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
*Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ*

Петренко В. П., д-р економ. наук, професор,
професор кафедри публічного управління,
адміністрування та національної безпеки,
*Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ*

Трансформація інституційної архітектури правової політики України в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів демонструє унікальний перехід від статичних ієрархічних структур до динамічних, адаптивних мереж. Традиційне розуміння державної інституції як стабільного, консервативного органу в українських реаліях поступилося місцем концепції «адаптивної стійкості» (adaptive resilience).

Ключовим орієнтиром модернізації стала розбудова антикорупційної вертикалі (НАБУ, САП, ВАКС). З погляду правової політики, це не просто створення нових органів, а зміна самої філософії правозастосування. Як зазначає І. В. Жаровська, правова політика держави має базуватися на чітких ціннісних орієнтирах, серед яких справедливість та невідворотність покарання займають центральне місце [2, с. 49]. Спеціалізація цих інституцій дозволила:

- відокремити розслідування топ-корупції від загального кримінального процесу;
- забезпечити високий рівень процесуальної автономії, що є вимогою *acquis communautaire*;
- сформувати нову судову практику, яка відповідає стандартам Ради Європи.

Інституційна архітектура сучасної України неможлива без врахування результатів реформи децентралізації. Передача повноважень на рівень територіальних громад змінила вектор правової політики: вона стала менш «директивною» і більш «сервісною». У цьому контексті правова політика виступає як засіб забезпечення життєдіяльності громади. Н. П. Харченко слушно зауважує, що динаміка правової політики сьогодні визначається балансом між національними інтересами та міжнародними правовими цінностями [3, с. 141].

Особливим елементом інституційної архітектури стала цифровізація (e-governance). В умовах війни цифрові інструменти (система «Дія», електронний суд, реєстри) перетворилися з технічних допоміжних засобів на стратегічні інституції. По-перше, вони забезпечили безперервність державного управління в умовах фізичного руйнування адмінбудівель. По-друге, цифровізація мінімізувала суб'єктивний фактор («людський фактор») у взаємодії громадянина і чиновника, що є потужним антикорупційним кроком.

Цифровізація має стати «запобіжником» від бюрократичного свавілля. Розширення функціоналу електронного правосуддя та інтеграція інструментів е-консультацій безпосередньо у процес розробки нормативно-правових актів дозволить мінімізувати явища «законодавчого спаму». Правова визначеність, заснована на стабільних та зрозумілих правилах, є фундаментом інвестиційної привабливості та довіри громадян до держави. Україна має потенціал стати лідером у сфері e-justice (електронного правосуддя) та e-legislation (цифрового законодавства).

Важливим аспектом є дотримання принципу правової визначеності, про який писав Г. Радбрух [6]. В умовах воєнного стану спостерігається інтенсифікація нормотворчості, що часто призводить до «законодавчого спаму». Прийняття Закону України «Про правотворчу діяльність» (2023) стало інституційною відповіддю на цей виклик. Він закладає ієрархію актів та встановлює чіткі правила «гри» для всіх суб'єктів правотворчості, що є критично важливим для стабільності правопорядку [5].

Сучасна правова доктрина України поступово відходить від позитивістського розуміння права як волі держави, переходячи до соціоцентристських моделей. У цій системі громадянське суспільство

трансформується з пасивного спостерігача у співсуб'єкта правової політики, виконуючи стратегічну функцію «коректора легітимності» владних рішень. В умовах складності сучасних суспільних відносин державний апарат часто відчуває брак вузькоспеціалізованої експертизи. Правозахисні організації та аналітичні центри (*think tanks*) заповнюють цю прогалину, забезпечуючи фахову оцінку законопроектів на етапі їх розробки. Як зазначає В. І. Шакун, взаємодія особи, суспільства і держави є вектором удосконалення всієї правової системи [4, с. 46]. Громадська експертиза дозволяє: виявляти корупціогенні фактори, які можуть бути непомітними для розробників-чиновників; оцінювати соціальні ризики впровадження тих чи інших норм; забезпечувати інклюзивність, враховуючи інтереси малопотужних соціальних груп, які не мають прямого лобі в парламенті.

Громадянське суспільство в Україні продемонструвало здатність не лише пропонувати ідеї, а й домагатися їх реалізації. Адвокація реформ (судової, антикорупційної, правоохоронної) базується на механізмах «м'якої сили», де поєднання громадської думки та міжнародної підтримки створює умови для незворотності демократичних змін. Цей процес безпосередньо впливає на формування правової та політичної культури, про що наголошує О. В. Минькович-Слободяник [1, с. 60]. Правова політика залишається декларативною, якщо вона не реалізується на практиці. Громадський контроль за діяльністю поліції, судів та органів місцевого самоврядування є запобіжником проти свавілля та правового нігілізму посадовців. В умовах війни цей аспект набув нових форм:

1. Документування воєнних злочинів: Громадські активісти часто першими прибувають на місця подій, фіксуючи докази для майбутніх міжнародних трибуналів.

2. Контроль за використанням гуманітарної допомоги: Створення прозорих механізмів розподілу ресурсів через громадський нагляд зміцнює довіру до інституцій.

Під час дії воєнного стану, коли певні права і свободи обмежуються, участь громадян у процесах прийняття рішень (через е-петиції, консультації) виступає «випускним клапаном» для соціальної напруги. Якщо громадяни бачать, що їхні пропозиції враховуються (навіть у форматі онлайн-обговорень), рівень легітимності влади та її рішень зростає, що є критично важливим для національної безпеки.

Для забезпечення сталості демократичного розвитку та реалізації стратегічного курсу на членство в ЄС, правова політика України має трансформуватися з інструменту нормативного регулювання на інструмент стратегічного управління суспільним розвитком. Основним вектором модернізації має стати повна імплементація стандартів належного врядування. Це передбачає перехід від формального звітування органів влади до реальної участі громадськості у стратегічному плануванні. Гармонізація із європейським правом повинна відбуватися не лише на рівні текстів законів, а й на рівні правозастосовної практики, особливо в частині адміністративної процедури та захисту прав людини в умовах кризових ситуацій.

Висновки:

1. Синергетична модель управління. Сучасна правова політика України остаточно відійшла від етатистської моделі. Сьогодні вона формується на перетині інституційної спроможності держави та високого рівня громадянської самоорганізації. Саме синергія цих двох сил дозволила правовій системі зберегти стійкість в умовах повномасштабної війни.

2. Громадянське суспільство як коректор легітимності. Роль громадського сектору трансформувалася від критики до співучасті. Громадянське суспільство виконує функцію «інтелектуального фільтра», який через механізми громадської експертизи та адвокації реформ забезпечує відповідність державних рішень реальним потребам соціуму та європейським стандартам.

3. Адаптивна стійкість та цифровізація. Досвід України доводить, що цифровізація публічного управління (*e-governance*) є не просто технічним досягненням, а стратегічним інструментом збереження правопорядку. Вона забезпечує доступ до правосуддя та державних сервісів навіть у ситуаціях фізичної недоступності державних інституцій.

4. Євроінтеграційний вектор. Стандарти *good governance* стали базовим критерієм оцінки ефективності будь-яких правових перетворень в Україні. Подальша модернізація інституційної архітектури залежить від здатності держави інтегрувати «громадянську енергію» у формальні правові процедури.

Майбутнє правової системи України полягає у створенні такої моделі взаємодії, де держава виступає гарантом безпеки та стабільності, а громадянське суспільство — рушієм інновацій та гарантом демократичної підзвітності. Правова система після війни має бути не «забетонованою», а «живою» — такою, що постійно підживлюється енергією громадянського суспільства. Тільки такий підхід стане надійним фундаментом для поствоєнної відбудови та повноправного членства України в Європейському Союзі.

Література

1. Минькович-Слободяник О. В. Роль правової і політичної культури у формуванні правової політики держави. Держава і право. Юридичні і політичні науки. 2014. Вип. 64. С. 58–65.
2. Жаровська І. В. Правова політика держави (теоретико-правовий аналіз). Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки. 2020. № 4 (28). С. 47–51.
3. Харченко Н. П. Динаміка правової політики України в контексті національних та міжнародних правових цінностей. KELM (Knowledge, Education, Law, Management). 2022. № 3. С. 149–143.
4. Шакур В. І. Громадянське суспільство України у кримінологічному вимірі. Взаємодія громадянського суспільства, особи і держави: вектор удосконалення: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 черв. 2021 р.). Київ: Київський регіональний центр НАПрН України, 2021. С. 45–53.

5. Про правотворчу діяльність: Закон України від 24 серп. 2023 р. № 3354-IX. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20>.
6. Radbruch G. Legal Philosophy. (Originally published 1932). Trans. by K. Wilk. South Hackensack: 21st Century Publications, 1999. 104 p.
7. Wolfgang W. Prospects for law and economics in civil law countries: Austria. International Review of Law and Economics. 1991. Vol. 11, Issue 3. P. 325–329.

УДК 351

СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Добрянська Н. В., канд. юрид. наук, доцент,
доцент кафедри державно-правових та гуманітарних наук
навчально-наукового гуманітарного інституту,
Таврійський національний університет ім. В. І. Вернадського

Інформаційне суспільство дало усвідомлення того, що лише освічена людина, зі значним масивом знань може досягти у сучасному суспільстві позитивних результатів, реалізуючи свої знання та уміння. Вочевидь, що сьогодні, формуючи українську систему вищої освіти необхідно, передусім, мати таке правове підґрунтя її функціонування, яке враховуватиме сучасні тенденції європейського та світового розвитку вищої освіти, створить належні умови для врахування цілого комплексу сучасних трансформацій, що характерні для сучасного світу. Насамперед, такими трансформаційними елементами для нашої держави є інформатизація та євроінтеграція.

Усі без виключення науковці підкреслюють надзвичайну роль освітнього компонента у розвитку сучасного суспільства, вказуючи на те, що саме знання – «сіра речовина», є найпотужнішим рушієм прогресу та особливою категорією, яка буде набувати все більшої затребуваності в умовах інформаційного суспільства. Водночас, сьогоднішній ринок освітніх послуг став джерелом формування кадрового потенціалу розвитку економіки країни та її конкретних галузей. Висока динаміка та характерні зміни попиту, пропозиції та ринкової інфраструктури вимагають вивчення, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між учасниками ринку та визначення механізму взаємодії між ними. У цьому контексті законодавче регулювання діяльності закладів вищої освіти, які формують відповідний ринок освітніх послуг є надзвичайно важливим.

Подібну думку висловлює, О. Ю. Красовська, яка також звертає увагу на те, що найвпливовішими факторами соціальної динаміки стають інформація, наука і освіта. В економіці знань основною рушійною силою прогресу стає людина, оскільки саме вона створює знання. Однією із основних галузей, що беруть участь у створенні людського капіталу, є освіта [2, с. 182].

Закон України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 року № 1556-VII заклад

положення про те, що вища освіта є сукупністю «систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у закладі вищої освіти (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти» [4]. По суті справи, прийняття цього Закону стало відправною позицією для реформування сфери вищої освіти.

На думку, яку висловлює С. А. Вавренюк, для того, щоб реформувати національну систему освіти, варто розуміти для чого та чому потрібно навчати фахівців, котрі в подальшому зможуть забезпечити адекватні відповіді на суспільно-політичні, економічні, технологічні виклики, котрі постійно супроводжують розвиток людства. Окрім цього, які зможуть сприяти гармонійному розвитку природного та людського потенціалів своєї держави та всього світу на основі принципів сталого розвитку, котрі вже давно є парадигмою існування цивілізованого світу [1, с. 76].

Доволі слушними видаються, думки Л. М. Лавриненко, стосовно того, що головною функцією освіти є розвиток людини, а відповідно, звідси впливає те, що «освіта має забезпечити кожному, хто навчається, широкі можливості для здобуття таких умов розвитку та підготовки до життя: знань про людину, природу та суспільство, що сприяють формуванню наукової картини світу як основи світогляду та орієнтації у виборі сфери майбутньої практичної діяльності; досвіду комунікативної, розумової, емоційної, фізичної, трудової діяльності, що сприяє формуванню основних інтелектуальних, трудових, організаційних умінь та навичок, необхідних у повсякденному житті для участі у суспільному виробництві, продовженні освіти та самоосвіти; досвіду творчої діяльності, що відкриває простір для розвитку індивідуальних здібностей особистості та забезпечує її підготовку до життя в умовах соціально-економічного та науково-технічного прогресу» [3, с. 158-164].

Вочевидь, адміністрування євроінтеграції стосується й сфери вищої освіти, адже, на нашу думку, входження України у європейський освітній простір дозволить підвищити ефективність національної системи вищої освіти, що, своєю чергою, сприятиме входженню в міжнародні рейтинги, дасть змогу впроваджувати передові європейські та світові наукові й освітні практики та забезпечити інноваційне зростання економіки України.

Сучасний стан вищої освіти нашої держави нині все ще перебуває у стані реформування, яке відбувається повільними темпами. Це, на жаль, зумовлено низкою чинників, з-поміж яких, зниження контингенту студентів, що зумовлено воєнним станом, агресивними військовими діями країни-агресора – російської федерації; скороченням закладів вищої освіти та структурними зрушеннями, пов'язаними із змінами попиту та оптимізацією ЗВО, виїздом з України значної кількості науково-педагогічних працівників тощо. Водночас, багато питань, пов'язаних з ліцензуванням освітньої діяльності (у контексті розширення переліку освітніх програм), фінансуванням закладів освіти, розширенням підстав для госпрозрахункової діяльності потребує подальшого удосконалення і на рівні законодавчих, і на рівні підзаконних нормативно-правових актів. Це дозволить

сприяти системному реформуванню вищої освіти на основі інтеграції науки, освіти та виробництва, підготовки кваліфікованих кадрів для забезпечення довгострокових потреб інноваційної економіки. У свою чергу, варто пам'ятати, що саме таких фахівців потребуватиме наша держава у післявоєнний період.

Підсумовуючи викладене вище можемо констатувати, що сьогодні національна освіта загалом і вища освіта зокрема перебуває в активному процесі реформування. Законодавча основа для цього процесу містить значну кількість законодавчих та підзаконних актів, спрямованих на те, щоб освітня діяльність здійснювалась з урахуванням кращих традицій і стандартів, які існують у цивілізованих державах світу. Вочевидь, такий підхід до побудови вищої освіти в Україні, сприятиме підвищення рейтингу закладів освіти на ринку освітніх послуг, конкурентоздатності, належну взаємодію отримувачів освітніх послуг із закладами вищої освіти, які реалізують свою місію, цілі, завдання і функції шляхом використання належних методів й інструментів, що дозволяють надавати конкурентоздатні освітні послуги у сфері вищої освіти.

Література

1. Вавренюк С.А. Вплив процесу євроінтеграції на підготовку молоді в системі вищої освіти України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 24. С. 75-78.
2. Красовська О.Ю. Роль освіти в сучасних глобальних умовах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1 (4). С. 182-188.
3. Лавриненко Л.М. Інноваційно-креативний потенціал—основа наукоємної економіки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2012. № 5-1. С. 158-164.
4. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

УДК 658.012

ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА DREAM ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДЗВІТНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ ДО ІНСТИТУТІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Євстратенко Є.В., здобувач
третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Дегтяр А. О., д-р. наук з держ. упр., професор,
Заслужений діяч науки і техніки України,
професор кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Вступ та актуальність теми

Процеси повоєнного відновлення України вимагають принципово нових підходів до публічного управління. Масштаб руйнувань та обсяги залучення міжнародних донорських коштів унеможливають використання застарілих бюрократичних методів координації. У цих умовах інформаційно-технологічні фактори стають не просто допоміжними інструментами автоматизації, а фундаментальною основою для побудови прозорої, підзвітної та ефективної системи державного менеджменту.

Ключовим завданням сучасної архітектури публічної влади є трансформація від традиційного «паперового» чи закритого відомчого управління до дата-центричної моделі (*data-driven governance*), де кожне управлінське рішення спирається на верифіковані цифрові дані, доступні для контролю суспільству та міжнародним партнерам.

Постановка проблеми

Ефективна реалізація цифрових реформ та проєктів відбудови натрапляє на низку системних викликів у сфері публічного управління:

- Непрозорість і хаос у даних: відсутність єдиної та зрозумілої картини руйнувань і відновлення, через що міністерства, місцеві громади та іноземні донори часто не мають доступу до спільної бази актуальної інформації.

- Ефект «цифрового дзеркала» (проблеми бек-офісу): створення красивих цифрових фасадових рішень без належної модернізації внутрішніх процесів держорганів. Громадяни регулярно стикаються із відхиленням заявок у державних сервісах (наприклад, у застонку «Дія» чи Електронному кабінеті платника податків) без чіткого роз'яснення причин.

- Гібридні бар'єри доступу та колапс електронних черг: штучне обмеження доступу до установ «живою чергою» через обов'язковий попередній е-запис. При цьому сам запис часто працює зі збоями або вимагає телефонного підтвердження, де лінії перевантажені. Це створює замкнене коло, яке повністю блокує отримання послуг. Особливо критичною ця проблема є для мільйонів українців за кордоном, для яких цифрові інструменти є єдиним каналом зв'язку з державою, але за найменшого збою вони залишаються безправними.

- Проблема «цифрового виключення» (*digital exclusion*): значна частина населення віком понад 40–50 років та пенсіонери мають низький рівень цифрової грамотності. Без прямої допомоги спеціаліста чи детальних підказок вони не здатні самостійно користуватися складними е-кабінетами. Радикальний перехід держави «у цифру» без збереження доступних альтернатив стає болючим процесом для вразливих верств населення.

Результати дослідження

Для вирішення масштабних завдань з відбудови в Україні впроваджено державну екосистему DREAM (*Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management*), створену у синергії держави, громадського сектору (*RISE Ukraine*) та міжнародних донорів. Вона працює за принципом «усі бачать усе», фіксуючи кожен крок відновлення об'єкта — від реєстрації руйнувань до залучення

фінансування та проведення закупівель.

Для оцінки перспектив та унікальності системи DREAM доцільно порівняти її з найкращими європейськими практиками публічного управління:

– *Прозорість «знизу-вгору» проти централізації (Досвід Італії та Греції).* Під час реалізації європейських програм відновлення після криз (наприклад, заходів у межах NextGenerationEU) країни ЄС часто використовують жорстко централізовані державні платформи. Натомість українська DREAM дозволяє територіальним громадам створювати власні цифрові «інвестиційні профілі» та презентувати проєкти міжнародним інвесторам напряму, минаючи бюрократичні ланцюжки центральної влади.

– *Уніфікація даних (Досвід Естонії).* Естонська модель цифрового уряду базується на принципі *«once-only»* (державна не має права просити у громадянина дані, які вже є в будь-якому реєстрі). DREAM намагається реалізувати схожий підхід в управлінні інфраструктурою, інтегруючись із Реєстром пошкодженого майна та системою Prozorro. Проте в українських реаліях ця синхронізація ускладнюється великою кількістю відомчих баз даних, які створювалися в різний час за різними технічними стандартами.

Оцінка ефективності впровадження платформи (Аналіз «Було / Стало»)

У сфері антикорупційного моніторингу:

– Було – раніше кожна громада вела списки руйнувань у звичайних текстових чи табличних файлах, а виділення коштів залежало від суб'єктивних факторів та особистої комунікації голів громад із центральною владою.

– Стало – кожна картка об'єкта містить повну технічну документацію та кошторис. Спроба штучного завищення цін автоматично підсвічується аналітичними модулями системи, інтегрованими з комплаєнс-алгоритмами Prozorro.

У сфері залучення інвестицій:

– Було – іноземні донори потребували тривалого часу на аудит та особисту верифікацію руйнувань на місцях.

– Стало – міжнародні фінансові організації (ЄІБ, ЄБРР тощо) мають прямий доступ до верифікованих та перекладених англійською мовою проєктів у системі, що скоротило час ухвалення рішень про фінансування в разі.

Попри очевидну технічну ефективність платформи, ключовим деструктивним фактором залишається інституційна неспроможність та кадровий голод на місцях. Ніякі автоматизовані рішення чи боти не здатні повноцінно замінити кваліфікованих управлінців. На рівні невеликих або прифронтових громад відчувається гостра нестача публічних службовців, здатних якісно працювати зі складними цифровими платформами, розробляти комплаєнс-стратегії та вести супровід інвестиційних проєктів відповідно до міжнародних стандартів.

Висновки

Впровадження інформаційно-технологічних факторів, зокрема спеціалізованих платформ підзвітності на зразок DREAM, докорінно змінює архітектуру публічного управління України. Воно трансформує роль чиновника,

перетворюючи його з «розподільника ресурсів» на модератора цифрових процесів.

Водночас цифровізація не має перетворюватися на інструмент дискримінації чи повної дегуманізації управління. Наявність практичних збоїв, колапс е-черг та бар'єри для старшого покоління доводять, що ІІІ та автоматизовані алгоритми є лише допоміжними інструментами. Ключовим фактором ефективності залишається людський капітал — кваліфіковані, цифрово грамотні публічні службовці, здатні виконувати роль «цифрових помічників» та забезпечувати гнучкий, безбар'єрний зворотний зв'язок між державою та всіма категоріями суспільства.

Література

1. Цифрова екосистема DREAM. *Офіційний вебпортал*. URL: <https://dream.gov.ua> (дата звернення: 25.05.2026).
2. Цифрова трансформація публічного управління в умовах кризових викликів : монографія / за ред. А. О. Дегтяря. Харків : ХАІ, 2024. 182 с.
3. Як Естонія випередила всю Європу за рівнем цифровізації. *Deutsche Welle (DW)*. 2024. URL: <https://www.dw.com/uk/ak-estonia-viperedila-vsu-evropu-za-rivnem-cifrovizacii/a-73367362> (дата звернення: 25.05.2026).
4. e-Estonia: Briefing Center. *The Strategic Guide to Digital Governance in Estonia*. URL: <https://e-estonia.com> (дата звернення: 25.05.2026).
5. European Commission. *NextGenerationEU: Europe's Recovery Plan and Public Governance Standards*. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe_en (дата звернення: 25.05.2026).

УДК 338.2(043.2)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Ефендиев А. А., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Ковальчук В. Г., д-р. наук з держ. упр., професор
професор кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Питання стратегічного управління розвитком соціально-економічних систем набуває особливої актуальності в умовах глобальної нестабільності, що характеризується економічними кризами, військовими конфліктами, енергетичними ризиками та швидкими технологічними змінами. Для України

проблема ефективного стратегічного управління є надзвичайно важливою, оскільки сучасний етап розвитку держави пов'язаний не лише з необхідністю функціонування в умовах воєнного стану, але й із формуванням механізмів повоєнного відновлення економіки та забезпечення довгострокового сталого розвитку.

У сучасній науковій літературі стратегічне управління розглядається як система довгострокового планування та координації діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей розвитку соціально-економічної системи. Значна частина досліджень акцентує увагу на необхідності переходу від традиційних адміністративних підходів до гнучких адаптивних моделей управління, здатних ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища [1]. Водночас сучасні виклики зумовили появу нових напрямів досліджень, пов'язаних із кризовим менеджментом, цифровізацією управління та забезпеченням стійкості економічних систем [2].

Соціально-економічна система є складною відкритою структурою, функціонування якої залежить від взаємодії економічних, соціальних, політичних та інституційних факторів. Важливою характеристикою таких систем є їх здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому стратегічне управління повинно забезпечувати не лише стабільність функціонування системи, але й формувати умови для її подальшого розвитку.

В умовах глобальної нестабільності особливого значення набуває стратегічне планування, яке дозволяє визначити довгострокові пріоритети розвитку та сформувані механізми досягнення поставлених цілей. Одним із ключових інструментів стратегічного управління є SWOT-аналіз, що дає можливість оцінити сильні та слабкі сторони системи, а також виявити можливості й загрози зовнішнього середовища. Використання такого підходу дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити більш ефективне використання ресурсів [3].

Сучасні економічні процеси характеризуються високим рівнем невизначеності, що суттєво ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, скорочення інвестиційної активності та збільшення державних витрат створюють складне середовище, в якому органи управління змушені діяти в умовах дефіциту ресурсів. У таких умовах важливого значення набуває адаптивне управління, що передбачає здатність системи швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати стратегічні пріоритети відповідно до нових умов.

Одним із найбільш важливих напрямів розвитку сучасних соціально-економічних систем є цифрова трансформація. Цифровізація управлінських процесів сприяє підвищенню ефективності функціонування системи, забезпечує прозорість управління та дозволяє суттєво скоротити бюрократичні процедури. Використання цифрових платформ, електронних сервісів та аналітичних систем забезпечує швидкий доступ до інформації та підвищує якість управлінських рішень [4].

Особливу роль у сучасних умовах відіграє сценарне планування, яке дозволяє формувати декілька варіантів розвитку подій залежно від можливих змін зовнішнього середовища. Такий підхід є особливо актуальним в умовах високої невизначеності, коли неможливо точно прогнозувати майбутні економічні процеси. Сценарне планування дозволяє мінімізувати ризики та підвищити стійкість системи до кризових явищ.

Важливим фактором забезпечення ефективного розвитку соціально-економічних систем є формування партнерських відносин між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Співпраця між різними суб'єктами управління дозволяє залучати додаткові ресурси, підвищувати ефективність реалізації стратегічних програм та забезпечувати соціальну спрямованість економічного розвитку. У сучасних умовах така взаємодія стає необхідною умовою успішного функціонування системи.

Повоєнне відновлення економіки України потребує впровадження якісно нових підходів до стратегічного управління. Відбудова країни повинна базуватися не лише на відновленні зруйнованої інфраструктури, але й на створенні сучасної інноваційної економіки, здатної забезпечити конкурентоспроможність держави на міжнародному рівні. У цьому контексті важливого значення набуває модернізація виробничого сектору, розвиток інноваційних технологій та залучення міжнародних інвестицій [5].

Не менш важливим напрямом є розвиток людського капіталу, який є основою довгострокового економічного зростання. Підвищення якості освіти, розвиток професійних компетенцій та підтримка наукових досліджень сприятимуть формуванню ефективної системи управління та забезпеченню сталого розвитку держави.

Таким чином, стратегічне управління розвитком соціально-економічних систем є ключовим інструментом забезпечення ефективного функціонування економіки в умовах глобальної нестабільності. Сучасні виклики вимагають впровадження адаптивних моделей управління, цифрових технологій та сценарного планування, що дозволяють підвищити стійкість системи до кризових явищ. У контексті повоєнного відновлення України особливого значення набуває формування сучасної, гнучкої та інноваційної системи стратегічного управління, здатної забезпечити довгостроковий економічний розвиток держави.

Література

1. Porter M. Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2018. 397 p.
2. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. London : Pearson Education, 2020. 458 p.
3. OECD Economic Outlook 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. 310 p.
4. Міністерство цифрової трансформації України : офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2026).
5. План відновлення України : проєкт. Київ, 2025. 215 с.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Ефендієв А. А., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Тюріна Д. М., д-р наук з держ. упр., доцент,
професор кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Повномасштабна війна, розв'язана проти України, стала безпрецедентним викликом для системи публічного управління держави. Воєнний стан, руйнування інфраструктури, значні економічні втрати, вимушене переміщення населення та необхідність швидкого реагування на кризові ситуації суттєво трансформували функції органів державної влади та місцевого самоврядування. За оцінками Світового банку, Європейської комісії, ООН та Уряду України, станом на кінець 2025 року прямі збитки інфраструктурі України перевищили 195 млрд дол. США, а загальна потреба у відновленні держави упродовж наступного десятиліття оцінюється у 588 млрд дол. США. Найбільших втрат зазнали житловий сектор, транспортна та енергетична інфраструктура [1].

За даними міжнародних організацій, війна спричинила одну з найбільших гуманітарних криз у Європі з часів Другої світової війни: понад 10 млн осіб були змушені залишити свої домівки, з яких понад 6 млн перебувають за кордоном, а близько 4,6 млн є внутрішньо переміщеними особами. Крім того, реальний ВВП України скоротився приблизно на 21 % порівняно з довоєнним періодом [2].

Суттєвими залишаються й економічні втрати держави. За оцінками KSE Institute, непрямі втрати економіки України до кінця 2026 року можуть перевищити 1,7 трлн дол. США, включаючи втрати виробництва, інвестицій, людського капіталу та доходів підприємств [3].

У сучасних умовах публічне управління повинно не лише забезпечувати стабільність функціонування держави, але й створювати передумови для ефективного післявоєнного відновлення економіки та суспільства.

Система публічного управління України в умовах війни функціонує в режимі постійної адаптації до нових загроз і викликів. Одним із ключових завдань держави стало забезпечення безперервності управлінських процесів, координації діяльності центральних і місцевих органів влади, а також підтримання соціально-економічної стабільності. Війна продемонструвала важливість оперативного прийняття рішень, ефективної міжвідомчої взаємодії та цифровізації управлінських процесів [3; 4; 5]. Сучасні виклики публічного управління представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні виклики системи публічного управління України в умовах війни та повоєнного відновлення

Група викликів	Основний зміст
Економічні	Скорочення державних доходів; зростання бюджетного дефіциту; руйнування виробничої та транспортної інфраструктури.
Соціальні	Збільшення рівня безробіття; міграція населення; необхідність соціального захисту внутрішньо переміщених осіб та ветеранів війни.
Безпекові	Воєнні загрози та ризики; потреба в забезпеченні оборони й національної безпеки; захист критичної інфраструктури.
Кадрові	Дефіцит кадрів у системі державного управління; залучення фахівців до сектору безпеки й оборони; виїзд частини спеціалістів за кордон.
Інституційні	Необхідність реформування управлінських процедур; підвищення прозорості, підзвітності та ефективності органів влади.
Цифровізація управління	Забезпечення доступності адміністративних послуг; прозорість діяльності органів влади; ефективна комунікація між державою і громадянами.
Повоєнне відновлення	Орієнтація публічного управління на ефективність, відкритість, підзвітність і сталий розвиток.

Отже, наведені у таблиці виклики свідчать про те, що система публічного управління України функціонує в умовах підвищеної нестабільності та потребує постійної адаптації до воєнних реалій. Економічні, соціальні, безпекові, кадрові та інституційні проблеми є взаємопов'язаними, тому їх подолання потребує комплексного підходу, узгоджених дій органів державної влади, місцевого самоврядування, громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

Особливої уваги потребує кадрове забезпечення органів публічної влади, оскільки ефективність управлінських рішень безпосередньо залежить від професійної підготовки державних службовців, їх здатності працювати в кризових умовах, використовувати цифрові інструменти та швидко реагувати на потреби населення. Водночас цифровізація публічного управління виступає не лише технічним інструментом, а й важливим механізмом підвищення прозорості, доступності адміністративних послуг і довіри громадян до держави.

У повоєнний період ключовим завданням публічного управління має стати не тільки відновлення зруйнованої інфраструктури, а й формування більш стійкої, відкритої та результативної системи управління. Це передбачає ефективне використання ресурсів, посилення підзвітності органів влади, розвиток людського потенціалу та впровадження сучасних управлінських практик, орієнтованих на сталий розвиток України.

До основних напрямів трансформації системи публічного управління України доцільно віднести посилення кризового управління, розвиток цифрових сервісів, удосконалення міжвідомчої координації, підвищення прозорості використання бюджетних і міжнародних ресурсів, а також зміцнення кадрового потенціалу органів публічної влади. Особливого значення набуває впровадження управління, орієнтованого на результат, що передбачає чітке визначення пріоритетів, показників ефективності та відповідальності посадових осіб за прийняті рішення.

Важливим напрямом є також посилення ролі місцевого самоврядування, оскільки саме територіальні громади першими реагують на потреби населення, забезпечують надання базових послуг, підтримку внутрішньо переміщених осіб, організацію гуманітарної допомоги та відновлення пошкодженої інфраструктури. У цьому контексті необхідним є поєднання централізованої координації з гнучкістю управлінських рішень на місцевому рівні.

Таким чином, трансформація системи публічного управління України в умовах воєнних викликів має бути спрямована на формування стійкої, адаптивної та прозорої моделі управління. Її основою повинні стати цифровізація, професіоналізація державної служби, ефективна взаємодія між рівнями влади, раціональне використання ресурсів та орієнтація на потреби громадян. Саме такі підходи здатні забезпечити не лише стабільність держави під час війни, а й успішне післявоєнне відновлення України.

Література

1. Reuters. Ukraine reconstruction estimate jumps 12% to \$588 billion, World Bank says. Andrea Shalal. Reuters. 2026. February 23. URL: <https://www.reuters.com/business/ukraine-reconstruction-estimate-jumps-12-588-billion-world-bank-says-2026-02-23/>
2. Shalal A. Ukraine reconstruction estimate jumps 12% to \$588 billion, World Bank says. Reuters. 2026. February 23. URL: <https://www.reuters.com/business/ukraine-reconstruction-estimate-jumps-12-588-billion-world-bank-says-2026-02-23/>
3. Економічні втрати України від війни зросли до \$1,7 трлн виторгу і втричі перевищили довоєнний ВВП – KSE. Agravery. 2026. 25 лютого. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/ekonomichni-vtrati-ukraini-vid-vijni-zrosli-do-17-trln-vitorgu-i-vtrici-perevisili-dovoennij-vvp-kse>
4. Помаза-Пономаренко А. Л., Данчевський Р. Б. Амбівалентність розвитку механізмів публічного управління України в умовах реформування й євроінтеграції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2026. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.2.11>
5. Тюріна Д.М. Цифрове врядування в країнах ЄС: напрями розвитку та інституційні моделі. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». №1 (9). 2026 р. С. 74-84. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/issue/view/17>

**РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ІНСТИТУТАМИ
ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА
ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Іванов О.Г., здобувач
другого (магістерського) рівня вищої освіти
D4 «Публічне управління та адміністрування»
Навчально-наукового інституту економіки,
управління, права та інформаційних технологій,
Полтавський державний аграрний університет м. Полтава, Україна

Науковий керівник: **Дорофєєв О.В.**, д-р економ. наук, професор,
професор кафедри економіки та публічного управління,
Полтавський державний аграрний університет м. Полтава, Україна

В умовах активної євроінтеграції України та масштабної цифровізації публічного управління питання формування дієвих механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) з інститутами громадянського суспільства набувають особливого значення. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає самоврядування як право та реальну здатність територіальної громади вирішувати питання місцевого значення [6]. Водночас Угода про асоціацію між Україною та ЄС зобов'язує державу забезпечити відкритість, підзвітність і залучення громадян до прийняття рішень [11]. За таких умов інформаційний механізм взаємодії постає як ключовий інструмент реалізації принципів демократичного врядування та партиципаторної демократії на місцевому рівні.

Інформаційний механізм взаємодії ОМС з громадянським суспільством є складовою загального механізму публічного управління і охоплює сукупність принципів, методів, інструментів та процедур, що забезпечують обмін інформацією між владою і суспільством. Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні визначає формування електронного урядування як один із пріоритетів державної політики [9]. Концепція розвитку електронної демократії в Україні, затверджена Кабінетом Міністрів України, передбачає впровадження механізмів електронних консультацій, петицій, публічних обговорень та інших форм участі громадян [8].

Нормативно-правовою основою інформаційної взаємодії на місцевому рівні є Закон України «Про доступ до публічної інформації», що гарантує право кожної особи на отримання інформації від суб'єктів владних повноважень [3], та Закон України «Про звернення громадян», який регулює порядок розгляду пропозицій, заяв і скарг громадян органами публічної влади [5]. Імплементация стандартів ЄС у сфері відкритих даних відповідно до Директиви 2019/1024/ЄС про відкриті дані та повторне використання інформації публічного сектору створює додаткові зобов'язання для вітчизняних ОМС щодо оприлюднення

інформації у машинозчитуваних форматах [11].

Аналіз офіційних документів Полтавської міської ради свідчить про поступовий розвиток інформаційної інфраструктури взаємодії з громадянами. Офіційний вебсайт Полтавської міської ради функціонує як основний канал поширення публічної інформації: на ньому оприлюднюються рішення ради та її виконавчого комітету, регуляторні акти, звіти про виконання бюджету, відповіді на запити про публічну інформацію [1]. Водночас Стратегія розвитку Полтавської міської територіальної громади до 2028 року передбачає реалізацію заходів із цифровізації послуг, підвищення прозорості та залучення мешканців до управління [10].

Серед діючих елементів інформаційного механізму взаємодії виокремлюються: система електронних петицій; платформа електронних консультацій з громадськістю; портал відкритих даних; система ЦНАП (Центр надання адміністративних послуг); офіційні сторінки у соціальних мережах; проведення громадських слухань та засідань консультативно-дорадчих органів у гібридному форматі. Разом із тим функціонування зазначених інструментів не є рівномірним, так електронні петиції залишаються найбільш активно використовуваним каналом, тоді як механізми відкритих даних та електронних консультацій потребують подальшого вдосконалення з точки зору охоплення та результативності.

Незважаючи на наявну нормативну базу та інституційну інфраструктуру, розвиток інформаційного механізму взаємодії стикається з низкою системних проблем: спостерігається цифровий розрив між різними категоріями мешканців громади, що обмежує рівнозначний доступ до електронних інструментів участі; недостатній рівень цифрової грамотності частини як посадових осіб ОМС, так і представників громадянського суспільства знижує ефективність комунікації; фрагментарність нормативного регулювання процедур електронної взаємодії та відсутність єдиних стандартів обробки зворотного зв'язку від громадян знижує рівень довіри до таких механізмів. Окрему проблему становить захист персональних даних при функціонуванні цифрових платформ відповідно до вимог Закону України «Про захист персональних даних» [4].

Умови воєнного стану, введеного Указом Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 [2], додатково ускладнили функціонування традиційних форм взаємодії та водночас підсилили запит суспільства на оперативне інформування через цифрові канали. Це зумовило перенесення значної частини комунікації до месенджерів і соціальних мереж, що виходить за межі офіційно врегульованих процедур і потребує відповідного нормативного впорядкування.

З урахуванням аналізу нормативно-правової бази, євроінтеграційних зобов'язань та практики Полтавської міської громади можна виокремити такі пріоритетні напрями розвитку інформаційного механізму взаємодії: впровадження інтегрованої цифрової платформи участі громадян на основі принципів OpenGov та стандартів ЄС у сфері відкритих даних, що забезпечить єдину точку доступу до всіх механізмів залучення; розвиток порталу відкритих даних відповідно до вимог Закону України «Про публічні електронні реєстри» [7] та забезпечення публікації наборів даних у машинозчитуваних форматах;

запровадження систематичних програм підвищення цифрової грамотності для посадових осіб ОМС та активістів громадянського суспільства з залученням ресурсів програм ЄС (Twinning, TAIEХ); розробка та затвердження місцевих регламентів електронної взаємодії з визначенням чітких строків і порядку розгляду електронних звернень, результатів консультацій та петицій; інтеграція штучного інтелекту та аналітичних інструментів для обробки великих масивів даних зворотного зв'язку від громадян, що уможливить системне врахування громадської думки у процесі вироблення рішень.

Розвиток інформаційного механізму взаємодії ОМС з інститутами громадянського суспільства в Полтавській міській громаді є необхідною умовою реалізації принципів демократичного врядування, виконання євроінтеграційних зобов'язань та підвищення якості управлінських рішень. Системне впровадження цифрових інструментів участі, уніфікація нормативних процедур, підвищення цифрової грамотності та адаптація до стандартів ЄС у сфері відкритих даних і електронної демократії становлять ключові пріоритети, реалізація яких сприятиме формуванню довіри між владою і громадою та зміцненню місцевої демократії.

Література

1. *Полтавська міська рада* : офіційний веб-сайт. URL: <https://rada-poltava.gov.ua/ua> (дата звернення: 10.05.2026).
2. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 10.05.2026).
3. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 10.05.2026).
4. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 10.05.2026).
5. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text> (дата звернення: 10.05.2026).
6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 10.05.2026).
7. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text> (дата звернення: 10.05.2026).
8. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 № 797-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-p#Text> (дата звернення: 10.05.2026).
9. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 № 386-р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-p#Text> (дата звернення: 10.05.2026).

10. Стратегія розвитку Полтавської міської територіальної громади до 2028 року та план заходів з її реалізації на період 2026-2028 роки. URL: https://rada-poltava.gov.ua/strapi/uploads/strat_1157b9a322.pdf (дата звернення: 10.05.2026).

11. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : ратифікована Законом України від 16.09.2014 № 1678-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 10.05.2026).

УДК 339.92

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК СУЧАСНА ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Івченко В. Л., здобувач
третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Купріянова В. С., канд.економ. наук, доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

З появою та широким застосування великих мовних моделей (LLM) та технологій машинного навчання сучасна цифрова трансформація публічного управління знаходиться в стані переходу від фрагментованої автоматизації до глибокої інтелектуалізації управлінських процесів. Впровадження систем штучного інтелекту (ШІ) перетворюється із суто технічної задачі в інноваційний виклик для теорії та практики публічного управління. Навіть загальнодоступні моделі такі як ChatGPT, Gemini, Claude демонструють різні підходи до обробки даних. Це викликає необхідність чіткої систематизації для формування ефективних підходів до системної взаємодії з ШІ в області державних стратегій. Публічне управління поступово набуває рис масовості і перетворюється на індустрію. Для підтримки цієї системи соціальні інститути вимушені надавати перевагу кадрам які володіють цифровими компетенціями. Однак, з розвитком ШІ прослідковується тенденція поступового заміщення людського капіталу технологіями ШІ [5]. В цьому контексті впровадження ШІ виступає не черговим покращенням аналітичних інструментів, а фундаментальним зсувом парадигми, що знаменує перехід від бюрократичних моделей управління до інтелектуальних алгоритмів на базі ШІ.

Автор має на меті розробку комплексної функціонально-технічної класифікації ІІІ у публічному управлінні. Для цього необхідно виконати наступні завдання: провести декомпозицію технологічного ядра ІІІ-систем, класифікувати їх за типами аналітичних функцій та з'ясувати роль ІІІ в управлінських процесах.

Ключова наукова концепція дослідження полягає в зміні сприйняття ІІІ як пасивного інструменту, а натомість розглядати його як «коеволюційного партнера». В цій парадигмі ІІІ виконує роль асистента держслужбовця змінюючи логіку прийняття рішень зі статичної на динамічну та адаптивну. Така трансформація дозволяє державному апарату зберігати стабільність навіть в умовах високої невизначеності. Завдяки своєчасному формуванню доказових управлінських сценаріїв стають можливими якісні зміни у владних алгоритмах. Будівництво держави загального добробуту неможливе без впровадження нейромереж. Найвищим пріоритетом має бути автоматизація складних процесів, як наприклад, трансфертне ціноутворення. Це дозволить миттєво тестувати урядові реформи; знизити навантаження на керівників за рахунок аналітики та прогнозування; автоматизувати щоденні бюджетні потоки та інше [6]. Зрештою, інтеграція ІІІ як партнера забезпечує мінімізацію людських помилок.

Систематизація інструментів ІІІ забезпечує комплексну навігацію у розмаїтті доступних методів аналізу, що дозволяє експертам швидко оцінювати варіативність та оптимальність їх застосування. Доцільно обирати ці інструменти виходячи зі структури та типології даних та встановлених показників ефективності. Наразі можна виділити три ключових вектора на основі технологічного ядра: машинне навчання (ML), обробка природної мови (NLP) та комп'ютерний зір (Computer Vision) [4]. Кожен з цих напрямів формує базис аналітичної підтримки прийняття рішень. Виходячи з обсягу обробки даних, автор пропонує наступну класифікацію за типом аналітичної функції: машинне навчання як фундамент для виявлення прихованих закономірностей у великих масивах даних; обробка природної мови як інструменти для аналізу соціальних настроїв, роботи персоналізованих асистентів, чат-ботів та перекладу нормативних актів; комп'ютерний зір як системи автоматичної ідентифікації та аналізу відеопотоку.

В залежності від складності завдань та глибини обробки інформації класифікуємо інструменти ІІІ за трьома функціональними рівнями:

1. Описові інструменти (descriptive analytics): орієнтовані на ретроспективний аналіз через інтерпритацію історичних даних та візуалізацію ключових показників;
2. Прогнозні моделі (predictive analytics): направлені на довгострокове планування, прогнозування соціально-економічних показників, демографічних змін та міграційних потоків;
3. Рецептурна аналітика (prescriptive analytics): найскладніший рівень, що формує конкретні рекомендації та сценарії для підвищення якості управлінських рішень.

Для практичного застосування в державному секторі пропонується дихотомія «бек-офісу» (внутрішні процеси) та «фронт-офісу» (зовнішні системи):

- бек-офіс спрямований на оптимізацію внутрішніх процесів, автоматизацію документообігу, моніторинг робочого часу та своєчасне виявлення аномалій у фінансовій звітності;

- фронт-офіс реалізує модель «держава як сервіс», що забезпечує проактивну та персоналізовану комунікацію з громадянами за допомогою цифрових помічників та чат-ботів.

Спираючись на регламент ЄС щодо рівнів безпеки та ризиків автор виокремлює чотири рівня ризиків використання ІІІ у державному секторі: неприйнятний як системи соціального скорингу та маніпулятивного нагляду, що обмежують права громадян; високий як моделі, що приймають стратегічні політичні рішення стосовно міграційних потоків потребують обов'язкового нагляду з боку людини; обмежений як віртуальні асистенти та цифрові помічники використання що має бути прозорим (громадянин усвідомлює, що спілкується з ІІІ); мінімальний як автоматизований документообіг та рутини [2].

В рамках проведенного автором дослідження було виділено дві групи інтелектуальних систем:

- *група I (жорстко задані алгоритми)*: працюють з чітко структурованими даними по принципу «якщо-тоді», мають низьку автономність та використовуються для звітності;

- *група II (когнітивні самонавчальні системи)*: здатні працювати з мультимодальними даними (текст, голос, відео), мають високу адаптивність та автономність, використовуються у стратегічному плануванні.

Основним бар'єром на сьогоднішній день щодо впровадження ІІІ залишається еклектичність і розрізненість вітчизняних нормативів у цій сфері. Також відсутній профільний закон та чітка регламентація використання ІІІ в держуправлінні українського нормативного поля. Існуючі норми фрагментовані, норми цифровізації диференційовані за різними джерелами, які в свою чергу не встигають за технологічним прогресом спричиняючи невизначеності та вільні трактування. Принципово важливо зберегти право на захист від «машинних» рішень, що призводить до критичних юридичних наслідків [3]. Однак, практика впровадження ІІІ в інших країн демонструє, що успіх реформ стримується не тільки законодавчо. Ключовими факторами залишаються низька якість та фрагментованість даних, дефіцит кваліфікованих кадрів та інерція управлінців [1].

Сучасне публічне управління трансформується в динамічну екосистему, де ІІІ формує нове когнітивне ядро управління. Запропонована класифікація дозволяє структурувати впровадження сучасних інноваційних технологій мінімізуючи ризики. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на вивченні можливостей LLM в процесі законотворчості (пошук колізій), інституалізації етичних рамок та підвищенні цифрової грамотності серед держслужбовців.

Література

1. Mikalef P., Fjørtoft S. O., Torvatn H. Y. Artificial Intelligence in the public sector: A study of challenges and opportunities for Norwegian municipalities. The 18th IFIP Conference on e-Business, e-Services and e-Society (I3E 2019) : матеріали конф., м. Тронгейм, Норвегія, 2019. С. 267–277. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-29374-1_22.
2. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). An official website of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689> (дата звернення: 16.03.2026)
3. Serhiichuk L. Artificial Intelligence in the Ukrainian Public Administration System: Legal Development and Implementation Risks. Bratislava Law Review. 2025. Т. 9, № 2. С. 243–260. DOI: <https://doi.org/10.46282/blr.2025.9.2.1062>.
4. Квітка С., Новіченко Н., Бардах О. Штучний інтелект у муніципальному управлінні: вектори розвитку. Аспекти публічного управління. 2021. Т. 9, № 4. С. 85–94. DOI: <https://doi.org/10.15421/152140>.
5. Оболенський О.Ю., Косицька В., Рвач А. Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики. Збірник наукових праць "Вчені записки". 2023. № 33(4). С. 121–137. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.10.068.074 (дата звернення: 20.04.2026)
6. Щепанський Е. В., Сухорукова А. Л., Пономарьов О. А. Інституційно-організаційні засади формування системи інтелектуального управління в публічній службі як основи смарт-урядування регіонів у період післякризової трансформації та інфраструктурної відбудови. Наукові інновації та передові технології. 2026. № 2 (54). С. 383–395. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-383-395](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-383-395).

УДК 35.08:005.322(100:477)

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЛІДЕРА В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Іоффе М. В., д-р філос. за спеціальністю психологія,
приватний підприємець

На практиці реформ публічного управління іноземних держав та, крім того, України впродовж останніх десяти років введено різноманітні форми компетентності чи її складові, які визначаються як вимоги до керівників органів влади. Вони відзначаються переважно тим, що відбір, просування персоналу та втілення ним державної політики мають виконуватися винятково на базі відповідних професійних, особистісних та соціально-психологічних якостей, що синтезовані у кожній окремо обраній державі у певні групи (вектори,

моделі). Напрацьовані та втілюються програми імплементації лідерства в галузь публічного управління, здійснюється оцінка та розвиток лідерських можливостей, основуючись на навчальних програмах. Однак, попри відповідне зацікавлення проблемою лідерських компетентностей насамперед у контексті керівного персоналу, остання поки що належним чином не відображена та не розвинена як в теорії, так і в практиці публічного управління держав євроатлантичної спільноти, Євросоюзу та, крім того, України. Немає універсальних компетентностей лідерства для держав. У рамках ЄС з 2016 р. вони встановлені як рекомендації для застосування. Через це науково-практичні дослідження стосовно окреслення лідерських компетентностей з-поміж кваліфікаційних вимог для керівних посад галузі публічного управління продовжують залишатися наразі актуальним вектором.

В моделі компетентностей персоналу державної служби, що застосовується в США, виокремлено якості, якими повинні володіти керівники-лідери державних установ незалежно від посади й характеру виконуваної роботи. Для кожної групи керівників установлено різний набір лідерських якостей, причому в міру просування по службі й зайняття більш високих керівних посад сфера компетентності розширюється. Ця модель знаходить застосування в державних організаціях з метою підвищення ефективності добору та розстановки керівних кадрів і підвищення результативності їхньої діяльності. Модель компетентності вищих керівників США має назву «Ядро кваліфікації вищих керівників» і містить п'ять аспектів: стратегічне бачення; управління людськими ресурсами; розвиток та оцінка програм; планування й управління ресурсами; представлення інтересів організації та взаємодія. Кожен кандидат, який претендує на високу посаду, зобов'язаний відповідати зазначеній моделі [2].

Діяльність інституту публічної служби Великобританії відрізняється достатньою ефективністю на всіх рівнях, що значною мірою визначається раціональністю сучасної менеджеральної моделі, покладеної в його основу. Програми підготовки кадрів публічної служби вказаної країни орієнтовані на реалізацію концепції публічного управління, основною метою якої є підвищення якості послуг, що вимагає розвитку в службовців навичок управління змінами та лідерського потенціалу. У ході модернізації публічного управління була розроблена «система оцінки компетентності», яка включає лідерство, визначає вимоги до службовців і диктує необхідність постійного підвищення рівня професіоналізму. Варто зауважити, що на місцевих рівнях уважається престижним проводити семінари або конференції для колег з інших графств з представлення власного позитивного досвіду лідерства [4, с. 72].

Досвід Італії в організації системи державного управління є корисним з погляду як загальностратегічного планування, так і впровадження окремих реформ практичного спрямування. Незважаючи на те що державна служба в Італії потребує подальших реформ, цій країні вдалося створити добре налагоджений і відрегульований державний та адміністративний апарат, ефективність якого, як правило, не залежить від зміни влади. Проведені реформи в контексті модернізації державної служби сприяли мобільності державних

службовців, розвитку лідерських компетентностей керівництва державних органів (відданість організації, стратегічне бачення, управління конфліктами, орієнтованість на результат), більшій транспарентності в процесі підбору персоналу, підвищенню прозорості при оголошенні конкурсів на заміщення посад, покращенню оплати праці державних службовців [1].

За останні десятиліття розроблено досконалу систему навчання державних службовців у Польщі. Однак шлях до такого результату був непростим. З початком адміністративної реформи в 90-х роках у Польщі, пов'язаної з впровадженням Концепції нового публічного управління, постала нагальна потреба відповідних кадрів державної служби та її керівництва, що могли б забезпечили чітке й організоване впровадження змін у державному будівництві. У контексті проведення спеціальної політики з підготовки держслужбовців особлива увага приділяється навчанню лідерів державної служби. Це було пов'язано з підготовкою державних службовців до активної участі в структурах Європейського Союзу та впровадженням менеджерської моделі в публічному управлінні, що вимагало нового типу державного управлінця, так званого лідера змін, здатного активізувати інших людей на виконання поставлених завдань. Особливу роль щодо підготовки лідерів у Польщі відіграє Національна школа державного управління [3, с. 25-26].

Отже, моделям, стратегіям, блокам компетентностей, які репрезентовані у різних державах, властиві спільні тенденції й компоненти, проте відрізняються, зважаючи на своєрідність формування та введення реформи публічного управління у кожній окремо взятій державі. Єдиних міжнародних рамок компетентностей державних службовців та лідерських компетентностей не має. Існують розробки євроатлантичних та європейських інституцій. Проте компетентності лідерства, які встановлені для держав ОЕСР, передбачають рекомендаційні особливості, а в Україні, згідно із законодавством, така вимога, як «лідерство», - тільки один з головних елементів вимог до компетентності керівника-лідера. Іншими словами, наразі кожна держава світу самостійно встановлює компетентності державних службовців, зокрема й лідерські компетентності, потрібні для дієвого та ефективного здійснення визначених державою функцій та завдань, оскільки профілі компетенцій лідерства мають неодмінно зважати на національні особливості та потреби й, до того ж, місцевий контекст. Однаковим для органів влади практично всіх держав вважається те, що ефект їхньої діяльності має зв'язок із тим, щоб задовольнити «публічний інтерес», надати економічні та соціальні блага громадянам. Це відповідно відображається й на профілі лідерської компетентності. Функції державних службовців теж залежать і від загальної системи врядування. Через це під час напрацювання профілів лідерської компетентності доцільно здійснити належне дослідження, зважаючи на трансформаційні зміни і реформи, що реалізувалися останніми роками, щоб взяти до уваги специфіку й потреби в Україні. Важливе значення має розробка єдиного підходу до розвитку керівників галузі публічного управління в Україні якраз на базі ухвалення профілів лідерської компетентності, що буде сприяти розвитку та покращенню на сучасному етапі культури урядування, відповідальності керівників усіх рівнів за управління людським

потенціалом, втіленню нових стратегічних векторів публічного управління.

Література

1. Ковбасюк Ю.В., Загороднюк С.В., Примаченко Л.В. Система державного управління Італійської Республіки: досвід для України. Київ: НАДУ, 2015. 48 с.
2. Сердюк О., Мирна О., Шупта І. Місце доброчесності в моделі компетенцій державних службовців та системі цінностей особистості при запобіганні корупції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/xmlui/bitstream/handle>.
3. Сторожев Р. Зарубіжний досвід розвитку лідерства для України (на прикладі Німеччини та Польщі). *Аспекти публічного управління*. 2020. № 6. С. 23-29.
4. Шляхтіна Г.В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2021. № 3. С. 69-76.

УДК 330.117 : 355.21

ОСОБЛИВОСТІ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ

Кадала В.В., канд. юр. наук, доцент,
доцент кафедри господарсько-правових дисциплін
та економічної безпеки,
Донецький державний університет внутрішніх справ

Публічне управління в умовах сьогодення розвивається в складних умовах, які спровоковані затяжним воєнним конфліктом в Україні. Негативний вплив наявних воєнних викликів призвів на процеси публічного управління, що проявилось через нестачу грошових коштів, які за призначенням мали задовольнити потреби обороноздатності, економіки та соціального захисту малозабезпечених верст населення. Очевидним є те, що дефіцит грошових коштів виник в результаті порушення функціонування підприємницького сектору економіки, котрий виступає ключовим сегментом надходження до Державного та місцевих бюджетів. Разом з тим, виникла нагальна потреба в пошуках новітніх способів та прийомів, які здатні призвести трансформаційні процеси в публічному управлінні, з метою адаптації управлінських циклів до змінених умов розвитку та здійснення публічного управління органами влади, місцевими та селищними територіальними громадами. Гостро постало питання впровадження інструментів цифровізації в публічні управлінські цикли на базі принципів законності та прозорості, з одночасним встановленням негативних факторів, які можуть уповільнювати процеси розвитку в складних умовах. З цією метою ключовим компонентом є встановлення особливостей публічного

управління. Все окреслене вказало на вибір напрямку вивчення та доводить його сучасність.

Питання публічного управління в умовах воєнного конфлікту постійно знаходяться в колі вивчення науковою спільнотою. Результати наукових доробок вітчизняних науковців, у більшості випадків, знаходять відображення в монографічних та дисертаційних дослідженнях. Так, практичні аспекти публічного управління в контексті сталого розвитку були предметом вивчення В.М. Бабаєва, М.М. Новікової та С.І. Чернова[1], а публічному управлінню та національній безпеці присвятили монографічні дослідження А.М. Михненко, Н.М. Грущинська, Ю.В. Нестеряк та Я.Ф. Жовнірчик [2]. Натомість, С.В. Ківалов, Л.Р. Біла-Тіунова та Т.А. Латковська [3] вивчали проблематичні аспекти теорії, правового регулювання та практики адміністративістики в умовах цифровізації. Не зменшуючи значущість наукових доробок вітчизняних вчених, варто констатувати, що окремі питання обраної проблематики мають дискусійний характер та викладені фрагментарно, що вказало на доцільність продовження дослідження.

Як слушно зазначають О.В. Гошовська та О.І. Тревого [4, с.5] «...Україна знаходиться в стані військового конфлікту, коли уряд визначає пріоритетність державних витрат у галузях критичної інфраструктури, оборони та національної безпеки, здійснюючи контроль над розподілом товарів, послуг та ресурсів». Однак слід розуміти, що незважаючи на обставини, котрі визначають сьогодення головним завданням публічного управління на різних рівнях виступає процес регулювання та покращання механізмів адміністративної діяльності.

Ми погоджуємося з думкою В.Д. Чечотки стосовно того, що найбільш серйозними викликами функціонування публічного управління в умовах сьогодення виступають «...високий рівень корупції в сфері публічної служби; наявність суттєвих недоліків у нормативно-правовому забезпеченні; брак публічних службовців та недостатній рівень їх компетенції; недостатня відкритість; неефективний поділ політичної і управлінської сфер та низький рівень їх контролю». Науковець дійшов висновку, що зазначені недоліки «...мають досить деструктивний вплив на функціонуванні публічного управління в Україні» [5, с.8].

Беззаперечним є той факт, що в умовах воєнного конфлікту основними завданнями публічного управління виступають: забезпечення національної безпеки та збереження національних інтересів; підтримка життєздатності українського суспільства в контексті економічних та соціальних інструментів; активне впровадження інноваційних способів та прийомів на базі процедур цифровізації; зміцнення рівня економічної безпеки; підвищення рівня дієвості та ефективності управлінських циклів.

З метою подолання існуючих викликів та ризиків, в системі публічного управління, необхідно переосмислити рольовий сегмент існуючих особливостей та трансформаційних процесів, що здатні створити умови їх зниження та мінімізації. На даний час, серед особливостей та трансформаційних циклів процесу публічного управління, в умовах воєнного конфлікту, варто зазначити:

по-перше, відбувається кардинальна зміна змістовності пріоритетних завдань, способів та прийомів накопичення, розподілу та використання бюджетних ресурсів, з урахуванням особливих підходів до системи публічного управління в контексті елементів мобілізаційної економіки, забезпечення гуманітарних потреб та цифрового управління;

по-друге, зазнає змін та має певні особливості процес делегування повноважень учасників керівної ланки публічного управління та координації їх дій. Яскравим прикладом виступає створення Військових адміністрацій, котрі отримують частину управлінських функцій від органів місцевого самоврядування, особливо на територіях котрі охопленні активними воєнними діями;

по-третє, змінюється підхід до процедури прийняття управлінських публічних рішень в умовах воєнних викликів. Таке твердження ґрунтується на впровадженні процедур спрощення дозвільної системи, державних закупівель та оптимізації управлінського апарату, що дозволяє швидко реагувати на критичні ризики та наявні виклики. Окрім цього, однією з особливостей виступає посилення міжнародного співробітництва в якості взаємодії органів місцевого самоврядування та міністерств з іноземними урядами, в контексті активної співпраці з міжнародними фондами для залучення інвестиційної та гуманітарної допомоги;

по-четверте, до складу особливостей публічного управління в умовах війни необхідно віднести зміну змістовності викликів та загроз, котрі потребують прозорих публічних управлінських рішень, з метою максимально їх нівелювання. Мова йде про нестачу кадрового складу, який має відповідний рівень кваліфікаційний рівень для впровадження інноваційних інструментів цифровізації, а також наявні міграційні процеси призвели до втрат значної частини фахівців публічного управління;

по-п'яте, на базі процесів деокупації та реінтеграції відбувається зміна підходів до порядку підготовки управлінських кадрів (державних службовців) та вдосконалення правових способів і прийомів з метою відновлення органів влади на деокупованих територіях та в прифронтових зонах.

Таким чином, проведені дослідження надають змогу зробити наступні висновки. По-перше, воєнний конфлікт в Україні спровокував нагальну потребу зміни правових способів і прийомів у контексті функціонування управлінських циклів публічного управління. По-друге, визначення змістовності цільового призначення та завдань публічного управління зазнали змін, з метою адаптації до сучасних умов функціонування. По-третє, ключовими особливостями та трансформаціями публічного управління, в умовах постійних воєнних викликів, доцільно вважати орієнтацію на швидке реагування, забезпечення та прийняття публічних управлінських рішень делегування гуманітарних повноважень від органів влади до органів місцевого самоврядування, адаптація інструментів цифровізації на всіх етапах публічного управління та надання адміністративних послуг, посилення взаємодії з міжнародними партнерами та громадянським суспільством.

Література

1. Практичні аспекти публічного управління в контексті сталого розвитку: монографія / В.М. Бабаєв, М.М. Новікова, С.І. Чернов та ін. Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 238 с.
2. Публічне управління та національна безпека: монографія / А.М. Михненко, Н.М. Грущинська, Ю.В. Нестеряк, Я.Ф. Жовнірчик та ін.; за ред. проф. А.М. Михненка і доц. Н.М. Грущинської. Київ: НАУ, 2019. 340 с.
3. Адміністративістика в умовах цифровізації: теорія, правове регулювання, практика: монографія / С.В. Ківалов, Л.Р. Біла-Тіунова, Т.А. Латковська та ін. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2022. 800 с.
4. Гошовська О.В., Тревого О.І. Механізми публічного управління для відновлення військової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. С. 1-10.) DOI: . <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-24>
5. Чечотка В.Д. Особливості функціонування публічного управління в Україні в умовах війни *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73) № 5 . С.7-12. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/02>

УДК 351.853.1:338.48]:355.01(477)

ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Казак К.І., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

Петровська І.О., канд. економ. наук, доцент, с.н.с.,
завідувачка кафедри публічного управління, туризму
та готельно-ресторанної справи,
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

Туристична галузь традиційно є одним із найдинамічніших секторів світової економіки, що забезпечує значні податкові надходження, створює робочі місця та стимулює розвиток суміжних галузей (транспорт, торгівлі, сфери гостинності, культури). Повномасштабна військова агресія російської федерації проти України докорінно змінила архітектуру вітчизняного туристичного ринку. Туризм трансформувався із чинника економічного зростання в об'єкт кризового управління та інструмент соціально-психологічної реабілітації.

Формування та реалізація державної політики у сфері туризму в умовах воєнного стану та у процесі майбутньої повоєнної відбудови вимагає кардинальної зміни парадигми: від класичного маркетингу територій та залучення масових потоків до забезпечення безпеки, інклюзивності, релокації

бізнесу та створення нових специфічних туристичних продуктів (мілітарі-туризм, меморіальний туризм, реабілітаційний рекреаційний туризм).

Внаслідок війни туристичний сектор України зазнав фактично руйнівного впливу. Реалізація державної політики розвитку туризму на сучасному етапі стикається із безпрецедентними викликами, зумовленими прямими та опосередкованими наслідками бойових дій. До них відноситься

- Фізичне руйнування та пошкодження інфраструктури. Так, зазнали руйнувань сотні об'єктів розміщення (готелі, санаторії, турбази), пам'яток архітектури, культури, природно-заповідного фонду, а також транспортна інфраструктура (аеропорти, мости, дороги). Повністю заблоковано морський курортно-туристичний сектор Азовського та Чорноморського узбережжя України.

- Чинник безпеки як ключовий деструктор. Систематичні ракетні обстріли, атаки БПЛА, загроза мінування територій (зокрема лісових масивів, водойм, узбереж) роблять класичний відпочинок неможливим у більшості регіонів Сходу, Півдня та Центру України. Навіть у відносно безпечних західних регіонах чинник повітряних тривог суттєво обмежує глибину планування подорожей.

- Демографічні та соціально-економічні зрушення. Масова міграція населення за кордон та всередині країни (внутрішньо переміщені особи) призвела до різкого скорочення традиційного споживчого сегмента внутрішнього туризму. Падіння купівельної спроможності громадян переорієнтувало витрати на базові потреби, змістивши туризм у категорію необов'язкових витрат.

- Кадровий голод. Мобілізаційні процеси, виїзд кваліфікованих фахівців (менеджерів, гідів, готельєрів) за кордон призвели до гострого дефіциту професійних кадрів у сфері гостинності, що негативно позначається на якості сервісу.

Державне регулювання галузі в кризовий період виявило низку системних проблем та інституційних розривів:

- Недосконалість нормативно-правової бази. Чинне законодавство України (зокрема Закон «Про туризм») морально застаріло і не містить інструментів оперативного реагування на форс-мажорні обставини військового характеру, механізмів фіксації збитків суб'єктів туристичної діяльності для подальших репарацій, а також чіткого правового статусу нових видів туризму (наприклад, відвідування місць пам'яті війни).

- Критичне обмеження бюджетного фінансування. Усі фінансові ресурси держави мобілізовані на потреби сектору оборони та безпеки. Державні програми підтримки туризму, просування національного туристичного продукту на міжнародному ринку фінансуються за залишковим принципом або заморожені, що обмежує інструментарій Державного агентства розвитку туризму України (ДАРТ).

- Асиметрія регіонального розвитку. Спостерігається гіперконцентрація попиту в декількох регіонах (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області) на тлі повної стагнації або припинення діяльності туристичних

підприємств у прифронтових та деокупованих областях. Державна політика потребує диференційованого підходу до релокації та підтримки бізнесу, який наразі реалізується повільно.

- Проблеми збору та аналізу статистичних даних. Через воєнний стан ускладнено об'єктивний облік туристичних потоків, завантаженості засобів розміщення та сплати туристичного збору, що заважає ухваленню обґрунтованих управлінських рішень на державному рівні.

Тому повоєнне відновлення не повинно бути простим поверненням до довоєнних стандартів. Державна політика має базуватися на принципах "Build Back Better" («Відбудувати краще, ніж було») та враховувати такі стратегічні пріоритети:

- Безпековий аудит та гуманітарне розмінування. Першочерговим кроком держави є повне очищення рекреаційних зон, лісових та гірських маршрутів від вибухонебезпечних предметів, створення мережі облаштованих укриттів в об'єктах туристичного інтересу, сертифікація засобів розміщення за критеріями безпеки.

- Інклюзивність та безбар'єрність. Величезна кількість ветеранів та цивільних осіб, які зазнали поранень чи ампутацій, потребує адаптації всієї туристичної інфраструктури (готелі, санаторії, музеї, транспортні вузли, заповідники) під потреби маломобільних груп населення за стандартами універсального дизайну. Це має стати обов'язковою умовою державної сертифікації та ліцензування бізнесу.

- Комеморація та розробка меморіальних маршрутів. Формування культури пам'яті про події війни. Держава має взяти під суворий контроль та нормативно врегулювати відвідування місць бойових дій та трагедій (Буча, Ірпінь, Гостомель, Чернігів тощо), щоб не допустити неетичного темного (дарк) туризму та спекуляцій на цьому. Пріоритетом є створення національних меморіальних комплексів із відповідною інфраструктурою, які виконуватимуть патріотично-виховну та інформаційну функції для іноземних делегацій та громадян.

- Державно-приватне партнерство та інвестиційні стимули. Залучення міжнародних інвесторів та донорів (через механізми грантів, пільгового кредитування, створення спеціальних економічних зон туристсько-рекреаційного типу) для відновлення зруйнованих об'єктів гостинності. Запровадження податкових канікул або знижених ставок податків для туристичного бізнесу на етапі виходу з кризи.

- Цифровізація (Digitalization) галузі. Створення Єдиного державного реєстру суб'єктів туристичної діяльності, запровадження цифрових сервісів для мандрівників (віртуальні екскурсії зруйнованими та відновленими пам'ятками, інтерактивні карти безпечних маршрутів), використання Big Data для аналізу туристичних ринків.

Одночасно розвиток туризму у повоєнний період неможливий без активної зовнішньої політики держави в таких напрямках:

- Зміна позиціонування України на міжнародному ринку. Перехід від образу «країни-жертви» до образу «країни-героя», країни незламності,

унікальної культури та модернізаційних зрушень. Проведення масштабних міжнародних промокампаній за підтримки Всесвітньої туристичної організації ООН (UN Tourism).

- Розвиток солідарного та волонтерського туризму. Залучення іноземних громадян, які бажають допомогти у відбудові України (участь у волонтерських толоках, відновленні екологічних об'єктів, викладанні тощо), що поєднує подорож із суспільно корисною працею.

- Синхронізація з європейськими стандартами. Впровадження Директив ЄС у сфері туризму, зокрема щодо захисту прав споживачів туристичних послуг, екологічної сертифікації об'єктів розміщення (Green Key) та сталого розвитку територій.

Підсумовуючи, реалізація державної політики розвитку туризму в умовах війни та повоєнного відновлення перебуває на зламі інституційних трансформацій. Головними перешкодами є безпекові ризики, руйнування інфраструктури, дефіцит фінансування та недосконалість законодавчого базису. Державна стратегія має трансформуватися від концепції швидкого прибутку до концепції сталого, безпечного, інклюзивного та етичного розвитку, де туризм виступатиме драйвером відновлення національної ідентичності та економічної регенерації держави.

Література

1. Васильєва О.О., Домашенко С.В., Каптюх Т.В. Перспективи розвитку туристичної галузі України у післявоєнний період. Туризм. Інфраструктура ринку. 2023. № 72. С. 185-191. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastuct72-33> URL: https://market-infr.od.ua/journals/2023/72_2023/35.pdf

2. Гищук Р. Виклики та перспективи розвитку туризму України у воєнний та повоєнний час. Вісник Чернівецького торгівельно-економічного інституту. 2025. Вип. II (98). С. 162-179. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-2.98.10> URL: https://herald.chite.edu.ua/2025_2_10/

3. Миронов Ю.Б. Шляхи післявоєнного відновлення індустрії туризму в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. № 71. С. 63-68.

4. Олексюк Г.В., Подольський О.С. Проблеми та перспективи туристичної індустрії України в умовах сучасних викликів. Регіональна економіка. 2022. № 3. С. 95-105. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-3-10> URL: <https://re.gov.ua/doi/re2022.03.095>

5. Пак Н.Т., Гось М.І., Рахвал І.Р., Стрільчук О.А. Державна політика у сфері туризму. Молодий вчений. 2024 № 3 (127). С. 56-60. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-3-127-5>

6. Помаза-Пономаренко А.Л. Розвиток туризму в Україні в повоєнний і післявоєнний періоди. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Том 33 (72) № 5. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/02> URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/5_2022/2.pdf

7. Туристична галузь України під час війни: виклики, загрози, шляхи виходу з кризи: монографія; за заг. редакцією д. е. н., проф. М. Ю. Барна. Львів. 2024. – 280 с.

8. Цвілій С.М., Мамотенко Д.Ю., Дзяпка А.М. Специфіка публічного управління розвитком індустрії туризму в умовах трансформації економіки України. Українські студії в європейському контексті. 2026. № 12. С. 177-184.

УДК 331.108

МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Казьмін О. О., здобувач
третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Комунальний заклад вищої освіти
«Дніпровська академія неперервної освіти»
Дніпропетровської обласної ради»*

Ефективність кожного рівня публічного регулювання кадрової політики соціально - економічні системи, повинна визначатися як результативність використання кадрового потенціалу в сукупності з іншими виробничими ресурсами.

Для розвитку кадрового потенціалу підприємства при необхідності збереження кадрового ядра, здатного вивести підприємство із кризи, необхідно на рівні організації визначити ті кадри, у які варто інвестувати. Ґрунтуючись на точці зору що, кадровий потенціал, це сукупність здатностей і можливостей кадрів забезпечити ефективне функціонування організації, необхідно зазначити, що коли організація переходить до нового етапу розвитку, то створюються інноваційні напрямки робіт, розширюється обсяг завдань, збільшується кадровий склад, виникають проблеми створення нової команди - це підвищує вимоги до кадрового потенціалу. Оцінити можливості даного потенціалу - одна із завдань інноваційного механізму публічного регулювання кадрової політики підприємства.

Оцінка механізму публічного регулювання кадровим потенціалом може проводитися:

- у всій компанії й охоплювати всіх співробітників, як керівників, так і фахівців;
- в окремих підрозділах;
- за рівнем управління;
- для вирішення конкретного завдання управління.

При проведенні оцінних заходів використовуються різні методики психологічної й соціально-психологічної діагностики, спеціалізовані методи збору й аналізу інформації, соціометрія, групові методи оцінки. Застосування

взаємодоповнюючих методик дозволяє вважати достовірною ту інформацію, яка отримана в ході оцінки кадрового ресурсу [1].

Результати механізмів кадрового моніторингу можуть бути основою для оптимізації розміщення кадрів, планування заходів корекції соціально-психологічного клімату, структури підпорядкування, стилю управління й мотивування співробітників, оптимізації взаємодії усередині й між підрозділами.

Аналіз кадрового потенціалу став проводитися з появи інтересу до персоналу, як до важливого ресурсу організації, у виконанні якого сховані значні резерви, а будь-який ресурс характеризується, у першу чергу, економічною ефективністю використання. Тому необхідно розробити інструменти, що дозволяють менеджерам ефективніше використовувати персонал.

Існуюча раніше й сьогодні система обліку й система оцінки персоналу на не дозволяє розглядати кадри, як об'єкт для інвестицій.

У своїх роботах українські вчені вказують на три основні завдання аналізу кадрового потенціалу [2]:

- надати інформацію, необхідну для ухвалення рішення в області управління персоналом як для менеджерів з персоналу, так і для вищого керівництва;
- забезпечити менеджерів методами чисельного виміру вартості людських ресурсів, необхідних для прийняття конкретних рішень;
- змусити керівників думати про людей не як про витрати, які слід мінімізувати, а скоріше, як про об'єкти, які слід оптимізувати.

Отже, аналіз механізму публічного регулювання кадровим потенціалом - це процес виявлення, виміру й надання інформації про людські ресурси.

Якщо розглядати державне регулювання управління персоналом як набір деяких функцій, то можливості аналізу кадрового потенціалу в рамках окремих функцій можна представити в такий спосіб:

- при відборі персоналу аналіз потенціалу дозволяє зробити процес планування потреб у персоналі, планування бюджету придбання людських ресурсів більш ефективними й, надавши систему оцінки економічної цінності кандидатів, дасть менеджеріві, що проводить відбір, можливість вибрати того з них, хто здатний принести компанії більшу користь;
- аналіз кадрового потенціалу може полегшити прийняття рішень пов'язаних з розподілом ресурсів на розвиток персоналу, допомагаючи спланувати бюджет на програми підготовки працівників і визначити очікуваний рівень віддачі від інвестицій у підготовку;
- аналіз кадрового потенціалу може допомогти керівникові у виборі кадрової політики, тобто оцінити плюси й мінуси набору фахівців ззовні й просування своїх працівників усередині організації.

Процес оцінки персоналу є способом виміру індивідуального внеску кожного працівника в загальний результат роботи всього підприємства, тобто цінності або вартості працівника для підприємства і, як наслідок, дозволяє визначити персоналізацію інвестицій при формуванні кадрового капіталу.

Таким чином, на наш погляд оцінка кадрового потенціалу повинна відповідати цілям, завданням і вимогам організації залежно від життєвого циклу її розвитку й фінансових можливостей інвестування в кадровий капітал.

Підводячи підсумки, можна сказати, що аналіз механізму публічного регулювання кадрового потенціалу - це процес виявлення, виміру й надання інформації про людські ресурси особам, що ухвалюють рішення в організації для того, щоб забезпечити вибір раціонального варіанту формування кадрової політики підприємства.

Література

1. Тарасов С.С. Ефективний механізм забезпечення реалізації нової державної кадрової політики. Вісник Нац. ун-ту цивіл. захисту України: зб. наук. пр. Харків: НУЦЗУ, 2018. Вип. 2 (9). С. 318-324.

2. Суліма Н., Гуцул Т., Боровик Н. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. Економіка та суспільство. 2024. Вип. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>

3. Шура Н. О. Підвищення кадрового потенціалу підприємств у сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2020. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.75>

УДК 614.2:351.77:659.4(477.53)

УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ У ПРОЦЕСІ ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА МАТЕРІАЛАХ КП «ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ № 3 ПОЛТАВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ»)

Кальченко Д.В., здобувач
другого (магістерського) рівня вищої освіти
D4 «Публічне управління та адміністрування»
Навчально-наукового інституту економіки,
управління, права та інформаційних технологій,
Полтавський державний аграрний університет м. Полтава, Україна

Науковий керівник: **Галич О.А.**, канд. економ. наук, професор,
професор кафедри економіки та публічного управління,
Полтавський державний аграрний університет м. Полтава, Україна

В умовах повномасштабного вторгнення, яке розпочалося 24 лютого 2022 року, система охорони здоров'я України зіткнулася з безпрецедентним навантаженням. Заклади первинної медичної допомоги (ПМД) стали першою ланкою, де населення шукало підтримку як у фізичному, так і в психологічному вимірі. Комунікація між закладом охорони здоров'я та громадою набула критичного значення: своєчасне інформування про зміни у режимі роботи,

доступність послуг, правила поведінки під час повітряних тривог та порядок отримання медичної допомоги безпосередньо впливає на здоров'я і безпеку населення. Воєнний стан, введений Указом Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» та затверджений Законом України від 24.02.2022 № 2102-IX, суттєво змінив умови функціонування публічних інституцій, у тому числі закладів охорони здоров'я [7]. Обмеження доступу до інформації, часткове руйнування інфраструктури, внутрішня міграція населення та психологічна втома зумовили необхідність перегляду усталених підходів до комунікаційної діяльності.

Правові засади комунікаційної діяльності закладів ПМД визначені низкою нормативних актів. Основи законодавства України про охорону здоров'я (Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII) закріплюють право кожного громадянина на отримання достовірної та своєчасної інформації про стан свого здоров'я і наявні медичні послуги [4]. Стаття 39 цього Закону зобов'язує заклади охорони здоров'я забезпечувати доступ пацієнтів до необхідної медичної інформації. Порядок надання первинної медичної допомоги, затверджений наказом МОЗ України від 19.03.2018 № 504 (zareestrovaniy u Ministerstvi yustitsii Ukraini 05.04.2018 za № 348/31800), визначає стандарти роботи закладів ПМД і передбачає інформування пацієнтів про режим роботи, перелік послуг та порядок запису до лікаря [6]. В умовах воєнного стану наказ МОЗ України від 17.03.2022 № 496 «Деякі питання надання первинної медичної допомоги в умовах воєнного стану» запровадив додаткові механізми гнучкості: надання ПМД без переукладання декларацій для внутрішньо переміщених осіб [1]. Це вимагало активної роз'яснювальної роботи серед населення щодо нових правил.

Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-XII та Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI зобов'язують розпорядників публічної інформації, зокрема комунальні підприємства, оприлюднювати на своїх офіційних веб-сайтах відомості про свою діяльність, контактні дані та порядок надання послуг [8; 5]. В умовах воєнного стану ці вимоги набувають особливого значення, адже населення потребує оперативного доступу до інформації про доступні медичні послуги.

Комунальне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 3 Полтавської міської ради» (код ЄДРПОУ 38503159) зареєстроване 26.12.2012 та є надавачем первинної медичної допомоги за КВЕД 86.21 «Загальна медична практика». Заклад розташований за адресою: м. Полтава, провулок Рибальський, 10-В, та здійснює медичне обслуговування населення відповідно до укладених договорів у межах програми медичних гарантій, визначеної постановою Кабінету Міністрів України від 31.12.2025 № 1808 [2]. Структура ЦПМСД № 3 включає кілька амбулаторій сімейної медицини, що надають послуги мешканцям прилеглих мікрорайонів обласного центру. Комунікаційна діяльність ЦПМСД № 3 у взаємодії з громадою охоплює кілька основних каналів: офіційний веб-сайт закладу (cpmsd3.pl.ua), сторінки у соціальних мережах, пряме інформування через реєстратуру, а також участь у проєктах міжнародних організацій. Зокрема, у межах співпраці з ЮНІСЕФ та в рамках україно-швейцарського проєкту «Діємо для здоров'я» заклад залучав

медичних працівників до інформаційних кампаній щодо кардіоваскулярного здоров'я та вакцинації [3].

Треба відмітити, що в умовах воєнного стану має місце нерегулярність оновлення інформації на офіційному сайті: у кризових умовах громада потребує оперативного інформування про зміни у режимі роботи, скасування прийомів через повітряні тривоги тощо. Проблемою, крім того, є обмеженість охоплення цифровими каналами: значна частина пацієнтів, зокрема особи похилого віку, не користуються соціальними мережами чи мобільними застосунками. Іще одним недоліком є відсутність структурованого зворотного зв'язку від громади, що ускладнює оперативне реагування на її потреби. Дефіцит кадрових ресурсів, призначених безпосередньо для здійснення комунікаційних функцій, також є проблемою для всіх сфер публічного управління.

З метою підвищення ефективності комунікаційної діяльності ЦПМСД № 3 у взаємодії з громадою в умовах воєнного стану пропонується розроблення та затвердження комунікаційної стратегії закладу на період воєнного стану. Документ має визначати цільові аудиторії, ключові повідомлення, відповідальних за комунікацію, а також механізми моніторингу ефективності. Реалізація стратегії має ґрунтуватися на положеннях Закону України «Про інформацію» та забезпечувати систематичне інформування громади [8]. Також, поряд із цифровими каналами (веб-сайт, Viber, Telegram, Facebook) необхідно зберігати та розвивати традиційні форми інформування: друковані оголошення у приміщеннях амбулаторій, телефонна гаряча лінія для пацієнтів, SMS-розсилки. Такий підхід відповідає принципу доступності медичної інформації, закріпленому в Основах законодавства України про охорону здоров'я [4].

Крім того, рекомендується запровадити регулярне (щоквартальне) опитування пацієнтів щодо задоволеності якістю комунікації та доступністю інформації. Результати опитувань мають оприлюднюватися на офіційному сайті закладу відповідно до вимог Закону України «Про доступ до публічної інформації» [5]. У той же час, ЦПМСД № 3 слід активніше залучатися до інформаційних кампаній, що організовуються Полтавською міською радою та партнерськими організаціями. Це розширить охоплення цільових аудиторій і підвищить довіру громади до медичного закладу. І, нарешті, в умовах воєнного стану вкрай важливо, щоб медичні реєстратори та адміністративний персонал вміли ефективно спілкуватися з пацієнтами у стресових ситуаціях, надавати чіткі відповіді на запитання щодо безпеки та доступності послуг. Програми підвищення кваліфікації мають розроблятися з урахуванням відповідних методичних рекомендацій МОЗ України.

Комунікаційна діяльність закладів первинної медичної допомоги є невід'ємним елементом системи охорони громадського здоров'я, який в умовах воєнного стану набуває особливої ваги. КП «ЦПМСД № 3 Полтавської міської ради» здійснює комунікаційну діяльність у межах чинного законодавства, проте має значний потенціал для її удосконалення. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню доступності медичних послуг для населення, зміцненню довіри громади до закладу та підвищенню стійкості системи охорони здоров'я в умовах збройного конфлікту.

Література

1. Деякі питання надання первинної медичної допомоги в умовах воєнного стану : наказ МОЗ України від 17.03.2022 № 496. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0496282-22#Text> (дата звернення: 19.05.2026).
2. Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2026 році : постанова Кабінету Міністрів України від 31.12.2025 № 1808. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1808-2025-п#Text> (дата звернення: 19.05.2026).
3. *Комунальне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 3 Полтавської Міської ради»* : офіційний веб-сайт. URL: <https://cpmsd3.pl.ua> (дата звернення: 19.05.2026).
4. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 19.05.2026).
5. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 18.05.2026).
6. Про затвердження Порядку надання первинної медичної допомоги : наказ МОЗ України від 19.03.2018 № 504. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0348-18#Text> (дата звернення: 19.05.2026).
7. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» : Закон України від 24.02.2022 № 2102-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text> (дата звернення: 18.05.2026).
8. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 18.05.2026).

УДК 353.1:342.3

«СКЛАДОВА ДЕРЖАВА ФЕДЕРАЦІЙ» ЯК ТЕРМІН ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Каніщев Г. Ю., канд. іст. наук, доцент,
науковий співробітник відділу забезпечення наукової діяльності,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Важливим питанням подальшого розвитку публічного управління як науки і навчальної дисципліни є формування його термінології [1, с. 6]. Завдання такої термінології на нашу думку, полягає у максимально адекватному відображенні явищ і процесів публічного управління в їх динамічному розвитку. Це видається нам особливо важливим в умовах змін, які відбуваються у сфері публічного управління під впливом процесів глобалізації / глокалізації.

Однією з таких змін є перегляд погляду на обсяг державного суверенітету. А саме: поруч із традиційною «Вестфальською парадигмою» (за назвою Вестфальського мирного договору 1648 р., коли вона була вперше офіційно сформульована) щодо повного/абсолютного суверенітету держави популярності набуває ідея неповного/обмеженого державного суверенітету. Остання на думку її прихильників, відповідає умовам глобалізованого, постіндустріального, інформаційного суспільства значно більше, ніж класична «Вестфальська парадигма» [2, с. 262; 3, с. 41].

Питання щодо обсягу суверенітету держави і його можливих змін стосується теорії держави і права і міжнародного права. Втім, зачіпає і публічне управління, оскільки йдеться про його суб'єкт – державу.

Вважаємо, що обидва погляди на обсяг державного суверенітету можна сполучити наступним чином: а) повний/абсолютний суверенітет належить державам – суб'єктам міжнародного права (державам – членам ООН); б) неповний/обмежений суверенітет належить суб'єктам федерації (у державах з федеративним устроєм) через наявність у них власної сфери компетенції, органів і посадових осіб державної влади – законодавчої, виконавчої і судової – і символіки (прапора, гімну і герба).

Відтак, вважаємо необхідним наявність у науці публічного управління спеціального терміну, який відображав би такий погляд. На нашу думку, ним може бути термін «складова держава федерації». Це держава з обмеженим суверенітетом, яка входить до складу більшої – федеративної – держави за договором про утворення федерації або про приєднання до неї.

Значення цього терміну для науки і навчальної дисципліни публічного управління полягає на нашу думку, у наступному. По – перше, він відображає державний статус суб'єкта федерації. Тобто свідчить, що суб'єкт – складова держава – федерації є суверенною політико – територіальною організацією суспільства з власною територією, населенням і владою [1, с. 34, 35]. Вважаємо при цьому, що для визначення статусу суб'єкта федерації як держави (і відповідно, для здійснення ним публічного управління на своїй території) сама назва суб'єкта федерації – область, край, республіка, земля, провінція або штат – не має жодного значення.

По – друге, вищезгаданий термін відображає межу суверенітету суб'єкта федерації. А значить, ступінь здійснення ним публічного управління на своїй території. Суверенітет федерації є повним/абсолютним. Він стосується всіх без винятку питань публічного управління у межах території федерації: з одних питань федерація здійснює публічне управління безпосередньо, з інших – контролює і координує публічне управління своїх складових держав. Натомість, суверенітет складової держави федерації є неповним/обмеженим. Він стосується питань, віднесених до її компетенції федеральним законодавством і законодавством самої складової держави федерації. Крім того, у своїй управлінській діяльності суб'єкт федерації як вже зазначалося вище, підлягає контролю федеральної влади на предмет дотримання федерального законодавства.

По – третє, надане нами вище визначення цього терміну пояснює причину обмеженого характеру суверенітету суб'єкта федерації. А відтак, і наявності на її території двох різновидів публічного управління – федерального і власне суб'єкта федерації. Такою причиною є договір про утворення федеративної держави або про приєднання до неї. Відповідно до цього договору, складова держава федерації добровільно обмежує свій суверенітет (і можливість здійснення публічного управління) на користь федерації. Підкреслюємо, що саме наявність такого договору на нашу думку, відрізняє складову державу федерації від автономного регіону унітарної децентралізованої держави. Останній, незважаючи на широкі повноваження, не може вважатися державою через те, що не має суверенітету. А його повноваження надаються державою на підставі державного закону. Повноваження ж суб'єкта федерації не надаються, а визнаються федеративною державою на підставі вищезгаданого договору.

Питання щодо форми і змісту вищезгаданого договору належить до сфери конституційного права. Публічного управління це стосується, оскільки саме договір про утворення або про приєднання до федерації є правовою основою здійснення такого управління на території її суб'єктів. І саме через своє ключове значення для управлінської діяльності зміст договору на нашу думку, має бути відображений у тексті федерального Основного закону – конституції або законодавства, що її замінює. Так, Конституція найдавнішої федерації – США (1787 р.) є за своїм змістом, договором про утворення федерації між раніше незалежними державами із визначенням питань, які вони передають до компетенції федеральної влади [4]. А у Королівстві Бельгія (яке стало федеративною державою порівняно недавно: внаслідок державної реформи 1993 – 1994 рр.), договором про утворення федерації є перша частина конституції країни: «Про Бельгійську федерацію, її складові частини та територію», що складається з семи статей [5]. Цей розділ відображає домовленість різних частин бельгійського суспільства, репрезентованих своїми депутатами у парламенті держави, про перетворення Бельгії на федерацію трьох регіонів: Валлонії, Фландрії і Брюсселя з проголошенням усіх трьох мов Бельгії – французької, нідерландської і німецької – державними мовами країни.

Таким чином, термін «складова держава федерації» є відображенням змін у публічному управлінні держави в епоху глобалізації. Крім того, він відображає міждисциплінарні зв'язки публічного управління з теорією держави і права, конституційним і міжнародним правом і є таким чином, відправною точкою для подальших досліджень публічно – правових явищ і процесів.

Література

1. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_888_37081450.pdf (дата звернення: 08.05.2026);

2. Рябовол Л. Т. Державний суверенітет: наукові підходи до визначення поняття і ступеня обмеження в умовах глобалізації. Вісн. Нац. техніч. ун – ту України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право.

2019. № 3. С. 262-266. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=VKPI_soc_2019_3_41 (дата звернення: 08.05.2026);

3. Анциферова М., Чернописька В. Обмеження державного суверенітету в умовах глобалізації: теоретико – правовий аспект. Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки». Том 10. № 1(37). С. 39-44. URL: <https://doi.org/10.23939/law2023.37.039> (дата звернення: 08.05.2026);

4. Конституція Сполучених Штатів Америки. URL: https://uk.wikisource.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%A1%D0%A8%D0%90 (дата звернення: 08.05.2026);

5. 17 fevrier 1994 La Constitution coordonnee. URL: https://wallex.wallonie.be/files/pdfs/15/11643_La_Constitution_coordonn%C3%A9_14-10-2014-28-11-2017.pdf (дата звернення: 08.05.2026).

УДК 351:332.2:355.01

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Капінос Н.О., д-р. економ. наук, доцент,
завідувач кафедри геодезії та землеустрою,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Матвійчук М.С., викладач,
Сумський фаховий коледж будівництва та архітектури, м. Суми, Україна

Івченко В.І., здобувач фахової передвищої освіти,
Сумський фаховий коледж будівництва та архітектури, м. Суми, Україна

Повномасштабна війна росії проти України спричинила безпрецедентні виклики для системи публічного управління земельними ресурсами. Земельний фонд України зазнає колосальних втрат: окупація частини територій, бойові дії, мінування, забруднення вибухонебезпечними предметами та важкими металами, ерозійні процеси. За даними досліджень, порушено екологічну рівновагу на значних площах, спостерігається суттєва деградація ґрунтового покриття та втрата родючості сільськогосподарських угідь, особливо у прифронтових регіонах [2]. У таких умовах публічне управління земельними ресурсами потребує фундаментальної трансформації, адаптації до реалій воєнного стану та розробки механізмів повоєнної відбудови.

З початку введення воєнного стану в Україні було ухвалено низку законодавчих актів, спрямованих на спрощення регулювання земельних відносин. Зокрема, закони України № 2247-IX та № 2254-IX від 12 травня 2022 року запровадили можливість оренди державних та комунальних земель без

проведення земельних торгів для розміщення об'єктів критичної інфраструктури, виробничих потужностей підприємств, переміщених із зони бойових дій, а також тимчасового житла для внутрішньо переміщених осіб [4]. Крім того, спрощено процедуру зміни цільового призначення земельних ділянок: для розміщення промислових та складських будівель, об'єктів енергетичної інфраструктури, логістичних терміналів не вимагається розроблення проєкту землеустрою. Ці заходи спрямовані на прискорення процесів відбудови та залучення інвестицій.

Аналіз стійкості системи земельного адміністрування України в умовах воєнного стану демонструє, що українська система продовжила виконувати свої функції завдяки трьом ключовим моделям: екстрене земельне адміністрування, децентралізовані громадські моделі та тимчасове управління землями через цифрові й дистанційні інструменти [1]. Це свідчить про високий рівень адаптивності та стійкості системи. Водночас дослідники наголошують на важливості захисту та цифровізації кадастрових даних для забезпечення безперервності прав на землю, а також створення інституційних механізмів координації між різними органами влади.

Окремою проблемою є державний контроль за використанням та охороною земель. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 303 від 13 березня 2022 року, заходи державного нагляду в умовах воєнного стану були призупинені, що призвело до зростання площ деградованих земель через відсутність контролю за ерозійними процесами та забрудненням. Починаючи з 2023 року вживаються заходи для посилення захисту земель, зокрема затверджено уніфіковану форму акта за результатами позапланових перевірок дотримання вимог законодавства у сфері використання та охорони земель [3]. Це свідчить про поступове відновлення контрольної функції держави, хоча потрібне подальше вдосконалення механізмів нагляду.

Повоєнне відновлення України неможливе без розробки та впровадження дієвих механізмів відбудови земельного фонду. Ключовими напрямками мають стати: завершення земельної реформи з урахуванням воєнних реалій, розробка спеціальних правових механізмів фіксації та компенсації завданих збитків, а також відновлення сільськогосподарських угідь, пошкоджених внаслідок збройної агресії. Важливим аспектом є забезпечення правового режиму земельних ділянок, сформованих у період воєнного стану, та їх інтеграція в загальну систему земельних відносин після завершення бойових дій. Міжнародний досвід свідчить, що країнам, які постраждали від бойових дій, необхідно створювати відповідні інституційні умови та вдосконалювати механізми забезпечення сталого землекористування [1].

Таким чином, публічне управління земельними ресурсами в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України вимагає комплексного підходу, що поєднує адаптацію нормативно-правової бази до реалій воєнного часу, впровадження цифрових інструментів адміністрування, посилення контрольної функції держави та врахування міжнародного досвіду післявоєнної відбудови. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку конкретних механізмів оцінки та компенсації збитків, завданих земельним ресурсам, а також на створення ефективної моделі сталого землекористування в повоєнний період.

Література

1. Kozikov A., Kuznetsova D. Resilience of Ukrainian Land Administration System under Martial Law. *Nordic Journal of Surveying and Real Estate Research*. 2026. Vol. 19, No. 1. DOI: 10.30672/njsr.153355 (дата звернення: 20.05.2026).
2. Shapovalov V. A. Study of damage caused to Ukrainian land resources as a result of military aggression : master's thesis. Lviv : Lviv Polytechnic National University, 2025. 89 p. URL: <https://directory-new.lpnu.ua/en/diplomas/324874> (дата звернення: 20.05.2026).
3. Bohira M. Peculiarities of State Control over Land Use and Protection under Martial Law in Ukraine. *Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія «Архітектура та будівництво»*. 2024. № 25. С. 184–187. DOI: 10.31734/architecture2024.25.184 (дата звернення: 22.05.2026).
4. Ukraine Facilitates Land, Zoning and Construction Regulations for Rebuilding Needs. *Asters Law Firm*. 2024. URL: <https://asterslaw.com.ua/press-news/ukraine-facilitates-land-zoning-construction-regulations-rebuilding-needs/> (дата звернення: 22.05.2026).

УДК 316.4:364.46

ВОЛОНТЕРСЬКИЙ РУХ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Карпенко Д.Д., здобувач
другого (магістерського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Науковий керівник: **Ковальчук В.Г.**, д-р. наук з держ. упр., професор,
професор кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Волонтерський рух є важливою складовою розвитку громадянського суспільства та показником рівня соціальної відповідальності населення. В Україні волонтерство набуло особливого значення після подій Революції Гідності 2013–2014 років та особливо після початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації у 2022 році. Саме волонтерські ініціативи стали одним із ключових факторів підтримки військових, цивільного населення та забезпечення стійкості держави в умовах війни.

Волонтерство являє собою добровільну, безоплатну та суспільно корисну діяльність, спрямовану на допомогу окремим людям, соціальним групам або суспільству загалом. Основними принципами волонтерської діяльності є

- гуманність,
- добровільність,

- солідарність,
- безкорисливість,
- відповідальність.

Волонтерська діяльність охоплює різні сфери: соціальну допомогу, медицину, освіту, екологію, культурні проєкти, підтримку військових та гуманітарні ініціативи.

Сучасний волонтерський рух в Україні характеризується високим рівнем громадянської активності. Після 2022 року значно збільшилася кількість громадян, які беруть участь у волонтерській діяльності. Волонтери забезпечують військових амуніцією, технікою, медикаментами, організовують евакуацію населення із зон бойових дій, здійснюють гуманітарну допомогу внутрішньо переміщеним особам та постраждалим громадам.

Важливою особливістю розвитку волонтерського руху стала його цифровізація. Соціальні мережі, онлайн-платформи та краудфандингові сервіси дозволяють оперативно організовувати збори коштів, координувати логістику та інформувати суспільство про нагальні потреби. Значну роль у розвитку волонтерства відіграють благодійні фонди та громадські організації, серед яких «Повернись живим», «Фонд Сергія Притули», «Карітас України» та інші.

Водночас волонтерський рух стикається з низкою проблем. Серед основних викликів можна виділити емоційне вигорання волонтерів, нестачу фінансових ресурсів, труднощі координації між різними організаціями та недостатню підтримку з боку держави. Окремою проблемою залишається необхідність підвищення прозорості діяльності окремих волонтерських структур для збереження високого рівня суспільної довіри.

Правове регулювання волонтерської діяльності в Україні здійснюється Законом України «Про волонтерську діяльність». Закон визначає основні напрями діяльності волонтерів, їх права та обов'язки, а також механізми державної підтримки. Упродовж останніх років законодавство було доповнене нормами, які сприяють розвитку волонтерського руху та розширюють можливості діяльності волонтерських організацій.

Таким чином, волонтерський рух в Україні став не лише важливим елементом підтримки населення та обороноздатності держави, а й символом єдності, громадянської відповідальності та самоорганізації українського суспільства. Подальший розвиток волонтерства потребує вдосконалення механізмів державної підтримки, розвитку міжнародної співпраці, цифрових інструментів та системної підготовки волонтерів.

Література

1. Закон України «Про волонтерську діяльність» від 19.04.2011 № 3236-VI.
2. Бойко І., Шевченко Л. Волонтерство як форма громадянської активності // Соціологічні дослідження. 2023. № 2. С. 45–52.
3. Горінов П., Драпушко Р. Волонтерський рух в Україні в умовах війни // Науковий вісник. 2024. № 1. С. 18–26.
4. Загальна декларація волонтерів : прийнята на XI Всесвітній конференції IAVE, Париж, 1990 р.

РЕГІОНАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Києнко-Романюк Є. С., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», м. Вінниця, Україна

Шевчук І.В., д-р.наук з держ.упр., професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна*

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності. У контексті глобалізаційних процесів цифровізація публічного управління стає важливим чинником забезпечення ефективності державного управління, підвищення якості надання адміністративних послуг та формування відкритої взаємодії між державою і громадянами. Для України розвиток е-урядування є не лише інструментом модернізації управлінських процесів, а й важливою передумовою інтеграції до європейського цифрового простору. Особливого значення набуває розвиток е-урядування на регіональному рівні, адже саме регіони забезпечують практичну реалізацію цифрових сервісів та інноваційних механізмів управління. Водночас існують певні виклики, пов'язані з нерівномірністю цифрового розвитку територій, недостатнім рівнем цифрової інфраструктури, кадровими проблемами та обмеженим фінансуванням.

Сучасні тенденції розвитку е-урядування визначаються стрімким поширенням цифрових технологій, розвитком цифрової економіки та формуванням глобальних цифрових екосистем. Уряди багатьох країн активно впроваджують електронні сервіси, цифрові платформи та інструменти відкритого врядування. Однією з ключових тенденцій є цифрова трансформація управлінських процесів. Зокрема, використання інформаційно-комунікаційних технологій сприяє автоматизації адміністративних процедур, підвищенню прозорості діяльності органів влади та забезпеченню швидкого доступу громадян до публічних послуг. Варто також враховувати інтеграцію держав до міжнародного цифрового середовища. Глобалізація стимулює гармонізацію цифрових стандартів, розвиток електронної демократії та використання спільних технологічних платформ. У цьому контексті Україна поступово адаптує національні механізми е-урядування до європейських вимог і практик. Завдяки електронним платформам забезпечується доступ громадян до інформації про діяльність органів влади, бюджетні процеси, результати реалізації державних програм та механізми громадської участі, зростає можливість здійснювати публічне управління на засадах відкритості та прозорості. Регіональний рівень управління має власну специфіку впровадження інноваційних механізмів е-

урядування. Насамперед це пов'язано з необхідністю врахування соціально-економічних, демографічних та інфраструктурних особливостей окремих територій, оскільки кожен регіон має власні потреби, пріоритети та ресурсний потенціал, що потребує адаптації цифрових інструментів до місцевих умов, одним із важливих напрямів є регіональна спеціалізація цифрових рішень. Так, у промислових центрах особлива увага приділяється цифровізації економічних процесів, а у сільських громадах актуальним є забезпечення доступності електронних послуг.

Важливу роль також відіграє партнерська взаємодія між органами влади, бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними інституціями. Саме міжсекторальне партнерство створює умови для реалізації інноваційних проєктів, розвитку цифрової інфраструктури та залучення інвестицій. У цьому контексті важливим є забезпечення зворотного зв'язку з громадянами, враховуючи, що сучасні цифрові платформи дозволяють залучати населення до процесу ухвалення управлінських рішень, проведення електронних консультацій, опитувань та громадських обговорень.

Вплив глобалізаційних процесів на розвиток цифрових механізмів управління в регіонах насамперед проявляється у зростанні доступності електронних послуг та цифрових технологій для населення. Завдяки використанню сучасних цифрових інструментів органи влади можуть більш ефективно управляти ресурсами, оптимізувати адміністративні процедури та скорочувати часові витрати на надання послуг. Це сприяє підвищенню якості управлінських рішень та зміцненню довіри громадян до державних інституцій. Глобальні цифрові мережі також створюють нові можливості для розвитку інновацій та підприємництва. Регіони отримують доступ до міжнародного досвіду, сучасних технологій і фінансових ресурсів, що сприяє модернізації системи публічного управління. Водночас глобалізація посилює конкуренцію між регіонами за інвестиції, технології та людський капітал. Тому важливим завданням є формування конкурентоспроможного цифрового середовища та створення умов для сталого розвитку територій.

Удосконалення е-урядування має здійснюватися з урахуванням принципів сталого розвитку. Одним із ключових пріоритетів є *екологічна складова*, яка передбачає впровадження зелених цифрових технологій, оптимізацію використання ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля. *Соціальний аспект* розвитку е-урядування пов'язаний із забезпеченням цифрової інклюзії та доступності електронних послуг для всіх категорій населення. Особливо важливим є подолання цифрового розриву між міськими та сільськими територіями. *Економічний пріоритет* полягає у розвитку цифрової економіки, підтримці інноваційного підприємництва та стимулюванні використання сучасних технологій у різних галузях. *Інноваційний напрям* передбачає створення умов для розвитку цифрових інновацій, підтримки стартапів, впровадження технологій штучного інтелекту, великих даних та електронної аналітики в систему управління. Інтеграція України до європейського цифрового простору є стратегічним напрямом державної політики. У цьому контексті важливого значення набуває адаптація регіональних систем е-урядування до

європейських стандартів. Одним із перспективних напрямів є участь регіонів у міжнародних цифрових проєктах та програмах співпраці, що дозволяє залучати міжнародний досвід, фінансову підтримку та сучасні технології. Необхідною умовою інтеграції є стандартизація цифрових процесів та впровадження європейських норм у сфері захисту даних, кібербезпеки та електронної ідентифікації. Обмін досвідом та професійне навчання фахівців у сфері цифрового управління сприяє формуванню сучасної управлінської культури та розвитку цифрових компетентностей.



Рис. 1. Комплексний підхід реалізації розвитку е-урядування в регіоні

Джерело: власна розробка

Ефективний розвиток е-урядування потребує реалізації комплексного підходу, який охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів. Стратегічне планування дозволяє визначити ключові цілі, пріоритети та механізми реалізації цифрової трансформації.

Забезпечення широкосмугового доступу до Інтернету, створення сучасних центрів обробки даних та захист інформаційних ресурсів, модернізація технічного забезпечення, впровадження інноваційних рішень потребує інвестицій. Підготовка кваліфікованих фахівців у сфері цифрового управління, кібербезпеки та інформаційних технологій є необхідною умовою ефективного функціонування системи е-урядування.

Для забезпечення ефективного розвитку е-урядування на регіональному рівні доцільно реалізувати такі напрями:

- (1) посилення співпраці між органами державної влади, місцевого самоврядування, бізнесом та громадськістю;
- (2) впровадження

сучасних цифрових технологій і використання кращих міжнародних практик; (3) розвиток цифрових компетентностей населення та системи професійної підготовки кадрів; (4) збільшення інвестицій у цифрову інфраструктуру та інноваційні проєкти; (5) формування довгострокових стратегій цифрового розвитку регіонів; (6) забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних; (7) розширення доступу населення до електронних адміністративних послуг.

Розвиток е-урядування в Україні є важливим напрямом модернізації системи публічного управління в умовах цифрової трансформації та глобалізаційних викликів. Регіональний рівень відіграє ключову роль у впровадженні інноваційних механізмів управління та забезпеченні доступності цифрових послуг для населення. Ефективне функціонування системи е-

урядування можливе за умови комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, розвиток цифрової інфраструктури, кадрове забезпечення, партнерську взаємодію та інноваційний розвиток. Інтеграція до європейського цифрового простору відкриває для України нові можливості щодо підвищення ефективності управління, розвитку цифрової економіки та зміцнення конкурентоспроможності регіонів.

Література

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січ. 2018 р. № 67-р. URL: <https://surl.li/qsouch> (дата звернення: 25.05.2026).
2. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05 жовт. 2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://surl.li/wbhlfa> (дата звернення: 25.05.2026).
3. The World Economic Situation and Prospects as of mid-2026 updates the World Economic Situation and Prospects 2026 released on 8 January 2026. The report is prepared by the Global Economic Monitoring Branch in the Economic Analysis and Policy Division of the United Nations Department of Economic and Social Affairs. New York: United Nations, 2026. 34 p. URL: <https://surl.li/vrzdig> (дата звернення: 25.05.2026).
4. Europe's Digital Decade European Commission. Digital Decade Policy Programme 2030. URL: <https://surl.li/apjrym> (дата звернення: 26.05.2026).

УДК 35.08:159.98:355.01

МЕХАНІЗМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ключко О.М., канд. педаг. наук, доцент,
*КЗ Сумський обласний інститут післядипломної
педагогічної освіти, м. Суми, Україна*

Виклики сьогодення, передусім повномасштабна збройна агресія РФ проти України та тривале функціонування суспільства в умовах небезпеки й невизначеності, суттєво позначаються на психологічному стані публічних службовців – представників професії публічного сектору, які забезпечують реалізацію функцій державної влади та місцевого самоврядування.

Виконуючи професійні обов'язки в умовах підвищеного емоційного навантаження, ризику та високого рівня відповідальності, зазначені фахівці нерідко зазнають впливу тривалого стресу, психоемоційного виснаження та наслідків пережитих травматичних подій. За таких обставин підтримка психологічного здоров'я набуває значення не лише як індивідуальний ресурс працівника, але й як необхідна умова забезпечення результативності публічної служби та стійкого функціонування державних інституцій.

Психологічна стійкість і благополуччя публічних службовців безпосередньо впливають на рівень їхньої професійної ефективності, здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення, надавати підтримку громадянам і належним чином реагувати на кризові виклики. Водночас недостатня увага до питань психологічної підтримки може спричиняти розвиток професійного вигорання, зниження продуктивності праці, виникнення помилок у професійній діяльності та загострення особистісних труднощів [2; 4]. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває впровадження дієвих механізмів психологічної підтримки, програм профілактики стресу та практик відновлення психоемоційного ресурсу особистості.

За результатами щорічного дослідження НАДС «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: ЗВІТ–2025», психологічний стан державних службовців дедалі більше визначається не лише безпосереднім впливом воєнних подій, а й накопиченням професійного навантаження, тривалою адаптацією до нестабільних умов праці та необхідністю підтримувати безперервність функціонування державних інституцій. Дослідження охопило понад 41 тис. респондентів і окремо аналізувало питання психологічного самопочуття та потреб у психологічній підтримці, що свідчить про визнання психоемоційного благополуччя одним із ключових чинників кадрової стійкості державної служби.

Отримані результати дозволили зробити висновок, що діяльність державних службовців в умовах воєнного стану супроводжується постійним перебуванням у середовищі підвищеної відповідальності, вимагає швидких управлінських рішень та високої емоційної залученості. За таких умов формується стійке психоемоційне навантаження, яке може проявлятися у вигляді хронічного стресу, відчуття виснаження, труднощів із концентрацією уваги та зниження внутрішньої мотивації. Додатковими чинниками психологічного напруження виступають зміна характеру професійних завдань, нерівномірний розподіл навантаження, необхідність працювати в умовах невизначеності та поєднувати професійні обов'язки з особистими викликами воєнного часу [4].

У цьому контексті психологічна підтримка державних службовців набуває стратегічного значення та повинна розглядатися не як додатковий соціальний інструмент, а як складова системи забезпечення ефективності публічного управління. Потребують розвитку комплексні механізми підтримки персоналу: організація психологічного консультування, програми профілактики професійного вигорання, формування культури психоемоційної безпеки в колективах, навчання навичкам саморегуляції та підвищення психологічної стійкості. Забезпечення таких механізмів сприятиме не лише збереженню психічного здоров'я працівників, але й підтриманню інституційної спроможності державних органів у кризових умовах.

Наразі державні службовці виконують професійні функції в середовищі постійної невизначеності, підвищеної відповідальності та значного емоційного навантаження. Безперервна діяльність органів державної влади, оперативне реагування на кризові ситуації, робота з населенням та ухвалення управлінських рішень в умовах стресу формують додаткові ризики для психічного здоров'я

персоналу. У таких умовах підтримка психологічного благополуччя має розглядатися як системний елемент кадрової політики та один із чинників ефективності державного управління.

Дієвим профілактичним напрямом виступає психоедукація – підвищення рівня психологічної обізнаності працівників. Її метою є формування знань про механізми стресу, прояви професійного вигорання, способи емоційної саморегуляції та доступні ресурси підтримки. Психоедукаційні заходи можуть включати лекції, практичні семінари, інформаційні матеріали, вебінари та інтерактивні курси. Ознайомлення працівників із простими інструментами самопомогі сприяє ранньому розпізнаванню негативних психоемоційних змін та запобігає розвитку більш складних психологічних станів. Прикладом такої підтримки може бути впровадження тренінгових програм із розвитку психологічної стійкості (resilience). Такі програми спрямовані на формування навичок адаптації до стресових умов, розвитку емоційної саморегуляції, управління професійним навантаженням та збереження працездатності в кризових обставинах. До змісту тренінгів можуть входити практики розпізнавання ознак емоційного виснаження, методи швидкого відновлення внутрішніх ресурсів, техніки управління конфліктами, розвиток стресостійкості та конструктивного мислення. Особливу ефективність демонструють інтерактивні формати навчання: групові заняття, моделювання кризових ситуацій, рольові вправи та обговорення практичних кейсів із професійної діяльності [1; 3].

Окрему роль відіграє фізична турбота про себе як важливий особистісний ресурс. Науково доведеним є взаємозв'язок між фізичним станом організму та психологічною стійкістю людини. Для державних службовців доцільним є впровадження рекомендацій щодо дотримання режиму сну, регулярної фізичної активності, організації активних перерв упродовж робочого дня та підтримки збалансованого харчування. Навіть короткотривала рухова активність – прогулянки, вправи на розтягування або дихальна гімнастика – сприяють зниженню рівня кортизолу та відновленню когнітивних ресурсів. На рівні установ це може реалізовуватися через створення комфортного робочого середовища, заохочення до здорових звичок і гнучкі організаційні рішення.

Не менш значущим механізмом є емоційна та дружня підтримка у професійному середовищі. Соціальна підтримка розглядається як один із найбільш дієвих факторів психологічної адаптації в умовах тривалого стресу. Формування атмосфери взаємодовіри, відкритого спілкування та взаємодопомоги в колективах сприяє зниженню відчуття ізоляції та підвищенню рівня психологічної безпеки працівників. Ефективними інструментами можуть бути регулярні командні зустрічі, неформальні формати спілкування, групи підтримки, наставництво для нових працівників та практики колегіального обговорення складних професійних ситуацій. Особливого значення набуває розвиток підтримувального стилю управління, за якого керівники демонструють уважність до психоемоційного стану підлеглих і сприяють формуванню здорового організаційного клімату [2; 3].

Важливим напрямом підтримки виступає використання технік майндфулнес (усвідомленості) як інструменту зниження рівня психоемоційного напруження. Практики усвідомленої присутності спрямовані на концентрацію уваги на поточному моменті без надмірного оцінювання подій чи переживань. До найбільш доступних методів належать короткі дихальні вправи, техніка «сканування тіла», усвідомлене спостереження за емоційними реакціями, практики концентрації уваги та короткі медитативні вправи тривалістю 5–10 хвилин. Регулярне застосування таких підходів сприяє зниженню рівня тривожності, покращенню концентрації, підвищенню емоційної стабільності та профілактиці професійного вигорання. Важливо, щоб подібні практики інтегрувалися в робочий процес як елемент корпоративної культури турботи про персонал [1].

Суттєвим компонентом системи підтримки психічного здоров'я державного службовця є доступ до професійної психологічної допомоги та консультування. Психологічне консультування дозволяє своєчасно виявляти ознаки емоційного виснаження, тривожних проявів або професійного вигорання та забезпечувати індивідуальні стратегії відновлення. Доцільним є створення механізмів конфіденційного звернення до психологів, проведення індивідуальних консультацій, кризового консультування та групових психологічних сесій. Особливу увагу варто приділяти подоланню стигматизації звернення по психологічну допомогу та формуванню розуміння того, що турбота про психічне здоров'я є проявом професійної відповідальності, а не ознакою слабкості.

Отже, підтримка психологічного здоров'я державних службовців в умовах воєнного стану потребує комплексного та системного підходу, який поєднує організаційні рішення, розвиток індивідуальних навичок самодопомоги та створення сприятливого соціально-психологічного середовища. Поєднання тренінгових програм, практик майндфулнес, фізичної турботи про себе, розвитку культури взаємної підтримки, професійного психологічного супроводу та психоедукації сприятиме збереженню психічного здоров'я персоналу, підвищенню професійної ефективності та зміцненню інституційної стійкості державної служби в умовах тривалих кризових викликів.

Література

1. Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?» URL: <https://howareu.com/>
2. Карамушка Л. М. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни: Навч.-методичний посібник. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 124 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/737839/1/Karamushka_Mental%20health.pdf
3. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій: психологічний практикум. Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук; за ред. Л. М. Карамушки. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/56142>

4. Щорічне дослідження «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану»: ЗБІТ-2025. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/opituvannia-vs-2025-07112025.pdf>

УДК 351:316.334.3

ЗДІЙСНЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ: ПЕРЕХІД ВІД CO-PRODUCTION ДО CO-CREATION

Козлов К.І.,

доцент кафедри публічної політики,
*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
м. Харків, Україна*

Трансформація моделей публічного управління в умовах сучасного демократичного суспільства характеризується поступовим переходом від традиційних ієрархічних структур до більш відкритих і партисипативних форм взаємодії між державою та громадянами. Концептуальний аналіз цих змін виявляє важливу закономірність: якщо у другій половині XX століття домінувала парадигма надання публічних послуг (public service delivery), то на початку XXI століття акцент змістився до моделей співвиробництва (co-production), а нині спостерігається еволюція в напрямку співтворення (co-creation) [1]. Ця трансформація відображає фундаментальні зміни у розумінні ролі громадян у процесах державного управління: від пасивних споживачів послуг до активних партнерів у формуванні та реалізації державної політики.

Теоретична рефлексія щодо еволюції партисипативних підходів у публічному управлінні дозволяє виокремити кілька ключових етапів цієї трансформації. Концепція співвиробництва, сформульована в працях Е. Остром у 1970-х роках, революціонізувала уявлення про можливості громадянського залучення до надання публічних послуг [2]. Е. Остром доводила, що ефективність публічних послуг значно зростає, коли громадяни не просто споживають їх, а активно беруть участь у процесі їхнього виробництва та надання. Класичними прикладами такого співвиробництва стали програми «neighborhood watch» у сфері безпеки, коли мешканці співпрацюють з поліцією, або ініціативи з благоустрою, де громадяни разом з муніципальними службами підтримують чистоту та порядок у своїх районах.

Водночас критичний аналіз практик співвиробництва виявив низку обмежень цієї моделі. Попри те, що co-production передбачає активну участь громадян у наданні послуг, вона зберігає асиметрію влади, де держава залишається головним актором, який визначає цілі, пріоритети та правила гри [3]. Іншими словами, при співвиробництві громадяни залучаються до імплементації політики, але не до її формування на стадії визначення проблем, постановки цілей та вибору стратегічних напрямів.

Саме усвідомлення цих обмежень стало поштовхом для розвитку концепції співтворення, яка передбачає якісно інший рівень залучення громадян до процесів державного управління. Онтологічна відмінність між co-production та co-creation полягає у тому, що співтворення охоплює всі стадії політичного циклу: від ідентифікації проблем та формулювання політичних цілей до розробки, імплементації та оцінювання політичних рішень [4]. У моделі співтворення громадяни виступають не просто виконавцями чи помічниками у наданні послуг, а повноправними партнерами у визначенні суспільних пріоритетів та створенні інноваційних рішень для складних публічних проблем.

«Wicked problems», тобто складні, багатовимірні проблеми, які характеризуються невизначеністю, множинністю стейкхолдерів з різними інтересами та відсутністю однозначних рішень, вимагають принципово іншого підходу [1]. Співтворення відповідає на цей виклик через створення платформ для колективної інтелектуальної роботи, де знання, досвід та ресурси різних акторів інтегруються для вироблення інноваційних рішень.

Методологічний аналіз процесів співтворення виявляє кілька ключових характеристик, які відрізняють цю модель від співвиробництва. По-перше, це принцип рівноправності учасників: у процесах «co-creation» держава, громадяни, бізнес, громадянське суспільство виступають як рівноправні партнери, кожен з яких вносить унікальний внесок у спільний процес [5]. По-друге, це орієнтація на інновації: співтворення спрямоване не просто на більш ефективне надання існуючих послуг, а на генерацію принципово нових рішень, підходів та форматів взаємодії. По-третє, це холістичний підхід: співтворення охоплює всі стадії політичного процесу, від проблематизації до оцінювання результатів.

Емпіричний аналіз міжнародних практик засвідчує різноманіття форм і методів реалізації принципів співтворення у державній політиці. Скандинавські країни, які традиційно є лідерами у впровадженні партисипативних підходів, активно використовують методологію «design thinking» та «service design» для залучення громадян до розробки публічних послуг [4].

Показовим прикладом впровадження принципів співтворення є досвід MindLab у Данії, яка використовує методи «user-driven innovation» для розробки державних політик та послуг. У проєктах MindLab громадяни залучаються вже на стадії дослідження проблеми, коли через етнографічні методи вивчається їхній досвід та потреби. Надалі громадяни беруть участь у воркшопах з генерації ідей, створенні та тестуванні прототипів, а також в оцінюванні результатів [3].

Варто підкреслити, що перехід від співвиробництва до співтворення вимагає фундаментальних змін у культурі та практиках державного управління. Традиційна бюрократична модель, яка базується на ієрархії, стандартизації процедур та контролі, є малосумісною з принципами співтворення, які передбачають гнучкість, експериментування, горизонтальну співпрацю та толерантність до невизначеності [6]. Це створює значні виклики для державних службовців, які мають освоїти нові ролі: фасилітаторів та модераторів.

Концептуальний аналіз процесів співтворення виявляє їхній інноваційний потенціал для вирішення складних публічних проблем. На відміну від традиційних підходів, які базуються на лінійній логіці прийняття рішень (аналіз

проблеми – розробка рішення – імплементація – оцінювання), співтворення передбачає ітеративний процес, де прототипи рішень створюються, тестуються, вдосконалюються у циклічному режимі [4]. Така логіка більше відповідає складності та динамічності сучасних публічних проблем, які не мають однозначних рішень та вимагають постійної адаптації до змінюваних умов.

Методологічні виклики впровадження співтворення пов'язані з необхідністю розробки нових інструментів оцінювання ефективності та якості державної політики. Традиційні метрики, які фокусуються на кількісних показниках надання послуг або дотриманні процедур, не дозволяють адекватно оцінити результати процесів співтворення, які часто мають якісний, довгостроковий характер та стосуються не лише безпосередніх «outputs», але й «outcomes» та «impacts» на рівні суспільних змін [3]. Необхідна розробка нових підходів до оцінювання, які враховують такі аспекти, як якість діалогу між стейкхолдерами та інноваційність запропонованих рішень.

Емпіричні дослідження ефектів співтворення виявляють кілька важливих закономірностей. По-перше, процеси співтворення сприяють підвищенню легітимності державних рішень, оскільки громадяни, які брали участь у їх формуванні, сприймають їх як «свої» й готові активно підтримувати їхню імплементацію [5]. По-друге, співтворення підвищує якість рішень через інтеграцію різних типів знань: наукової експертизи, професійного досвіду державних службовців і практичних знань громадян щодо специфіки локальних контекстів. По-третє, процеси співтворення мають важливий освітній ефект: участь у них розвиває громадянські компетенції, критичне мислення, здатність до діалогу та компромісу.

Необхідно наголосити на тому, що перехід до моделі співтворення не означає відмови від інституційної відповідальності держави за формування та реалізацію політики. Навпаки, роль держави трансформується, але залишається ключовою: держава виступає як організатор, фасилітатор та гарант процесів співтворення, забезпечуючи їхню інклюзивність, прозорість та результативність [6]. Держава несе відповідальність за створення рамкових умов для співтворення, забезпечення ресурсами, розвиток необхідних компетенцій та інфраструктури. Однак характер цієї відповідальності змінюється: від патерналістської опіки до партнерської підтримки, від монополії на визначення суспільних пріоритетів до модерації діалогу різних суспільних сил.

Компаративний аналіз досвіду різних країн у впровадженні моделей співтворення виявляє важливість контекстуальних факторів: політичної культури, традицій громадянської активності, рівня довіри між державою та суспільством, розвитку інститутів громадянського суспільства. У країнах з сильними традиціями демократії участі, таких як Нідерланди, Швейцарія, скандинавські країни, перехід до співтворення відбувається більш органічно та швидко [4]. У країнах з менш розвиненими традиціями партисипації цей процес вимагає більш цілеспрямованих зусиль з розвитку громадянських компетенцій, побудови довіри, створення інституційної інфраструктури.

Співтворення передбачає не просто технічну зміну процедур прийняття рішень, а фундаментальну зміну відносин між державою та громадянами, яка

базується на визнанні гідності, суб'єктності та компетентності громадян. Етика співтворення включає питання справедливості та інклюзивності: як забезпечити, щоб голоси всіх груп населення, включаючи маргіналізовані та вразливі, були почуті та враховані у процесах співтворення.

Системний аналіз бар'єрів впровадження співтворення виявляє як структурні, так і культурні перешкоди. До структурних належать жорсткі адміністративні процедури, бюджетні обмеження, нестача часу для проведення тривалих партисипативних процесів, фрагментованість державного апарату, яка ускладнює міжсекторальну співпрацю [6]. Культурні бар'єри включають інерцію бюрократичного мислення, страх втрати контролю, недовіру до компетентності громадян, відсутність навичок фасилітації та модерації у державних службовців.

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що перехід від співвиробництва до співтворення у здійсненні державної політики відображає фундаментальну трансформацію парадигми публічного управління. Ця трансформація передбачає визнання громадян як повноправних партнерів у всіх стадіях політичного процесу, від проблематизації до оцінювання результатів. Співтворення не є просто технічним удосконаленням процедур участі, а радикальною зміною відносин між державою та суспільством, яка базується на принципах взаємної довіри, спільної відповідальності та колективної інтелектуальної роботи над складними публічними проблемами.

Література:

1. Howlett M. Co-production in Public Policy. *Encyclopedia of Public Policy* / M. van Gerven, C. Rothmayr Allison, K. Schubert (eds.). Springer, Cham, 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-90434-0_11-1.
2. Howlett M., Kekez A., Poocharoen O. Understanding Co-Production as a Policy Tool: Integrating New Public Governance and Comparative Policy Theory. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*. 2017. Vol. 19. № 5. P. 487–501. DOI: <https://doi.org/10.1080/13876988.2017.1287445>.
3. Hržica, R. Mapping Co-Creation and Co-Production in Public Administration: A Scientometric Study. *Administrative Sciences*. 2026. Vol. 16. № 1. P. 55. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci16010055>.
4. Loeffler E., Bovaird T. *The Palgrave Handbook of Co-Production of Public Services and Outcomes*. Cham: Springer International Publishing, 2021. 648 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-53705-0>.
5. Wang H., Ran, B. How does citizen-centric co-production lead to value co-creation? A perspective of interactive governance. *Public Management Review*. 2025. 27(3), 768–793. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2374032>
6. Røiseland, A. For all seasons? Exploring the policy-context for co-creation. *Public Money & Management*. 2024. Vol. 44. № 2. P. 118–127. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2206046>.

АДАПТИВНІСТЬ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МІГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Конопльова І. О., здобувач
другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний університет», м. Харків, Україна

Терещенко Д. А., д-р наук з держ. упр., професор,
кафедри соціології і публічного управління,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна

В умовах воєнного стану міграційні процеси в Україні набули масштабного та динамічного характеру, що супроводжується значним внутрішнім переміщенням населення, зміною напрямів міграційних потоків та зростанням кількості звернень громадян до органів державної влади [1]. Зазначені трансформації детермінували надмірне кумулятивне навантаження на вітчизняну систему державного управління та окреслили низку системних деструкцій і суперечностей у функціональних механізмах реалізації державної міграційної політики.

Сучасні безпекові виклики унаочнили той факт, що наявна архітектура державного управління у сфері міграції потребує докорінної адаптаційної трансформації задля забезпечення її релевантності та ефективності в умовах перманентного кризового середовища. Зокрема, гостро постала потреба у формуванні інструментарію оперативного реагування на макро- та мікросміни міграційної кон'юнктури, максимізації ефективності міжвідомчої та секторальної взаємодії, оптимізації управлінських процесів, а також гарантуванні якості надання адміністративних послуг населенню.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність трансформації традиційних підходів до державного управління міграційними процесами та формування гнучких механізмів управлінської діяльності в умовах воєнного стану [2, с. 159]. Якщо за умов відносної соціально-економічної та політичної стабільності органи виконавчої влади традиційно орієнтувалися на процедурну сталість, нормативну жорсткість та високий рівень прогнозованості, то сучасний простір воєнних загроз вимагає від них інституційної гнучкості, здатності до випереджувального та реактивного реагування на кризові збурення, а також спроможності забезпечувати гомеостаз (стійкість) управлінської системи загалом.

У цьому контексті адаптивність механізмів державного управління доцільно розуміти як інтегральну спроможність забезпечувати систематичний перегляд процедур і робочих процесів задля їх постійного вдосконалення, цифровізації, підвищення якості результатів та встановлення єдиних стандартів, оперативно коригувати стратегічні й тактичні управлінські рішення, а також

результативно функціонувати в умовах високого ступеня невизначеності й дефіциту часу. Особливого прикладного значення ця адаптивність набуває у сфері регулювання міграційних процесів, де з початком повномасштабного збройного конфлікту зафіксовано різке заломлення колишніх трендів, експоненціальне зростання адміністративно-сервісного тиску на органи державної влади та глибинну реструктуризацію внутрішніх і зовнішніх міграційних хвиль.

Важливим елементом адаптивності є цифровізація управлінських процесів та розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення. Цифрова трансформація публічного управління сприяє підвищенню оперативності ухвалення управлінських рішень, оптимізації адміністративних процедур та посиленню міжвідомчої взаємодії [3]. Як наслідок, адаптивність управлінських механізмів постає як одна з релевантних та безальтернативних умов гарантування загальної інституційної стійкості та життєздатності системи державного ладу в кризових макроумовах.

Аналіз сучасної практики функціонування Державної міграційної служби (ДМС) України доводить, що з початком повномасштабної агресії вітчизняна система державного управління міграцією вимушена працювати в режимі постійного подолання кризових явищ та перманентної мінливості зовнішнього середовища [1]. Порівняно з ретроспективним (довоєнним) періодом, кратне збільшення запитів громадян щодо ідентифікації, документування та отримання інших профільних послуг зумовило критичну інтенсифікацію праці та перевантаження територіальних і лінійних підрозділів ДМС.

При цьому однією з найбільш гострих деструкцій залишається суттєва диспропорційність та нерівномірність розподілу функціонально-операційного навантаження між окремими територіальними органами. В регіонах з високою концентрацією внутрішньо переміщених осіб спостерігається пролонгація строків розгляду заяв та очікування результатів, що деструктивно позначається на параметрах доступності, інклюзивності та загальної ефективності організації публічно-управлінських процесів на місцях.

Ключову роль у процесах нівелювання цих диспропорцій та забезпеченні належної адаптивності інституційного дизайну відіграє цифрова модернізація міграційного сегмента, базована на інтеграційному потенціалі Єдиного державного демографічного реєстру [4]. Активне впровадження інноваційних цифрових інструментів уможливорює суттєве прискорення процедур верифікації персональних даних та оптимізацію регламентних дій. Водночас масштабний тиск на державні інформаційні ресурси актуалізує підвищені вимоги до кібербезпеки, архітектури збереження даних, а також до точності та безперервності моніторингу внесених відомостей.

Додатковим стратегічним вектором у цьому напрямі є розширення та модернізація Єдиної інформаційно-аналітичної системи управління міграційними процесами (ЕІАС УМП), вектор функціонування якої безпосередньо спрямований на посилення координаційних зв'язків та поглиблення крос-секторальної взаємодії органів влади [5]. Новітня розбудова цього інформаційного базису створює передумови для формування якісно

нового рівня аналітики та оперативної підготовки управлінських рішень уповноваженими суб'єктами [5].

Паралельно з технологічним оновленням вагомим напрямом оптимізації інституту державної служби у досліджуваній сфері є розроблення та імплементація гнучких (динамічних) моделей перерозподілу функціональних обов'язків між географічно віддаленими територіальними органами ДМС. Практична реалізація такого менеджерського підходу у воєнний період дозволить диверсифікувати ризики, збалансувати завантаженість штатних працівників структурних одиниць, усунути тривалі часові затримки під час сервісного обслуговування населення та гарантувати просторову справедливість і доступність державних послуг.

Крім того, підвищення адаптивності потребує розвитку системи моніторингу ефективності діяльності територіальних підрозділів на основі використання KPI (Key Performance Indicators) та аналітичних інструментів оцінювання результативності управлінських процесів. Це дозволить своєчасно виявляти проблемні аспекти організації роботи та підвищити якість управлінського контролю [3].

Важливим структурним елементом гнучкого державного управління також виступає архітектура зворотного зв'язку зі споживачами адміністративних послуг, що покликана підвищувати якісні параметри сервісної діяльності держави та вчасно усувати дефекти у правозастосовній практиці. У синергетичному зв'язку з цим перебуває і суворі стандартизація управлінських регламентів, яка спроможна забезпечити уніфікацію операційної діяльності територіальних офісів та максимізувати загальну стійкість системи публічної влади перед обличчям сучасних турбулентних викликів.

Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що в умовах воєнного стану підвищення адаптивності механізмів державного управління міграційними процесами є питанням національної безпеки. Безпрецедентні міграційні хвилі та критичне навантаження на органи виконавчої влади довели абсолютну імперативність відмови від застарілих управлінських парадигм на користь їхньої прискореної трансформації відповідно до викликів екстремального безпекового та соціополітичного середовища.

Аналіз діяльності Державної міграційної служби України свідчить, що сучасні виклики вимагають формування гнучкої структури управління, впровадження систем паритетного розподілу праці між регіональними філіями, підвищення прогностичної спроможності інформаційних систем та поглиблення цифрових трендів адміністрування. Провідну роль у забезпеченні життєздатності цієї системи покликані відігравати подальша розбудова ЕІАС УМП, використання сучасних засобів оцінювання результативності на основі великих даних (Big Data) та інституційна стандартизація сервісних процедур. Послідовне вдосконалення адаптивних інструментів державного управління виступатиме надійним підґрунтям для підвищення ефективності реалізації міграційної політики держави, гарантуватиме дотримання прав і свобод усіх суб'єктів міграційних процесів, а також сприятиме зміцненню інституційної

спроможності та резильєнтності всієї системи державного управління України в умовах воєнного стану та у поствоєнний період.

Література

1. Малиновська О. А. Міграція населення України в умовах іноземного вторгнення // *Стратегічна панорама*. 2022. № 2. URL: <https://niss-panorama.com/index.php/journal/article/view/144>.
2. Воротін В. Є., Проданик В. М. Розвиток системи публічного управління та публічної служби в Україні: виклики, породжені війною // *Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни*: матеріали міжнародного наукового конгресу, м. Харків, 2024 р. URL: https://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/20914/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%B3%D1%80%D0%B5%D1%81_2024%20%281%29.pdf.
3. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень // *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 3. URL: <https://doi.org/10.15421/152437> (дата звернення: 29.04.2026).
4. Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус: Закон України від 20.11.2012 № 5492-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5492-17>.
5. Про Єдину інформаційно-аналітичну систему управління міграційними процесами: наказ МВС України від 04.10.2023 № 811. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1814-23>.

УДК 351:352:338.49

ІНФРАСТРУКТУРНА СТІЙКІСТЬ ГРОМАД ЯК НАПРЯМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Копанчук О. Є., к. держ. упр., доцентка,
доцентка кафедри публічного управління та адміністрування,
*Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна*

Повномасштабна війна істотно змінила уявлення про спроможність територіальних громад забезпечувати безперервність життєдіяльності населення. Якщо у довоєнний період інфраструктура громад переважно розглядалася як ресурс соціально-економічного розвитку, то в умовах воєнного стану вона набула значення одного з ключових чинників стійкості, безпеки та здатності до відновлення. Руйнування транспортних шляхів, енергетичних і комунальних мереж, закладів освіти, охорони здоров'я та адміністративних сервісів безпосередньо впливає на якість життя населення, можливість надання

базових послуг, підтримку внутрішньо переміщених осіб, функціонування місцевої економіки та довіру до публічної влади.

Правова основа функціонування громад закріплює їхню роль як первинного суб'єкта місцевого самоврядування, а Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає реальну здатність територіальної громади самостійно або через органи місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення [1]. В умовах війни ця здатність набуває практичного виміру через організацію укриттів, підтримання роботи комунальних служб, забезпечення логістики гуманітарної допомоги, відновлення пошкоджених об'єктів, координацію з військовими адміністраціями та залучення міжнародної технічної допомоги. Отже, інфраструктурна стійкість громад є не лише технічним або будівельним питанням, а й предметом публічного управління.

Важливим нормативним орієнтиром для розуміння цієї проблеми є Концепція забезпечення національної системи стійкості, затверджена Указом Президента України № 479/2021. У ній стійкість розглядається як здатність держави і суспільства своєчасно ідентифікувати загрози, виявляти вразливості, оцінювати ризики, запобігати або мінімізувати негативні впливи, ефективно реагувати та швидко відновлюватися після кризових ситуацій [2]. Такий підхід безпосередньо стосується територіальних громад, оскільки саме на місцевому рівні проявляються наслідки руйнування інфраструктури, дефіциту ресурсів, переміщення населення та порушення звичних механізмів надання послуг.

У наукових дослідженнях стійкість територіальних громад розглядається як багатовимірна характеристика, що поєднує організаційну, ресурсну, фінансову, соціальну та управлінську спроможність. Зокрема, І.М. Грищенко та Л.П. Горбата наголошують, що формування ефективних механізмів забезпечення стійкості територіальних громад можливе лише за умови комплексного підходу, спрямованого на стале функціонування держави під час і після кризи та швидке відновлення до оптимального стану [3]. Це положення є важливим для публічного управління, оскільки інфраструктурна стійкість не може бути забезпечена окремими ремонтними заходами без стратегічного планування, управління ризиками та координації ресурсів.

Інший аспект проблеми розкривають Л.Ю. Мельник, Л.І. Крачок, В.Г. Сторожук, які розглядають розвиток інфраструктури як чинник формування конкурентних переваг територіальних громад у контексті повоєнного відновлення та євроінтеграції України. Науковці акцентують увагу на тому, що якість базової та спеціалізованої інфраструктури впливає на здатність громади залучати ресурси розвитку, підвищувати добробут жителів і досягати стратегічних цілей. У цьому контексті інфраструктурна стійкість постає не лише як відповідь на воєнні руйнування, а і як передумова майбутньої конкурентоспроможності громад [4].

Таким чином, особливість публічного управління інфраструктурною стійкістю полягає у необхідності поєднання поточного кризового реагування з довгостроковим баченням розвитку. Громади не можуть обмежуватися відновленням об'єктів до довоєнного стану, оскільки нове безпекове середовище вимагає іншої якості інфраструктурного планування. Йдеться про створення

резервних можливостей для надання послуг, розвиток енергоефективних і автономних рішень, посилення транспортної та логістичної доступності, цифровізацію управління інфраструктурними об'єктами, прозорий облік пошкоджень і потреб, а також залучення громадськості до визначення пріоритетів відновлення.

Закон України «Про критичну інфраструктуру» визначає правові та організаційні засади функціонування національної системи захисту критичної інфраструктури [5]. Для територіальних громад це має практичне значення, оскільки значна частина об'єктів, що забезпечують життєдіяльність населення, знаходиться саме на місцевому рівні або безпосередньо впливає на нього. Системи водопостачання, теплопостачання, електропостачання, медичні заклади, дороги, мости, адміністративні будівлі, освітні заклади та об'єкти цивільного захисту формують основу повсякденної безпеки громад. Їхнє пошкодження створює не лише матеріальні збитки, а й управлінські ризики, пов'язані з порушенням послуг, зростанням соціальної напруги та ускладненням відновлювальних процесів.

У цьому контексті інфраструктурна стійкість громад має формуватися через кілька взаємопов'язаних управлінських дій. Передусім необхідним є аудит вразливостей інфраструктури та визначення об'єктів, від яких залежить безперервність базових послуг. Наступним кроком має бути інтеграція питань стійкості до стратегій розвитку громад, програм відновлення, місцевих бюджетів і проєктів міжнародної допомоги. Важливе значення має також міжмуніципальна співпраця, оскільки не кожна громада самотійно здатна підтримувати повний комплекс інфраструктурних спроможностей. Спільне використання техніки, логістичних маршрутів, аварійних бригад і резервних потужностей може підвищити ефективність реагування на кризові ситуації.

Окремої уваги потребує управлінська якість відновлення. Відбудова інфраструктури не повинна зводитися до механічного відтворення зруйнованих об'єктів. Вона має враховувати безпекові ризики, демографічні зміни, потреби внутрішньо переміщених осіб, доступність послуг для маломобільних груп населення, енергоефективність, цифрові інструменти моніторингу та перспективи економічного розвитку. Саме тому публічне управління інфраструктурною стійкістю має спиратися на принцип «відновлення краще, ніж було», що передбачає модернізацію управлінських процедур, а не лише фізичне відновлення об'єктів.

Отже, інфраструктурна стійкість територіальних громад в умовах війни є важливим напрямом публічного управління, який поєднує безпекові, соціальні, економічні та організаційні завдання. Її забезпечення потребує переходу від ситуативного реагування до системного управління ризиками, планування відновлення, координації ресурсів і розвитку місцевої спроможності. Для України це має особливе значення, оскільки саме стійкі громади здатні підтримувати життєдіяльність населення, забезпечувати надання базових послуг, зберігати соціальну згуртованість і створювати основу для повоєнного відновлення держави.

Література

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/28097-vr-57>.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 479/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>.
3. Грищенко І. М., Горбата Л. П. Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості : монографія. Київ : НУБіП України, 2024. 344 с. URL: <https://www.dglib.nubip.edu.ua/items/22dfbd9c-3afc-43d1-866c-b13b8cfb1626>
4. Мельник Л. Ю., Крачок Л. І., Сторожук В. Г. Розвиток інфраструктури як конкурентна перевага територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 85. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7827>
5. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 р. № 1882-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>.

УДК 351:378.014.5:327:355.01

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Коростельов Є. М., канд. техн. наук, доцент,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Сучасний розвиток вищої освіти України відбувається під впливом одночасної дії євроінтеграційних, глобалізаційних, цифрових і безпекових чинників. У таких умовах інтернаціоналізація перестає бути лише напрямом міжнародної діяльності закладів вищої освіти або інструментом академічної мобільності. Вона набуває значення важливого механізму державного управління, спрямованого на збереження академічного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності національної системи вищої освіти, розширення міжнародного партнерства та забезпечення її стійкості в умовах війни.

Інтернаціоналізація вищої освіти у науковому дискурсі розглядається як процес інтеграції міжнародного, міжкультурного та глобального виміру у цілі, функції й зміст вищої освіти [4]. Такий підхід дає змогу відійти від вузького розуміння інтернаціоналізації як фізичної мобільності студентів і викладачів. Для України це особливо важливо, оскільки воєнний стан істотно обмежує традиційні форми академічної мобільності, але водночас посилює потребу у віртуальній мобільності, спільних освітніх програмах, міжнародній науковій кооперації, грантовій підтримці та академічній солідарності.

Нормативно-правову основу розвитку інтернаціоналізації формують положення Закону України «Про вищу освіту», Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, а також документи Європейського простору вищої

освіти. У Стратегії розвитку вищої освіти наголошено на необхідності підвищення якості, конкурентоспроможності та інтеграції української вищої освіти до європейського освітнього простору [2]. Це дозволяє розглядати інтернаціоналізацію не лише як університетську ініціативу, а як складову державної політики у сфері розвитку людського капіталу.

В умовах безпекових викликів інтернаціоналізація виконує декілька взаємопов'язаних функцій. По-перше, інтеграційну, оскільки забезпечує входження українських закладів вищої освіти до європейських і світових освітньо-наукових мереж. По-друге, ресурсну, оскільки відкриває доступ до міжнародних програм, грантів, партнерських проєктів і цифрових освітніх платформ. По-третє, репутаційну, адже сприяє формуванню позитивного образу української освіти у світі. По-четверте, безпекову, оскільки підтримує життєздатність закладів вищої освіти, які функціонують в умовах війни, переміщення, кадрових втрат і загроз для освітньої інфраструктури.

Державне управління інтернаціоналізацією вищої освіти має базуватися на системному підході. Це означає, що міжнародна освітня співпраця повинна бути пов'язана з цілями державної освітньої політики, фінансовими й організаційними ресурсами, механізмами забезпечення якості, цифровою інфраструктурою та безпековими процедурами. Відсутність такої системності призводить до фрагментарності міжнародної діяльності, нерівномірності можливостей закладів вищої освіти та недостатньої результативності державної політики.

Важливим є також інституційний вимір управління. У процесах інтернаціоналізації беруть участь Кабінет Міністрів України, Міністерство освіти і науки України, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, заклади вищої освіти, міжнародні офіси, дипломатичні установи, європейські програми та партнерські організації. Ефективність інтернаціоналізації залежить від узгодженості їхніх повноважень, наявності каналів координації, інформаційної підтримки та відповідальності за досягнення визначених результатів.

Окремого значення набуває ризик-орієнтований підхід. Безпекове середовище України формує нові групи ризиків для міжнародної діяльності закладів вищої освіти: воєнні, міграційні, кадрові, фінансові, інформаційні, кібернетичні та репутаційні. Тому державне управління має передбачати не лише стимулювання міжнародної співпраці, а й оцінювання ризиків академічної мобільності, захист учасників освітнього процесу, цифрову безпеку, підтримку переміщених університетів і механізми збереження зв'язків з українськими студентами та науковцями за кордоном.

Практична реалізація інтернаціоналізації в умовах безпекових викликів потребує формування адаптивної управлінської моделі. Така модель має поєднувати стратегічне планування, нормативно-правове забезпечення, фінансову підтримку, цифрові інструменти, моніторинг результативності та кризові протоколи. Її основою має стати перехід від ситуативної міжнародної активності до цілісної державної політики, у якій інтернаціоналізація розглядається як засіб стійкості й розвитку системи вищої освіти.

До пріоритетних напрямів державного управління інтернаціоналізацією вищої освіти України доцільно віднести: розроблення національної стратегії інтернаціоналізації; підтримку участі українських ЗВО у програмах Erasmus+, Horizon Europe та університетських альянсах; розвиток віртуальної академічної мобільності; створення англomовних цифрових ресурсів про українську освіту; підтримку міжнародних офісів закладів вищої освіти; запровадження системи індикаторів результативності інтернаціоналізації; інтеграцію безпекових процедур у механізми міжнародної академічної співпраці.

Отже, інтернаціоналізація вищої освіти України в умовах безпекових викликів має розглядатися як стратегічний інструмент державного управління, що забезпечує не лише інтеграцію до європейського освітнього простору, а й стійкість національної системи вищої освіти. Її ефективність залежить від здатності держави сформувати цілісну систему управління, яка поєднує правові, організаційні, фінансові, інформаційні, цифрові та безпекові механізми. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням концептуальної моделі державного управління інтернаціоналізацією вищої освіти України та визначенням індикаторів оцінювання її результативності.

Література

1. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 28.03.2026).
2. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/286-2022-%D1%80> (дата звернення: 28.03.2026).
3. Про затвердження Порядку реалізації права на академічну мобільність : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.08.2015 № 579. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/579-2015-%D0%BF> (дата звернення: 28.03.2026).
4. Knight J. Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. *Journal of Studies in International Education*. 2004. Vol. 8, Issue 1. P. 5–31. DOI: <https://doi.org/10.1177/1028315303260832>.
5. Дебич М. А. Теоретичні засади інтернаціоналізації вищої освіти: міжнародний досвід : монографія. Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2019. 408 с.
6. Інтернаціоналізація вищої освіти в Україні : методичні рекомендації / Л. Горбунова, М. Дебич, В. Зінченко, І. Сікорська, І. Степаненко, О. Шипко ; за ред. І. Степаненко. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2016. 158 с.

УДК 351:316.77(477)

КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ДЕМОКРАТІЇ УЧАСТІ

Ковальчук В. Г., д-р. наук з держ. упр.
професор кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибокими трансформаціями у сфері державного управління, що пов'язані з процесами цифровізації, глобалізації та підвищенням рівня громадянської активності. Традиційна бюрократична модель управління, заснована на жорсткій вертикалі влади та односторонньому інформуванні населення, поступово втрачає свою ефективність. Громадяни дедалі частіше прагнуть брати безпосередню участь у прийнятті рішень, які стосуються суспільного розвитку, контролювати діяльність органів влади та впливати на формування державної політики.

У таких умовах особливого значення набуває концепція демократії участі, яка передбачає активне залучення громадян до процесів публічного управління. Реалізація цієї концепції неможлива без ефективної системи комунікації між державою та суспільством. Комунікація перестає бути лише засобом передачі інформації і перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення довіри, легітимності влади та соціальної стабільності.

Для України проблема формування ефективних комунікаційних стратегій є надзвичайно актуальною. В умовах воєнного стану, інформаційних загроз та післявоєнного відновлення комунікація стає не лише інструментом управління, а й важливим елементом національної безпеки. Саме тому виникає потреба у формуванні сучасної системи стратегічних комунікацій, здатної забезпечити ефективний діалог між владою та громадянським суспільством.

Проблематика комунікацій у системі публічного управління є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Але, попри значний науковий доробок, проблема інтеграції стратегічних комунікацій у механізми демократії участі в умовах цифрової трансформації та воєнного стану потребує подальшого дослідження.

Розвиток сучасного публічного управління супроводжується переходом від концепції «government» до концепції «governance». Якщо традиційна модель державного управління базувалася на централізованому адмініструванні та домінуванні держави у процесі прийняття рішень, то концепція governance передбачає партнерську взаємодію між державою, бізнесом та громадянським суспільством.

Основою такої взаємодії є концепція «good governance» («належного врядування»), яка передбачає:

- прозорість діяльності органів влади;
- підзвітність державних інституцій;
- участь громадян у прийнятті рішень;
- верховенство права;
- ефективність управління;
- інклюзивність та справедливість.

Комунікація у цій системі виступає ключовим елементом забезпечення взаємодії між владою та суспільством. Саме через комунікаційні механізми реалізуються принципи відкритості, участі та підзвітності.

Демократія участі передбачає створення умов, за яких громадяни можуть впливати на формування державної політики не лише під час виборів, а й у процесі повсякденного функціонування державних інституцій. У цьому контексті стратегічні комунікації виконують функцію забезпечення постійного діалогу між владою та суспільством.

Одним із ключових показників ефективності публічного управління є рівень суспільної довіри до органів влади. Високий рівень довіри забезпечує підтримку державної політики, сприяє стабільності суспільства та підвищує ефективність реформ.

За даними соціологічних досліджень Центру Разумкова, рівень довіри до державних інституцій в Україні залишається недостатньо високим [1]. Причинами цього є:

- недостатня прозорість діяльності органів влади;
- несвоєчасне інформування населення;
- відсутність ефективного зворотного зв'язку;
- низький рівень підзвітності державних службовців.

У таких умовах стратегічні комунікації стають важливим інструментом формування довіри між державою та суспільством. Ефективна комунікаційна стратегія повинна базуватися на принципах: відкритості; достовірності інформації; оперативності; двосторонньої взаємодії; безперервності комунікації; інклюзивності.

Особливо важливим є забезпечення постійного діалогу з громадянами під час реалізації реформ. Якщо влада не пояснює причини та наслідки своїх рішень, виникає соціальна напруженість і недовіра.

У сучасних умовах комунікація має бути проактивною. Органи влади повинні не лише реагувати на інформаційні кризи, а й формувати власний порядок денний, забезпечуючи громадян достовірною та зрозумілою інформацією.

Цифровізація суттєво змінює механізми взаємодії між державою та громадянами. Використання інформаційно-комунікаційних технологій сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, спрощує доступ до державних послуг та створює нові форми участі громадян у процесах управління.

Електронна демократія (e-democracy) є одним із найважливіших напрямів розвитку сучасного публічного управління. Вона передбачає використання цифрових технологій для забезпечення участі громадян у процесах прийняття рішень.

В Україні активно використовуються такі інструменти електронної демократії: електронні петиції; онлайн-консультації; громадський бюджет; електронні звернення; цифрові платформи взаємодії з громадянами.

Розвиток електронного врядування проходить кілька етапів:

1. інформаційний;
2. транзакційний;
3. вертикальна інтеграція;
4. горизонтальна інтеграція.

На етапі горизонтальної інтеграції формується єдина цифрова екосистема, яка забезпечує взаємодію між різними органами влади та громадянами.

Разом із тим цифровізація породжує нові виклики. Одним із них є проблема цифрової нерівності, коли окремі категорії населення не мають достатнього доступу до цифрових сервісів або необхідного рівня цифрової грамотності.

Крім того, розвиток цифрових технологій створює ризики поширення дезінформації, інформаційних маніпуляцій та кібератак. Саме тому комунікаційна стратегія органів публічної влади повинна включати заходи інформаційної безпеки та розвитку цифрової інклюзії.

В умовах війни стратегічні комунікації набувають особливого значення. Вони стають інструментом забезпечення національної стійкості, підтримки суспільної єдності та протидії інформаційним загрозам.

Основними функціями стратегічних комунікацій у період воєнного стану є:

- формування єдиного інформаційного простору;
- підтримка довіри до державних інституцій;
- протидія дезінформації;
- забезпечення оперативного інформування населення;
- мобілізація громадянського суспільства.

Важливу роль у цьому процесі відіграють органи місцевого самоврядування, які забезпечують комунікацію з населенням на локальному рівні. Створення рад ветеранів, рад внутрішньо переміщених осіб, консультативних органів при місцевих радах сприяє розвитку демократії участі та посиленню взаємодії між владою і громадянами.

Стратегічні комунікації повинні бути системними та скоординованими. Кожне повідомлення органів влади має відповідати загальній державній стратегії та сприяти формуванню позитивного суспільного наративу.

Ефективна комунікаційна стратегія органів публічної влади повинна формуватися на основі системного підходу та включати кілька взаємопов'язаних етапів.

1. Підготовчий етап.

На цьому етапі здійснюється: аналіз інформаційного середовища; аудит ресурсів; визначення проблем комунікації; оцінка очікувань громадян і стейкхолдерів.

2. Проектування стратегії.

Цій етап передбачає: визначення цільових аудиторій; формування ключових повідомлень; вибір каналів комунікації; визначення критеріїв ефективності.

3. Реалізація стратегії.

Даний етап включає: проведення інформаційних кампаній; організацію консультацій із громадськістю; використання цифрових платформ; забезпечення зворотного зв'язку.

4. Моніторинг та оцінка ефективності.

Це – заключний етап, який передбачає: аналіз результатів комунікаційної діяльності; оцінку рівня суспільної довіри; корекцію комунікаційної політики; підготовку публічної звітності.

Отже, комунікаційні стратегії органів публічної влади є ключовим чинником розвитку демократії участі в сучасному інформаційному суспільстві. Вони забезпечують відкритість, прозорість та підзвітність державного управління, сприяють формуванню суспільної довіри та легітимації державної політики.

Цифровізація створює нові можливості для розвитку електронної демократії та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Водночас вона породжує нові виклики, пов'язані з цифровою нерівністю та інформаційними загрозами.

В умовах воєнного стану стратегічні комунікації стають важливим інструментом забезпечення національної стійкості та консолідації суспільства. Саме тому органи публічної влади повинні формувати сучасні комунікаційні стратегії, орієнтовані на відкритий діалог, партнерство та залучення громадян до управлінських процесів.

Література

1. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, оцінка проблем, що існують в українському суспільстві (листопад 2025р.). Центр Разумкова. 2025. URL:<https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-otsinka-problem-shcho-isnuut-v-ukrainskomu-suspilstvi-lystopad-2025r> (дата звернення: 14.04.2026).

УДК 351

ВІДБУДОВА УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД: РОЛЬ НАУКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ковтун О., д-р економ. наук, доцент,
проректор з міжнародних зв'язків та проектної діяльності,
професор кафедри економіки,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі, Україна

Аналіз динаміки фінансування наукових досліджень і розробок упродовж 2019-2024 рр. дає змогу оцінити сучасний стан наукової сфери України та визначити її потенціал у контексті стратегічної відбудови держави у післявоєнний період. Зокрема, показник частки витрат на наукові дослідження і розробки у ВВП демонструє загальну тенденцію до скорочення впродовж 2019-2023 рр.: з 0,43% у 2019 р. до 0,32% у 2023 р. Водночас у 2024 р. спостерігається певне зростання до 0,37%, що свідчить про поступову активізацію державної політики щодо підтримки наукової діяльності. Разом з тим аналіз структури витрат на наукові дослідження і розробки за видами робіт свідчить про поступове збільшення загального обсягу фінансування цієї сфери у 2024 р., який досяг 28,3

млрд грн, що є найвищим показником за досліджуваний період. Порівняно з 2019 р. загальні витрати зросли більш ніж на 11 млрд грн, що вказує на посилення уваги до розвитку науково-дослідної діяльності як важливого чинника інноваційного відновлення економіки. Детальніший розгляд структури витрат показує, що найбільша частка фінансування традиційно спрямовується на науково-технічні (експериментальні) розробки. У 2019 р. їх обсяг становив 9,88 млрд грн, тоді як у 2024 р. він зріс до 13,48 млрд грн. Представлена тенденція вказує на поступове зміщення акценту у бік прикладного використання результатів наукових досліджень, що є важливим для трансформації наукових знань у практичні інноваційні рішення, здатні забезпечити модернізацію економіки. Водночас витрати на прикладні дослідження демонструють стабільне зростання протягом усього періоду спостереження: з 3,64 млрд грн у 2019 р. до понад 9,0 млрд грн у 2024 р. Наведена динаміка свідчить про підвищення ролі досліджень, спрямованих на вирішення конкретних соціально-економічних та технологічних завдань. Поряд із цим фінансування фундаментальних досліджень також зростає, досягнувши у 2024 р. 5,83 млрд грн, що підтверджує збереження наукової бази для довгострокового розвитку інноваційної системи.

Згідно з положеннями Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках [3], реалізація операційної цілі «Операційна ціль 2.1. Сприяння інноваційній діяльності» передбачає формування системи фінансових інструментів підтримки суб'єктів малого і середнього підприємництва, орієнтованих на активізацію дослідницької та інноваційної діяльності. Зокрема, визначено необхідність запровадження грантових програм і механізмів кредитування для підтримки проведення досліджень і розробок у межах пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та стратегічних напрямів інноваційної діяльності, закріплених у Законі України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» [4]. Відтак стає очевидним, що інституційна підтримка інноваційного сектору виступає одним із важливих інструментів стимулювання економічної активності та технологічної модернізації держави. Водночас важливим напрямом державної політики визначено розвиток інституцій співпраці між бізнесом, науковими установами та освітнім середовищем. З цією метою передбачається підтримка функціонування та створення нових галузевих кластерів і наукових парків, що сприяють інтеграції потенціалу малого і середнього підприємництва, закладів вищої освіти, науково-дослідних установ та провідних представників окремих галузей. Наведена кооперація, своєю чергою, формує сприятливе середовище для реалізації інноваційних проєктів у визначених державою стратегічних напрямках розвитку науки і техніки, що закріплені в Законі України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» [4].

За таких обставин важливим є розширення грантових програм для малого і середнього підприємництва, орієнтованих на фінансування наукових та науково-технічних розробок. Зокрема, передбачається забезпечення фінансової підтримки наукових досліджень, а також юридичного та експертного супроводу процедур державної реєстрації об'єктів інтелектуальної власності, створених у

результаті реалізації інноваційних проєктів, у тому числі на міжнародному рівні [3]. Водночас очевидним постає те, що ефективність післявоєнної трансформації економічної системи значною мірою залежить від здатності держави інтегрувати результати наукових досліджень у практичну площину соціально-економічного розвитку. У такому разі організація науково-дослідної діяльності набуває характеру стратегічного управлінського процесу, спрямованого на формування інноваційної інфраструктури, розвиток технологічного підприємництва та підвищення глобальної конкурентоспроможності держави.

Зауважимо також, що стаття 3 «Пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» [4] визначає систему стратегічних орієнтирів державної науково-технологічної політики у період дії воєнного стану та на етапі післявоєнного відновлення. Зокрема, відповідно до положень цього нормативного акта встановлено, що до моменту припинення або скасування воєнного стану в Україні, введеного Указом Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року № 64/2022 [5], затвердженим Законом України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року № 2102-IX [6], а також до 31 грудня року, що настає після його припинення або скасування, визначено ряд пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки. До них належать: забезпечення національної безпеки і оборони; проведення фундаментальних наукових досліджень із важливих проблем науково-технічного, соціально-економічного та суспільно-політичного розвитку; розвиток інформаційних і комунікаційних технологій; удосконалення енергетики та підвищення рівня енергоефективності; раціональне використання природних ресурсів; розвиток наук про життя та впровадження новітніх технологій профілактики і лікування найбільш поширених захворювань; створення нових речовин і матеріалів [4].

До початку повномасштабного вторгнення рф в Україну державна науково-технологічна політика України була орієнтована на реалізацію комплексу стратегічних напрямів розвитку науки і техніки, що забезпечували довгострокову конкурентоспроможність держави та її сталий розвиток. Відповідно до визначених пріоритетів важлива увага приділялася проведенню фундаментальних досліджень із найбільш важливих проблем науково-технічного, соціально-економічного та суспільно-політичного розвитку, а також формуванню людського потенціалу держави. Крім того, важливими напрямками виступали розвиток інформаційних і комунікаційних технологій, модернізація енергетичної сфери та підвищення енергоефективності, раціональне використання природних ресурсів, розвиток наук про життя й упровадження новітніх технологій профілактики та лікування найбільш поширених захворювань, а також створення нових речовин і матеріалів. У сукупності такі орієнтири формували науково-технологічну основу економічного розвитку держави та сприяли інтеграції України до світового наукового простору [1, с. 40].

Разом із тим сучасні трансформаційні процеси переконливо засвідчують, що ефективність розвитку наукової сфери значною мірою залежить від рівня організації управління науково-дослідною діяльністю. У цьому зв'язку системне

поєднання дослідницьких ініціатив, інноваційних технологій і державної стратегії розвитку створює умови для більш раціонального використання наукового потенціалу країни. Натомість після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну система пріоритетів у сфері наукових досліджень зазнала суттєвої трансформації, що обумовлено новими викликами національної безпеки та необхідністю забезпечення стійкості держави в умовах воєнних загроз. Таким чином, на перший план висуваються фундаментальні наукові дослідження, спрямовані на формування продовольчої, фінансової, енергетичної, політичної, соціальної та військової безпеки країни. Поряд із цим важливим напрямом стає створення єдиної інформаційної системи держави на основі сучасних комунікаційних технологій із дотриманням високих стандартів безпеки. Одночасно пріоритетного значення набуває формування мультиджерельної енергетичної системи, доповненої загальнодержавною системою енергетичного менеджменту, а також забезпечення раціонального природокористування з акцентом на переробку та безпечну утилізацію відходів і формування комплексної системи екологічної безпеки. Водночас особлива увага приділяється дослідженням у сфері життя і здоров'я населення, що передбачає розвиток країни як одного з провідних центрів сучасних наукових досліджень у галузі фізичного та психологічного здоров'я людини [1, с. 40]. У цих умовах вкрай суттєвого значення набуває організація ефективного управління науковими ресурсами, здатного забезпечити швидку адаптацію наукових досліджень до нових суспільних потреб. Системна координація дослідницької діяльності сприяє концентрації інтелектуального потенціалу на напрямках, що мають критичне значення для безпеки та економічної стабільності держави. Завдяки цьому забезпечується оперативне впровадження результатів досліджень у практичну площину відновлення інфраструктури, розвитку високотехнологічних виробництв та зміцнення національної стійкості.

Ефективним напрямом посилення наукового потенціалу держави у післявоєнний період може стати активна участь України у міжнародних наукових проєктах, що створює можливості для залучення зовнішніх фінансових ресурсів, розширення академічної мобільності та обміну досвідом із провідними науковими установами світу. Відповідно до сучасних тенденцій розвитку глобального наукового простору така співпраця сприяє інтеграції українських дослідників у міжнародні дослідницькі мережі та забезпечує доступ до новітніх технологій і передових наукових практик. Поряд із цим створення спеціалізованих дослідницьких платформ і центрів підготовки фахівців для участі у міжнародних програмах здатне суттєво посилити науковий потенціал держави та підвищити її конкурентоспроможність у сфері високотехнологічного розвитку [4, с. 137].

Література

1. Тимків А. Стратегія розвитку української науки в умовах відновлення економіки країни. Молодий вчений. 2022. № 5(105). С. 36-45. DOI: <https://doi.org/10.32839/232022-5-105-7>

2. Макаров М. В. До питання формування нових дослідницьких інфраструктур в Україні в умовах сьогодення. Право та інновації. 2025. № 2(50). С. 134-140. DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-2\(50\)-12](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-2(50)-12)

3. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: Розпорядження КМУ; Стратегія, План, Заходи від 30.08.2024 № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show24-%D1%80#Text>

4. Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки: Закон України від 11.07.2001 № 2623-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-14#n14>

5. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>

6. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»: Закон України від 24.02.2022 № 2102-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text>

УДК 351:35.073

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ІНСТИТУЦІЙНА ДОВІРА В ПРОЦЕСІ ДЕЛЕГУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ МОЛОДІЖНИМ ГО

Корженевський В.А., здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
*Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна*

Ярошович В.І., PhD з публ. управл. та адміністр. доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
*Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна*

В сучасних умовах парадигма публічного управління в Україні орієнтована на децентралізацію влади та активне залучення інститутів громадянського суспільства до виконання загальнодержавних і місцевих функцій. У цьому контексті особливого значення набуває процес делегування публічних послуг молодіжним громадським організаціям (ГО), які володіють високим мобільним потенціалом, інноваційним баченням та здатністю оперативно реагувати на специфічні запити своєї цільової аудиторії. Трансформація класичної сервісної держави у гнучку мережеву модель вимагає переосмислення ролі молодіжного громадського сектору не просто як реципієнта допомоги, а як повноцінного і суб'єктного партнера владних інституцій.

Водночас практична реалізація механізмів делегування стикається з низкою інституційних бар'єрів, ключовими серед яких є дефіцит взаємної довіри

та відсутність чітко сформованої методології управління ризиками. Органи публічної влади часто виявляють консерватизм, побоюючись втрати контролю над якістю послуг та фінансовими ресурсами, тоді як громадський сектор зазначає про надмірну бюрократизацію та непрозорість конкурсних процедур. Таким чином, виникає гостра науково-практична потреба у дослідженні балансу між мінімізацією управлінських ризиків та підвищенням рівня інституційної довіри як базового капіталу успішної публічно-громадської взаємодії.

Теоретико-методологічний аналіз процесу делегування повноважень та сервісних функцій недержавним суб'єктам дозволяє трактувати його як прогресивну форму соціального партнерства та інструмент підвищення ефективності бюджетних витрат. Передача права на надання соціальних, культурних, освітніх та профорієнтаційних послуг молодіжним ГО дозволяє деоптимізувати навантаження на муніципальні структури та забезпечити високу адресність допомоги. Проте успіх така децентралізації наряду залежить від спроможності обох сторін вибудувати стійку архітектуру взаємовідносин, засновану на раціональному розподілі відповідальності та взаємних зобов'язаннях.

Ключовим системним елементом, що визначає життєздатність зазначеної моделі, виступає інституційна довіра, яка у сфері публічного адміністрування формується на перетині прозорості владних процедур, передбачуваності нормативно-правового регулювання та реалізації завдань державної молодіжної політики. Цей процес передбачає залучення молоді як ключового ресурсу розвитку і агентів змін для визначення пріоритетів громади, проведення аудиту наявних фінансових ресурсів, а також виявлення «сегментів чутливості» через аналіз потреб молодих осіб. Високий рівень довіри дозволяє мінімізувати жорсткий адміністративний тиск та переходити до гнучких форм моніторингу нагальних проблем, що стимулює розробку дієвих інструментів їх вирішення [2]. Зрештою, така довіра забезпечує формування стійкої мережі взаємодії молоді, бізнес-партнерів, інститутів державної влади та місцевого самоврядування у процесі спільного створення публічних благ.

На противагу чинникам довіри, процес делегування публічних послуг неминуче супроводжується появою специфічних інституційних ризиків, які потребують впровадження системного ризикоорієнтованого підходу. До базових ризиків з боку суб'єктів публічної влади відносять загрозу нецільового використання бюджетних коштів, зниження стандартів якості надання послуг через брак професійного досвіду у волонтерів, а також ризик політизації діяльності окремих громадських об'єднань. Усвідомлення цих загроз спонукає управлінські структури до розробки превентивних інструментів контролю, які, проте, не повинні блокувати автономію громадського сектору.

Водночас інтеграція молодіжного громадського сектору в систему державного замовлення супроводжується появою низки внутрішніх і зовнішніх організаційних загроз, серед яких найбільш відчутними є фінансова дестабілізація, кадровий дефіцит через специфіку волонтерської праці та ризик втрати автономії під тиском бюрократичного апарату. Науковий пошук у цьому

просторі має фокусуватися на розробці дієвих методів координації суспільних процесів, оцінці першопричин деструктивних явищ, прогнозуванні їхніх наслідків та створенні превентивних інструментів для їх нівелювання. Головним орієнтиром тут виступає дотримання принципів соціальної рівності, мінімізація суспільного розшарування та всебічна підтримка найбільш незахищених верств населення під час кризових трансформацій [1].

Раціональний розподіл соціальних ризиків виступає гарантом життєздатності владних інституцій та їхньої стійкості перед зовнішніми загрозами, що безпосередньо залежить від якості антикризового інформаційного супроводу. У періоди суспільної нестабільності спроможність державних і муніципальних структур поширювати оперативні, верифіковані та відкриті дані є вирішальною, оскільки це дозволяє долати панічні настрої, блокувати хвилі дезінформації та упереджувати стрімке руйнування суспільної довіри, яка послаблюється через відсутність у локальних об'єднань чітких стратегічних орієнтирів

Для гармонізації цих суперечностей сучасна наука публічного управління пропонує впровадження інтегрованих механізмів оцінки та розподілу ризиків на етапі доконтрактних процедур. Створення спільних експертних комісій, проведення відкритого аудиту спроможності ГО та розробка чітких КРІ (ключових показників ефективності) для кожної делегованої послуги дозволяють перевести суб'єктивні побоювання чиновників у раціональну площину математичного та управлінського розрахунку. Це закладає надійний фундамент для трансформації потенційних загроз у контрольовані та керовані параметри спільного проєкту.

Важливим чинником зниження ризиків та зміцнення довіри є цифровізація процесів взаємодії, яка передбачає перехід на прозорі електронні платформи проведення конкурсів проєктів та моніторингу звітності. Використання автоматизованих систем дозволяє усунути корупційні ризики, мінімізувати людський фактор під час оцінювання заявок та забезпечити відкритий доступ громадськості до інформації про хід реалізації програм. Крім того, е-взаємодія спрощує комунікацію та пришвидшує обмін даними між муніципалітетом та виконавцями послуг.

Особливу роль у мінімізації інституційних ризиків відіграє впровадження моделей мережевого управління на муніципальному рівні, де заклади освіти, молодіжні центри, бізнес та органи влади діють у межах єдиної екосистеми партнерства. Створення таких тристоронніх та чотиристоронніх кластерів дозволяє диверсифікувати ризики: наприклад, освітні заклади можуть виступати експертними та менторськими майданчиками для ГО, а місцевий бізнес забезпечувати додаткове співфінансування. Такий підхід знімає виключний тягар відповідальності з органів публічної влади.

Розвиток інституційної довіри також безпосередньо залежить від запровадження довгострокових інструментів підтримки молодіжного сектору замість разових дрібних грантів. Переход до практики трирічного соціального замовлення та фінансування інституційного розвитку організацій-партнерів

дозволяє молодіжним ГО формувати стабільні команди професійних менеджерів, інвестувати в підвищення кваліфікації персоналу та належне технічне забезпечення [4]. Стабільність партнера є головним чинником спокою для публічного управління.

Таким чином, ефективне управління ризиками при делегуванні публічних послуг молодіжним ГО можливе лише за умови переходу від тотального нагляду до партнерського моніторингу та спільної оцінки результатів. Інституційна довіра не виникає автоматично - вона є результатом успішно реалізованих спільних мікропроектів, прозорості комунікації та готовності публічної влади визнати молодіжний громадський сектор рівноправним суб'єктом модернізації сучасної системи надання послуг.

Делегування публічних послуг молодіжним громадським організаціям є перспективним вектором розвитку системи публічного управління в Україні, який дозволяє значно підвищити якість та адаптивність соціальних сервісів [3]. Проте успішність цього процесу критично залежить від побудови дієвої системи управління ризиками, яка базується не на заборонах, а на створенні стимулів, підвищенні прозорості та розширенні інституційної спроможності громадського сектору. Основним інструментом подолання існуючих бар'єрів має стати розробка комплексних муніципальних програм розвитку інституційної довіри, які передбачають впровадження сучасних ІТ-платформ, довгострокових контрактів та мережевих моделей взаємодії. Подальші наукові розвідки у цьому напрямі доцільно спрямувати на уніфікацію критеріїв оцінки ризиків недержавних виконавців та розробку методичних рекомендацій для органів місцевого самоврядування щодо оптимізації процесів соціального замовлення.

Література

1. Белялов Т. Е., Бубко В. Г., Кириченко В. О. Управління ризиками та кризове реагування у системі публічного адміністрування. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування». 2025. № 3. С. 74–80. <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.10>
2. Біла Д. О. Ключові теоретико-методологічні засади наукового дослідження інституційного забезпечення державної молодіжної політики. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 1. С. 104-112. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.1.16>
3. Француз А. Й., Коренчук І. М. Делегування окремих повноважень органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у контексті адміністративної реформи. *Legal Bulletin*. 2025. № 15. С. 49-57. <https://doi.org/10.31732/2708-339X-2025-15-A7>
4. Шевченко М. В. Значення та шляхи гарантування матеріального, фінансового та методичного забезпечення виконання делегованих владних повноважень. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. № 88. С. 87-91. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.3.13>

ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ У КОСМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ

Кошова С. П., канд. наук з держ. упр., доцент,
доцент кафедри адміністративно-правових дисциплін,
Національна академія внутрішніх справ

Результатом інформаційно-технологічної революції другої половини XX століття стало створення нових військових технологій, а першої половини XXI століття вторгнення Росії на територію незалежної України. На їх основі військових технологій відбувається значний розвиток інновацій космічної діяльності, в результаті чого розробляються не тільки нові види зброї, а й цілі бойові системи, що поєднують в собі руйнівну зброю, засоби радіоелектронної боротьби, управління, зв'язку, розвідки, спостереження і навігації та багато інших космічних засобів знищення навігації. На думку військових експертів, основою перемоги в сучасних війнах є широкомасштабне застосування високоточної зброї, успішне застосування якого забезпечується інтеграцією з системами інформаційного і космічного забезпечення, вирішальними завдання інформатизації, зв'язку та навігації. В останні роки неухильно зростає значення космічних систем і засобів у вирішенні завдання розвідувального забезпечення військових операцій. Крім того, посилюються роботи зі створення зброї, що діє в космосі і через нього. Цього вдалося досягти завдяки здійсненню космічної діяльності в інтересах безпеки і оборони провідних технологічно розвинених держав. Україна має великі можливості для успішного розвитку космічної діяльності. Унікальний потенціал космічної техніки, цінний багаторічний досвід експлуатації космічних комплексів, участь у міжнародному співробітництві в галузі досліджень і практичного застосування космічної продукції в поєднанні з космічною інфраструктурою і відмінними кадровими ресурсами можуть стати надійною основою для забезпечення її безпеки і обороноздатності. Але для цього необхідно вирішити ряд проблем, що перешкоджають здійсненню космічної діяльності відповідно до принципів, визначених чинним законодавством у сфері космічної діяльності.

В умовах дії режиму воєнного стану в Україні закордонні ЗМІ поширюють новину про те, що Росія намагається вплинути на роботу іноземних супутників на низькій навколоземній орбіті. У відповідності до наданої інформації необхідно відзначити, що Росія запустила супутник, який, імовірно є зброєю, здатною перевіряти й атакувати інші супутники, а саме: "Космос 2576", який є типом російського військового космічного апарата-"інспектора", який американські офіційні особи давно засуджують як такий, що демонструє безрозсудну поведінку в космосі. Потрібно відзначити, що 16 травня 2024 року з космодрому Плесецьк стартувала російська ракета "Союз", яка вивела на низьку навколоземну орбіту щонайменше дев'ять супутників, зокрема і "Космос 2576" і розмістила цю нову зброю на тій самій орбіті, що й урядовий супутник США.

В цілому, протикосмічна зброя, здатна атакувати інші супутники на низькій навколоземній орбіті". Росія і раніше застосовувала тактику розгортання супутників поблизу чутливих американських супутників-шпиунів. Американські спецслужби зазначили, що разом із "Космосом 2576" росіяни запустили також цивільні супутники, які розгорнули на різних орбітах. Американські вчені, зокрема Барт Хендрікс, який давно відстежує російську космічну програму та інші вважають, що таке поєднання військового і цивільного корисного навантаження було абсолютно несподіваним. Ніколи раніше не бачив такого в російських запусках. Такі дії з боку Росії насторожили усю світову спільноту. Заставило задуматися й те, що після вторгнення в Україну в лютому 2022 року Росія засекретила більшу частину своєї космічної діяльності і погрожувала атакувати американські супутники, які допомагають українським військовим в обороні, такі як Starlink компанії SpaceX, яка є величезною мережею з тисяч інтернет-супутників на низькій навколоземній орбіті [1].

В чинному законодавстві України зазначається, що для групи, відповідальної за передачу сигналів GPS, які фіксуються формулюваннями, що використовуються в таких стилях, як "прагнути", "коли це можливо" Та "коли це доречно", це не дає чітких прав та обов'язків, а лише забезпечує загальне ставлення, якого суб'єкт повинен дотримуватися. Але це ще раз підтверджує тезу про те, що нормативні інструменти, на основі яких регулюються міжнародні космічні відносини, не забезпечують механізму правового захисту. Норми міжнародного космічного права найчастіше включають в себе тільки диспозиції, а не гіпотези і розпорядження. Санкції як структурний елемент норми, тобто відповідальність за порушення положень не обмежена. Це не відповідає поточним вимогам і має бути покращено якомога швидше [2].

Крім того, слід зазначити, що сучасне міжнародне космічне право не є загальним для всіх країн-учасниць в тому сенсі, що не всі країни-учасниці ратифікували договори (угоди) про космічну діяльність і заперечують загальноприйняті принципи, що характеризують їх основний зміст, соціальні та правові цілі і цінності. Неможливо забезпечити адекватний міжнародний космічний правопорядок, колективними і особистими зусиллями учасників міжнародних космічних відносин тільки на основі договорів (угод) і декларацій, отже, необхідно нормалізувати міжнародне космічне право на основі принципу поєднання міжнародних, регіональних і національних правових інструментів і формування механізмів для впровадження і підтримання цих норм здійснюється шляхом створення кримінологічних моделей адміністративної та космічної безпеки. Сьогодні існуючий набір базових міжнародно-правових принципів, договорів (угод) і декларацій вже недостатній і не може впоратися зі зростаючою протиправною діяльністю учасників космічної діяльності, що загрожує екологічній безпеці і миру на Землі. Актуальною вимогою сьогоdnішнього дня в умова є той факт, що міждержавні відносини в космічному просторі, що підлягають регулюванню космічним правом, повинні являти собою систему правових норм, що встановлюють чіткі права і обов'язки за допомогою управління космічною діяльністю і згодом призводять до формування кримінологічних моделей космічної безпеки. І сьогодні тільки Організація

Об'єднаних Націй може впоратися з цим завданням, ну або хоча б неофіційно почати цей процес.

Таким чином, саме Конвенція ООН лежить в основі міжнародного космічного права, і сьогодні саме ООН є однією з найвпливовіших міжнародних організацій, яка сприяє процесу глобалізації та впливає на політичні та правові системи країн-учасниць космічного простору. Хоча, на жаль, цього недостатньо, оскільки ООН не гарантує належної організації роботи з правового забезпечення космічної діяльності країн-учасниць. Швидше, мова може йти про відсутність належного адміністрування, як авторитетного (адміністративного) впливу Організації об'єднаних націй на країни-учасниці космічної діяльності, за допомогою застосування єдиних правових норм в космічній діяльності та за допомогою механізмів впливу (політичних, економічних, інформаційних, психологічних і тощо) для досягнення цілей космічної безпеки.

Було б доречно зазначити, що роль міжнародних організацій у забезпеченні належного рівня імплементації норм міжнародного космічного права менша, ніж те, що з політичних причин можна охарактеризувати як усічені правові положення. Тому основною міжнародною організацією, яка досліджує загальні тенденції розвитку космічного права, є Комісія ООН з використання космічного простору в мирних цілях.

Згідно Конвенції про мирне вирішення міжнародних зіткнень (18 жовтня 1907р.), слідчі комісії зобов'язані полегшувати розв'язання спорів з'ясуванням питань факту шляхом неупередженого і добросовісного розслідування. Вони створюються на підставі особливої угоди між сторонами спору, в якому чітко визначаються факти, що підлягають розслідуванню, порядок створення комісії, обсяг її повноважень та інші деталі її роботи. Слідчі комісії є лише елементом системи міжнародних правозастосовних органів, оскільки виконують лише частину функцій, притаманних останнім, — з'ясування фактичних обставин. [3].

Слід розуміти, санкції в доктрині міжнародного права є теоретично виділеним самостійним інститутом міжнародно-правових санкцій, які ще називаються контрзаходами і вони, юридичною спільнотою, визначаються системою в цілому. Проте, це процедурно досить складний процес, який не відповідає реаліям сьогодення і за цих причин є малозастосовним. Мною врахована і Конвенція про міжнародну відповідальність за шкоду, завдану космічними об'єктами від 1 вересня 1972 р., яка розкриває обставини та дії внаслідок яких, можуть наставати наслідки, а найголовніше – відповідальність. Проте, на жаль, вони знову ж таки носять декларативний характер і, як наслідок, дії окремих провідних космічних країн викликають занепокоєння, оскільки дотепер відсутні регламентовані законами або нормативно-правовими актами дієві механізми впливу, точніше примусу до виконання зобов'язань, які взяті країнами [4]. Як випливає із зазначеного, санкції є самостійним інститутом у міжнародному праві, але механізм їх застосування у космічній сфері є досить складним процесом та не відповідає вимогам сучасності та нинішнім реаліям життя. Відповідно, міжнародне право має чітко формувати сучасний механізм реалізації застосування санкцій у сфері космічної діяльності. В умовах сьогодення космічна сфера є досить впливова сфера на життєдіяльність планети.

Тому санкції мають застосовуватися за порушення її функціонування та діяльності досить значні, щоб при їх застосуванні кожна країна задумувалася чи варто порушувати норми космічної сфери.

Як бачимо, відсутні оперативний міжнародний орган контролю (адміністрування) космічної діяльності, належний дієвий механізм впливу на порушника та невідворотність його відповідальності, тобто і це положення носить декларативний характер. Мною враховано і наявність Міжнародного Суду ООН, але потрібен спеціалізований більш оперативний судовий орган. До того ж є підстави говорити про те, що Міжнародний Суд ООН не той судовий орган, який би був здатний розглядати спори в сфері космічної діяльності. Так: згідно ст. 34 Статуту Міжнародного Суду ООН, «лише держави можуть бути сторонами у справі», тоді як набуває розмаху комерціалізація космічної діяльності ; міжнародні Договори (Угоди) та декларації, на яких базується космічне право, не є нормою права, до того ж не всі вони ратифіковані державами-учасниками космічної діяльності, тобто відсутня система юридичних норм, що не породжує чітких прав та обов'язків, а тому відсутня і відповідальність [2]. Таким чином, відсутність системи правових норм частково відповідає комплексу основних принципів міжнародного права, який розуміється як узагальнена норма, що має вищу юридичну силу в міждержавних відносинах, як це передбачено в статті 38 Статуту Міжнародного Суду ООН.

Література:

1. Війна в космосі: РФ глушить передачу GPS-сигналів і атакує супутники на орбіті» Фокус. <https://focus.ua/uk/digital/515293-voyna-v-kosmose-rf-glushit-peredachu-gpssignalov-i-atakuet-sputniki-na-orbite>.

2. Петер, Г. Глобальне адміністрування космічної діяльності, перший крок кримінологічної Моделі космічної безпеки в умовах глобалізаційних процесів. Scientific Collection «InterConf», 2022. № 118, С. 189–198. Retrieved from <https://archive.interconf.center/index.php/confereproceeding/article/view/1031>

3. Конвенція про мирне розв'язання міжнародних зіткнень (І Гаазька конвенція 18.10.1907р.). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_938#Text.

4. Конвенція про міжнародну відповідальність за шкоду, завдану космічними об'єктами https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_126#Text

УДК: 351.629.

ВИКОРИСТАННЯ БПЛА В РЯТУВАЛЬНИХ ОПЕРАЦІЯХ: ДОСВІД РОЗВИНЕНИХ КРАЇН

Кошовий М., здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
*Українська державна льотна академія,
м. Кропивницький, Україна*

Одним із ключових напрямів застосування БПЛА в рятувальних операціях є пошук і локалізація постраждалих. У зарубіжних дослідженнях наголошується на ефективності поєднання безпілотних систем із геоінформаційними технологіями, що забезпечує створення актуальних цифрових карт місцевості та дозволяє координувати дії рятувальних підрозділів у режимі реального часу [2]. Такий підхід значно підвищує ситуаційну обізнаність керівників операцій і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Важливу роль у підвищенні результативності рятувальних місій відіграє використання спеціалізованого технічного оснащення БПЛА. Зокрема, застосування тепловізійних і мультиспектральних сенсорів дає змогу виявляти людей навіть за умов обмеженої видимості, у нічний час або під завалами [3]. Зарубіжний досвід доводить, що такі технології є особливо ефективними під час землетрусів, повеней та лісових пожеж, коли традиційні методи пошуку є малоефективними або небезпечними.

Окремим напрямом розвитку є впровадження алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизованої обробки даних, отриманих з БПЛА. Як зазначається у наукових працях, використання таких алгоритмів дозволяє автоматично ідентифікувати потенційні ознаки присутності людини на аерофотознімках, зменшуючи навантаження на операторів і прискорюючи процес аналізу інформації [4]. Це особливо актуально в умовах масштабних катастроф, коли обсяг вхідних даних є надзвичайно великим. Ефективність застосування БПЛА значною мірою залежить від організаційної моделі їх використання та рівня міжвідомчої координації. Досвід країн Європейського Союзу та Північної Америки свідчить, що найкращі результати досягаються за умови чітко визначених протоколів взаємодії між аварійно-рятувальними службами, органами цивільного захисту та операторами безпілотних систем [5]. Відсутність належної координації може призводити до дублювання функцій або неефективного використання технічних ресурсів.

Водночас у зарубіжній літературі акцентується увага на правових аспектах використання БПЛА у рятувальних операціях. Зокрема, дослідники наголошують на необхідності спрощення процедур використання повітряного простору в умовах надзвичайних ситуацій, а також чіткого визначення відповідальності операторів і органів управління [6]. Наявність гнучкого та адаптивного правового регулювання розглядається як один із ключових чинників успішного впровадження безпілотних технологій у систему цивільного захисту.

Поряд із перевагами, зарубіжний досвід виявляє й низку технічних обмежень застосування БПЛА. До них належать обмежена тривалість польоту, залежність від погодних умов, нестабільність каналів зв'язку в гірських або віддалених районах [7]. Ці фактори потребують врахування під час планування рятувальних операцій та зумовлюють необхідність подальшого розвитку автономних систем керування і резервних каналів зв'язку. Узагальнюючи зарубіжний досвід, можна стверджувати, що БПЛА є ефективним інструментом підвищення оперативності та безпеки рятувальних операцій за умови їх інтеграції в єдину систему управління надзвичайними ситуаціями. Аналіз

кращих міжнародних практик створює підґрунтя для адаптації відповідних технологічних, організаційних і нормативних рішень до національних умов.

Серед перспективних напрямів розвитку рятувальних операцій із застосуванням БПЛА виділяють інтеграцію безпілотних систем із наземними роботизованими платформами та сенсорними мережами. Такий підхід дозволяє створювати багаторівневі системи моніторингу, які забезпечують більш детальну оцінку ситуації та оперативне прийняття рішень у складних умовах. У сучасних дослідженнях відзначається, що поєднання різних типів автономних систем підвищує надійність збору даних та зменшує ризик втрати критичної інформації під час пошуково-рятувальних операцій [1, 3]. Важливим аспектом є впровадження алгоритмів оптимального маршруту польоту та автономної навігації, що дозволяє БПЛА діяти ефективніше в умовах обмеженого часу і складного рельєфу. Використання таких алгоритмів забезпечує максимальне охоплення території та зменшує енергетичні витрати безпілота, що особливо актуально під час тривалих операцій у віддалених регіонах [4, 7]. Крім того, автономні системи можуть здійснювати попередню класифікацію об'єктів на місцевості, що значно скорочує час на обробку отриманих даних і дозволяє оперативно спрямовувати ресурси рятувальних служб.

Не менш важливою складовою є підготовка персоналу, який працює з БПЛА. Зарубіжний досвід показує, що ефективність застосування безпілотників у рятувальних операціях значною мірою залежить від рівня кваліфікації операторів та їхніх навичок взаємодії із службами цивільного захисту [2, 5]. Це включає не лише технічне управління апаратами, а й здатність аналізувати великі обсяги даних, координувати дії з іншими підрозділами та приймати рішення в умовах обмеженої інформації. Окрему увагу в сучасних практиках приділяють питанням безпеки та захисту даних. Зокрема, використання БПЛА у рятувальних операціях потребує створення надійних протоколів шифрування переданих даних та захисту каналів зв'язку від перешкод. Дослідження показують, що впровадження таких заходів дозволяє уникнути втрати важливої інформації та підвищує загальну ефективність координації дій [6, 7]. Таким чином, подальший розвиток рятувальних операцій із використанням БПЛА вимагає комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації, підготовку персоналу та забезпечення безпеки даних. Адаптація зарубіжних напрацювань до національних умов дозволить створити більш гнучку та ефективну систему реагування на надзвичайні ситуації, здатну зменшувати втрати та оптимізувати використання ресурсів рятувальних служб.

Особливу увагу у сучасних зарубіжних дослідженнях приділяють інтеграції БПЛА у системи прогнозування та раннього попередження. Безпілотні літальні апарати здатні здійснювати регулярний моніторинг територій, що історично потерпають від стихійних лих, та надавати дані для моделювання потенційних ризиків. Такі можливості дозволяють рятувальним службам планувати превентивні заходи, оптимізувати розташування аварійних команд і ресурсів, а також оперативно реагувати на мінливі умови під час надзвичайних ситуацій [1, 2].

Крім технічних аспектів, важливим є економічний ефект впровадження БПЛА у рятувальні операції. Дослідження показують, що використання безпілотних систем дозволяє зменшити витрати на проведення розвідки території та підвищує ефективність використання людських і матеріальних ресурсів. Наприклад, у США та Японії впровадження таких технологій скоротило час пошуку постраждалих на 30–40% у порівнянні з традиційними методами [3, 4]. Іншим важливим напрямом є застосування БПЛА для логістичної підтримки у складних умовах. Безпілотники використовуються для доставки медичних засобів, води та їжі в райони, які важкодоступні для наземного транспорту. Це дозволяє забезпечити постійну підтримку потерпілих і підвищує ефективність роботи рятувальних підрозділів, особливо в умовах стихійних лих і катастроф [5, 7]. Не менш важливим є розвиток навчальних платформ і симуляторів, які імітують різні сценарії рятувальних операцій із застосуванням БПЛА. Такий підхід дає змогу підвищити рівень підготовки операторів, відпрацювати алгоритми взаємодії з іншими службами та зменшити ризики під час реальних місій. Підготовка на віртуальних тренажерах дозволяє опанувати складні ситуації без загрози для життя людей та апаратури [2, 5].

Таким чином, зарубіжний досвід свідчить про те, що успішне впровадження БПЛА в рятувальні операції потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації, економічну ефективність, логістичну підтримку та системну підготовку персоналу. Врахування цих аспектів дозволяє формувати більш гнучку, безпечну та результативну систему реагування на надзвичайні ситуації.

Література

1. Smith J., Brown T., Williams R. Use of Unmanned Aerial Vehicles in Search and Rescue Operations: International Practices / *International Journal of Disaster Risk Reduction*. – 2019. – Vol. 35. – P. 101–112.
2. Lee H. Integration of UAVs and GIS Technologies in Emergency Response Systems / *Journal of Emergency Management*. 2020. – Vol. 18, No. 4. – P. 287–299.
3. Chen Y., Zhao L., Wang X. Application of Thermal Imaging UAVs in Disaster Rescue Missions // *Sensors*. – 2021. – Vol. 21, No. 6. – Article 2145.
4. Roberts M. Machine Learning Approaches for UAV-Based Victim Detection in Search and Rescue / *IEEE Access*. – 2021. – Vol. 9. – P. 84567–84579.
5. Jones P., Miller S., Anderson K. Interagency Coordination in UAV-Supported Disaster Response / *Disasters*. – 2020. – Vol. 44, No. 3. – P. 567–585.
6. Miller D. Legal and Regulatory Challenges of UAV Deployment in Emergency Situations // *Air and Space Law*. 2019. – Vol. 44, No. 2. – P. 151–170.
7. Kumar A. Technical Limitations of UAVs in Remote Search and Rescue Operations // *Journal of Field Robotics*. – 2022. – Vol. 39, No. 1. – P. 95–110.

МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Кравченко О.О., канд. юр.наук,
доцент кафедри управління охороною здоров'я та
публічного адміністрування,
*Національний університет охорони здоров'я України
ім. П.Л. Шупика*

Система охорони здоров'я України в умовах воєнного стану функціонує в надзвичайно складних обставинах, що характеризуються руйнуванням медичної інфраструктури, дефіцитом кадрових ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів постачання лікарських засобів і медичного обладнання, зростанням кількості постраждалих та підвищенням потреб населення у медичній, психологічній і реабілітаційній допомозі [1]. За таких умов особливої актуальності набуває модернізація механізму державного управління системою охорони здоров'я, спрямована на забезпечення безперервності надання медичних послуг, підвищення адаптивності управлінських рішень, ефективного використання ресурсів та зміцнення стійкості галузі до кризових впливів [2].

Механізм державного управління системою охорони здоров'я доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних правових, організаційних, фінансово-економічних, кадрових, інформаційно-аналітичних та комунікаційних інструментів, що забезпечують реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я [3]. В умовах воєнного стану зазначений механізм повинен ґрунтуватися на принципах оперативності, гнучкості, координації, прозорості та результативності, що дозволяє своєчасно реагувати на нові загрози та забезпечувати належний рівень медичної безпеки населення [4].

Правова складова механізму передбачає адаптацію нормативно-правової бази до умов воєнного стану, удосконалення процедур ліцензування, акредитації, закупівель та організації медичної евакуації. Організаційна складова включає координацію діяльності Міністерство охорони здоров'я України, Національна служба здоров'я України, органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій та закладів охорони здоров'я. Фінансово-економічна складова спрямована на забезпечення стабільного фінансування, гнучкого перерозподілу ресурсів, використання програмно-цільового методу та залучення міжнародної технічної допомоги. Кадрова складова охоплює підготовку та перепідготовку медичних працівників, розвиток управлінських компетентностей, психологічну підтримку персоналу та заходи щодо запобігання професійному вигоранню [5].

Особливого значення набуває цифровізація управління охороною здоров'я. Використання eHealth, телемедицини, електронного документообігу, систем аналітики даних та цифрових платформ підтримки управлінських рішень забезпечує оперативний доступ до інформації, підвищує прозорість процесів та сприяє більш ефективному розподілу ресурсів [6]. Цифрові технології

дозволяють підтримувати безперервність медичної допомоги навіть у регіонах, що зазнають постійних безпекових загроз.

Одним із пріоритетних напрямів модернізації є розвиток системи екстреної медичної допомоги, медичної евакуації, реабілітації та психосоціальної підтримки. Зростання кількості поранених військовослужбовців і цивільних осіб, а також осіб із хронічними захворюваннями та психічними травмами вимагає розширення мережі реабілітаційних центрів, впровадження мультидисциплінарного підходу та інтеграції медичних і соціальних послуг [7]. Важливим завданням залишається зміцнення системи громадського здоров'я, епідемічного нагляду та профілактичних програм.

Суттєву роль у модернізації системи охорони здоров'я відіграє міжнародне співробітництво. Партнерство з Всесвітня організація охорони здоров'я, Світовий банк, ЮНІСЕФ та іншими міжнародними інституціями забезпечує фінансову, технічну й експертну підтримку, сприяє впровадженню міжнародних стандартів управління та відновленню медичної інфраструктури [8].

Отже, модернізація механізму державного управління системою охорони здоров'я України в умовах воєнного стану є необхідною передумовою забезпечення стійкості галузі, збереження людського потенціалу та підвищення рівня національної безпеки. Поєднання ефективного нормативного регулювання, стратегічного планування, цифровізації, розвитку кадрового потенціалу та міжнародного партнерства створює основу для формування сучасної, адаптивної та результативної системи охорони здоров'я.

Висновки та пропозиції Проведений аналіз свідчить, що система охорони здоров'я в умовах воєнного стану повинна функціонувати на засадах гнучкості, оперативності, координації та ресурсної стійкості. Модернізація механізму державного управління має бути спрямована не лише на подолання поточних викликів, а й на формування інституційної спроможності системи до довгострокового відновлення та розвитку. Пріоритетними напрямками є зміцнення екстреної медичної допомоги, розвиток реабілітаційних послуг, цифровізація управління, підтримка кадрового потенціалу та інтеграція медичних, психологічних і соціальних сервісів.

З метою підвищення ефективності державного управління у сфері охорони здоров'я доцільно:

Удосконалити нормативно-правове забезпечення функціонування системи охорони здоров'я в умовах воєнного стану.

Забезпечити стабільне фінансування та гнучкі механізми оперативного перерозподілу ресурсів.

Розвивати систему екстреної медичної допомоги, медичної евакуації та комплексної реабілітації.

Розширити використання телемедицини, цифрових платформ та аналітичних систем підтримки управлінських рішень.

Посилити професійну та психологічну підтримку медичних працівників.

Активізувати міжнародне співробітництво для залучення фінансових ресурсів, обладнання та експертної допомоги.

Запровадити систему моніторингу ключових показників результативності та стійкості системи охорони здоров'я.

Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню сучасного механізму державного управління системою охорони здоров'я, здатного забезпечити безперервність медичної допомоги, ефективне використання ресурсів і підвищення рівня медичної безпеки населення в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України.

Література

1. Міністерство охорони здоров'я України. Стратегічні напрями розвитку системи охорони здоров'я України. Київ, 2024.
2. Національна служба здоров'я України. Аналітичний звіт про функціонування системи охорони здоров'я в умовах воєнного стану. Київ, 2024.
3. Всесвітня організація охорони здоров'я. Health System Resilience Toolkit. Geneva, 2023.
4. Світовий банк. Strengthening Health Systems in Fragile and Conflict Settings. Washington, DC, 2023.
5. Організація економічного співробітництва та розвитку. Health Governance in Times of Crisis. Paris, 2023.
6. eHealth. Електронна система охорони здоров'я України: аналітичні матеріали. Київ, 2024.
7. Всесвітня організація охорони здоров'я. Rehabilitation 2030 Initiative. Geneva, 2023.
8. ЮНІСЕФ. Health and Nutrition Support for Ukraine. New York, 2024.

УДК 351

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

Крилова І. І., д-р. наук з держ.упр., канд. юр.наук,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Сучасна практика реалізації публічної політики в Україні виявляє наявність проблем у функціонуванні системи публічного управління. До них, зокрема, належать внутрішня суперечливість нормативно-правового регулювання, недостатній рівень координації між органами публічної влади, збереження надмірно бюрократизованих управлінських процедур, а також обмежена дієвість механізмів контролю та підзвітності. Водночас дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів і недостатня прозорість діяльності публічних інституцій істотно знижують ефективність управлінських рішень та стримують розвиток регіонів у довгостроковій перспективі [4, с. 42].

Зазначені проблеми не мають ізольованого характеру, тому що формуються внаслідок тривалого домінування ієрархічних управлінських

механізмів, зорієнтованих переважно на адміністративний контроль. У таких умовах управлінська система виявляється малочутливою до локальних потреб і специфіки розвитку територій, що особливо відчутно в періоди глибоких соціально-економічних потрясінь. Відтак, у цьому контексті доцільно звернути увагу на зміну ролі публічної влади з безпосереднього адміністративного впливу на функцію узгодження та координації дій різних суб'єктів, у результаті чого управлінські рішення формуються з урахуванням різних поглядів та ресурсних можливостей, що є особливо важливим у процесах відновлення та стабілізації регіональних соціально-економічних систем.

Водночас формування дієвої системи публічного управління в сучасних умовах об'єктивно потребує безперервного оновлення політичних та економічних інститутів. Навіть складні за своїм змістом інституційні зміни виступають необхідною передумовою збереження адаптивності управлінської системи та її спроможності реагувати на нові виклики. За відсутності таких змін публічні інститути поступово втрачають здатність забезпечувати узгоджений розвиток і ефективно виконувати свої функції в умовах зростаючої невизначеності [1, с. 139].

У цьому контексті спостерігається зміщення акцентів у підходах до ухвалення управлінських рішень, коли пріоритет поступово переходить до застосування професійних знань, аналітичних компетентностей та практичного досвіду. Відтак, ефективність управління дедалі більше визначається якістю людського капіталу та здатністю інституцій створювати умови для його повноцінної реалізації.

Своєю чергою, публічне управління регіональним розвитком в Україні об'єктивно потребує застосування адекватних управлінських механізмів, орієнтованих на результативне подолання накопичених соціально-економічних і просторових диспропорцій. У цьому вимірі механізми публічного управління регіональним розвитком доцільно розглядати як цілісну сукупність інструментів, процедур і практичних заходів, за допомогою яких органи публічної влади здійснюють цілеспрямований вплив на суспільні процеси з метою досягнення визначених орієнтирів сталого розвитку [2].

Разом із тим ефективність вищенаведених механізмів значною мірою залежить від здатності управлінської системи враховувати змінювані умови функціонування регіонів, адже складність сучасних трансформаційних процесів зумовлює необхідність гнучкого реагування на локальні потреби, що, своєю чергою, вимагає поєднання нормативно закріплених інструментів із практиками ситуативного управління. За цих умов зростає роль горизонтальної координації та неформальних каналів взаємодії, які доповнюють традиційні адміністративні методи та підвищують адаптивність управлінських рішень.

Особливо важливими зазначені питання є в умовах воєнного стану, коли управлінська система функціонує в режимі підвищеної відповідальності та обмежених ресурсів. За таких обставин принципово важливим є чітке інституційне розмежування повноважень між державними органами та органами місцевого самоврядування. Забезпечення національної та регіональної безпеки належить до виключної компетенції держави, що реалізується, зокрема, через

діяльність військових адміністрацій, тоді як органи місцевого самоврядування зберігають свої повноваження у сфері вирішення питань місцевого значення в межах, визначених чинним законодавством [6].

Водночас недотримання такого розмежування створює ризики інституційної невизначеності та зниження керованості територіальними процесами. Суміщення посад керівників органів місцевого самоврядування, їхніх виконавчих органів і військових адміністрацій суперечить принципам правової визначеності та підзвітності, що може призводити до конфлікту інтересів і розмивання відповідальності. У цьому сенсі чітка диференціація функцій виступає передумовою збереження рівноваги між централізованими управлінськими рішеннями та самостійністю місцевого рівня в умовах відновлення.

З огляду на зазначені ризики стає очевидною необхідність трансформації управління, що поєднує чітку диференціацію повноважень із системним та довгостроковим плануванням. Тому саме стратегічне планування регіону забезпечує формалізацію функцій різних інституцій та створює умови для узгодженого прийняття рішень, які враховують централізовані орієнтири та локальні потреби громад.

Відтак, стратегічне планування розвитку регіону як специфічна форма публічної управлінської діяльності ґрунтується на систематичному дослідженні поточного стану території та передбачає комплексний аналіз зовнішнього середовища її функціонування та внутрішнього соціально-економічного потенціалу. У цьому процесі здійснюється ідентифікація важливих проблем регіонального розвитку, формування концептуальних засад майбутніх змін, а також порівняльна оцінка можливих стратегічних альтернатив. Важливою характеристикою стратегічного планування є його комунікативний вимір, що забезпечується обов'язковим залученням територіальної громади [3, с. 120].

У цьому зв'язку доцільно зазначити, що ефективність стратегічних документів визначається насамперед рівнем довіри між суб'єктами, залученими до їх формування та реалізації. Саме через діалог і поступове узгодження позицій знижується ймовірність формального характеру стратегій, які часто залишаються декларативними.

Поряд з тим, умови воєнного стану додатково підсилюють значення стратегічного планування як чинника забезпечення стійкості публічного управління на регіональному рівні, тому що від якості стратегічних рішень залежить здатність регіонів зберігати керованість, забезпечувати базові потреби населення та адаптуватися до надзвичайних викликів. За усталеною практикою напрями регіонального розвитку формуються органами центральної виконавчої влади з урахуванням загальнодержавних фінансових можливостей, що об'єктивно впливає на масштаби й темпи реалізації відповідних стратегій [5, с. 14].

Тому у кризових умовах особливо виразно проявляється потреба в більш тісному узгодженні загальнодержавних пріоритетів із регіональними особливостями. Надмірна орієнтація виключно на централізовані фінансові ресурси може обмежувати ініціативність територій та звужувати простір для

альтернативних управлінських рішень. За таких обставин стратегічне планування поступово трансформується у процес рівноваги між централізованими орієнтирами та локальними можливостями, що створює основу для формування більш адаптивних і стійких моделей регіонального розвитку в умовах відновлення.

Література

1. Корнієвський С. Сучасні тенденції у сфері наукових досліджень публічного управління регіональним розвитком. Аспекти публічного управління. 2024. № 12(1). С. 135-141.

2. Омельченко Д. О. Сутність механізмів публічного управління регіональним розвитком в умовах сталого розвитку України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-10>

3. Таран О. М. Сучасні напрями розвитку публічного управління: стратегічний форсайт як інструмент управління регіональним розвитком. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2024. № 1. С. 109-124.

4. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. Теорія та практика державного управління. 2023. № 2. С. 38-53.

5. Динник І. Стратегування регіонального розвитку за воєнного стану. Scientia fructuosa. 2023. № 4. С. 4-18.

6. Павчук І. С. Адміністративні повноваження військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування у період воєнного стану. Академічні візії. 2025. № 44. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2163/2034>

УДК 351

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СФЕРИ ВОДОВІДВЕДЕННЯ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Крилов М. С., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри публічного управління і проектного менеджменту,
*ДЗВО Університет менеджменту освіти, начальник
Управління природних монополій Департаменту
житлово-комунальної інфраструктури КМДА*

Сучасний стан інфраструктури водовідведення в Україні характеризується критичним рівнем зношеності та енергетичною неефективністю. Повоєнна відбудова та вимоги європейської інтеграції вимагають негайної зміни підходів до публічного регулювання галузі, відходячи від застарілих радянських нормативів у бік гнучкого менеджменту та екологічної безпеки. Ми пропонуємо

визначити п'ять ключових стратегічних напрямів для оновленої моделі публічного регулювання сфери водовідведення в Україні:

1) Гармонізація законодавства у сфері водовідведення та інституційна перебудова за європейським зразком. Основним вектором має стати повна імплементація вимог оновленої Директиви ЄС UWWTD Recast 2024 [1], в рамках якої пропонується:

- Запровадження принципу «розширеної відповідальності виробника» шляхом розробки нормативно-правових актів, що зобов'язують фармацевтичні та косметичні компанії фінансувати видалення мікрозабруднювачів.

- Консолідація операторів шляхом створення регіональних водних компаній для підвищення їхньої інвестиційної привабливості та спроможності.

Консолідація підприємств з водовідведення в Україні в умовах скасування Господарського кодексу (скасовано 28 серпня 2025 року згідно з Законом України № 4196-IX) має здійснюватися шляхом корпоратизації комунального майна та перетворення мілких комунальних підприємств у багатофункціональні міжмуніципальні товариства. Скасування Господарського кодексу України означає ліквідацію концепції «права господарського відання», на якому базуються комунальні підприємства. Замість них підприємства – виробники послуг водовідведення мають функціонувати як акціонерні товариства (АТ) або товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), діяльність яких регулюються Цивільним кодексом України та Законом України «Про акціонерні товариства» від 27.07.2022 № 2465-IX. Оскільки створювати окреме АТ у кожному маленькому населеному пункті неефективно, консолідація підприємств має відбуватися через механізм міжмуніципального співробітництва [2]. Зокрема, це може бути регіональна акціонерна компанія, засновниками якої будуть декілька територіальних громад (наприклад, у межах району або області), які об'єднують свої активи у сфері водовідведення. Статутний капітал пропонується формувати шляхом внесення майна (цілісних майнових комплексів, окремо визначеного майна) у вигляді вкладів. Громади отримують акції пропорційно вартості переданих активів.

Разом з тим, міжмуніципальне співробітництво не може базуватися на добровільних договорах між місцевими громадами за підтримки центральних органів влади. Управління водним господарством вимагає урахування геологічних і географічних складових. Проектування водних зон слід здійснювати базуючись на наукових даних, а не на політичних домовленостях. Це важливо як для управління водними ресурсами, так і для створення мереж. Планування зон може впливати з областей постачання, оскільки під час планування зон слід брати до уваги наявність річкових басейнів. Правильне планування сприятиме належному регулюванню різних і конкуруючих видів використання водних ресурсів та захищатиме їх від негативних впливів, таких як урбанізація. Франція за довгі роки створила двоступеневу систему планування водних ресурсів. Це стало основою директив ЄС: схема керівництва планування і управління водних зон за басейновим принципом, і схеми управління для кожного резервуару [3]. Консолідація підприємств водовідведення може призвести до:

- 1) ефекту економії за рахунок збільшення масштабу;
- 2) покращення якості послуг;
- 3) оптимізації діяльності підприємств за рахунок об'єднання виробничих потужностей, засобів і ресурсів;
- 4) забезпечення доступу до фінансових коштів, інвестицій;
- 5) вирівнювання тарифу для всіх споживачів;
- 6) модернізації та розбудови інфраструктури водовідведення регіону [4].

Це дозволить трансформувати галузь із соціально-дотаційного сектору в інвестиційно привабливий об'єкт публічного управління, забезпечуючи перехід від адміністративного підпорядкування до професійного корпоративного менеджменту за стандартами ОЕСР [5].

Перегляд ДБН у частині обов'язкового проєктування систем четвертинної очистки для великих агломерацій для оформлення переходу від «традиційної» очистки стічних вод до стандартів майбутнього. Наразі більшість каналізаційних очисних споруд України працюють за схемою механічної та біологічної очистки (2 етапи), іноді з видаленням азоту та фосфору (3 етапи). Запровадження TOTEX-підходу означатиме це перехід до економіки «інтелектуального управління», за якої менеджер (керівник) підприємства водовідведення має право вирішувати: чи купувати новий дорогий насос, чи встановити частотний регулятор та софт для оптимізації, якщо результат для громади буде однаковим. Такий підхід зніме навантаження з тарифу та стимулюватиме цифровізацію галузі.

3) Технологічна трансформація та енергетична автономність систем водовідведення, що передбачатиме перетворення каналізаційних очисних споруд із споживачів енергії на енергогенеруючі вузли (циркулярна модель). В рамках цього напрямку пропонується:

– Встановлення нормативного показника енергонеутральності: досягнення 100% власної генерації енергії сектором на стратегічний термін (наприклад, до 2045 року) через біогаз та ВДЕ. Що відповідатиме вимозі нової Директиви ЄС 2024/1735 (Urban Wastewater Treatment Directive), яка передбачає, що сектор очищення стічних вод має стати енергонезалежним, щоб мінімізувати вплив на клімат та знизити тарифи за рахунок власної генерації [3]. Енергонеутральність системи водовідведення означатиме, що загальна річна енергія, яка споживається всіма міськими каналізаційними очисними спорудами, дорівнює енергії з відновлюваних джерел, яку ці споруди виробляють. Впровадження норм оновленої Директиви ЄС 2024/1735 в Україні передбачатиме: проведення енергоаудиту усіх споруд понад 10 000 еквівалента населення; поетапного досягнення рівня власної генерації від не менше 20% до 100% енергонеутральності сектора шляхом технологічних рішень [3].

– Впровадження концепції «Місто-губка» у процесі відбудови зруйнованих українських міст із закладанням технології розділення зливових та господарських стоків. Це стратегічний перехід від швидкого відведення дощової води (через труби) до її затримання, поглинання та очищення за допомогою природних елементів.

В українських містах переважають роздільні системи каналізації (побутова + дощова), хоча у багатьох старих українських містах (історичних районах міст) зустрічається загальносплавна система (для всіх видів стоків), яка об'єднує побутові, виробничі та дощові води, що є складнішим для модернізації та очищення, ніж сучасніші, роздільні підходи, які забезпечують ефективніше управління стоками. Проблема загальносплавної системи водовідведення в тому, що під час сильних злив каналізаційні очисні споруди не справляються з об'ємом води, і надлишок неочищених стоків скидається прямо у річки через «зливовипуски».

Література

1. Climate Change and Water Resources Management with GIS / Ed. by G. Huang. CRC Press. 2021. 312 p.
2. Maidment, D. R. Arc Hydro: GIS for Water Resources / D. R. Maidment. Redlands: Esri Press. 2002. 220 p.
3. Nature-based Solutions for Flood Resilience in Urban Areas : EU Publication Office. 2024. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-flood-resilience>
4. Open Data in Healthcare and Environmental Monitoring : Proceedings of the International Scientific Conference (Kyiv, 2024). Kyiv: Digital Press, 2024. P. 112–115.
5. Practical Guide for Implementing RAB Regulation in Emerging Markets : technical paper / World Bank Group. 2024. 112 p.

УДК 004.9:316.422:141.78:167

АНТИКРИХКІСТЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ПОСТМОДЕРНИЙ ПІДХІД

Крупа А.Г., науковий співробітник,
*Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні,
Запорізького національного університету м.Запоріжжя, Україна*

Воронкова В.Г., д-р ф. наук, професор,
завідувач кафедри управління та адміністрування
*Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні,
Запорізького національного університету м.Запоріжжя, Україна*

Сучасна цифрова реальність публічного управління та адміністрування трансформує уявлення про стійкість, відкриваючи феномен антикрихкості платформ. Цифрові платформи можуть не тільки підтримувати коливання, стреси, хаос або зовнішні потрясіння (такі як кібератаки або ринкові потрясіння), але навіть «еволюціонувати» в результаті цих подій, стаючи сильнішими та стійкішими. Це відрізняється від традиційних «стійких» систем, які намагаються

витримувати стреси і залишатися незмінними, в той час як антихрупкі системи намагаються знайти вигоду з хаосу [1, с. 85-87].

Постмодерний аналіз виявляє антикрихкість як ключову характеристику платформ і вважає, що антикрихкість - це властивість процвітати серед потрясінь і невизначеності, що виходить за рамки простої стійкості і дозволяє отримувати користь з випадковості і стресу. Розуміння антикрихкості допомагає нам приймати більш ефективні рішення у складних та непередбачуваних умовах. Приймаючи випадковість і невизначеність, ми можемо краще впоратися з подіями типу «чорний лебідь» та стимулювати інновації та розвиток, тому антикрихкість стає новою нормою функціонування цифрових платформ. У сучасному бізнесі та суспільстві цифрові платформи, завдяки своїй структурі та технологічним характеристикам, стали своєрідними антикрихкими системами, у контексті яких цифрові платформи виступають каталізаторами трансформацій у складних адаптивних системах. Антикрихкість означає, що система не тільки виживає (має стійкість) перед обличчям коливань, стресів або хаосу, але й отримує з них зиск і стає сильнішим, у контексті якого антикрихкість дозволяє переосмислити роль платформ у цифровій економіці, переосмислюючи конкурентоспроможність платформ.

Платформи досягають антикрихкості у контексті публічного управління та адміністрування: технологій, структури та індивідуального суверенітету. Концепція антикрихкості вперше була розроблена Нассімом Талебом у його роботі «Чорний лебідь». «Чорний лебідь» - це подія, яка здається малоймовірною, але все ж таки відбувається. Її неможливо передбачити заздалегідь, але вона може мати потужний вплив, наслідки якої можуть бути як позитивними, так і негативними. Перший крок до антикрихкості - це зниження негативних факторів типу «чорний лебідь», які можуть проявлятися природним чином, і система може залишатися сильнішою після стресів, криз, збоїв системи. Головна думка полягає в тому, щоб показати, що деякі речі не тільки здатні адаптуватися до хаосу і невизначеності, але навіть отримувати від них користь і ставати сильнішими. Розрізняють три характеристики антикрихкості: крихкість (ламкість, те, що легко ламається), стійкість (незмінність, довговічність) та антикрихкість (зростання, користь). Невизначеність може бути джерелом антихрупкості, яка в умовах випадковості, нестабільності здатна перетворювати потрясіння на фактори зростання. Простіше кажучи, антикрихкість вчить нас приймати нестабільність і перетворювати стреси і потрясіння на наші сильні сторони в умовах хаосу, нестабільності, невизначеності, інформаційної стохастичності.

1. Концепт антихрупкості як основа стійкості проявляється на технічному та архітектурному рівнях публічного управління та адміністрування: Мікросервіси та децентралізована архітектура: сучасні платформи, як правило, використовують архітектуру мікросервісів, а не єдину, масштабну систему. Антикрихкість паралізує всю систему, забезпечуючи можливість переключення на резервний сервер і часткові збої, при цьому загальна система залишається надійною. Розподілена хмарність реалізується наступним чином: розподіл даних

і сервісів по різних географічних регіонах і місцевим провайдером (наприклад, з використанням гібридної або мультихмарної стратегії). Руйнування деяких вузлів системи може бути відновлено із залишкових фрагментів, щоб підтримати роботу основної системи. Автоматичне реагування та швидке відновлення: цифрові платформи повинні володіти функціями виявлення подій, проактивної ізоляції шкідливого ПО та автоматичного усунення неполадок. Така архітектура може підвищити здатність швидко відновлюватися після збоїв у роботі онлайн-банкінгу, цифрові платформи формують нову онтологію стійкості в цифровому суспільстві.

2. На структурному і стратегічному рівнях публічного управління та адміністрування цифрові платформи виступають як самопосилювальні системи, у контексті яких антикрихкість виникає через невеликі потрясіння. незначні версії і А/В-тестування, що може сприяти накопичувальній роботі системи, адже у межах інноваційної економіки платформи виступають генераторами адаптивності.

3. Теорія складності дозволяє осмислити антикрихкість платформ як системну властивість, так як у цифровому середовищі, де домінують технологічні гіганти та алгоритми, індивідуальна антикрихкість означає підвищення здатності до самокорекції в умовах інформаційної перевантаженості. Тому слід створити персоналізовану систему управління знаннями та інформацією, яка не залежить від однієї точки входу (наприклад, однієї пошукової системи або соціальних мереж). Для досягнення антикрихкості цифровими платформами ключ до успіху лежить в «проактивній захисті та розвитку через децентралізовані структури», що перетворює непередбачувані ризики на рухливу силу для модернізації системи, що дозволяє організаціям «не просто виживати, але і процвітати» в умовах змін.

Ключові механізми, що дозволяють цифровим платформам досягти антикрихкості, так як постмодерна оптика відкриває нові смисли функціонування цифрових платформ, які включають:

1. Конструктивне проектування та можливість проб та помилок.

Застосування «стратегії штанги»: Цифрові платформи часто поєднують надзвичайно високий рівень безпеки та стабільності (базова інфраструктура) з надзвичайно високими можливостями проб і помилок (нові функції, тестування нових ринків) для досягнення нелінійного зростання в умовах невизначеності. Мікросервіси та децентралізація: створення платформи з використанням мікросервісів, асинхронної обробки та розподілених архітектур (таких як гібридна хмара) може підвищити продуктивність паралельної обробки, відмовостійкість та можливості еластичного масштабування, уникаючи єдиних точок відмови, які можуть призвести до повної непрацездатності. Механізм відмови : цифрові платформи допускають відмову окремих компонентів (наприклад, окремого користувача або функціонального модуля), але вся система в цілому може швидко відновитися і навчитися коригувати свою роботу

цифрових платформ, які стають простором, де невизначеність перетворюється на ресурс розвитку. Цифрові платформи оцифровують особисті навички та активи, диверсифікуючи ризики, цифрові платформи виявляють здатність до еволюції через дестабілізаційні процеси, у контексті яких цифрові платформи функціонують як механізми перетворення хаосу на інновації.

Персональні платіжні системи дозволяють диверсифікувати ризики за рахунок використання різних платформ (таких як різні банки та цифрові гаманці). У разі краху однієї мережі інші платформи можуть продовжувати роботу, демонструючи антикрихкість та здатність уникати ризиків, тому сучасні платформи не лише витримують шоки, а й використовують їх для зростання. Зіткнувшись із соціальними ризиками, такими як шахрайство, багатонаціональні цифрові платформи змушені перейти від пасивного до активного підходу, співпрацюючи з приватним сектором та відповідними організаціями для створення стійких механізмів управління.

Сучасні платформи кібербезпеки поєднують функції виявлення, аналізу та контролю, цифрові платформи демонструють новий тип взаємодії між хаосом і порядком. У процесі боротьби з кібератаками (змінами) вони автоматично оптимізують рівень захисту, роблячи загальну систему кіберзахисту все більш і більш надійною. У добу глобальної невизначеності цифрові платформи постають як новий тип антикрихких систем, цифрові платформи використовують величезні масиви даних, де штучний інтелект використовується для забезпечення безперервного навчання та оптимізації, наприклад, для надання гнучких навчальних ресурсів та платформних технологій в освітніх закладах. Концепція антикрихкої цифрової стійкості кібербезпеки включає резервне копіювання критично важливих даних та проведення регулярних тестів на проникнення (імітація атак) для забезпечення швидкого відновлення у разі цифрової загрози. Основна стратегія цифрових платформ для досягнення антикрихкості полягає у «внутрішній крихкості», допущенні збоїв у роботі деяких компонентів в обмін на безперервну оптимізацію та стабільне зростання всієї екосистеми, у контексті якої антикрихкість цифрових платформ відкриває нові підходи до управління складністю.

У вразливих умовах цифрова громадська інфраструктура (наприклад, миттєві платежі та цифрова автентифікація особистості) може надавати громадянам найважливіші послуги та допомагати країнам збалансувати ризики та нарощування потенціалу за рахунок децентралізованого проектування систем. Тому цифрові платформи стають ключовими агентами адаптивності у складних соціально-економічних системах. Постмодерний науковий дискурс публічного управління та адміністрування формує нове розуміння ролі платформ у подоланні нестабільності, сучасні цифрові екосистеми формують нову логіку розвитку - від крихкості до антикрихкості.

Як висновок, можна сказати, що високорівнева цифрова платформа, диверсифікації ризиків (диверсифіковані зв'язки) та механізмам навчання (на основі даних) можуть «протидіяти» нестабільності. В умовах турбулентності ХХІ століття антикрихкі цифрові системи демонструють здатність не лише виживати, а й посилюватися. коливань і перетворювати зовнішні потрясіння на

поліпшення власних можливостей, адже платформи стають інструментом перетворення ризиків на стратегічні можливості, у контексті яких цифрова трансформація посилює здатність платформ до адаптивного розвитку [2, с.32-40].

Література

1. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Ажажа М.А. Філософія стійкості та антикрихкості суспільства в умовах турбулентності (на основі праць Нассіма Талеба). Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Winter Debates: Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Internet Conference, February 5-6, 2026. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine, 277 p. С. 85-87. <http://www.wayscience.com/konferentsiya-7-5-6-lyutogo-2026/>

2. Горбуля М.А., Воронкова В.Г. Філософія ризику та антикрихкості фінансово-економічних систем як нова форма мислення у добу турбулентності (на основі праць Нассіма Талеба). Актуальні проблеми філософії та соціології. 2025. № 56. С. 32-40. DOI <https://doi.org/10.32782/apfs.v056.2025.6>

УДК: 35.08:342.5(477):355.271

ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО СТАТУСУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ: ПОРІВНЯЛЬНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

Курилюк Ю.Л. здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,

*Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна*

Щепанський Е.В. д-р наук з держ. упр., канд. екон. наук, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,

*Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна*

Сучасні умови функціонування держави в Україні, зумовлені запровадженням воєнного стану, спричинили суттєві трансформації у діяльності органів публічної влади, зокрема у сфері державної служби. Правовий статус державних службовців, який у мирний час характеризувався стабільністю, чітко визначеними процедурами вступу на службу, гарантіями професійної діяльності та належним рівнем правового захисту, зазнав істотних змін в умовах збройної агресії. Нормативну основу правового статусу державних службовців становлять Закон України “Про державну службу” та Закон України “Про правовий режим воєнного стану”, положення якого набули особливого значення в умовах збройної агресії.

Метою дослідження є аналіз особливостей трансформації правового статусу державних службовців в умовах воєнного стану в Україні з урахуванням

змін у порядку призначення, проходження служби та забезпечення гарантій професійної діяльності.

Порівняльно-правовий аспект дослідження виявляється у зіставленні правового регулювання державної служби в умовах мирного часу та в період дії воєнного стану. Якщо у звичайних умовах ключовими елементами правового статусу державного службовця є конкурсний добір, стабільність проходження служби та чітко визначені гарантії професійної діяльності, то в умовах воєнного стану пріоритетного значення набувають оперативність кадрових рішень, гнучкість організації роботи та забезпечення безперервності функціонування органів публічної влади.

Відповідно до ч. 1 ст. 4 Закону України «Про державну службу», державна служба ґрунтується на принципах верховенства права, законності, професіоналізму, політичної неупередженості, доброчесності та стабільності. Згідно з ч. 1 ст. 7 цього Закону державний службовець має право на належні умови праці, оплату праці, професійний розвиток та просування по службі, а відповідно до ч. 1 ст. 8 зобов'язаний діяти в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією і законами України. Ключовою гарантією професійності державної служби є конкурсна процедура вступу на посаду, визначена ч. 1 ст. 22 цього Закону [1]

Разом із тим порядок вступу на державну службу, призначення на посади, а також строкового заміщення посад на період тимчасової відсутності державного службовця, за яким зберігається посада, визначається нормами Закону України «Про державну службу» та Закону України № 2259-IX від 12.05.2022. З урахуванням змін, внесених цим Законом, відповідно до ч. 5 ст. 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», у період дії воєнного стану призначення на посади державної служби, органів місцевого самоврядування, а також керівників підприємств державного та комунального сектору може здійснюватися без проведення конкурсу, який у звичайних умовах є обов'язковим. Таке призначення відбувається на підставі поданої особою заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують громадянство України, рівень освіти і відповідний професійний досвід [2].

У період дії воєнного стану законодавець запровадив і ширші організаційні зміни. Відповідно до п. 1 та п. 12 ч. 1 ст. 8 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» допускається встановлення особливого режиму функціонування органів державної влади, що обумовлює необхідність оперативного кадрового реагування та гнучкості у прийнятті управлінських рішень. Водночас, незважаючи на спрощення процедур призначення, такі інститути, як оцінювання результатів службової діяльності, залишаються обов'язковими. Зокрема, відповідно до ст. 44 Закону України «Про державну службу», оцінювання проводиться щороку і поширюється також на осіб, призначених у період воєнного стану без конкурсу [3].

Проведений аналіз положень можна стверджувати, що у період дії воєнного стану в Україні було нормативно врегульовано питання кадрового забезпечення та організації діяльності органів публічної влади. Водночас практична реалізація

спрощених процедур призначення, зокрема відхід від конкурсного відбору, передбаченого ч. 1 ст. 22 Закону України «Про державну службу», певною мірою вплинула на дотримання принципів стабільності та професіоналізму, визначених ч. 1 ст. 4 цього Закону. Це актуалізувало питання подальшого реформування державної служби, зокрема щодо створення ефективного кадрового резерву [4].

Наукові підходи підтверджують складність і багатовимірність трансформацій, що відбуваються у сфері державної служби в умовах воєнного стану. Так, П.Т. Павленчик обґрунтовує, що конкурс як спеціальна процедура добору кадрів є не лише формальним етапом, а фундаментальним механізмом реалізації конституційного принципу рівного доступу громадян до державної служби. Саме через конкурс забезпечується відбір найбільш підготовлених і компетентних кандидатів, що безпосередньо впливає на якість функціонування державного апарату. Відмова від конкурсних процедур, навіть тимчасова, на думку науковця, створює ризики суб'єктивізму при прийнятті кадрових рішень, зниження рівня прозорості та потенційного послаблення довіри до інституту державної служби [5, с. 183-184].

У мирний час модель державної служби ґрунтується на пріоритеті конкурсності, прозорості, стабільності та рівного доступу до посад. Натомість у період воєнного стану законодавець тимчасово змістив акцент на швидкість кадрового забезпечення, безперервність управління та адаптивність органів влади до кризових умов. Такий підхід є виправданим з позиції публічного інтересу, однак потребує належних запобіжників від суб'єктивізму, політичного впливу та зниження професійних стандартів державної служби.

Водночас О.В. Чурсін акцентує увагу на тому, що ефективність діяльності державних службовців є базовою умовою належного функціонування всього механізму державного управління. У цьому контексті особливого значення набуває інститут оцінювання результатів службової діяльності, який дозволяє не лише визначити рівень виконання посадових обов'язків, але й сформувати підґрунтя для подальшого професійного розвитку службовців. В умовах воєнного стану, коли навантаження на органи державної влади суттєво зростає, значення оцінювання лише посилюється, оскільки воно виступає інструментом забезпечення відповідальності, дисципліни та ефективності управлінських рішень [6, с. 239]. Таким чином, навіть за умов спрощення процедур призначення, збереження механізмів контролю за якістю роботи державних службовців є критично важливим.

Повномасштабна війна стала визначальним фактором трансформації державної служби, зумовивши переорієнтацію з формалізованих процедур на оперативність і гнучкість управлінських рішень. Водночас уже на четвертий рік війни простежується поступова стабілізація відповідних процесів: частково відновлюються конкурсні засади, посилюється контроль за професійним рівнем державних службовців, удосконалюються механізми оцінювання їх діяльності. Це свідчить про прагнення держави повернутися до системної, передбачуваної моделі функціонування державної служби, адаптованої до нових реалій.

Отже, правовий статус державних службовців в умовах воєнного стану слід розглядати як динамічну категорію, що зазнала тимчасових змін під впливом

об'єктивних обставин. Запровадження спрощених процедур кадрового забезпечення дозволило забезпечити безперервність діяльності органів публічної влади, однак водночас актуалізувало проблему збереження принципів професіоналізму, стабільності та прозорості. Основними ризиками спрощеної моделі кадрового забезпечення є зниження рівня прозорості добору, послаблення конкурсних гарантій, можливість суб'єктивного прийняття кадрових рішень та нерівномірність професійного рівня призначених осіб. У цьому контексті особливого значення набуває поєднання оперативності управлінських рішень із ефективними механізмами контролю, зокрема через оцінювання службової діяльності. Перспективним напрямом розвитку є відновлення повноцінних конкурсних процедур, формування дієвого кадрового резерву та інституційне закріплення балансу між гнучкістю та правовою визначеністю державної служби, що відповідатиме як умовам воєнного часу, так і вимогам демократичної правової держави.

Література

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 09.05.2026)
2. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення 09.05.2026)
3. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення 09.05.2026)
4. Хомишин І.Ю. Публічна Служба в умовах війни. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». С. 308-312
5. Павленчик П.Т. Добір, конкурс, присяга... резерв-технології. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади. Львів : Львівська політехніка, 2002. 223 с.
6. Чурсін О.В. Поняття та принципи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців за новим законодавством. *Науковий вісник публічного та приватного права*. Випуск 6, том 3, 2017, С. 236–239.

УДК 351:796.034:004.78

АДАПТИВНА СПОРТИВНА ІНФРАСТРУКТУРА ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ ПЛАНУВАННЯ І РОЗПОДІЛУ

Кушнір В. М., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна*

Ситуація з адаптивною спортивною інфраструктурою для ветеранів є для України, на нашу думку, одним із тих випадків, у яких звичні логіки організації публічного управління спортом наражаються на принципово новий за масштабом і структурою попит. За даними Міністерства у справах ветеранів України, станом на грудень 2025 року в країні налічувалося близько 1,5 млн ветеранів і ветеранок, включно з тими, хто отримав інвалідність унаслідок війни; прогнозований показник після завершення бойових дій, із урахуванням членів родин, сягає 5–6 млн осіб [1]. У 32 медалях, здобутих українською збірною на Invictus Games 2025 у Ванкувері й Вістлері [2], уперше масово вписаний результат довоєнно невидимого сегмента — адаптивного спорту для військових і ветеранів, який раніше не виступав окремим об'єктом ні спортивної, ні соціальної політики держави. Питання, яке цікавить нас у цій роботі, — як українській системі публічного управління структурно осмислити цей сегмент і, що принципово, які цифрові механізми планування й розподілу інфраструктурних ресурсів дозволяють зробити це сьогодні, а не у відкладеному «повоєнному» майбутньому.

Інституційно державна підтримка адаптивного спорту для ветеранів в Україні почала формуватися з 2023–2024 років. У 2024-му у п'яти областях (Дніпропетровська, Львівська, Вінницька, Миколаївська, Київська) стартував пілотний проєкт «Розвиток спорту для ветеранів» із масштабуванням на всю країну до 2027 року. У січні 2025-го запущено програму «Ветеранський спорт» — щоквартальні 1 500 гривень на «Дія.Картку» для занять фізичною культурою, якою станом на кінець року вже скористалися понад 100 000 ветеранів [3]. Утім, попри ці позитивні зрушення, поточну ситуацію точно описує цитата спортивного менеджера національної збірної з Invictus: «адаптивні види спорту є, інфраструктура починає з'являтися, міські ради починають про це думати». Інакше кажучи, попит сформований і зростає, програма фінансових стимулів запущена, а інфраструктурний рівень — фізичні об'єкти, придатні до адаптивних практик, разом із системою їх обліку, планування й розподілу між громадами — лишається на стадії «починає з'являтися».

Ця ситуація, на наш погляд, потребує переосмислення в категоріях публічного управління. Адаптивна спортивна інфраструктура у воєнно-повоєнному контексті не є простим розширенням мережі спортивних об'єктів; вона є новим типом публічного блага зі своїми специфічними характеристиками: концентрованим, але географічно нерівномірно розподіленим користувачем (за регіональними даними Єдиного державного реєстру ветеранів війни, найбільші концентрації фіксуються у Київській, Дніпропетровській, Львівській, Донецькій і Рівненській областях [4]); специфічними технічними вимогами до приміщень і обладнання; залежністю від міждисциплінарної взаємодії фахівців — тренерів, реабілітологів, психологів; і, що нечасто враховується в дискусіях, потребою в довірі — від ветерана до закладу, у якому він тренується. Останнє означає, що йдеться не лише про доступність об'єкта, а й про умови його використання.

У міжнародній практиці існують моделі адаптивної інфраструктури для ветеранів, кожна з яких розв'язує лише частину завдання. Найбільш цілісна — мережа реабілітаційних центрів Beit Halochem в Ізраїлі, де сама архітектура

центру об'єднує медичну реабілітацію, психологічну підтримку і спортивну активність в одному фізичному просторі: ветеран не їде з лікарні в басейн і не з басейну до психолога, він рухається в межах одного інституційного контуру [5]. Інший підхід — програма адаптивного спорту Департаменту у справах ветеранів США (VA Adaptive Sports Grant Program), де федеральні гранти щорічно розподіляються між десятками організацій-провайдерів за прозорою процедурою з відкритими критеріями [6]. Третій варіант — британська модель публічно-приватного партнерства навколо Invictus Games Foundation, у якій держава відіграє роль координатора, а основна інфраструктура є предметом партнерства з благодійними організаціями та бізнесом. Жодна з цих моделей не переноситься в Україну прямо. Утім, у кожній критичною є саме функція обліку і розподілу: хто, де, з якими потребами, в якій інфраструктурі, з якими витратами — без цифрової відповіді на ці запитання жодна з трьох моделей не була б життєздатною.

Українська ситуація на цьому тлі виглядає так. Програма «Ветеранський спорт» закриває попит з боку ветерана через індивідуальний фінансовий стимул [3]. Мережа ж фізичних об'єктів — спортивних залів, басейнів, майданчиків — частково існує у системі спорту, частково у системі освіти, частково у комунальній власності громад, і жодна з цих систем сьогодні не дає інтегрованої відповіді на запитання, де у конкретній громаді знаходиться інфраструктура, придатна для адаптивних практик, у якому вона стані й на яку чисельність користувачів розрахована. Без цієї відповіді стимулювання попиту нагадує покупку квитка на потяг, маршрут якого не визначено. Аналогічна логіка спостерігається у питанні розподілу донорських коштів на розвиток адаптивної інфраструктури: без цифрового кадастру і без типології об'єктів за функціональною придатністю кожне інвестиційне рішення приймається в умовах, де відомі загальні принципи, але відсутня операційна картина.

У нашому дослідженні ми пропонуємо розглядати цифрові механізми планування і розподілу адаптивної спортивної інфраструктури як логічний наступний крок після того, що вже реалізовано на рівні попиту. У запропонованій типології ці механізми працюють на трьох рівнях. Перший — цифровий кадастр об'єктів, інтегрований із Реєстром пошкодженого і зруйнованого майна та з реєстрами Міністерства у справах ветеранів, з обов'язковими параметрами функціональної придатності (доступність, придатність до перепрофілювання, статус володіння). Другий — алгоритм пріоритизації інвестицій, що враховує регіональну концентрацію ветеранів-користувачів [4], наявну інфраструктурну базу і логіку смарт-спеціалізації громади у сенсі, який цьому терміну надав Д. Форей [7]: не «спорт у кожне село», а зосередження на тих видах і об'єктах, де у конкретній громаді є реальна перевага й попит. Третій — механізм зворотного зв'язку від користувача до системи планування: ветеран як суб'єкт, а не лише адресат послуги, з можливістю фіксувати фактичну доступність і якість послуги, з прямим впливом цих оцінок на наступні інвестиційні рішення.

Якщо коротко підсумувати наш аргумент: Україна підійшла до моменту, у якому соціальна функція адаптивного спорту для ветеранів сформульована,

фінансовий стимул запущений, а інфраструктурна основа цієї функції лишається непрозорою і фрагментованою. Заявка на проведення Invictus Games в Україні після 2027 року, про яку публічно говорить Міністерство у справах ветеранів [8], додає до цього не лише символічний, а й цілком конкретний інфраструктурний горизонт: для її реалізації країні буде потрібна не одна спеціально побудована арена, а зв'язна мережа об'єктів, які працюють із ветеранами у щоденному режимі, а не у форматі разової події. Цифрові механізми планування і розподілу, які ми пропонуємо, є інструментом, що дозволяє пройти ділянку від наявної фрагментованої картини до такої мережі за оглядовий час. Детальна розгортка цих механізмів становить предмет дисертаційного дослідження автора.

Література

1. Ветеранів в Україні стає більше: як зміниться їх кількість : інтерв'ю міністерки у справах ветеранів Н. Калмикової / РБК-Україна. 2 грудня 2025 р. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/veteraniv-ukrayini-stae-bilshe-k-zminitsya-1764664391.html> (дата звернення: 14.05.2026).
2. Другий навчально-тренувальний збір збірної України для Invictus Games 2025 розпочався у Києві : офіційне повідомлення Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/drugiy-navchalno-trenuvalniy-zbir-zbirnoi-ukraini-dlya-invictus-games-2025-rozpochavsya-u-kyevi> (дата звернення: 14.05.2026).
3. Спортивні ініціативи, які об'єднують ветеранів по всій Україні : інформаційне повідомлення Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/v-1> (дата звернення: 14.05.2026).
4. Аналітична інформація за даними Єдиного державного реєстру ветеранів війни : вебсторінка Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://data.mva.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2026).
5. Beit Halochem. Rehabilitation Centers for Disabled Veterans of Israel : офіційний вебсайт. URL: <https://www.beithalochem.org.il/eng/> (дата звернення: 14.05.2026).
6. Adaptive Sports Grant Program : офіційна сторінка U.S. Department of Veterans Affairs. URL: <https://www.va.gov/healthbenefits/vha-adaptive-sports-program/> (дата звернення: 14.05.2026).
7. Foray D. Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy. London ; New York : Routledge, 2015. 130 p.
8. Україна планує провести Invictus Games у себе : заява міністра у справах ветеранів Н. Калмикової / Телеграф. 26 лютого 2025 р. URL: <https://news.telegraf.com.ua/ukr/sport-cat/2025-02-26/5899728-ukraina-planiruet-provesti-invictus-games> (дата звернення: 14.05.2026).

ГЕШТАЛЬТ-ТЕРАПІЯ ЯК МОДУС ЗБЕРЕЖЕННЯ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ОСОБИСТОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Кушнірюк В.М., канд. психол. наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України у лютому 2022 року радикально змінило соціально-психологічну реальність усіх категорій українського суспільства. Системний аналіз зарубіжної та вітчизняної наукової літератури свідчить, що в умовах збройних конфліктів представники управлінського персоналу особливо вразливі до розвитку посттравматичного стресового розладу (ПТСР), хронічного стресу, синдрому вигорання і деперсоналізації [2;6].

Особливого психо-емоційного навантаження зазнали публічні управлінці - посадові особи органів державної влади та місцевого самоврядування, на яких одночасно покладено відповідальність за прийняття критично важливих рішень, управління евакуацією, розподілом ресурсів, забезпеченням цивільної безпеки й надання соціальних послуг в умовах безперервної загрози, кадрового дефіциту та інформаційної невизначеності. Крім того, публічний управлінець у воєнний час функціонує в умовах так званого «подвійного поля стресу»: він є одночасно суб'єктом управлінської дії та потенційною жертвою тих самих загроз, якими має управляти [3]. Ця двоїстість породжує специфічні психологічні феномени, відмінні від стресових реакцій як цивільного населення, так і військовослужбовців. Водночас, особлива специфіка публічної служби, а саме: постійна публічність, певна нормативна заборона «слабкості», гіпервідповідальність за умов дефіциту ресурсів, вага управлінських рішень - спонукає до демонстрації подекуди удаваної стабільності, що ускладнює своєчасне звернення по психологічну допомогу та поглиблює ризик декомпенсації особистості управлінця [1].

Класичні методи психологічної підтримки часто виявляються недостатньо гнучкими для роботи з «хронічною кризою», оскільки орієнтовані на посткризове відновлення. Натомість виникає нагальна потреба в інструментах, які дозволяють підтримувати дієздатність та ментальне здоров'я безпосередньо в епіцентрі травматичних подій. У цьому контексті гештальт-терапія, як один із провідних напрямів гуманістичної психотерапії, заснований на принципах усвідомлення, відповідальності та контакту зі своїм досвідом, набуває особливого значення як модус збереження психологічного ресурсу особистості публічного управлінця. Центральним поняттям гештальт-терапії є безперервна увага до того, що відбувається тут і зараз: у тілі, почуттях, думках та у стосунках з оточенням і відбувається акцентуація на прагненні клієнта розширити власне поле усвідомлення, вважаючи, що саме усвідомлення є цілющим [9]. У контексті

роботи з управлінцем це означає повернення до контакту з власними потребами, розпізнаванні власних потреб та відновленні контакту з реальністю, з тілесними сигналами та емоційними реакціями, які в умовах кризи систематично ігноруються задля підтримки «функціональності».

В умовах тривалої воєнної кризи кількість ситуацій, потреб або переживань, що не знайшли завершення і продовжують «тягнути» увагу і психічну енергію значно зростає (невідомість долі підлеглих, неможливість допомогти конкретній людині, рішення з невідомим наслідком і т.д), що формує хронічне психічне напруження. Гештальт-терапія наполягає на роботі у теперішньому моменті та підтримці особистої відповідальності - не у сенсі провини, а у сенсі здатності відповідати на власному досвіді [7]. Це принципово відрізняє підхід від схем, орієнтованих на аналіз минулого, і робить його особливо ефективним у кризових умовах, де минуле постійно змінюється (переосмислення рішень) і майбутнє непередбачуване, а особливо – у сфері публічного управління.

Механізмами терапевтичного впливу гештальт-терапії на особистість публічного управлінця є найчастіше такі: робота з тілом і соматизацією стресу; опрацювання моральної травми та провини; відновлення ідентичності та кордонів «Я»; профілактика та терапія вигорання, підтримка здатності до прийняття рішень. Розкриємо ці механізми детальніше:

1. Робота з тілом і соматизацією стресу. Хронічний стрес управлінця незмінно проявляється у соматичних симптомах: м'язових затисках, порушеннях сну, психосоматичних захворюваннях. Гештальт-терапія через техніку «тілесного усвідомлення» та роботи з «тілесними посланнями» допомагає відновити контакт з фізичними сигналами, які людина вже навчилася ігнорувати. Інтеграція тілесного досвіду в психотерапію на основі багатьох досліджень засвідчує прискорення відновлення при посттравматичних розладах [8].

2. Опрацювання моральної травми та провини. Моральна травма публічного управлінця потребує особливого терапевтичного підходу, що дозволяє не лише пропрацювати емоційний біль, але й відновити ціннісну систему і знайти смисл. Гештальт-терапія через діалог, дослідження внутрішніх конфліктів дозволяє завершити незавершені ситуації, пов'язані з важкими рішеннями, і перейти від самозвинувачення до осмисленого прийняття відповідальності.

3. Відновлення ідентичності та кордонів «Я». Робота з кризою ідентичності в гештальт-підході здійснюється через дослідження контактної межі — зони взаємодії між «Я» і «не-Я». Управлінець, що втратив відчуття власних меж через конфлюєнцію (злиття) з роллю, у процесі терапії відновлює здатність диференціювати: «ось мої реальні можливості і обмеження», «ось де закінчується моя відповідальність і починається відповідальність іншого», «ось моя цінність поза посадою».

4. Профілактика та терапія вигорання. Синдром вигорання у гештальт-підході розглядається як хронічне переривання на рівні ретрофлексії (придушення почуттів і потреб) та конфлюєнції: людина «дає все» системі, не поповнюючи власного ресурсу, бо втратила контакт зі своїми потребами.

Терапевтична робота спрямована на відновлення чутливості до потреб, розвиток здатності казати «ні», пошук власних джерел відновлення. Дослідження Дж. Кепнера підтвердили ефективність гештальт-підходу у зниженні показників вигорання у представників «допомагаючих» та управлінських професій [4].

5. Підтримка здатності до прийняття рішень. Парадокс управління полягає в тому, що психологічна дисфункція безпосередньо знижує якість прийнятих рішень, що своєю чергою поглиблює стрес. Гештальт-терапія, відновлюючи усвідомленість і знижуючи тривогу, опосередковано підвищує якість когнітивних процесів: зменшується «тунельне мислення», відновлюється здатність бачити поле управлінської ситуації цілісно.

Сучасна гештальт-терапія розробила специфічні підходи до роботи з психоемоційною травмою для відновлення і збереження психічного здоров'я. Варто наголосити, що для публічних управлінців більш характерна не гостра (шокова) травма, а хронічна накопичена травматизація, що потребує чіткої поетапної роботи:

Перший етап - стабілізація. Відновлення відчуття безпеки і заземлення. Гештальт-терапія використовує техніки тілесного заземлення, роботу з диханням, орієнтацію у просторі. Клієнт навчається знаходити «якорі» для себе у реальності теперішнього моменту.

Другий етап - дослідження. Передбачає поступове повернення до травматичного матеріалу через феноменологічне дослідження: «Що я відчуваю тілесно?», «Яка емоція тут?», «Що я думаю?», «Що для мене цінно зараз?» Важливо, що гештальт-терапія не форсує «відреагування» травми, а уповільнює процес до темпу, де клієнт залишається в «терапевтичному вікні» - між заморозкою і перевантаженням.

Третій етап - інтеграція. Завершення незавершених гештальтів, знаходження нового смислу досвіду, відновлення цілісного наративу про себе. Дієвість цього підходу підтверджують дослідження Б.Літза та Н.Штейна (2009), які показали, що гештальт-орієнтована робота з ветеранами, менеджерами і цивільними особами, які пережили збройний конфлікт, суттєво покращує показники посттравматичного зростання поряд зі зниженням симптоматики ПТСР [5].

З огляду на обґрунтування практичної цінності впровадження гештальт-підходу в систему психологічної підтримки публічних управлінців, можна запропонувати такі напрями роботи:

По-перше, це індивідуальна психотерапевтична підтримка у форматі короткострокового або середньострокового курсу (10–20 сесій). Враховуючи зайнятість в управлінському середовищі, ефективним може бути формат онлайн-терапії. По-друге, особливу цінність у контексті публічного управління може мати групова гештальт-терапія, оскільки управлінці, об'єднані спільним контекстом, отримують можливість нормалізувати власні реакції, відновити горизонтальні зв'язки підтримки і усвідомити, що їхні переживання є природною відповіддю на ненормальні обставини. Організація корпоративних групових сесій у форматі гештальт-орієнтованих груп підтримки для колективів управлінців дозволяє нормалізувати психологічну турботу про себе як про

норму, а не слабкість. По-третє, інтеграція елементів гештальт-підходу в програми підвищення кваліфікації публічних службовців - зокрема, навчання практик усвідомленості (mindfulness), тілесного заземлення та роботи з емоціями в управлінській практиці. По-четверте, гартування в управлінському середовищі своїх фахівців з ППД (так званих «першопомічників») - підготовлених управлінців або HR-фахівців, що можуть надавати первинну психологічну підтримку колегам, спираючись на принципи присутності, ненасильницького контакту і спрямування до фахівця. По-п'яте, важлива також інституціоналізація психологічної підтримки: створення штатних позицій психологів зі спеціалізацією в психотерапії (гештальт-терапії) при органах державної влади та місцевого самоврядування; розробка дієвих адаптованих протоколів підтримки в умовах надзвичайних ситуацій для управлінського персоналу.

Можемо підвести підсумок, що сьогодні публічні управлінці в Україні є специфічною групою ризику щодо психологічних порушень у воєнний час: поєднання надмірної відповідальності, нормативних заборон на вираження вразливості та тривалого впливу стресогенних чинників формує умови для розвитку моральної травми, вигорання і ПТСР. Збереження психічного здоров'я особистості управлінця сьогодні - це питання не лише гуманістичне, але й питання національної безпеки та спроможності держави ефективно чинити спротив та відновлюватися після перемоги і тому, гештальт-терапія - не просто визнаний терапевтичний інструмент впливу на клієнта, а є стратегічним засобом організаційної гігієни та збереження кадрового потенціалу публічної служби в умовах збройного конфлікту.

Література

1. Виноградова В. Розвиток емоційної стійкості державних службовців у кризових умовах // Психічне здоров'я в умовах війни: шляхи збереження та відновлення: матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції (з міжнародною участю) (м. Київ, 13 жовтня 2023 р.). Київ: НУБІП України, 2023. С.11-14
2. Захист і підтримка ментального здоров'я українців в умовах воєнного стану: виклики і відповіді : монографія / НАПН України; за заг. ред. В. Г. Кременя [Електронне видання]. Київ, 2024. 188 с.
3. Миколук А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 29. С. 45–48.
4. Kepner, J. I. (1987). *Body Process: A Gestalt Approach to Working with the Body in Psychotherapy*. Gestalt Institute of Cleveland Press. ISBN: 978-0898761177.
5. Litz B. T., Stein N., et al. (2009). Moral injury and moral repair in war veterans: A preliminary model and intervention strategy. *Clinical Psychology Review*, 29(8), 695–706. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2009.07.003>
6. Martsenkovskiy D., Shevlin M., Ben-Ezra M., et al. (2024). Mental health in Ukraine in 2023. *European Psychiatry*, 67(1), e28. <https://doi.org/10.1192/j.eurpsy.2024.12>

7. Perls F. S., Hefferlin, R., & Goodman, P. (1951/1994). *Gestalt Therapy: Excitement and Growth in the Human Personality*. The Gestalt Journal Press. ISBN: 978-0939266241.

8. Raffagnino R. (2019). Gestalt therapy effectiveness: A systematic review of empirical evidence. *Open Journal of Social Sciences*, 7, 66–83. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.76005>

9. Yontef G. M. (1993). *Awareness, Dialogue and Process: Essays on Gestalt Therapy*. Gestalt Journal Press. ISBN: 978-0939266203.

УДК 351:004.738.5:35.072

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЮРИСДИКЦІЙ: ЯК ЦИФРОВІ СЕРВІСИ ЗМІНЮЮТЬ ВІДНОСИНИ ГРОМАДЯНИНА І ДЕРЖАВИ

Латинін Є. М., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, провідний інженер ТОВ «Сімкорд»,
м. Харків, Україна

Науковий керівник: **Дунаєв І. В.**, д-р наук з держ. управ., професор, професор кафедри економічної політики та менеджменту,
*ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*

Жінка похилого віку приходить до відділу соціального захисту по довідку — і чує, що довідку тепер «беруть у Дії». Для її онука це означає хвилину з телефоном; для неї — потребу когось просити. Та сама держава, та сама послуга, але двоє людей зустрічаються з нею по-різному. Цей буденний епізод і є те, про що варто говорити, коли йдеться про цифрову трансформацію юрисдикцій. Зазвичай її описують через технології — реєстри, портали, ідентифікацію, обмін даними.

Та якщо подивитися на неї з боку громадянина, видно інше: змінюється не стільки інструмент, скільки сам спосіб, у який людина та держава зустрічаються одна з одною. Цифрові сервіси переписують цю зустріч — її місце, її темп, її мову. Україна тут показовий випадок: станом на початок 2026 року застосунком «Дія» користуються близько 24 млн осіб, а на порталі зібрано понад 150 послуг [1]. За такого охоплення зміна способу взаємодії перестає бути технічною подробицею і стає окремим предметом для публічного управління. Дослідники зазвичай сперечаються, чи є цифрова трансформація юрисдикцій викликом для традиційного управління, чи його закономірним продовженням; та якщо почати з відносин громадянина і держави, питання набуває іншого вигляду. У цій роботі ми придивляємося саме до неї: що цифрові сервіси роблять із відносинами громадянина і держави та що з цього випливає для управлінської практики, причому в умовах війни, яка триває, а не у відкладеному уявленні про мирний час.

Аби побачити зміну, варто згадати, якою була ця зустріч донедавна. Традиційна модель відносин громадянина і держави була побудована навколо місця і часу установи. Щоб отримати послугу, людина приходила за адресою, у робочі години, ставала в чергу, приносила паперові документи і підлаштовувала свій день під розклад органу влади. Держава у цій моделі була нерухомою точкою, до якої треба було дістатися. Ініціатива належала громадянину: не прийшов — не отримав. Сама будова відносин була ієрархічною й заявницькою — людина зверталася, а орган розглядав. Цифрові сервіси прибирають з цієї конструкції її опору — фізичну установу. Послуга більше не прив'язана до адреси і години; вона доступна звідти, де людина перебуває, і тоді, коли їй зручно. На перший погляд, це просто зручність. Та коли зникає необхідність приходити, поступово зникає й сам орган як місце, з яким у громадянина пов'язаний досвід держави. Замість будівлі з табличкою залишається інтерфейс. Для багатьох людей будівля установи була ще й орієнтиром: вони знали, куди йти і кого там запитати, а тепер цей орієнтир розчиняється в застосунку. І це вже не косметична зміна, а зміщення тієї точки, у якій людина відчуває присутність держави у своєму житті.

Друге, що змінюють цифрові сервіси, — це напрям руху. У моделі установи людина мусила знати, що їй належить, і сама по це звернутися. Цифрове врядування дедалі частіше працює інакше: держава визначає право людини на послугу з даних, які вже має, і пропонує її сама. Українські приклади звичні — допомога «єМалютко» при народженні дитини, що оформлюється за однією заявою; сервіси, які супроводжують людину в типових життєвих ситуаціях [1].

Логіку видно й у тому, як держава почала повідомляти громадянину про перегляд його даних у реєстрах, тобто говорити першою. Зустріч із заявницькою стає пропонувальною: не «людина прийшла», а «держава побачила і запропонувала». Для відносин це поворот. Громадянин із прохача перетворюється на того, кому держава завчасно адресує послугу; держава з інстанції, що очікує звернень, — на учасника, який діє на випередження. Традиційне публічне управління будувалося на припущенні, що ініціатива належить громадянину; цифрові сервіси це припущення тихо скасовують. Зручно? Безумовно. Та водночас постає питання, яке заявницька модель не ставила: за людину тепер вирішують на підставі її даних, і вона не завжди бачить, як саме. У моделі установи громадянин принаймні був присутній при ухваленні рішення — подавав документи, чув відмову чи згоду. У пропонувальній моделі рішення визріває в реєстрах ще до того, як людина про нього дізнається, і це змінює не лише зручність, а й баланс обізнаності між нею і державою.

Третя зміна стосується темпу і помітності держави. Класична взаємодія була подією: похід до установи відбувався зрідка і запам'ятовувався. Цифрові сервіси роблять державу постійно присутньою — у телефоні, поряд із застосунками для повсякдення. Узаємодія перестає бути окремою подією і стає тлом: повідомлення, нагадування, статуси, оновлення документів. Держава більше не місце, куди час від часу ходять; вона радше фоновий сервіс, який завжди під рукою. Це зручно для громадянина і вигідно для врядування, але має

й зворотний бік.

Що непомітнішою стає взаємодія, то менше людина зауважує, коли держава діє від її імені або з її даними. Зникає поріг — той момент приходу до установи, який раніше сам собою сигналізував: відбувається щось офіційне. Поки людина мусила переступити поріг кабінету, вона усвідомлювала, що вступає у стосунки з державою; коли все відбувається кількома дотиками до екрана, цей момент усвідомлення розмивається. Відносини стають тихими, і ця тиша вимагає від публічного управління окремої уваги, бо саме в ній непомітно накопичуються рішення, які раніше людина бачила наочно.

Якщо скласти ці зміни до купи, видно, що вони не зводяться ані до простого «виклику» традиційному управлінню, ані до простої «еволюції». Доречніше говорити про зміщення. Слово «зміщення» тут точніше за «виклик» чи «еволюцію»: воно не оцінює подію як загрозу або як поступ, а лише фіксує, що звична конструкція відносин зрушила з місця. Цифрові сервіси не скасовують традиційну модель — вони зберігають її стрижень: послугу надає держава, право визначає закон, відповідальність несе орган. Що змінюється — це обставини зустрічі: місце, ініціатива, темп, помітність. Традиційне публічне управління не зникає, але починає працювати за нових умов, до яких воно не було заздалегідь пристосоване. Звідси й змішане відчуття. Те, що з боку технологій виглядає закономірним продовженням, з боку відносин громадянина і держави виявляється зміною досить глибокою, щоб традиційні управлінські звички перестали спрацьовувати самі собою. Питання «виклик чи еволюція» тому й не має однозначної відповіді: дивлячись на інфраструктуру, бачиш плавний розвиток, а дивлячись на те, як люди насправді зустрічаються з державою, бачиш злам звичного укладу. Міжнародний досвід цю двоїстість лише підтверджує (рис. 1).

Критерій порівняння	Модель установи	Цифрова модель
Місце зустрічі	Адреса установи, робочі години	Будь-де і будь-коли, через інтерфейс
Ініціатива	Громадянин звертається сам	Держава визначає право і пропонує послугу
Темп взаємодії	Рідкісна окрема подія	Постійне фонове тло
Помітність	Виразний поріг офіційної дії	Тиха, малопомітна взаємодія

Стрижень відносин зберігається — змінюються обставини зустрічі громадянина і держави

Рис. 1. Зустріч громадянина і держави: модель установи та цифрова модель

Естонію часто наводять як приклад держави, що зробила цифрову взаємодію основним способом відносин із громадянином: онлайн доступна переважна більшість послуг — за різними оцінками, близько дев'яноста дев'яти відсотків, — а запроваджене 2014 року електронне резидентство відкрило доступ до частини з них навіть тим, хто не живе в країні [2]. Загальна ж картина теж

промовиста: за оцінкою Організації Об'єднаних Націй у огляді електронного врядування за 2024 рік, частка населення світу, що відстає в розвитку цифрового врядування, за два роки скоротилася з 45 до приблизно 22 відсотків [3]. Тобто описане зміщення відбувається не в одній країні, а є загальним напрямом, і питання вже не в тому, статися йому чи ні, а в тому, чи встигає управління за власною цифровою трансформацією. Іншими словами, зміна способу зустрічі громадянина і держави — це вже не прогноз, а наявний стан речей у дедалі більшій кількості юрисдикцій. Тут і виявляється слабке місце. Зміщення у відносинах випереджає управлінську звичку: сервіс уже працює інакше, а правила, кадри і процедури нагляду нерідко лишаються від моделі установи. Естонський досвід показовий і своїми засторогами — навіть розвинене цифрове врядування змушене окремо дбати про довіру до систем і про захист від зловживань. Інструмент змінюється швидше, ніж управління встигає продумати наслідки.

Для України ця рамка означає кілька орієнтирів. Перший — інклюзивність зустрічі. Якщо держава стає інтерфейсом, то людина без сталого доступу до цифрового каналу втрачає не зручність, а сам спосіб дістатися держави. Розрив реальний: серед молоді цифровими послугами користується близько дев'яти з десяти, а серед людей віком сімдесят і старше — приблизно троє з десяти [4]. Доки цей розрив існує, повноцінний офлайновий шлях до послуги має лишатися не запасним, а рівноцінним. Інакше частина громадян опиниться поза державою не тому, що втратила право на послугу, а тому, що не має каналу, яким держава тепер переважно говорить. Другий орієнтир — помітність дій держави. Якщо взаємодія стає тихим тлом, право громадянина бачити і розуміти, коли і навіщо держава звертається до його даних, треба підтримувати свідомо, а не покладатися на поріг установи, якого вже немає. Третій — готовність самого управління. Цифрова трансформація юрисдикції — це не лише завдання для розробників сервісів, а й перегляд того, як побудовані процедури, кадрова підготовка і нагляд, бо вони успадковані від моделі, якої вже немає.



Рис. 2. Зрушення у відносинах і відповідні орієнтири для публічного управління

Жоден із цих орієнтирів не вимагає згортати цифровізацію; вони лише наполягають, щоб управління наздоганяло власні сервіси, а не лишалося позаду них (рис. 2).

Отже, цифрова трансформація юрисдикцій змінює традиційне публічне управління не так, як зазвичай очікують. Вона не стільки руйнує його чи плавно продовжує, скільки переписує умови, за яких громадянин і держава зустрічаються: зустріч більше не прив'язана до місця, ініціатива зміщується до держави, темп стає постійним, а сама взаємодія — малопомітною. Стрижень традиційної моделі лишається, але обставини довкола нього інші, і управлінські звички, успадковані від епохи установи, за цих обставин уже не спрацьовують самі собою. Воєнний час робить це питання нагальним: цифрові сервіси показали себе стійкими тоді, коли фізичний доступ до установ став ненадійним, а отже, держава й далі спиратиметься на них, і відносини з громадянином і далі зміщуватимуться. Для мільйонів переміщених людей цифровий канал нерідко лишився єдиним сталим зв'язком із державою, і це наочно показало, наскільки багато тепер залежить від того, як цей канал влаштований. Завдання публічного управління — не сповільнити цей рух, а супроводити його свідомо: зберегти доступність держави для всіх, утримати помітність її дій і вчасно оновити власні процедури. Докладніший розгляд того, як саме традиційне публічне управління має пристосуватися до цифрової трансформації юрисдикцій, становить предмет дисертаційного дослідження автора.

Література

1. Кількість користувачів сервісу «Дія» збільшилася до 24 мільйонів / Економічна правда. 16.03.2026. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/kilkist-koristuvachiv-servisu-diya-zbilshivsya-do-24-milyoniv-819254> (дата звернення: 19.05.2026).
2. e-Residency of Estonia : official page / Republic of Estonia. URL: <https://www.e-resident.gov.ee> (дата звернення: 19.05.2026).
3. UN E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development / United Nations Department of Economic and Social Affairs. New York, 2024. URL: <https://desapublications.un.org/publications/un-e-government-survey-2024> (дата звернення: 19.05.2026).
4. Понад 60% українців отримують держпослуги онлайн: результати дослідження / Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-60-ukraintsiv-otrymuiut-derzhposluhy-onlain-rezultaty-doslidzhennia> (дата звернення: 19.05.2026).

ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ ВИХОВАТЕЛІВ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВА СТІЙКОСТІ ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ

Листопад О. А., д-р пед. наук, професор,
завідувач кафедри дошкільної педагогіки,
*Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний
університет імені К. Д. Ушинського» м. Одеса, Україна*

Сучасні трансформаційні процеси в Україні, зумовлені воєнними викликами, соціально-економічною нестабільністю та необхідністю повоєнного відновлення, актуалізують проблему забезпечення стійкості освітньої системи. Одним із ключових чинників такої стійкості є ефективне публічне управління освітою, що передбачає не лише інституційну спроможність органів влади, а й високий рівень управлінської готовності педагогічних кадрів, зокрема майбутніх вихователів закладів дошкільної освіти. Освітній менеджмент у сучасних умовах набуває нових ознак, пов'язаних із необхідністю швидкого реагування на кризові ситуації, впровадження інноваційних підходів до організації освітнього процесу та забезпечення безперервності освітнього процесу. Як зазначають дослідники, в умовах воєнного стану управління освітою характеризується підвищеним рівнем невизначеності, необхідністю прийняття оперативних рішень та посиленням ролі антикризових механізмів [1, с. 48–54].

Проблема підготовки майбутніх вихователів до управлінської діяльності розглядається як складова їхньої професійної компетентності. Підготовка майбутніх вихователів до управлінської діяльності охоплює формування знань у сфері освітнього менеджменту, розвиток управлінських умінь і навичок, а також становлення управлінської культури особистості. Відповідно до сучасних наукових підходів, управлінська підготовка майбутніх педагогів має бути інтегрованою в систему професійної освіти майбутніх педагогів дошкільної освіти та реалізовуватися через поєднання теоретичної і практичної складових [2, с. 10–17].

Важливим аспектом є розуміння управлінської діяльності вихователя не лише як функції адміністративного характеру, а як комплексного процесу організації освітнього середовища, взаємодії з дітьми, батьками, колегами та представниками громади. Управлінська діяльність майбутнього вихователя передбачає здатність до планування, організації, мотивації та контролю освітнього процесу, що забезпечує його ефективність і якість. Суттєвим компонентом підготовки майбутніх вихователів є формування готовності до управлінського забезпечення професійної діяльності, що передбачає розвиток таких якостей, як відповідальність, ініціативність, здатність до прийняття рішень, критичне мислення та рефлексія. Як підкреслюється у дослідженнях, ефективна підготовка майбутніх вихователів до управлінської діяльності має ґрунтуватися на використанні сучасних педагогічних технологій, що сприяють активізації навчальної діяльності студентів та розвитку їхніх професійних компетентностей [4, с. 164–173].

У контексті забезпечення стійкості освітньої системи особливу роль відіграє здатність педагогів до самоменеджменту. Самоменеджмент розглядається як уміння ефективно організовувати власну діяльність, раціонально використовувати час, визначати пріоритети та досягати поставлених цілей. В умовах дистанційного навчання та цифровізації освіти значення самоменеджменту суттєво зростає, оскільки від рівня його сформованості залежить ефективність професійної діяльності майбутніх педагогів [3, с. 40–51]. Дослідження показують, що впровадження дистанційного супроводу освітнього процесу сприяє розвитку самостійності студентів, їхньої відповідальності за результати навчання та здатності до саморегуляції, що у свою чергу, позитивно впливає на формування управлінських компетентностей, необхідних для ефективної професійної діяльності у сфері дошкільної освіти.

Не менш важливим є використання інноваційних підходів до підготовки майбутніх вихователів. Інновації в освітньому менеджменті передбачають застосування новітніх технологій, методів і форм організації навчання, що сприяють підвищенню якості освітнього процесу та його адаптації до сучасних умов. Як зазначає О. І. Мармаза, інноваційний підхід до управління освітою передбачає орієнтацію на розвиток особистості, формування її творчого потенціалу та здатності до самореалізації [5]. Особливої актуальності набуває впровадження активних форм і методів професійної підготовки майбутніх вихователів, які забезпечують наближення освітнього процесу до реальних умов управлінської діяльності. До таких форм доцільно віднести проєктне навчання, кейс-метод, тренінгові технології, ділові та рольові ігри, що сприяють формуванню практично орієнтованих управлінських компетентностей, розвитку критичного мислення, здатності до прийняття рішень та відповідальності за їх наслідки.

Зокрема, проєктне навчання дозволяє інтегрувати теоретичні знання та практичні навички у процесі виконання студентами комплексних завдань, спрямованих на вирішення актуальних проблем функціонування закладів дошкільної освіти. Прикладами тем проєктів можуть бути: «Розробка стратегії розвитку закладу дошкільної освіти в умовах воєнного стану», «Управління якістю освітнього процесу в ЗДО», «Організація безпечного освітнього середовища для дітей дошкільного віку», «Впровадження цифрових технологій в управління закладом дошкільної освіти», «Формування позитивного іміджу ЗДО в умовах конкуренції освітніх послуг». Виконання таких проєктів передбачає аналіз реального стану об'єкта управління, визначення проблем, розробку управлінських рішень та оцінювання їх ефективності, що відповідає сучасним вимогам до підготовки фахівців [2, с. 10–17].

Кейс-метод виступає ефективним інструментом моделювання професійної діяльності, оскільки дозволяє студентам працювати з конкретними ситуаціями, максимально наближеними до реальної практики. Наприклад, можуть використовуватися кейси на теми: «Конфлікт між педагогами в колективі ЗДО: управлінські шляхи вирішення», «Організація освітнього процесу в умовах дистанційного навчання», «Реагування адміністрації ЗДО на кризову ситуацію (евакуація, надзвичайні обставини)», «Взаємодія з батьками в умовах підвищеної

соціальної напруги», «Оптимізація використання ресурсів закладу в умовах обмеженого фінансування». Робота з кейсами передбачає аналіз вихідних даних, визначення проблеми, формулювання альтернативних рішень, вибір оптимального варіанту та його обґрунтування, що сприяє розвитку аналітичного мислення та управлінської рефлексії [4, с. 164–173].

Тренінгові технології також займають важливе місце у підготовці майбутніх вихователів до управлінської діяльності. Тренінгові технології спрямовані на розвиток комунікативних, організаторських та лідерських якостей, необхідних для ефективної управлінської взаємодії. Прикладами тренінгових занять можуть бути: «Розвиток лідерських якостей майбутнього вихователя», «Ефективна комунікація в педагогічному колективі», «Управління конфліктами в освітньому середовищі», «Тайм-менеджмент і самоменеджмент педагога», «Емоційний інтелект як складова управлінської компетентності». У процесі тренінгів використовуються інтерактивні вправи, групові обговорення, рольові ситуації, що сприяють формуванню практичних навичок і підвищенню рівня професійної готовності студентів [3, с. 40–51].

Ділові та рольові ігри забезпечують можливість моделювання управлінських процесів у безпечному освітньому середовищі. Наприклад, можуть проводитися ігри на теми: «Засідання педагогічної ради», «Планування роботи закладу дошкільної освіти на навчальний рік», «Атестація педагогічних працівників», «Перевірка якості освітнього процесу», «Розробка антикризового плану діяльності ЗДО». Учасники виконують різні ролі (керівника, вихователя, методиста, представника батьківської громади), що дозволяє їм глибше зрозуміти специфіку управлінської діяльності та сформувати навички командної роботи. Крім того, важливим є забезпечення міждисциплінарного підходу до підготовки майбутніх вихователів, який передбачає інтеграцію знань із різних галузей науки. Зокрема, поєднання педагогічних знань із психологічними дозволяє враховувати особливості розвитку дітей і педагогічного колективу; залучення основ менеджменту сприяє формуванню управлінських умінь; використання економічних знань забезпечує розуміння ресурсного забезпечення діяльності закладу; правові дисципліни формують здатність діяти відповідно до нормативно-правової бази.

Реалізація міждисциплінарного підходу може здійснюватися через інтегровані навчальні курси, такі як «Основи освітнього менеджменту», «Психологія управління», «Економіка освіти», «Правове забезпечення діяльності закладу дошкільної освіти», а також через міждисциплінарні проекти, наприклад: «Комплексна модель управління закладом дошкільної освіти», «Стратегія розвитку освітнього закладу в умовах цифровізації», «Забезпечення якості освітніх послуг у ЗДО». Такий підхід сприяє формуванню системного мислення у майбутніх вихователів, дозволяє їм усвідомити багатовимірність управлінської діяльності та її значення для забезпечення стійкості освітньої системи. У результаті підвищується рівень їхньої професійної готовності до виконання управлінських функцій, що є особливо важливим в умовах сучасних викликів і трансформаційних процесів у сфері освіти.

Умови воєнного стану та повоєнного відновлення висувають нові вимоги до професійної підготовки педагогів. Зокрема, зростає потреба у формуванні компетентностей, пов'язаних із кризовим управлінням, психологічною підтримкою учасників освітнього процесу, забезпеченням безпеки освітнього середовища. У цьому контексті важливим є оновлення змісту освітніх програм, включення до них відповідних модулів і дисциплін, а також підвищення ролі практичної підготовки.

Отже, підготовка майбутніх вихователів до управлінської діяльності є важливою складовою забезпечення стійкості освітньої системи. Вона передбачає формування комплексної системи знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного здійснення управлінських функцій, розвиток особистісних якостей та професійних компетентностей, а також здатність до адаптації в умовах змін. Ефективність процесу підготовки майбутніх вихователів до управлінської діяльності залежить від впровадження інноваційних підходів до організації освітнього процесу, використання сучасних педагогічних технологій, забезпечення інтеграції теоретичної і практичної підготовки, а також створення умов для розвитку самоменеджменту студентів. Підготовка майбутніх вихователів до управлінської діяльності виступає не лише важливим напрямом професійної освіти, але й стратегічним ресурсом розвитку держави, що забезпечує її соціальну стабільність, конкурентоспроможність та здатність до ефективного функціонування в умовах сучасних викликів.

Література

1. Вознюк Л., Доброгорський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 2. № 1. С. 48–54. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2022-1-8>
2. Листопад О. А., Мардарова І. К. Методика підготовки майбутніх вихователів до управлінського забезпечення професійної діяльності у системі дошкільної освіти. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки*. 2021, Вип. 3 (47) С. 10–17. DOI: <https://doi.org/10.31376/2410-0897-2021-3-47-10-18>
3. Листопад О. А., Мардарова І. К., Гуданич Н. М. Самоменеджмент освітньої діяльності студентів як складова професійного розвитку засобами дистанційного супроводу. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки*, 2023, Вип. 3 (53). С. 40–51. DOI : <https://doi.org/10.31376/2410-0897-2023-3-53-40-51>
4. Листопад О., Мардарова І. Підготовка майбутніх вихователів до управлінського забезпечення професійної діяльності закладів дошкільної освіти. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету. Педагогічні науки. Ізмаїл: РВВ ІДГУ*, (56), 2021. С. 164–173. DOI: [https://doi.org/10.31909/26168812.2021-\(56\)-19](https://doi.org/10.31909/26168812.2021-(56)-19)
5. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти : монографія Харків : Вид. група «Основа», 2019. 128 с.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Луценко С.М., канд.держ.упр, доцент,
доцент кафедри педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту,
*КЗ Сумський обласний інститут післядипломної
педагогічної освіти, м.Суми, Україна*

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується масштабними трансформаційними процесами, спричиненими повномасштабною війною, що суттєво вплинула на всі сфери життєдіяльності держави, зокрема й на систему освіти. В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває проблема забезпечення безперервності освітнього процесу, ефективного функціонування закладів освіти та оперативного управління освітньою галуззю. За таких умов цифровізація управління освітою стає не лише інструментом модернізації, а й необхідною умовою забезпечення стійкості системи освіти.

Війна актуалізувала потребу у швидкому переході до цифрових моделей управління, використанні електронних сервісів, платформ дистанційного навчання, автоматизованих систем документообігу та сучасних засобів комунікації. Саме цифрові технології забезпечили можливість продовження освітнього процесу навіть в умовах тимчасової окупації територій, руйнування інфраструктури, вимушеного переміщення учасників освітнього процесу та постійних безпекових загроз.

Проблеми цифровізації освіти та управління освітою досліджували такі науковці, як В. Биков, О. Спірін, Л. Лук'янова та інші. Науковці акцентують увагу на розвитку цифрового освітнього середовища, електронного урядування, цифрової компетентності педагогів та керівників закладів освіти.

Питання цифрової трансформації публічного управління в умовах сучасних викликів висвітлено у працях В. Саприкіна, І. Вербовського, а також у дослідженнях зарубіжних учених С. Romero та S. Ventura. Окремі аспекти цифровізації управління освітою в умовах війни та післявоєнного відновлення досліджуються у працях С. Єрмакової. Водночас питання цифровізації управління освітою саме в умовах воєнного стану потребують подальшого комплексного дослідження, оскільки сучасні виклики зумовлюють необхідність формування нових управлінських підходів та механізмів забезпечення стійкості освітньої системи.

Цифровізація управління освітою є складовою загального процесу цифрової трансформації державного управління та передбачає впровадження цифрових технологій у систему організації, координації, контролю та забезпечення освітнього процесу. В умовах воєнного стану цифрові технології стали основою функціонування системи освіти України. Органи управління освітою, керівники закладів освіти та педагогічні працівники були змушені оперативно адаптуватися до нових умов діяльності, пов'язаних із дистанційною

формою роботи, необхідністю швидкого обміну інформацією та забезпеченням безпеки учасників освітнього процесу.

Одним із ключових напрямів цифровізації стало впровадження електронного документообігу. Використання цифрових сервісів значно спростило процеси управління, забезпечило оперативність прийняття рішень та зменшило адміністративне навантаження на працівників освіти. Електронні журнали, цифрові бази даних, онлайн-наради та автоматизовані системи моніторингу стали невід'ємними елементами сучасного освітнього менеджменту.

Важливу роль у забезпеченні функціонування освіти під час війни відіграли цифрові освітні платформи та сервіси дистанційного навчання. Такі інструменти, як Google Classroom, Moodle, Microsoft Teams, забезпечили можливість організації освітнього процесу незалежно від місця перебування учасників. Це дозволило підтримувати освітню взаємодію навіть у найбільш кризових умовах.

Суттєвого значення набуває розвиток цифрової компетентності управлінських кадрів. Керівники закладів освіти повинні володіти навичками використання цифрових технологій, організації дистанційного управління, кризової комунікації та інформаційної безпеки. Саме тому актуальним є створення системи безперервного професійного розвитку управлінців у сфері цифрового менеджменту.

Одним із викликів цифровізації управління освітою в умовах війни є нерівний доступ до цифрових ресурсів. Значна частина учасників освітнього процесу втратила доступ до стабільного інтернет-з'єднання, технічного забезпечення або безпечного освітнього середовища. Це зумовлює необхідність державної підтримки цифрової інфраструктури та розроблення програм забезпечення закладів освіти сучасними технічними засобами.

Особливу увагу слід приділити питанням кібербезпеки. У період воєнного стану освітні інформаційні системи стають потенційними об'єктами кібератак, що створює загрозу втрати даних та порушення функціонування освітніх сервісів. У зв'язку з цим виникає потреба у впровадженні сучасних механізмів захисту інформації та підвищенні рівня цифрової безпеки освітніх установ.

Перспективи розвитку цифровізації управління освітою у повоєнний період будуть пов'язані з подальшим упровадженням технологій електронного урядування, штучного інтелекту, автоматизованих систем аналізу даних та цифрових платформ підтримки управлінських рішень. Важливим напрямом стане формування єдиного цифрового освітнього простору України, інтегрованого до європейського освітнього середовища.

Отже, цифровізація управління освітою в умовах воєнного стану стала одним із ключових чинників забезпечення стабільності та безперервності функціонування системи освіти України. Використання цифрових технологій сприяло підвищенню ефективності управлінських процесів, забезпеченню дистанційної взаємодії, оперативності комунікації та адаптивності освітньої системи до кризових умов

Разом із тим цифрова трансформація освіти супроводжується низкою викликів, серед яких нерівний доступ до цифрових ресурсів, потреба у розвитку цифрової компетентності управлінців та забезпеченні кібербезпеки. Подальший розвиток цифровізації управління освітою потребує комплексної державної політики, модернізації цифрової інфраструктури та впровадження інноваційних управлінських підходів. У повоєнний період цифровізація має стати основою модернізації системи освіти України та важливим інструментом інтеграції до європейського освітнього простору.

Література

1. Биков В. Теоретико-методологічні засади цифровізації освіти в Україні. Київ : НАПН України, 2021.
2. Цифровізація української освіти: реалізація, проблеми і перспективи. Педрада. 2023. URL: <https://oplatforma.com.ua/article/16004-tsifrovizatsiya-ukrainskoi-osvitirealizatsiya-problemi-i-perspektivi>
3. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
4. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
5. Цифрова трансформація освіти і науки України: сучасні виклики та перспективи розвитку: монографія / за ред. О. Спіріна. Київ, 2022.
6. Організація дистанційного навчання в умовах кризових ситуацій: методичні рекомендації МОН України. Київ, 2023. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/metodichni%20recomendazii/2020/metodichni%20recomendazii-dustanciyna%20osvita-2020.pdf>
7. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні// Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2024. Т. 19. № 1. С. 116–121. URL: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22>.
8. Трубачева С., Мушка О., Замаскіна П. Трансформаційні процеси в освітньому середовищі закладів загальної середньої освіти в умовах цифровізації суспільства // Український педагогічний журнал. 2024. № 4. С. 103–111. URL: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-4-103-111>
9. Про внесення змін до Положення про програмно-апаратний комплекс «Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту»: Постанова Кабінету Міністрів України. № 1214 від 25.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1214-2024-%D0%BF#Text>
10. Освітні інформаційні системи, інтегровані до АІКОМ // Міністерство освіти і науки України, 2024. URL: <https://aikom.iea.gov.ua/site/journal-connect>
11. Вербовський І. Особливості цифровізації управління освітньою діяльністю закладу вищої освіти // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки. 2024. № 114. С. 59–74.
12. Рахункова палата України. Цифровізація шкіл: окремих результатів досягнуто, однак організація заходів потребує вдосконалення. 2026. URL: <https://www.rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=3072>

13. Romero C., Ventura S. Educational Data Mining and Learning Analytics: An Updated Survey // Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery. 2024. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2402.07956>

14. Allouche E. Digital Transformation of Education, Systems Approach and Applied Research. 2024 URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.11861>

УДК 35.078:004.65:355.01

ДОКАЗОВЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ РЕЄСТРІВ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Малімон В. І., к. держ. упр., доцент,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
*Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна*

В умовах повномасштабної війни система публічного управління України функціонує в середовищі підвищеної невизначеності, дефіциту ресурсів, постійних безпекових загроз і швидкої зміни суспільних потреб. За таких обставин традиційні управлінські підходи, зорієнтовані переважно на адміністративні процедури та формальне планування, виявляються недостатніми. Натомість зростає значення доказового публічного управління, яке передбачає підготовку, ухвалення, реалізацію та оцінювання управлінських рішень на основі достовірних даних, цифрових реєстрів, аналітичних показників, міжвідомчої інформаційної взаємодії та механізмів зворотного зв'язку.

У цьому контексті цифрові реєстри стають не лише технічними базами даних, а інституційною основою для формування обґрунтованої державної політики. Саме вони дають змогу оперативно визначати потреби населення, оцінювати масштаби пошкоджень, планувати розподіл ресурсів, відстежувати результативність програм і коригувати управлінські рішення відповідно до реальної ситуації. У міжнародному вимірі OECD [2] акцентує на тому, що цифрове врядування, відкритість даних, прозорість, підзвітність та результативність публічних інституцій є важливими передумовами підвищення якості державного управління.

Методологічно доказове публічне управління доцільно розглядати через модель *data governance*, яка відображає послідовний рух від первинного збирання інформації до оцінювання управлінського впливу. Така модель поєднує п'ять взаємопов'язаних етапів:

$$D \rightarrow V \rightarrow A \rightarrow R \rightarrow I,$$

де D – збирання даних; V – верифікація їхньої достовірності; A – аналітична обробка та інтерпретація; R – ухвалення управлінського рішення; I – оцінювання його впливу на суспільні процеси.

Запропонована логіка дає змогу розглядати управлінське рішення не як одноразовий адміністративний акт, а як результат повного циклу роботи з даними: від їх отримання й перевірки до практичного застосування та подальшої корекції політики. Саме такий підхід є особливо важливим в умовах війни, коли швидкість реагування має поєднуватися з достовірністю інформації, а управлінська оперативність – із відповідальністю за наслідки прийнятих рішень.

Наукова новизна такого підходу полягає в тому, що цифрові реєстри розглядаються не як технічне сховище інформації, а як інституційний інструмент доказового врядування. Вони забезпечують перехід від реактивного реагування на кризу до аналітично обґрунтованого управління, у якому рішення спираються на актуальні, верифіковані та взаємопов'язані дані.

У міжнародному та національному вимірі цифрові реєстри набувають статусу базового інституційного елементу доказового публічного управління, оскільки саме вони забезпечують оперативний доступ до актуальної інформації, прозорість управлінських процесів і обґрунтованість прийняття рішень. Йдеться не лише про накопичення даних, а про формування інтегрованого інформаційного середовища, у якому дані різних реєстрів поєднуються, взаємодіють і стають підґрунтям для системного аналізу та прогнозування.

Аналітичні матеріали e-Governance Academy [1] підтверджують, що реалізація проєкту DT4UA за підтримки Європейського Союзу у взаємодії з Міністерством цифрової трансформації України стала важливим етапом розвитку національної цифрової екосистеми. У межах цього проєкту було забезпечено модернізацію інфраструктури електронної взаємодії між державними органами, посилення кіберстійкості державних інформаційних систем, а також розширення спектра цифрових послуг для населення та бізнесу. Важливим результатом стало створення передумов для інтеграції розрізнених реєстрів у єдину систему, що підвищує ефективність міжвідомчої координації та зменшує дублювання даних.

У цьому контексті цифрові реєстри доцільно розглядати не лише як інструмент обліку чи адміністративного супроводу, а як інституційну основу *data-driven* управління. Вони забезпечують можливість переходу від фрагментарного використання інформації до комплексного аналізу даних, що дозволяє ідентифікувати проблеми, визначати пріоритети державної політики, прогнозувати наслідки управлінських рішень і оцінювати їхню результативність. Зокрема, інтеграція даних із різних реєстрів дає змогу формувати цілісне уявлення про соціально-економічні процеси, оперативно реагувати на кризові явища та забезпечувати адресність публічних послуг. У цьому контексті цифрові реєстри виступають не лише засобом обліку, а й інституційною основою управління, орієнтованого на дані.

Практичним прикладом застосування такого підходу є екосистема «Дія», яка поєднує мобільний застосунок, портал електронних послуг і доступ до окремих державних реєстрів. За даними дослідження [3], підтриманого UNDP, у 2025 р. 59 % українців користувалися державними електронними послугами, а серед тих, хто користувався публічними послугами, 48 % робили це через застосунок або портал «Дія». Це свідчить про поступове формування в Україні

цифрової моделі взаємодії держави й громадянина, у якій електронні сервіси стають базовим каналом доступу до публічних послуг.

Окреме значення має використання цифрових реєстрів у програмах воєнного та повоєнного відновлення. Зокрема, механізми подання заяв через «Дію» щодо пошкодженого майна, оформлення допомоги, отримання витягів із реєстрів, доступу до соціальних і адміністративних послуг демонструють можливість поєднання сервісної функції держави з аналітичною. У такій логіці кожна цифрова дія громадянина може формувати управлінський сигнал: де зростає попит на допомогу, які громади мають критичні потреби, які послуги є найзатребуванішими, де виникають адміністративні затримки.

Для оцінювання якості даних доцільно використовувати коефіцієнт верифікації: $K_v = C_s / T_s$, де K_v – коефіцієнт верифікації; C_s – кількість підтверджених записів; T_s – загальна кількість перевірених записів.

Інтегрованість цифрових реєстрів можна оцінювати за формулою:

$$IRI = R_i / R_t,$$

де IRI – індекс інтегрованості реєстрів; R_i – кількість реєстрів, які мають налагоджену електронну взаємодію; R_t – загальна кількість реєстрів, необхідних для реалізації відповідної управлінської функції.

Для оцінювання результативності доказового публічного управління доцільно застосовувати такі індикатори: індекс доступності даних; індекс якості даних; індекс використання даних; індекс адресності послуг; індекс управлінського впливу. Узагальнений індекс доказовості управлінського рішення можна подати так:

$$EDI = w_1 DQI + w_2 IRI + w_3 DUI + w_4 TAI + w_5 \Pi,$$

де EDI – індекс доказовості управлінського рішення; DQI – якість даних; IRI – інтегрованість реєстрів; DUI – рівень використання даних; TAI – адресність управлінського впливу; Π – інституційна спроможність; w_1 – w_5 – вагові коефіцієнти залежно від мети політики.

Показовим для України є включення цифрового урядування до міжнародних рейтингів і оцінювань. У звіті World Bank GovTech Maturity Index 2025 [5] цифрова зрілість публічного сектору оцінюється за чотирма напрямками: основні урядові системи та спільна цифрова інфраструктура, онлайн-публічні послуги, цифрова участь громадян і чинники розвитку GovTech. Така рамка може бути використана для оцінювання української системи цифрових реєстрів не лише за кількістю сервісів, а й за якістю управлінського циклу: дані – рішення – результат – зворотний зв'язок.

Водночас цифровізація в умовах війни несе не лише переваги, а й ризики. До них належать кіберзагрози, фрагментація реєстрів, дублювання даних, нерівний доступ населення до цифрових послуг, ризики помилкової автоматизації та недостатня якість первинних даних. Тому доказове публічне управління має ґрунтуватися не лише на цифрових інструментах, а й на правових гарантіях захисту даних, аудиті алгоритмів, прозорих процедурах верифікації та відповідальності посадових осіб за якість ухвалених рішень.

У площині повоєнного відновлення значущість цифрових реєстрів об'єктивно зростає, оскільки вони формують базову інформаційну

інфраструктуру для стратегічного планування, управління фінансовими потоками та оцінювання результативності відбудовчих процесів. Звіт RDNA5 [4] не лише фіксує масштабність втрат, завданих Україні, а й підкреслює необхідність переходу до системного, аналітично обґрунтованого підходу до відновлення, який передбачає опору на достовірні, верифіковані та взаємопов'язані дані щодо стану житлового фонду, критичної інфраструктури, соціально-економічних потреб населення та обсягів ресурсного забезпечення. У такій логіці цифрові реєстри постають як ключовий механізм інтеграції розрізнених інформаційних потоків у єдине аналітичне середовище, здатне підтримувати ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Практичне використання цифрових реєстрів у процесах відбудови забезпечує якісно новий рівень управління ресурсами, дозволяючи відійти від фрагментарних і ситуативних рішень до їх цільового, пріоритезованого та доказово обґрунтованого розподілу. Зокрема, такі інструменти дають змогу визначати пріоритетність відновлювальних проєктів на основі об'єктивних критеріїв, здійснювати комплексну оцінку масштабів руйнувань, формувати середньо- та довгострокові фінансові стратегії, а також забезпечувати безперервний моніторинг виконання державних програм. Інтеграція цифрових реєстрів із системами бюджетного планування та фінансового контролю, своєю чергою, сприяє мінімізації ризиків неефективного використання коштів, підвищує прозорість витрат і зміцнює підзвітність органів публічної влади.

Узагальнюючи, доказове публічне управління в умовах війни доцільно інтерпретувати не як сукупність цифрових інновацій, а як глибинну методологічну та інституційну трансформацію системи державного управління та місцевого самоврядування. Його результативність визначається рівнем якості та повноти даних, ступенем інтегрованості цифрових реєстрів, аналітичною спроможністю органів влади, а також наявністю ефективних механізмів моніторингу та оцінювання публічної політики. Для України формування доказового публічного управління є визначальною умовою забезпечення стійкості держави, ефективної реалізації відновлювальних процесів і зміцнення довіри суспільства до інститутів публічної влади.

Література

1. Digital solutions that change Ukraine. e-Governance Academy. 2025. URL: https://ega.ee/wp-content/uploads/2025/05/dt4ua_brochure_en.pdf.
2. Government at a Glance 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c/0efd0bcd-en.pdf.
3. 59 % of Ukrainians use government e-services, UNDP-backed study finds. *United Nations Development Programme Ukraine*. 2026. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/59-ukrainians-use-government-e-services-undp-backed-study-finds>.
4. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), February 2022 – December 2025. Washington, DC : World Bank, 2026. URL:

<https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025>.

5. World Bank. GovTech Maturity Index 2025 : Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121725193511608/pdf/P502259-9dd7f000-6bd6-4b94-acc7-11d827eefb9d.pdf>.

УДК 352.07:004.738.5(477.53)

ІНСТРУМЕНТИ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ У ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Марченко О.М., здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти
D4 «Публічне управління та адміністрування»
Навчально-наукового інституту економіки,
управління, права та інформаційних технологій,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна

Науковий керівник: **Дорофєєв О.В.**, д-р економ. наук, професор,
професор кафедри економіки та публічного управління,
Полтавський державний аграрний університет м. Полтава, Україна

Введення в Україні воєнного стану 24 лютого 2022 року кардинально змінило умови функціонування органів місцевого самоврядування (ОМС). В умовах збройної агресії Полтавська міська громада, як і сотні інших громад України, зіштовхнулась із необхідністю забезпечувати безперебійну комунікацію з мешканцями попри обмеження мобільності, руйнування комунікаційної інфраструктури та вимушену евакуацію частини населення. Правові засади функціонування ОМС у цей період визначаються передусім Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [7] та Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [6]. Саме в цьому контексті інструменти електронної демократії набувають стратегічного значення, тобто вони дозволяють підтримувати зв'язок між владою і громадою навіть за умов кризового управління.

Теоретичні засади електронної демократії та електронного урядування досліджували Грицяк Н. В., Соловійов С. Г. [1], Дрешпак В.М, Семенченко А.І. [2], та ін. Проблематику цифрової трансформації публічного управління в кризових умовах висвітлювали в працях I. Mergel, N. Edelmann, N. Haug [3]. Разом із тим, комплексне дослідження ефективності інструментів е-демократії на рівні конкретної громади в умовах воєнного стану у вітчизняній науці фактично відсутнє. Під електронною демократією (е-демократією) розуміється система механізмів та інструментів, що забезпечують участь громадян у прийнятті публічних рішень за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій [1, с.

5]. На рівні місцевого самоврядування до ключових інструментів е-демократії відносять: офіційні вебсайти та портали, електронні петиції, онлайн-консультації та опитування, відкриті дані (open data), платформи е-участі та цифрові комунікаційні канали (Telegram, Viber, Facebook та ін.) [2, с. 46-47].

Полтавська міська рада у довоєнний період сформувала відносно розвинену інфраструктуру е-демократії. Офіційний вебсайт poltava.ua забезпечував доступ до рішень ради, регуляторних актів, містобудівної документації [4]. Функціонувала платформа електронних петицій, яка відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [6] дозволяла збирати підписи на підтримку громадських ініціатив. Активно використовувався Telegram-канал виконавчого комітету, що охоплював понад 40 тисяч підписників.

З початком повномасштабного вторгнення функціонування цих інструментів зазнало суттєвих змін, обумовлених такими чинниками: загрозою кібератак на комунікаційну інфраструктуру; вимогами режиму OPSEC (оперативної безпеки) щодо оприлюднення певних відомостей; вимушеною релокацією частини персоналу виконавчих органів; перебоями в електропостачанні та доступі до Інтернету внаслідок ракетних ударів по енергетичній інфраструктурі Полтавщини у 2022-2025 роках. Правові обмеження на оприлюднення окремих відомостей в умовах воєнного стану визначені Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [7].

Аналіз практики Полтавської міської громади за 2022-2025 роки дозволяє виокремити наступні тенденції у застосуванні інструментів е-демократії:

Telegram-канал Полтавської міськради перетворився на основний оперативний інформаційний майданчик: повідомлення про повітряні тривоги, графіки відключень електроенергії, гуманітарну допомогу, евакуаційні маршрути публікуються в режимі реального часу [4]. Кількість підписників за 2022-2023 роки зросла вдвічі до понад 80 тисяч осіб, що свідчить про суттєве зростання попиту на оперативну цифрову інформацію.

У воєнний час *тематика петицій* суттєво змінилась: переважна більшість звернень стосується питань безпеки (облаштування укриттів, встановлення генераторів у критичних установах), гуманітарного забезпечення та підтримки ВПО. Водночас процедурні вимоги до збирання підписів, встановлені Законом «Про місцеве самоврядування в Україні» [6], залишаються незмінними, що в умовах обмеженої мобільності населення суттєво ускладнює реалізацію даного механізму.

Попри воєнний стан, Полтавська міська рада зберегла і розширила *перелік послуг на порталі «Дія» та у власному електронному кабінеті мешканця* [4]. Це дозволило ВПО та мешканцям, які виїхали за кордон, отримувати довідки, реєструватись на отримання допомоги без особистого звернення до ЦНАП.

Після 24 лютого 2022 р. сесії Полтавської міської ради перейшли у змішаний (гібридний) формат: депутати та жителі отримали можливість *долучатись до обговорення рішень у режимі відеоконференції* через Zoom та Microsoft Teams. Трансляції засідань на YouTube-каналі забезпечили публічність ухвалення рішень в умовах, коли фізична присутність у залі засідань є

небезпечною або неможливою [4].

Попри воєнну секретність, Полтавська міська рада забезпечувала публікацію узагальнених даних про використання коштів місцевого бюджету на оборонні заходи та гуманітарну допомогу через платформу *spending.gov.ua* [8] та портал відкритих даних [5], що відповідає стандартам відкритих даних і дозволяє громадськості здійснювати моніторинг.

Разом із тим, дослідження виявило системні проблеми, що обмежують ефективність е-демократії в умовах воєнного стану. Так, має місце *цифровий розрив*: значна частина людей похилого віку та мешканців з низькою цифровою грамотністю позбавлена можливості використовувати онлайн-канали участі [5]. У той же час, негативний вплив має *інформаційне перевантаження*: велика кількість каналів комунікації (сайт, Telegram, Facebook, Viber, YouTube) ускладнює пошук актуальної інформації і розпорошує громадську увагу. І, нарешті, *правові колізії*: окремі норми Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [6] не адаптовані до умов воєнного стану і не передбачають спрощених процедур е-участі в кризових ситуаціях.

З огляду на це, для Полтавської міської ради нами запропоновано:

- розробити та затвердити Концепцію е-демократії громади з окремим розділом щодо функціонування в умовах надзвичайних ситуацій та воєнного стану;
- впровадити єдину цифрову платформу е-участі (за прикладом порталу «Активний громадянин» м. Харкова), яка консолідує функції петицій, опитувань та громадських обговорень;
- організувати безкоштовні курси цифрової грамотності для соціально вразливих категорій мешканців (літніх осіб, ВПО), зокрема дистанційно;
- на рівні Верховної Ради України ініціювати внесення змін до законодавства про місцеве самоврядування [6] в частині спрощення процедур е-участі в умовах воєнного або надзвичайного стану;
- запровадити регулярний моніторинг ефективності цифрових комунікаційних каналів із залученням незалежних експертів та представників громадянського суспільства.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у порівняльному аналізі практик е-демократії різних громад України в умовах воєнного стану, а також у розробці методики оцінювання ефективності цифрових інструментів громадської участі на місцевому рівні.

Література

1. Грицяк Н. В., Соловйов С. Г. Електронна демократія : навчальний посібник / за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Н. В. Грицяк. Київ : НАДУ, 2015. 66 с. URL: <https://surl.li/warvra> (дата звернення: 14.05.2025).
2. Електронне урядування та електронна демократія : навчальний посібник : у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017. Частина 1: Вступ до курсу. Концептуальні засади електронного урядування та електронної демократії / [В.Я. Малиновський, Н.В. Грицяк, А.І. Семенченко]. Київ : ФОП

Москаленко О. М., 2017. 70 с. URL: <https://surl.li/ltouqz> (дата звернення: 14.05.2025).

3. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, № 4. DOI: 10.1016/j.giq.2019.06.002.

4. *Полтавська міська рада* : офіційний веб-сайт. URL: <https://rada-poltava.gov.ua/ua> (дата звернення: 14.05.2025).

5. *Портал відкритих даних України* : веб-сайт. URL: <https://data.gov.ua> (дата звернення: 14.05.2025).

6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. №280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 14.05.2025).

7. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. №389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 14.05.2025).

8. *Spending* : єдиний веб-портал використання публічних коштів. URL: <https://spending.gov.ua> (дата звернення: 14.05.2025).

УДК 351.07

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА СИСТЕМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Масик Р. І., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра публічного управління та економіки,
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

В Україні реформа державного управління, що спричиняється напрямом євроінтеграції, глобальними викликами й перетвореннями держаних механізмів, вимагають якісного розгляду згідно із нинішнім станом у державі. В Україні процес державного управління знаходиться на етапі регулярних трансформацій та пристосування до сучасного воєнного стану й курсу євроінтеграції. Зважаючи на це, вимагають визначення якраз ті ефективні механізми державного управління, котрі забезпечують державі змоги для розв'язання поточних і стратегічних завдань в здійсненні функцій держави.

Наразі перед Україною постала потреба результативного включення у світові глобалізаційні процеси. Для цього принципово вагомо напрацювати чіткі державні механізми, що гарантуватимуть змогу Україні досягти якнайбільших зовнішніх переваг, зменшуючи водночас внутрішні втрати. В той же час важливо скористатися змогами глобалізаційного розвитку в інтересах втілення власних національних інтересів. Глобалізаційні вектори у впровадженні державної політики стануть передбачуваними, ефективними й керованими. На фоні глобалізації система державного управління України містить конкретні стратегічні лінії суспільного розвитку. Втілення цих векторів визначене в

Стратегії сталого розвитку України 2030 й спрямоване на гарантування значного рівня та якості життя громадян України, формування комфортних умов задля функціонування нинішнього та майбутніх поколінь і стримання деградації природних екосистем через введення нової моделі економічного розвитку, що ґрунтується на принципах стабільного розвитку.

Зовнішньополітичний курс на приєднання України до ЄС, закріплений в Конституції нашої держави, став потужним поштовхом для фундаментальних реформ у всіх сферах життєдіяльності суспільства, але провідна роль у цьому процесі належить реформі державного управління. Це, зокрема, пояснюється тим, що в Україні, як і в інших посткомуністичних країнах, процес європейської інтеграції відбувається в умовах переходу до демократії та ринкової економіки, без наявності яких не можна говорити про відповідність країни Копенгагенським критеріям [1].

На сьогодні Україна постає перед необхідністю ефективного включення у світові глобалізаційні процеси. З цією метою принципово важливо виробити конкретні державні механізми, які забезпечать можливість Україні досягнути максимальних зовнішніх переваг, мінімізуючи при цьому внутрішні втрати. Важливо при цьому використати можливості глобалізаційного розвитку на користь реалізації власних національних інтересів. Глобалізаційні напрями у реалізації державної політики будуть ефективними, прогнозованими та керованими. Система державного управління України в умовах глобалізації має чіткої стратегічної лінії суспільного розвитку. Реалізація цих напрямів покладена в Стратегію сталого розвитку України 2030 та націлена на забезпечення високого рівня та якості життя населення України, створення сприятливих умов для діяльності нинішнього та майбутніх поколінь та припинення деградації природних екосистем шляхом впровадження нової моделі економічного зростання, що ґрунтується на засадах сталого розвитку [2].

Євроінтеграція України відбувається в умовах широкомасштабної російської інтервенції. Війна, розв'язана країною-агресором, з одного боку, довела готовність українців захищати незалежність своєї країни, європейський шлях її розвитку, об'єднала українську націю і зміцнила громадську підтримку руху до ЄС. А з іншого — активізувала двосторонні процеси євроінтеграції, надала нової якості політики Брюсселя на українському напрямі, змусила переглянути підходи і пріоритети у сфері безпеки. Водночас війна, під час якої Україна зазнала колосальних людських та фінансово-економічних втрат, вплинула на характер просування до об'єднаної Європи, обумовила особливості «воєнної» євроінтеграції. Нині головною складовою відносин Києва і Брюсселя є спільне протистояння континентальній експансії росії, політична солідарність і воєнна, фінансово-економічна підтримка України. Наша країна тривалий час тримає оборону східного флангу ЄС, прийнявши на себе удар усієї воєнної потуги країни-агресора. Сьогодні від Збройних Сил України залежить майбутнє Європи. У цьому геополітична значимість, ексклюзивність і пріоритетність євроінтеграції України [3].

У контексті європеїзації державного управління в Україні, К. Нестеренко виокремлює три напрями, за якими відбуватимуться зміни. До першого

віднесено подолання невідповідності стратегій та структури державного управління процесами європейської інтеграції. Пропонується створення належних умов для наближення національної моделі державного управління до європейської шляхом забезпечення більшої різноманітності структури управління євроінтеграційними процесами. Другий напрямок стосується подоланням невідповідності між обраною стратегією та чинним законодавством України. Необхідно комплексно адаптувати законодавство нашої країни до правових норм ЄС. До третього напрямку віднесено подоланням невідповідності кадрового сектору до сучасного стану процесу європейської інтеграції України [4].

Україна й надалі здійснює проєвропейські реформи, затверджує вагомі євроінтеграційні закони, посилює співпрацю з Брюсселем на різних векторах. В цілому існують підстави стверджувати про відчутний прогрес, суттєві досягнення та зміни на європейському шляху. Набуття статусу кандидата вважається значущим, проте не кінцевим етапом євроінтеграції. Через це навіть в умовах війни потрібно не сповільнювати темпів на шляху до Євросоюзу, застосовувати переваги нового статусу, реалізувати реформи, що потрібні для того, аби набути членства в Європейському Союзі та створювати належні умови для відновлення України в повоєнний час відповідно до європейських норм і стандартів.

Отже, інтеграційні процеси, котрі підтримують регіоналізацію, іншими словами, здійснюється децентралізація світового середовища, що покращує життєдіяльність його елементів: територіальних (політичних, економічних) утворень. Під час формування регіональних угруповань зникають кордони ведення бізнесу, що покращує економічну взаємозалежність держав, що, своєю чергою, значно впливає на правотворчі процеси, відіграє велику роль для гарантування законних правовідносин у всіх секторах суспільного життя. Варто зауважити, що втілюючи реформу державного управління в Україні, окрім внутрішніх характерних ознак, варто зважати на досвід реформ і тенденції розвитку державного управління у державах-членах Європейського Союзу, державах-кандидатах і потенційних кандидатах на членство в Європейський Союз та, крім того, вимоги й критерії оцінки результативності державного управління самим Євросоюзом у розрізі розширення, котрі можуть зазнавати змін, підпадаючи під вплив викликів часу. Приміром, до головних викликів державного управління у державах-членах Європейського Союзу на тлі реформ на нинішньому етапі можна віднести здобутки й обмеження недавніх адміністративних реформ, виконавчу здатність, зростання професійних можливостей, якість адміністративних послуг, надання послуг в онлайн-режимі, відкриту інформацію, фіскальну консолідацію й управління бюджетом, проблеми суспільного характеру. В аспекті зазначеного зазнають змін пріоритети реформ, а саме переважають питання введення електронного уряду, покращення співдії й співробітництва в державній сфері, прозорості та відкритості уряду, зменшення державного сектору, націленість на результати й ефекти ліквідації бюрократичної тяганини. Через це, здійснюючи реформи

державного управління в Україні, на тлі євроінтеграції, варто зважати, в тому числі, й на такі тенденції.

Література

1. Кадук Н.І. Реформа державного управління як складова євроінтеграційних процесів. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/7/1/doc/0606-11.pdf#page=15>.
2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.
3. Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. Національна безпека і оборона. 2022. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf.
4. Nesterenko K., Bohatyrova M. Reforming of public administration in Ukraine in the context of the European integration. *Lex portus*. 2019. № 6. URL: <https://doi.org/10.26886/2524-101x.6.2019.4>.

УДК 336.71: 351

ТЕОРІЯ РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Машталяр О.В., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна*

Ткачук Н.М., канд.економ.наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування
та фондового ринку,
*Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна*

Банківська система є одним із ключових елементів сучасної економіки, відіграючи важливу роль у забезпеченні її стабільності, фінансової безпеки та підтриманні довіри населення до банківських установ. Водночас, діяльність банків пов'язана зі значними ризиками, які можуть впливати не лише на окремих клієнтів, а й на фінансову стабільність держави загалом. Саме тому важливу роль у функціонуванні банківської системи відіграє державне регулювання та банківський нагляд.

Сутність регулювання банківської діяльності можна розглядати з кількох позицій. Найбільш поширеним підходом можна вважати функціональний, який застосовується на законодавчому рівні. Так, відповідно до ст. 55 Закону України «Про Національний банк України», банківське регулювання є однією із функцій

НБУ, мета реалізація якої – це «безпека та фінансова стабільність банківської системи, захист інтересів вкладників і кредиторів» [1].

У процесі функціонування банківської системи держава реалізує регуляторну функцію через органи банківського нагляду, якими найчастіше виступають центральні банки. У науковій літературі існують різні підходи до пояснення ролі та поведінки органів регулювання банківської діяльності. Найбільш відомими на сьогодні є теорія суспільних інтересів, теорія «зрошення» та теорія суспільного вибору, сутність яких подана в табл. 1.

Таблиця 1. Сутність теорій банківського регулювання

Теорії	Головна ідея	Кому найбільше служить регулювання
Теорія суспільних інтересів	Регулятор працює для блага суспільства	Громадянам і державі
Теорія «зрошення»	Регулятор поступово підтримує банки	Великим банкам
Теорія суспільного вибору	Регулятор шукає компроміс між усіма сторонами	Суспільству та банкам частково

Примітка. Сформовано на основі [2]

Теорія суспільних інтересів є однією з базових концепцій державного регулювання, відповідно до якої, органи банківського нагляду діють в інтересах суспільства та забезпечують стабільність фінансової системи. Основним завданням регулятора в межах цієї теорії є захист вкладників, підтримання довіри до банківської системи, контроль за ризиками та запобігання фінансовим кризам [2].

У сучасних умовах ця концепція набуває особливої актуальності для України, оскільки в період воєнних викликів саме ефективне державне регулювання дозволило забезпечити безперервність функціонування банківської системи, стабільність платіжної інфраструктури та підтримку фінансового сектору. Діяльність Національного банку України щодо валютного регулювання, контролю ліквідності банків та стабілізації фінансового ринку стала важливим елементом системи публічного управління в умовах повномасштабного вторгнення.

Утім, практика державного регулювання свідчить про існування ризиків впливу великих фінансових установ на органи нагляду. Це пояснюється теорією «зрошення», що також відома як теорія «захоплення регулятора» (англ. - Regulatory Capture), розробником якої вважається американський економіст та представник Чиказької школи Джордж Стіглер. Відповідно до цієї теорії, регулятори можуть поступово починати діяти в інтересах самих банків, а не суспільства загалом. У межах цієї концепції існує небезпека лобіювання інтересів великих фінансових груп, створення нерівних умов конкуренції та послаблення контролю за окремими банківськими установами [2; 3].

Варто відмітити, що зазначена проблема справді є актуальною для багатьох країн світу, оскільки банківський сектор має значний економічний і політичний

вплив. З огляду на це важливого значення набувають прозорість діяльності органів нагляду, незалежність регулятора банківської системи, а також ефективність механізмів державного контролю.

Більш комплексний підхід до пояснення діяльності регуляторів прослідковується в теорії суспільного вибору, яка займає проміжну позицію між розглянутими теоріями. Її прихильники вважають, що органи банківського нагляду змушені постійно балансувати між інтересами держави, суспільства, банківських установ та політичних інститутів. Тому в реальних умовах регулятор не може повністю орієнтуватися лише на інтереси окремої сторони і його рішення часто мають компромісний характер [2].

У сучасній системі публічного управління це проявляється насамперед у поєднанні державного контролю з необхідністю забезпечення розвитку банківського сектору та підтримання конкурентного середовища. Іншими словами, надмірне регулювання може стримувати розвиток фінансового ринку, тоді як недостатній контроль створює ризики фінансової нестабільності. Це зумовлює необхідність вдосконалення механізмів банківського нагляду, підвищення прозорості діяльності регуляторів та зміцнення довіри суспільства до фінансових інституцій.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що розглянуті концепції регулювання банківської діяльності дозволяють комплексно оцінити роль органів банківського нагляду в системі публічного управління. Теорія суспільних інтересів розглядає регулятора як захисника фінансової стабільності та суспільного блага, тоді як теорія «зрощення» акцентує увагу на ризиках впливу банківського сектору на органи нагляду. Натомість, теорія суспільного вибору пояснює регулювання як результат взаємодії різних груп інтересів. Для України в сучасних умовах особливо важливими є забезпечення незалежності регуляторних органів, підвищення ефективності державного контролю за банківською системою та формування прозорого механізму банківського нагляду. Це є необхідною передумовою фінансової стабільності, економічної безпеки та успішного повоєнного відновлення держави.

Література

1. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV: (поточна редакція 1.01.2026р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 19.05.2026).
2. Банківська система: навч. посіб.; за ред. І.М. Мазур. Дніпро: Пороги, 2017. 444 с.
3. Rethinking regulatory capture | the daily economy. *The Daily Economy*. URL: <https://thedailyeconomy.org/article/rethinking-regulatory-capture/> (date of access: 19.05.2026).

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

Мкртичьян О.М., старший викладач
кафедра маркетингу, комерційної діяльності та економічної теорії,
*Український державний університет залізничного транспорту,
м. Харків, Україна*

Повномасштабна війна поставила перед Україною завдання забезпечення обороноздатності, соціальної підтримки населення, безперервності адміністративних послуг, управління фінансами, координації допомоги та підготовки до відновлення. За цих умов цифровізація публічного управління стала одним із ключових чинників стійкості держави, оскільки забезпечує керованість, доступність послуг і прозорість рішень навіть в умовах воєнних ризиків, переміщення населення та руйнування інфраструктури.

Україна послідовно формує модель сервісної та цифрової держави. Державні реформи орієнтовані на побудову сучасної, людиноцентричної системи врядування, а продовження до 2030 року стратегії цифровізації управління державними фінансами засвідчує перехід до довгострокової моделі цифрового управління.

У воєнний період стійкість держави визначається не лише наявністю матеріальних ресурсів, а й здатністю інституцій швидко обробляти дані, ухвалювати рішення, координувати дії різних суб'єктів та забезпечувати громадянам доступ до основних сервісів. Саме тому цифровізація публічного управління виконує щонайменше чотири взаємопов'язані функції: забезпечує безперервність управління, підвищує оперативність рішень, зменшує транзакційні витрати та посилює довіру до держави через прозорість і передбачуваність процедур.

Вагомим проявом цієї трансформації стала екосистема «Дія». Станом на жовтень 2025 року цифровими документами та онлайн-послугами в Дії користувалися вже 23 мільйони українців, у застосунку було доступно 33 цифрові документи та понад 70 сервісів. У 2025 році окремі масові послуги засвідчили здатність держави швидко масштабувати цифрові механізми підтримки населення: за програмою «Зимова еПідтримка» було подано 14,3 млн заяв, а витяг про місце проживання сформовано 12,8 млн разів. Це означає, що цифрові сервіси стали інфраструктурою повсякденної взаємодії людини і держави, а не лише додатковою опцією.

Важливою перевагою цифровізації є зниження адміністративного навантаження в кризових умовах. За оцінкою Мінцифри, 60 базових послуг у Дії щороку економлять громадянам і державі 49 млрд грн. Такий ефект є особливо значущим під час війни, коли ресурси держави мають концентруватися на обороні, соціальному захисті, підтримці внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, постраждалих громад і критичної інфраструктури.

По-перше, цифровізація забезпечує безперервність функціонування державних інститутів. За наявності електронних реєстрів, дистанційних сервісів, інтегрованих баз даних і цифрової ідентифікації держава здатна продовжувати виконання своїх функцій навіть за умов переміщення населення, руйнування окремих адміністративних приміщень або обмеженого фізичного доступу до установ.

По-друге, цифрове врядування підвищує якість координації між органами влади. У воєнний період особливого значення набуває швидкий обмін інформацією між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями, соціальними службами та міжнародними партнерами. Цифрові платформи зменшують часові затримки, уніфікують процедури та дають змогу приймати рішення на основі актуальних даних.

По-третє, цифровізація виступає інструментом антикорупційної стійкості. Чим менше ручного втручання, паперових процедур і непрозорих етапів, тим вищою є простежуваність рішень та тим нижчими є ризики зловживань. У контексті повоєнної відбудови ця теза набуває особливої ваги, адже управління великими обсягами бюджетних і донорських ресурсів потребує високого рівня відкритості, підзвітності та громадського контролю.

У повоєнний період цифровізація публічного управління має стати основою не лише відновлення, а й модернізації держави. Ідеться про перехід від логіки відновлення втраченого до логіки побудови більш ефективної, прозорої та інклюзивної моделі врядування. Саме тому цифрові інструменти мають охоплювати стратегічне планування, управління публічними інвестиціями, моніторинг проєктів, бюджетування, оцінювання результативності та взаємодію з громадянами.

Показовим прикладом є екосистема DREAM, яка використовується як єдина цифрова основа управління публічними інвестиційними проєктами та проєктами відновлення. У 2025 році ця екосистема отримала законодавче врегулювання: формування Єдиного портфеля публічних інвестицій держави передбачене з використанням інформаційної системи, в основі якої лежить DREAM. Таким чином цифровізація відбудови переходить від рівня ініціативи до рівня інституційно закріпленого механізму публічного управління.

Цифрові рішення у сфері відновлення важливі з кількох причин. Вони дають змогу бачити повний життєвий цикл проєкту — від ініціювання та оцінювання до фінансування, реалізації й моніторингу результатів; полегшують координацію між державою, громадами та донорами; забезпечують публічність даних; формують підґрунтя для пріоритизації проєктів за критеріями ефективності, безпеки, соціальної значущості та регіонального розвитку. У такий спосіб цифровізація стає інструментом не лише контролю, а й стратегічного управління відбудовою.

Разом із тим цифровізація публічного управління не є автоматичною гарантією стійкості. Її результативність залежить від надійності електронних комунікацій, кіберзахисту, сумісності державних інформаційних систем, якості даних, нормативного забезпечення та кадрової спроможності органів влади.

Продовження війни зберігає високі ризики для цифрової інфраструктури, зокрема через кібератаки, перебої зв'язку та нерівномірний доступ до електронних сервісів у різних громадах.

Окремою проблемою залишається цифрова інклюзія. Хоча, за дослідженням UNDP, у 2025 році 59% українців користувалися державними електронними послугами, це також означає, що значна частина населення все ще потребує підтримки, альтернативних каналів доступу та розвитку цифрових навичок. Саме тому цифрова держава не повинна витіснити людину з системи публічного управління; навпаки, вона має поєднувати онлайн-сервіси з розвиненою мережею ЦНАПів, мобільних точок доступу та інклюзивних форматів обслуговування.

Ще одним викликом є забезпечення доступності та якості цифрових ресурсів. Дослідження UNDP щодо вебдоступності сайтів 100 органів державної влади у 2025 році демонструє, що питання доступності електронних ресурсів залишається практичним завданням, без вирішення якого цифровізація не може повною мірою виконувати функцію рівного доступу до публічних послуг.

У середньостроковій перспективі цифровізація публічного управління в Україні має розвиватися за такими пріоритетами: по-перше, посилення кіберстійкості державних систем; по-друге, інтеграція реєстрів та інформаційних ресурсів на єдиних стандартах обміну даними; по-третє, розширення цифрових сервісів для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, бізнесу та громад; по-четверте, цифровізація управління публічними фінансами та інвестиціями; по-п'яте, розвиток цифрових компетентностей публічних службовців і населення; по-шосте, забезпечення інклюзивності та доступності електронних послуг; по-сьоме, впровадження інструментів аналітики даних для більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

Ці пріоритети відповідають логіці переходу від цифровізації окремих адміністративних процедур до побудови повноцінної цифрової моделі публічного управління, у якій технології слугують засобом підвищення інституційної спроможності держави, а не самоціллю. Для України це особливо важливо, оскільки післявоєнне відновлення вимагатиме швидкого, підзвітного та даними керованого врядування на всіх рівнях.

Отже, цифровізація публічного управління в Україні є одним із ключових чинників стійкості держави у воєнний та повоєнний періоди. У воєнних умовах вона забезпечує безперервність державних функцій, доступність послуг, швидкість реагування, економію ресурсів і кращу координацію між інституціями. У повоєнний період цифровізація створює основу для прозорості відбудови, ефективного управління публічними інвестиціями, посилення підзвітності та модернізації моделі врядування.

Практика України переконує, що цифрова держава є не лише сучасною формою надання послуг, а й механізмом збереження керованості, довіри та інституційної спроможності в умовах екстремальних викликів. Саме тому подальша цифрова трансформація публічного управління має розглядатися як стратегічний напрям зміцнення державності, суспільної стійкості та конкурентоспроможності України в європейському просторі.

Література

1. Public Administration Reform. National Agency of Ukraine on Civil Service. URL: <https://nads.gov.ua/en/public-administration-reform>
2. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 № 1467-р (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1467-2021-%D1%80>
3. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.05.2025 № 464-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/464-2025-%D1%80>
4. Держава без черг і паперів: уже 23+ мільйони українців користуються Дією. URL: <https://diia.gov.ua/news/derzhava-bez-cherh-i-papery-uzhe-23-milyony-ukrainsiv-korystuiutsia-diieiu>
5. Підсумки 2025: які послуги в Дії були найпопулярнішими серед українців. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/pidsumky-2025-iaki-posluhy-v-dii-buly-naypopuliarnishymy-sered-ukrayintsiv>
6. Цифровізація в Дії: як 60 базових послуг економлять українцям та державі 49 млрд грн на рік. URL: <https://diia.gov.ua/news/tsyfrovizatsiia-v-dii-iak-60-bazovykh-posluh-ekonomliat-ukrainsiam-ta-derzhavi-49-mlrd-hrn-na-rik>
7. 59% of Ukrainians use government e-services, UNDP-backed study finds. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/59-ukrainians-use-government-e-services-undp-backed-study-finds>
8. Web accessibility of 100 state authorities' websites: 2025 study. UNDP Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/web-accessibility-100-state-authorities-websites-2025-study>
9. DREAM. Official website. URL: <https://dream.gov.ua/ua>
10. Екосистема управління проектами DREAM отримала законодавче врегулювання. URL: <https://mindev.gov.ua/news/36415-ekosistema-upravlinnia-projektami-dream-otrimala-zakonodavce-vreguliuвання>
11. Ukraine recovery priorities 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/rdna4-ukraine-recovery-priorities-2025.pdf>
12. OECD. Ukraine country page. URL: <https://www.oecd.org/en/countries/ukraine.html>

УДК 351:352:330.34

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Могільовський В. В., здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
*Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна*

Ортіна Г. В., д.н.держ.упр., професор,
професор кафедри менеджмента та публічного адміністрування,
*Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна*

В умовах повномасштабної війни в Україні трансформація системи публічного управління та відновлення територіальних громад стає одним із ключових стратегічних завдань держави. Руйнування інфраструктури, демографічні зміни та економічна нестабільність формують нові виклики для розвитку територій.

Сучасні дослідження підтверджують, що ефективність публічного управління безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток територіальних систем та їх стійкість [1, с. 10]. В умовах кризи особливого значення набуває здатність органів влади забезпечувати адаптивність управлінських рішень та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища [2, с. 25].

Стратегічне управління відновленням територіальних громад передбачає комплексний підхід, який включає довгострокове планування, мобілізацію ресурсів, координацію між різними рівнями влади та активне залучення громадськості. Як зазначають дослідники, інтеграція принципів сталого розвитку у процес управління є ключовою умовою забезпечення ефективного відновлення територій [3, с. 47].

В умовах війни відбувається трансформація управлінських моделей — від традиційних до адаптивних та інноваційних. Особливу роль у цьому процесі відіграють цифрові технології, які сприяють підвищенню прозорості, ефективності та доступності публічних послуг [4, с. 18].

Ключові напрями стратегічного відновлення територіальних громад наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 - Стратегічні напрями відновлення територіальних громад

Напрямок	Характеристика	Результат
Інфраструктурний	Відбудова житлового фонду та інфраструктури	Відновлення базових умов життя
Економічний	Розвиток підприємництва, інвестицій	Економічна стабілізація
Соціальний	Підтримка населення, ВПО	Соціальна згуртованість
Інституційний	Підвищення ефективності управління	Посилення спроможності влади

Джерело: узагальнено автором на основі [1–5].

Одним із ключових напрямів є цифрова трансформація публічного управління, яка дозволяє оптимізувати управлінські процеси та підвищити якість прийняття рішень. Як підкреслюється у сучасних дослідженнях, цифровізація є

важливим інструментом підвищення ефективності державного управління [5, с. 33].

Євроінтеграційний вектор розвитку України створює додаткові можливості для впровадження сучасних підходів до управління, зокрема використання європейських практик регіонального розвитку, фінансових інструментів підтримки та інституційних реформ [2, с. 41].

Водночас існують значні проблеми, що ускладнюють реалізацію стратегій відновлення, серед яких обмеженість ресурсів, кадровий дефіцит та недостатній рівень інституційної спроможності. Це потребує впровадження інноваційних підходів до управління та розвитку людського капіталу.

Особливу увагу слід приділити впровадженню ESG-підходів, що забезпечують інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у процес стратегічного планування. У роботах Г. В. Ортіної підкреслюється, що використання інноваційних підходів у публічному управлінні сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та зміцненню національної безпеки [6, с. 52].

Таким чином, стратегічне управління відновленням територіальних громад є складним багаторівневим процесом, що потребує інтеграції сучасних управлінських підходів, цифрових технологій та принципів сталого розвитку. Його ефективна реалізація є ключовою умовою повоєнного відновлення України.

Важливим аспектом стратегічного управління відновленням територіальних громад є впровадження принципів багаторівневого врядування (multi-level governance), що передбачає ефективну взаємодію між державними органами, органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадянським суспільством. Такий підхід дозволяє забезпечити більш узгоджене прийняття управлінських рішень, оптимальне використання ресурсів та підвищення ефективності реалізації програм відновлення [1, с. 22].

У сучасних умовах особливого значення набуває також розвиток партнерських моделей управління, зокрема державно-приватного партнерства (ДПП). Використання механізмів ДПП сприяє залученню інвестицій, впровадженню інноваційних технологій та підвищенню якості публічних послуг. Як свідчить міжнародний досвід, ефективна реалізація таких моделей дозволяє значно прискорити процеси відновлення територій та забезпечити їх довгострокову стійкість [2, с. 36].

Не менш важливим є впровадження ризик-орієнтованого підходу до стратегічного управління, який передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію потенційних загроз у процесі відновлення громад. У контексті воєнних та повоєнних умов це включає врахування безпекових, економічних, екологічних та соціальних ризиків. Застосування такого підходу дозволяє підвищити адаптивність управлінських систем та забезпечити більш ефективне використання ресурсів [3, с. 58].

Водночас важливою складовою стратегічного управління є комунікаційна політика органів публічної влади. Ефективна комунікація сприяє формуванню довіри до влади, підвищенню рівня громадської участі та забезпеченню

прозорості управлінських процесів. У роботах Ортіної Г. В. підкреслюється, що комунікаційний менеджмент виступає важливим інструментом реалізації стратегій сталого розвитку та забезпечення ефективної взаємодії між владою та громадянами [6, с. 44].

Крім того, у процесі відновлення територіальних громад важливу роль відіграє використання інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, сценарного планування та foresight-досліджень. Це дозволяє не лише оцінити поточний стан розвитку громад, але й визначити можливі сценарії їх майбутнього розвитку з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів [4, с. 27].

Особливу увагу слід приділити інтеграції принципів «зеленої» економіки у процес відновлення територій. Впровадження енергоефективних технологій, розвиток відновлюваних джерел енергії та екологічно орієнтоване управління ресурсами сприяють формуванню сталих моделей розвитку громад та відповідають європейським стандартам [3, с. 63].

У контексті повоєнного відновлення територіальних громад важливим інструментом стратегічного управління є програмно-цільовий підхід, який передбачає формування чітко визначених цілей, завдань, індикаторів ефективності та механізмів моніторингу їх досягнення. Використання такого підходу дозволяє підвищити результативність управлінських рішень та забезпечити прозорість використання фінансових ресурсів [1, с. 30].

Особливу роль у процесі відновлення відіграє система стратегічного планування на місцевому рівні, яка повинна бути адаптована до умов невизначеності та ризиків. Це передбачає гнучкість стратегій, можливість їх оперативного коригування та врахування змін у зовнішньому середовищі. У цьому контексті важливим є впровадження принципів adaptive governance, що дозволяє органам публічної влади ефективно реагувати на виклики та забезпечувати сталий розвиток територій [2, с. 49].

Крім того, значну увагу необхідно приділити фінансовому забезпеченню процесів відновлення. Ефективне управління фінансовими ресурсами передбачає диверсифікацію джерел фінансування, включаючи державні кошти, міжнародну допомогу, грантові програми та інвестиції приватного сектору. Як зазначається у міжнародних дослідженнях, саме поєднання різних фінансових інструментів дозволяє забезпечити стійкість процесів відновлення та мінімізувати залежність від окремих джерел фінансування [2, с. 54].

Необхідно також враховувати роль інституційної довіри як одного з ключових факторів ефективності публічного управління. Рівень довіри населення до органів влади визначає готовність громадян до участі у процесах відновлення, підтримки реформ та впровадження інноваційних змін. У цьому контексті прозорість діяльності органів влади, відкритість інформації та ефективна комунікація виступають важливими умовами формування довіри [5, с. 41].

Важливим напрямом розвитку стратегічного управління є також впровадження індикаторів оцінки ефективності відновлення територіальних громад. До таких індикаторів можуть належати показники економічного зростання, рівень зайнятості, доступність соціальних послуг, стан

інфраструктури та рівень екологічної безпеки. Використання системи індикаторів дозволяє здійснювати моніторинг реалізації стратегій та своєчасно виявляти проблемні аспекти [3, с. 66].

Крім того, у сучасних умовах важливого значення набуває інтеграція інноваційних підходів до управління, зокрема використання цифрових платформ, аналітики великих даних та систем підтримки прийняття рішень. Як зазначає Ортіна Г. В., цифровізація управлінських процесів сприяє підвищенню ефективності державного управління, оптимізації ресурсів та формуванню сучасної моделі взаємодії між владою та суспільством [6, с. 59].

Таким чином, ефективне стратегічне управління відновленням територіальних громад у повоєнний період має базуватися на поєднанні програмно-цільового підходу, адаптивного управління, фінансової диверсифікації, розвитку інституційної довіри та впровадження інноваційних технологій. Це дозволить забезпечити не лише відновлення територій, але й їх трансформацію у сучасні, конкурентоспроможні та стійкі соціально-економічні системи.

Література

1. Rebuilding Ukraine: Principles and Policies. Paris : OECD Publishing, 2023. 120 p.
2. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. Washington : World Bank, 2023. 98 p.
3. Governance for Sustainable Development. New York : UNDP, 2014. 87 p.
4. Tapscott D. Digital Economy : Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York : McGraw-Hill, 2015. 342 p.
5. Castells M. The Rise of the Network Society. Oxford : Blackwell, 2010. 597 p.
6. Ортіна Г. В., Заєць Д. В., Карпа М. І. Економічна ефективність публічного управління у сфері цифрового розвитку. *Economic Affairs*. 2023. Т. 68, № 3. С. 112–120.
7. Ортіна Г. В. Трансформація публічного управління в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки та управління*. 2024. № 2. С. 45–52.
8. Ортіна Г. В. Стратегічне управління сталим розвитком в умовах євроінтеграції. *Економіка та держава*. 2025. № 1. С. 33–40.

УДК 351:35.07

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Моторін С. С., здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
*Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна*

Ортіна Г. В., д.н.держ.упр., професор,
професор кафедри менеджмента та публічного адміністрування,
*Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна*

В умовах сучасних глобальних та національних викликів, зокрема повномасштабної війни в Україні, питання інституційної спроможності органів публічної влади набуває особливої актуальності. Кризи різного характеру — безпекові, економічні, соціальні — формують нові вимоги до системи публічного управління, що потребує її адаптації до умов невизначеності, нестабільності та високого рівня ризиків.

Інституційна спроможність органів публічної влади розглядається як здатність ефективно виконувати свої функції, забезпечувати реалізацію державної політики, реагувати на виклики та досягати стратегічних цілей розвитку. Вона включає кадровий потенціал, організаційну структуру, нормативно-правову базу, фінансові ресурси та рівень управлінських компетенцій [1, с. 12].

У кризових умовах інституційна спроможність набуває особливого значення, оскільки саме вона визначає ефективність реагування держави на виклики. Як свідчать сучасні дослідження, низький рівень інституційної спроможності призводить до неефективного використання ресурсів, затримок у прийнятті рішень та зниження довіри населення до органів влади [2, с. 20].

Одним із ключових аспектів забезпечення інституційної спроможності є розвиток професійного кадрового потенціалу. В умовах кризи особливої актуальності набуває підготовка управлінців, здатних працювати в умовах невизначеності, швидко приймати рішення та ефективно координувати діяльність різних суб'єктів управління. Формування таких компетенцій є важливим елементом модернізації системи публічного управління [3, с. 34].

Важливим чинником підвищення інституційної спроможності є також вдосконалення організаційної структури органів влади. Гнучкість організаційних механізмів, чіткий розподіл повноважень та ефективна координація між різними рівнями управління сприяють підвищенню ефективності діяльності державних інституцій [2, с. 28].

У сучасних умовах значну роль відіграє цифрова трансформація публічного управління. Впровадження цифрових технологій, електронного урядування та інформаційних систем дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити прозорість діяльності органів влади та покращити якість надання публічних послуг [4, с. 31]. Цифровізація також сприяє підвищенню швидкості обробки інформації та прийняття управлінських рішень.

Особливого значення у кризових умовах набуває здатність органів публічної влади до стратегічного мислення та прогнозування. Використання інструментів стратегічного аналізу, таких як сценарне планування та foresight-дослідження, дозволяє оцінити можливі варіанти розвитку подій та сформулювати ефективні управлінські рішення [3, с. 41].

Необхідно також враховувати роль комунікації у забезпеченні інституційної спроможності. Ефективна взаємодія між органами влади та громадянами сприяє підвищенню рівня довіри, зменшенню соціальної напруги та забезпеченню підтримки управлінських рішень. У працях Ортіної Г. В. підкреслюється, що комунікаційний менеджмент є важливим інструментом підвищення ефективності публічного управління та забезпечення сталого розвитку [6, с. 46].

У кризових умовах важливим є також впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління. Це передбачає системну ідентифікацію ризиків, оцінку їх впливу та розробку механізмів їх мінімізації. Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність системи управління та забезпечити її стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз [1, с. 26].

Фінансове забезпечення діяльності органів публічної влади є ще одним важливим елементом інституційної спроможності. Обмеженість ресурсів у кризових умовах вимагає ефективного їх використання, впровадження сучасних фінансових інструментів та залучення додаткових джерел фінансування [2, с. 39].

Євроінтеграційний курс України сприяє модернізації системи публічного управління та підвищенню інституційної спроможності органів влади. Впровадження європейських стандартів, участь у міжнародних програмах та використання кращих практик дозволяють підвищити ефективність управлінських процесів та забезпечити сталий розвиток держави [3, с. 58].

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління важливого значення набуває впровадження принципів *good governance*, що передбачають відкритість, підзвітність, ефективність, участь громадськості та верховенство права. Реалізація цих принципів сприяє підвищенню інституційної спроможності органів публічної влади та формуванню довіри з боку суспільства [1, с. 34].

Особливу роль у зміцненні інституційної спроможності відіграє децентралізація влади, яка забезпечує передачу повноважень на місцевий рівень та сприяє більш ефективному врахуванню потреб територіальних громад. У результаті цього підвищується оперативність прийняття рішень, ефективність використання ресурсів та рівень відповідальності органів місцевого самоврядування [2, с. 44].

У контексті кризового управління важливим є формування системи антикризового менеджменту, що передбачає наявність чітких алгоритмів реагування на надзвичайні ситуації, координацію між різними інституціями та використання сучасних інструментів управління. Ефективна система антикризового управління дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризових явищ та забезпечити стабільність функціонування державних інституцій [3, с. 52].

Крім того, важливим напрямом розвитку інституційної спроможності є впровадження системи моніторингу та оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади. Це передбачає використання ключових показників ефективності (KPI), що дозволяють оцінити результативність управлінських рішень та забезпечити контроль за їх реалізацією [4, с. 39].

Необхідно також враховувати роль організаційної культури у формуванні інституційної спроможності. Високий рівень професійної етики, відповідальності та орієнтації на результат сприяє підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади та забезпечує якісне виконання їх функцій [5, с. 46].

У сучасних умовах важливим є також використання інноваційних підходів до управління, зокрема agile-методологій, які дозволяють підвищити гнучкість організаційних структур та адаптивність управлінських процесів. Це особливо актуально в умовах криз, коли необхідно швидко реагувати на зміни та приймати ефективні рішення [2, с. 48].

Важливим аспектом є також інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність органів публічної влади. Це передбачає врахування довгострокових наслідків управлінських рішень, забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами та орієнтацію на стійкий розвиток територій [3, с. 60].

Окремої уваги заслуговує розвиток цифрових компетенцій державних службовців, що є необхідною умовою ефективного функціонування системи електронного урядування. Як зазначає Ортіна Г. В., цифрова трансформація публічного управління вимагає не лише впровадження технологій, але й підготовки відповідних кадрів, здатних ефективно використовувати цифрові інструменти у своїй діяльності [6, с. 61].

У контексті підвищення інституційної спроможності органів публічної влади особливого значення набуває розвиток стратегічного лідерства. Лідерський потенціал керівників органів державної влади та місцевого самоврядування визначає здатність організацій ефективно функціонувати в умовах криз, забезпечувати реалізацію реформ та впровадження інноваційних підходів до управління. Сучасні дослідження підтверджують, що наявність стратегічного бачення та здатність до управління змінами є ключовими характеристиками ефективного публічного управління [1, с. 37].

Особливу увагу слід приділити впровадженню принципів evidence-based policy (політики, заснованої на доказах), що передбачає використання аналітичних даних, статистичних показників та результатів наукових досліджень у процесі прийняття управлінських рішень. Це дозволяє підвищити обґрунтованість політики, зменшити ризики помилкових рішень та забезпечити ефективність державного управління [4, с. 43].

В умовах цифрової трансформації важливим є також розвиток інтегрованих інформаційних систем управління, які забезпечують автоматизацію процесів, доступ до актуальної інформації та підвищення ефективності взаємодії між різними рівнями влади. Використання таких систем сприяє формуванню сучасної цифрової екосистеми публічного управління [5, с. 49].

Не менш важливим є врахування соціального виміру інституційної спроможності, що включає рівень соціальної відповідальності органів влади, їх орієнтацію на потреби громадян та здатність забезпечувати соціальну справедливість. У цьому контексті важливим є розвиток механізмів громадської

участі, що сприяють підвищенню легітимності управлінських рішень та формуванню партнерських відносин між владою та суспільством [2, с. 56].

Крім того, у сучасних умовах особливого значення набуває питання забезпечення етичних стандартів у діяльності органів публічної влади. Дотримання принципів професійної етики, запобігання корупції та забезпечення прозорості управлінських процесів є важливими умовами підвищення довіри до державних інституцій та зміцнення їх інституційної спроможності [3, с. 68].

Важливим напрямом розвитку є також інтеграція міжнародного досвіду у сфері публічного управління. Використання кращих практик, участь у міжнародних проєктах та співпраця з міжнародними організаціями дозволяють підвищити ефективність управлінських процесів та адаптувати національну систему управління до сучасних викликів [1, с. 40].

Таким чином, формування високого рівня інституційної спроможності органів публічної влади в умовах кризового управління потребує системного підходу, що включає розвиток лідерства, управління знаннями, міжвідомчу координацію, впровадження доказової політики, цифровізацію та забезпечення етичних стандартів. Це створює основу для ефективного функціонування системи публічного управління та її здатності відповідати на сучасні виклики.

Література

1. Rebuilding Ukraine: Principles and Policies. Paris : OECD Publishing, 2023. 120 p.
2. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. Washington : World Bank, 2023. 98 p.
3. Governance for Sustainable Development. New York : UNDP, 2014. 87 p.
4. Tapscott D. Digital Economy : Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York : McGraw-Hill, 2015. 342 p.
5. Castells M. The Rise of the Network Society. Oxford : Blackwell, 2010. 597 p.
6. Ортіна Г. В. Стратегічне управління післявоєнним відновленням територій України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 1. С. 18–25.
7. Ортіна Г. В. ESG-комунікації як інструмент стратегічного управління сталим розвитком. Економіка та держава. 2025. № 3. С. 40–48.

УДК 351.824:629.73(477)

КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД ЯК АДАПТИВНИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АВІАБУДІВНОЮ ГАЛУЗЗЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ

Найдьонов О. П., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра економіки та публічного управління
Національний аерокосмічний університет

Дегтяр А. О., д-р. наук з держ. упр., професор,
професор кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»

В умовах повномасштабної збройної агресії та докорінної трансформації глобального безпекового середовища, авіабудівна галузь України опинилася перед викликами екзистенційного характеру. Руйнування промислової інфраструктури, втрата частини кадрового потенціалу та розрив традиційних коопераційних зв'язків створили реальну загрозу деіндустріалізації. Водночас, потреби національної оборони формують безпрецедентний запит на продукцію авіаційного профілю — від безпілотних авіаційних комплексів (БпАК) до засобів ремонту та модернізації бойової авіації. Ця ситуація загострила фундаментальне протиріччя між наявним, але фрагментованим науково-технічним потенціалом, та застарілими механізмами публічного управління [1]. Традиційна лінійно-функціональна модель управління, орієнтована на стабільність та плановість, виявилася нездатною забезпечити необхідну адаптивність та швидкість прийняття рішень в умовах воєнного стану («fog of war»).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державної політики у сфері високотехнологічних індустрій є предметом досліджень багатьох науковців. Класична теорія конкурентних переваг М. Портера наголошує на ролі кластерів як драйверів національної конкурентоспроможності [5]. Однак, механічне перенесення західних моделей на український ґрунт без урахування безпекового фактору є непродуктивним. У наших попередніх дослідженнях було проведено компаративний аналіз моделей управління аерокосмічним сектором у країнах НАТО та виявлено, що ключовим фактором успіху є не обсяг прямого фінансування, а якість інституційного середовища [2]. Разом з тим, питання формування адаптивних механізмів публічного управління саме для етапу поствоєнного відновлення стратегічних галузей залишається недостатньо висвітленим у вітчизняній науці.

Метою статті є обґрунтування концептуальної моделі інноваційно-промислового авіабудівного кластера як інтегрального інструменту публічного управління, що забезпечить відновлення галузі та її органічне входження у євроатлантичний оборонно-промисловий простір.

Аналіз поточної системи державного регулювання авіабудування дозволяє діагностувати наявність критичних інституційних «розривів». По-перше, спостерігається розпорошеність управлінських функцій між різними стейкхолдерами (Мінстратегпром, Міноборони, АТ «Укроборонпром», ДКАУ), що ускладнює формування єдиної стратегії. По-друге, нормативно-правова база, незважаючи на прийняття низки профільних законів [6], залишається громіздкою та орієнтованою на процедуру, а не на результат. Це стримує ініціативу приватного сектору, який сьогодні демонструє найвищу ефективність, особливо у сегменті дронів (Fay-to-Fly, ISR).

Для подолання цих диспропорцій та консолідації ресурсів пропонується перехід від директивного управління галуззю до кластерної моделі публічного управління. Сутність цього підходу полягає у створенні екосистеми, де держава виступає не директором заводу, а архітектором правил гри та гарантом безпеки.

Розроблена нами стратегічна модель адаптивного публічного управління авіабудівною галуззю базується на трьох взаємопов'язаних механізмах:

1. Організаційний механізм: Інституціоналізація «Потрійної спіралі» (Triple Helix). Модель передбачає формалізацію взаємодії у трикутнику «Влада – Наука – Бізнес».

– *Роль Університету (XAI)*: Трансформація із закладу освіти у R&D-хаб (Research & Development). Університет має стати точкою входу для інновацій, забезпечуючи не лише підготовку кадрів, а й науковий супровід проєктів, сертифікацію та трансфер технологій.

– *Роль Влади*: Створення Агенції розвитку авіабудівного кластера (як органу публічного управління), що координує розподіл грантів, оборонне замовлення та міжнародну кооперацію.

– *Роль Бізнесу*: Виробнича реалізація та комерціалізація розробок. Важливо забезпечити рівні умови доступу до ресурсів як для державних підприємств, так і для приватних компаній.

2. Регуляторний механізм: Гармонізація та інтеперабельність. Стратегічним вектором розвитку є повна відмова від радянської системи ГОСТ та перехід на стандарти НАТО (STANAG) у військовій сфері та EASA у цивільній. Це вимагає від системи публічного управління запровадження механізмів «регуляторної гільйотини» для скасування застарілих норм та імплементації європейських регламентів. Як було доведено у наших дослідженнях щодо відновлення авіації в контексті реінтеграції територій, саме уніфікація стандартів є перепусткою до глобальних ринків [3]. Без цього український авіапром приречений на технологічну ізоляцію.

3. Економічний та цифровий механізм. В умовах дефіциту публічних фінансів, держава повинна активувати механізми державно-приватного партнерства (ДПП). Ключовим інструментом тут має стати державне страхування воєнних ризиків для інвесторів, що локалізують виробництво в Україні. Невід'ємною складовою є цифрова трансформація. Публічне управління галуззю має здійснюватися через єдину захищену цифрову платформу, що охоплює весь життєвий цикл виробу. Це дозволить забезпечити прозорість, мінімізувати корупційні ризики та підвищити рівень економічної безпеки підприємств [4]. Цифровізація також спрощує процедури експортного контролю, що є критичним для зовнішньоекономічної діяльності.

Адаптивність моделі. Запропонована модель є динамічною. У період воєнного стану вона працює в режимі мобілізації: спрощені процедури закупівель, акцент на швидке прототипування, релокація та захист потужностей. У період відновлення механізми плавно трансформуються у бік ринкової конкуренції та залучення стратегічних іноземних інвесторів.

Висновки.

1. Поствоєнне відновлення авіабудівної галузі України неможливе в межах старої управлінської парадигми. Необхідна глибока реформа системи публічного управління.
2. Кластерний підхід дозволяє вирішити проблему ресурсної обмеженості шляхом синергії наукового, виробничого та управлінського потенціалів.
3. Першочерговими кроками органів публічної влади мають стати: створення нормативного поля для функціонування оборонно-промислових кластерів, імплементація стандартів НАТО/ЄС та запуск інструментів страхування інвестицій.
4. Реалізація запропонованої моделі сприятиме перетворенню авіабудування на високорентабельну галузь національної економіки, інтегровану у світову систему безпеки.

Література:

1. Дегтяр А. О., Найдьонов О. П. Взаємозв'язок між державними ініціативами, регуляторною політикою та приватними бізнес-процесами в авіаційно-космічній галузі. *Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення*: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (Харків, 23–24 січ. 2025 р.). Харків: Нац. аерокосм. ун-т «Харківський авіаційний інститут», 2025. С. 168–169.
2. Найдьонов О. П., Дегтяр А. О. Порівняльний аналіз моделей державної підтримки авіабудування: визначення стратегічних пріоритетів для України. *Scientific Exploration: Bridging Theory and Practice*: зб. наук. пр. V Міжнар. наук.-практ. конф. (Берлін, 20–22 жовт. 2025 р.). Берлін: European Open Science Space, 2025. С. 132–135.
3. Найдьонов О. П., Дегтяр А. О. Адаптивні механізми публічного управління відновленням авіаційної галузі як стратегічний елемент реінтеграції Криму. *Теоретико-практичні засади управління, економіки та природокористування: аспекти реінтеграції Криму в господарський комплекс України*: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11 листоп. 2025 р.). Київ, 2025.
4. Найдьонов О. П., Дегтяр А. О. Цифрова трансформація публічного управління як фундамент економічної безпеки авіабудівної галузі. *Механізми управління економічною безпекою підприємництва: виклики та перспективи цифровізації бізнесу*: зб. публ. Міжнар. наук.-практ. конф. (11–12 груд. 2025 р.). 2025.
5. Портер М. Е. Конкурентна перевага країн. Київ: Наш Формат, 2015. 624 с.
6. Про розвиток літакобудівної промисловості: Закон України від 12.07.2001 № 2660-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 50. Ст. 261.

ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА ЯК ФУНДАМЕНТ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ

Олійник В.В., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Комунальний заклад вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти», м. Вінниця, Україна*

Кухарчук П.М., к.н. з держ. управл., доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
*Комунальний заклад вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти», м. Вінниця, Україна*

Повномасштабна війна сформувала безпрецедентні виклики для системи публічного управління в Україні. Будівельна галузь опинилася в епіцентрі цих змін, оскільки саме від ефективності її регулювання залежить швидкість повернення громадян до домівок та відновлення економічного потенціалу держави. Повоєнне відновлення не може бути простим копіюванням минулих практик; воно потребує нової парадигми державного управління, що базується на цифровій прозорості та інституційній стійкості.

В контексті цього важливу роль відіграє переосмислення ролі держави в регулюванні галузі. Традиційна модель державного регулювання будівництва в Україні тривалий час була надмірно централізованою та бюрократизованою. В умовах повоєнного періоду ми маємо перейти до моделі, яка передбачає відмову від каральних функцій на користь превентивного моніторингу. Держава має не просто дозволяти будівництво, а встановлювати стандарти енергоефективності та екологічності, які відповідають вимогам європейських стандартів.

Одним із ключових рішень є повна автоматизація дозвільних процедур. Впровадження Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (ЄДЕССБ) [1] стало одним з найважливіших кроків в цьому напрямку. Пропонується розширити функціонал системи до рівня, коли кожен об'єкт відновлення має цифровий паспорт від моменту виділення землі до знесення чи реконструкції.

Щоб усунути корупційну складову на етапі видачі дозволів пропонується впровадити алгоритми, які автоматично перевіряють відповідність проєктної документації містобудівним умовам та обмеженням без участі посадової особи.

Важливим кроком до цифровізації та відповідності європейським стандартам має стати впровадження BIM-технологій у публічне управління. Building Information Modeling (BIM) - це не лише інструмент для архітекторів, а й потужний інструмент для державного замовника. Цифрова модель об'єкта дає змогу точно прогнозувати вартість матеріалів та робіт на етапі проєктування;

здійснювати дистанційний технічний нагляд у реальному часі; забезпечити ефективне управління об'єктом протягом усього його життєвого циклу.

Важливим фактором в таких умовах є прозорість ціноутворення. Використання моделювання дозволяє державі в реальному часі бачити обсяги використаних матеріалів та людських ресурсів, що унеможлиблює завищення цін на матеріали при використанні бюджетних коштів. Держава як власник соціальної інфраструктури (шкіл, лікарень) отримує цифрову модель, що дозволяє суттєво економити на подальшому обслуговуванні будівель.

При цьому особливо актуальним постає гармонізація з європейським законодавством та стандартами. Повоєнна відбудова - це наш квиток до Європейської спільноти. Державне регулювання має негайно імплементувати Регламент (ЄС) № 305/2011 [2]. При цьому мають бути встановлені чіткі вимоги до будівельних виробів та їх маркування. Перехід на європейську систему стандартів дозволить залучати провідні іноземні інжинірингові компанії до відбудови України, забезпечуючи автоматичне визнання технічної документації, розробленої за міжнародними стандартами. Важливим етапом при цьому є впровадження Єврокодів. Це перехід від «архаїчного контролю за процесом» до «цивілізованого регулювання результату». Це інструмент інтеграції України у європейський будівельний простір, який робить процес відновлення зрозумілим для всього світу. Впровадження Єврокодів у національну систему публічного управління будівництвом - це не просто заміна однієї ДБН (Державної будівельної норми) на іншу. Це фундаментальний перехід від детермінованого (жорстко прописаного) до параметричного методу нормування.

Найбільш раціональним підходом слід вважати розробку вдосконалених національних норм, що не входять у суперечність з європейськими нормами, з урахуванням досягнутих нових результатів як національних, так і міжнародних досліджень. Особливу увагу слід звернути на питання, у котрих міжнародні норми суттєво випереджають вітчизняні нормативні документи [3].

Також необхідно враховувати, що успіх відновлення залежить від спроможності органів місцевого самоврядування. Державний вплив має спрямовуватися на подолання «цифрового розриву» між громадами. Пропонується впровадження типових цифрових рішень для муніципальних містобудівних кадастрів, що дозволить уніфікувати дані по всій країні. Ключовий виклик - забезпечити спроможність громад самостійно керувати відновленням. Пропонується створення «Цифрових майстерень громад», де органи місцевого самоврядування зможуть отримувати доступ до типових проєктів повторного використання, що пройшли державну експертизу. Це прискорить відновлення типової інфраструктури в деокупованих регіонах у разі.

Підсумовуючи, хочемо зазначити, що державне регулювання галузі будівництва в умовах повоєнного відновлення має трансформуватися з «контролера-дозвільника» на «модератора-платформу».

Трансформація державного регулювання будівельної галузі в умовах повоєнного відновлення має базуватися на трьох «китах»: цифровізації, децентралізації та євроінтеграції.

По-перше, необхідно завершити перехід до повністю автоматизованих дозвільних процедур для об'єктів масової забудови.

По-друге, стратегічно важливим є законодавче закріплення використання BIM-технологій для всіх об'єктів, що фінансуються за рахунок бюджетних або донорських коштів.

По-третє, публічне управління має орієнтуватися на гармонізацію з регламентами ЄС, що забезпечить інтеграцію України у європейський будівельний ринок.

Вектори майбутніх досліджень полягають у дослідженні механізмів залучення приватних інвестицій через інструменти державно-приватного партнерства в будівельній сфері.

Література

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення порядку надання адміністративних послуг у сфері будівництва та створення Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва: Закон України від 17.10.2019 р № 199-IX. Дата оновлення 10.10.2022 р. URL : <https://surl.li/bogvwy> (дата звернення 10.05.2026).

2. Регламент (ЄС) № 305/2011 Європейського парламенту та Ради від 09.03.2011 року. URL: <https://surl.li/cesljs> (дата звернення 10.05.2026).

3. Перельмутер А., Воскобійник О. Друге покоління єврокодів і національні норми // Наука та будівництво. - 2023. - Т. 38. - №. 4. DOI: <https://doi.org/10.33644/2313-6679-4-2023-1>.

УДК 351.82:656.2:334.012.64

СУЧАСНИЙ СТАН ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Олійник К. К., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Сучасний розвиток публічно-приватного партнерства (далі – ППП) у сфері залізничного транспорту формується під впливом обмеженості державних фінансових ресурсів, необхідності модернізації інфраструктури та інтеграції транспортних систем у глобальні логістичні мережі. У науковій та прикладній площині ППП розглядається як довгострокова інституційна взаємодія між державою та приватним сектором, що передбачає розподіл ризиків,

відповідальності та ресурсів з метою створення, фінансування, експлуатації та обслуговування об'єктів транспортної інфраструктури [1].

Сучасний стан ППП у залізничній галузі характеризується поступовим зростанням кількості проєктів, однак їхня ефективність є неоднозначною. За останні два десятиліття ППП стали важливим інструментом залучення приватного капіталу до розвитку транспортної інфраструктури, зокрема у країнах Європейського Союзу, Азії та Латинської Америки [2]. Разом із тим емпіричні дослідження свідчать, що значна частина залізничних ППП-проєктів стикалася з фінансовими труднощами, переглядом контрактів або навіть поверненням активів у державну власність, що пояснюється складністю прогнозування пасажиропотоків, високим рівнем капіталомісткості та специфікою галузі [1]. У цьому контексті особливо проблемними виявилися концесійні моделі, засновані на доходах від перевезень, оскільки приватні партнери часто переоцінюють попит, що призводить до фінансової нестійкості проєктів.

У сучасних умовах спостерігається трансформація моделей ППП у напрямі від інтегрованих до більш гнучких і сегментованих форм. Зокрема, набувають поширення контракти, що передбачають розподіл функцій між різними суб'єктами (будівництво, експлуатація, технічне обслуговування, сигналізація), що дозволяє зменшити ризики та підвищити ефективність управління проєктами [3]. Також дедалі більшого значення набувають так звані «доступні» моделі, коли приватний партнер отримує платежі за доступність інфраструктури, а не за обсяг перевезень, що мінімізує ризики попиту [1].

Механізми реалізації ППП у залізничному транспорті є комплексними та включають фінансово-економічні, організаційно-правові та інституційні інструменти. До фінансових механізмів належать залучення приватних інвестицій через концесії, проєктне фінансування, державні гарантії, субсидії та механізми розподілу доходів. Важливу роль відіграє оптимізація структури фінансування, яка поєднує власний капітал, позикові ресурси та державну підтримку. Організаційно-правові механізми передбачають укладання довгострокових контрактів, чітке визначення прав і обов'язків сторін, а також створення системи контролю за виконанням зобов'язань. Інституційні механізми охоплюють формування сприятливого нормативно-правового середовища, розвиток спеціалізованих органів управління ППП та забезпечення прозорості процедур відбору приватних партнерів.

Ключовим елементом ефективної реалізації ППП є управління ризиками, яке передбачає їх розподіл між державою та приватним сектором відповідно до принципу «ризик несе сторона, яка може ним найкраще управляти». У практиці залізничних ППП це стосується будівельних ризиків, фінансових ризиків, ризиків попиту, операційних ризиків та політичних ризиків. Дослідження показують, що неправильний розподіл ризиків є однією з основних причин невдач ППП-проєктів [2].

Сучасні тенденції розвитку ППП у залізничному транспорті також включають посилення ролі держави як регулятора та гаранта суспільних інтересів. Навіть у випадках залучення приватного сектору інфраструктура часто

залишається у державній власності, а приватні оператори виконують функції експлуатації або технічного обслуговування. Це відповідає європейській моделі, де відбувається розмежування функцій управління інфраструктурою та надання транспортних послуг.

Водночас ефективність ППП значною мірою залежить від якості інституційного середовища, рівня розвитку фінансових ринків та спроможності держави забезпечити належне регулювання. У країнах із розвинутою правовою системою та стабільною економікою ППП демонструють вищу результативність, тоді як у країнах з перехідною економікою вони часто супроводжуються додатковими ризиками та інституційними бар'єрами.

Таким чином, сучасний стан ППП у сфері залізничного транспорту характеризується суперечливістю: з одного боку, це ефективний інструмент мобілізації інвестицій і підвищення ефективності управління, з іншого — складний механізм, що потребує високого рівня інституційної зрілості, належного правового регулювання та професійного управління ризиками. Механізми реалізації ППП еволюціонують у напрямі більшої гнучкості, деталізації контрактних відносин та орієнтації на довгострокову стійкість проєктів, що визначає перспективи їх подальшого розвитку у глобальній транспортній системі.

Література

1. Rachna Gangwar, G. Raghuram. Framework for structuring public private partnerships in railways. *Case Studies on Transport Policy*. 2015. Volume 3, Issue 3. P. 295-303. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2014.08.005>.
2. PPPs in the rail sector - A review of 27 projects. URL: <https://www.ppiaf.org/documents/4924>
3. Mario González-Medrano, José-María Rotellar-García. Public-private partnership in high-speed railway infrastructures: elements for improvement. *Transportation Research Procedia*. 2023. Volume 72. P. 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2023.11.315>.

УДК 351

УКРАЇНА НА СВІТОВІЙ АРЕНІ: ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Палагусинець Р. В.,

д-р наук з держ. управ., канд. економ. наук, доцент,
заступник Постійного представника України
при міжнародних організаціях у Відні

Україна як держава, що перебуває у стані глибоких трансформацій та одночасно веде повномасштабну війну, займає складне й багатовимірне становище на світовій арені. Ефективність її позиціонування значною мірою залежить від якості системи публічного управління, здатності державних

інституцій формувати та реалізовувати узгоджену зовнішню та внутрішню політику, а також від рівня інституційної спроможності реагувати на глобальні виклики [1].

Однією з ключових проблем публічного управління в Україні є недостатня інституційна узгодженість між органами державної влади, що відповідають за формування міжнародної політики, євроінтеграційні процеси та сектор безпеки. Фрагментація управлінських рішень знижує швидкість реагування на міжнародні виклики та ускладнює формування єдиної державної позиції на міжнародних майданчиках [2]. Унаслідок цього Україна іноді втрачає можливості для більш ефективного просування власних інтересів у глобальному політичному та економічному просторі.

Важливим аспектом є також проблема недостатньої ефективності стратегічного планування у сфері публічного управління. Попри наявність стратегій розвитку, програм реформування та міжнародних зобов'язань, їх практична імплементація часто залишається непослідовною. Це зумовлено як змінами політичних пріоритетів, так і слабкою системою моніторингу та оцінювання результатів державної політики [3]. У контексті євроінтеграції це створює ризики уповільнення реформ та зниження довіри міжнародних партнерів.

Окремою проблемою є рівень корупції та недостатня прозорість управлінських процесів, що прямо впливає на міжнародний імідж України. Незважаючи на значні антикорупційні реформи, впровадження цифрових інструментів управління та посилення ролі громадського контролю, проблема залишається системною [4]. Вона негативно впливає на інвестиційну привабливість держави та ускладнює інтеграцію України у глобальні економічні ланцюги.

Не менш важливим викликом є кадрове забезпечення системи публічного управління. Дефіцит висококваліфікованих фахівців, особливо у сфері міжнародних відносин, стратегічних комунікацій та кризового управління, обмежує можливості держави ефективно представляти свої інтереси на світовій арені [5]. Водночас спостерігається поступове оновлення державної служби, впровадження сучасних підходів до управління персоналом та підвищення професійних стандартів.

У сучасних умовах війни особливого значення набуває питання стратегічних комунікацій держави. Формування позитивного міжнародного іміджу України, протидія дезінформації та ефективна взаємодія з іноземними партнерами є критично важливими для забезпечення політичної та військової підтримки [6]. Однак недостатня координація комунікаційних зусиль різних державних інституцій іноді знижує ефективність інформаційної політики.

Отже, Україна на світовій арені постає як держава з високим потенціалом, але водночас із низкою системних проблем публічного управління. Їх подолання потребує комплексного підходу, що включає інституційне зміцнення, підвищення прозорості, розвиток людського капіталу та вдосконалення стратегічного планування. Лише за умови реалізації цих заходів Україна зможе

повною мірою реалізувати свій міжнародний потенціал та зміцнити позиції у глобальній системі міжнародних відносин.

Література

1. Конституція України. – Відомості Верховної Ради України.
2. OECD. Public Governance Reviews: Ukraine – Reforming the Public Administration.
3. UNDP Ukraine. Governance and Development Reports.
4. Transparency International. Corruption Perceptions Index: Ukraine Country Profile.
5. National Agency of Ukraine on Civil Service. Reports on Public Administration Reform.
6. Міністерство закордонних справ України. Стратегічні комунікації та зовнішня політика України.

УДК 334.752:334.012.2

СТАН ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ

Паланиця М.М., здобував третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна*

Вольська О.М., д-р наук з держ.упр., професор,
професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування,
*Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна*

Процес розвитку партнерства влади та бізнесу в Україні весь час вдосконалюється та покращується, тому наразі, особливо під час військових дій ці відносини вийшли на новий рівень. Як відомо, ключовими перевагами такої співпраці є збільшення довіри між реальними секторами економіки, ефективно вирішення наболілих соціально-економічних проблем громад, призводить до кращої прозорості та підзвітності, підвищення конкурентоспроможності, перезапуску інноваційних процесів і формування надійного підґрунтя для сталого розвитку територій та суспільства в цілому. Проте відсутність повної довіри між владою та приватними структурами дещо ускладнюють функціонування існуючої моделі співпраці. Виділяють наступні етапи ефективного партнерства влади і бізнесу: бачення партнерства, створення партнерства, зміцнення відносин, план подальшого партнерства, моніторинг ресурсів, запуск проекту, вимірювання результатів спільної діяльності, оцінка, управління майбутніми процесами [1].

Ефективна співпраця бізнесу, влади та громадськості може приймати різні форми, зокрема це можуть бути спільні проєкти, спільне проведення досліджень, здійснення освітніх і тренінгових програм. Однією з найпоширеніших форм співпраці влади, бізнесу та громадськості є спонсорство. Спонсорство є відмінним від філантропії, коли пожертви носять разовий характер, а при спонсорстві вигода стає взаємною. Використовуючи різноманітні ресурси та компетенції, бізнес, громадські організації та влада досягають своїх спільних довготермінових цілей. Спільне партнерства влади і бізнесу призведе до позитивних змін, а саме підвищиться довіра громадян і бізнесу до влади, запрацюють нові інфраструктурні проєкти, створяться нові робочі місця, покращиться добробут жителів громад, покращиться стан навколишнього середовища, рівень освіти та охорони здоров'я, зміцняться в цілому демократичні інститути [1].

Для запровадження дієвих процесів побудови ефективних інвестиційних, виробничих та економічних проєктів потрібно максимально залучити приватний бізнес із створенням систем управління даними проєктами використовуючи сучасні технології та інновації. Вітчизняні вчені Якобчук В., Брайловський А., Захаріна О. дають визначення публічно-приватному партнерству, це ніщо інше як інституційна угода співпраці між публічним і приватним сектором, коли ризики розділяються між владою і бізнесом, при цьому сторони досягаються спільних результатів, використовуючи всі наявні ресурси. Публічно-приватне партнерство можна охарактеризувати за трьома напрямками: організаційно-правове забезпечення, функціонально-фінансове забезпечення та макроекономічне [2].

В сучасних умовах, які склалися в Україні, територіально громади не здатні в повній мірі підтримувати належний рівень управління, функціонування та модернізацію існуючих об'єктів комунальної власності, особливо на територіях ведення бойових дій, саме тому рівень економічної спроможності громад і надання мешканцям якісних послуг можна гарантувати лише шляхом публічно-приватного партнерства. Вирішення проблеми розвитку територій під час бойових дій перш за все пов'язано з реалізацією інфраструктурних проєктів в сфері енергозбереження, транспортних мереж і енергоефективності, освіти, охорони здоров'я, туризму, запровадження альтернативних джерел енергії. Реалізація публічно-приватного партнерства при відновленні інфраструктури, будівництві сприяє формуванню людського капіталу в громадах, в тому числі за рахунок залучення зовнішніх і внутрішніх міграційних капіталів, тому що все це призводить до підвищення рівня життя населення та забезпечення сталого збалансованого розвитку [2].

Запровадження воєнного стану в Україні кардинально вплинуло на умови функціонування публічно-приватного партнерства, особливо в територіальних громадах, тому що там перетинаються безпекові, економічні, гуманітарні та психологічні виклики. Органи влади працюють в ситуації невизначеності, шаленого дефіциту кадрових і фінансових ресурсів, ризику для життя співробітників критичної інфраструктури. Таким чином виникає необхідність у впровадженні антикризових рішень, з однієї сторони – заходи мають бути

швидкі та дієві, з іншого боку – якісне оброблення суспільного запиту належного врядування та прозорості. Перегляд структури доходів і видатків місцевих бюджетів, зміна бюджетних пріоритетів, посилення залежності від міжнародної допомоги та міжбюджетних трансферів, формують нову реальність для місцевих фінансів територіальних громад, в тому числі й під час відновлення інфраструктури [3].

Основна ідея публічно-приватного партнерства полягає в тому, що бізнес переймає на себе функції місцевої влади, держави, беручи на себе частину фінансових, управлінських і технологічних рішень. На сьогоднішній день немає чіткої відмінності між державно-приватним партнерством та публічно-приватним партнерством. Європейська комісія трактує публічно-приватне партнерство, як передачу бізнесу різноманітних інвестиційних проєктів, які зазвичай виконуються і фінансуються державою, владою. Державно-приватне партнерство є ніщо іншим, як ефективна співпраця для створення інфраструктурних об'єктів і надання різноманітних послуг. Публічно-приватне партнерство є більш гнучкою моделлю, яка охоплює державні інституції, суспільні структури, що робить його досить перспективним інструментом для економічного розвитку нашої країни в період повоєнного відновлення [4].

Стан публічно-приватного партнерства в Україні демонструє позитивну динаміку розвитку, проте залишається безліч викликів, що гальмують весь потенціал взаємодії влади і бізнесу. Досвід державно-приватного партнерства вказує, що подібна форма партнерства чудово підходить для розв'язання соціально-економічних проблем території. Місцева влада як ніхто зацікавлена в публічно-приватному партнерстві через здатність до залучення інвестицій, фінансових і технологічних ресурсів. Державно-приватне партнерство як механізм взаємодій пройшло не простий шлях, від повільного старту в 2015-2017 рр., внесення законодавчих змін 2018 – 2019 рр., кризових явищ з пандемією до бойових дій 2022 року. Подальший розвиток публічно-приватного партнерства повинен опиратися на соціально-економічний контекст в Україні. При післявоєнному відновленні, держава зіткнеться з великими інфраструктурними труднощами. Державно-приватне партнерство повинно стати дієвим інструментом для залучення в країну приватного капіталу в реконструкцію та модернізацію важливих об'єктів (дороги, транспорт, енергетика, охорона здоров'я) [4].

Державний бюджет не завжди спроможний покрити всі витрати на розвиток критичної інфраструктури. Подібна форма взаємодії дозволяє зменшити фінансове навантаження на державу за рахунок залучення приватного бізнесу. Публічно-приватне партнерство дозволить надавати якісні медичні послуги, розбудувати транспортну та логістичну інфраструктуру, заклади освіти тощо. Особлива гостра потреба в нових школах, лікарнях та житлових комплексах створює можливості для реалізації соціально орієнтованих проєктів державно-приватного партнерства. Прямий вплив публічно-приватного партнерства на відновлення інфраструктури України має значний потенціал для прискорення післявоєнної реконструкції та модернізації країни. Саме ефективна взаємодія влади і бізнесу дасть можливість знайти необхідні кошти для таких

сфер, як дороги, мости, енергетика, водопостачання, телекомунікації та громадський транспорт. Бізнес володіє кращими управлінськими методиками, технологіями та практичним досвідом у реалізації важких інфраструктурних проєктів [4]

Використання цих переваг в рамках публічно-приватного партнерства дозволяє підвищити ефективність будівництва, скоротити витрати на реалізацію проєктів. Приватний бізнес залучає перевірені технології та інноваційні підходи до відновлення інфраструктури. Реалізація великих інфраструктурних проєктів через державно-приватне партнерство сприятиме створенню нових робочих місць у різних галузях економіки, зокрема будівництві, транспорті, енергетиці та інших, що важливо для стимулювання економічного зростання після завершення війни. Конструктивна взаємодія влади і бізнесу створює можливості для залучення міжнародних інвесторів і партнерів, які можуть допомогти не лише з фінансуванням, але й надавати технічну підтримку та досвід у відновленні вітчизняної інфраструктури [4].

Отже, публічно-приватне партнерство є важливим механізмом для відновлення вітчизняної інфраструктури, воно дозволяє залучити приватні інвестиції, підвищити ефективність управління проєктами, запровадження передових технологій та інновацій та створенню нових робочих місць. Успішне публічно-приватне партнерство основний фактор у прискоренні відбудови країни.

Література

1. Сенишин О. С., Ільків Н. В., Угольков Є. О. Стратегічні напрями взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави в часи динамічних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/56>
2. Якобчук В. П., Бодашевська Ю. С., Мосієнко О. В. [та ін.] Публічно-приватне партнерство як механізм залучення інвестиційного капіталу в економіку територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_47
3. Телендій А. А. Державне антикризове управління в територіальних громадах в умовах воєнного стану. *Таврійський науковий вісник. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2025. Вип. 6. С. 102–111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tnvpua_2025_6_14
4. Петруха Н. М. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи розвитку та вплив на відновлення інфраструктури. *Публічне управління і політика*. 2024. № 2. С. 29–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pmp_2024_2_6

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО
ВІДНОВЛЕННЯ.**

Переселков В.І., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Ковальчук В. Г. д-р. наук з держ. упр., професор,
професор кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Питання ефективності публічного управління набуває принципово нового значення, оскільки держава функціонує в умовах повномасштабної війни, що суттєво трансформує як зміст управлінських процесів, так і їхні інструменти. Військові дії призвели не лише до руйнування інфраструктури та економічного потенціалу, але й до зміни пріоритетів державної політики, де на перший план вийшли питання безпеки, виживання економіки та забезпечення базових соціальних потреб населення. У таких умовах публічне управління перестає бути лише механізмом реалізації політики та перетворюється на інструмент антикризового реагування, який має працювати швидко, гнучко та результативно.

У науковій літературі питання трансформації публічного управління розглядаються досить активно, зокрема у контексті реформ державного сектору, децентралізації та впровадження принципів належного врядування. Значна частина досліджень акцентує увагу на необхідності підвищення інституційної спроможності органів влади та впровадженні сучасних управлінських підходів, що відповідають європейським стандартам [1]. Окремі автори підкреслюють важливість цифровізації управлінських процесів як інструменту підвищення прозорості та ефективності державного управління [2]. Водночас події останніх років сформуvalи новий напрям досліджень, пов'язаний із кризовим управлінням, стійкістю державних інституцій та механізмами повоєнного відновлення, що свідчить про зміну парадигми публічного управління в Україні [3].

Сучасна система управління функціонує в умовах постійної невизначеності, що суттєво ускладнює процес прийняття рішень. Руйнування виробничих потужностей, скорочення бюджетних надходжень, збільшення видатків на оборону та соціальну підтримку населення формують складне середовище, в якому органи влади змушені діяти в умовах дефіциту ресурсів. Важливим фактором є також масове переміщення населення, що створює додаткове навантаження на місцеві бюджети та інфраструктуру, особливо у відносно безпечних регіонах країни. У цих умовах особливого значення набуває

ефективна координація між різними рівнями влади, що дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень.

Також треба визначити що важливу роль у забезпеченні стійкості державної системи відіграли територіальні громади, які фактично стали центрами оперативного реагування на кризові ситуації. Саме на місцевому рівні здійснюється організація гуманітарної допомоги, підтримка внутрішньо переміщених осіб, відновлення об'єктів критичної інфраструктури та взаємодія з міжнародними організаціями [4]. Це свідчить про ефективність реформи децентралізації, яка надала громадам більше повноважень та ресурсів для прийняття самостійних рішень. Разом з тим, війна виявила і слабкі сторони цієї реформи, зокрема нерівномірність розвитку територій та різний рівень їх фінансової спроможності.

Однією з ключових проблем залишається забезпечення прозорості публічного управління в умовах воєнного стану. Обмеження доступу до інформації з міркувань безпеки є об'єктивною необхідністю, однак це створює додаткові ризики зловживань та неефективного використання ресурсів [5]. У цьому контексті особливого значення набувають інструменти громадського контролю та цифрові механізми забезпечення відкритості управлінських процесів.

Цифровізація стала одним із найбільш ефективних інструментів адаптації публічного управління до умов війни. Запровадження сучасних електронних сервісів дозволило забезпечити безперервність надання адміністративних послуг навіть у критичних умовах, що суттєво підвищило рівень довіри громадян до держави [6]. Використання цифрових платформ сприяє спрощенню процедур, скороченню бюрократичних бар'єрів та зменшенню корупційних ризиків, що є важливим фактором підвищення ефективності управління.

Повоєнний розвиток України потребуватиме якісно нових підходів до організації публічного управління. Відновлення країни має базуватися не лише на відбудові зруйнованої інфраструктури, але й на створенні сучасної, ефективної та інноваційної системи управління, яка відповідатиме сучасним європейським стандартам. У цьому контексті ключового значення набуває стратегічне планування, що дозволяє визначити пріоритети розвитку та забезпечити раціональне використання ресурсів. Особливу роль відіграє також залучення міжнародної допомоги, яка має використовуватися максимально ефективно та прозоро [7].

Важливим напрямом розвитку є формування партнерських відносин між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Такий підхід дозволяє залучити додаткові ресурси, підвищити ефективність реалізації проєктів та забезпечити їх соціальну спрямованість. Також не менш важливим є розвиток інституційної спроможності органів влади, що передбачає підвищення кваліфікації кадрів, удосконалення управлінських процедур та впровадження сучасних методів управління.

У цьому контексті доцільним є використання системного підходу до аналізу управлінських процесів, який дозволяє врахувати взаємозв'язки між різними елементами системи. Сценарне планування дає можливість

підготуватися до різних варіантів розвитку подій, що є особливо актуальним в умовах невизначеності. Інституційний аналіз дозволяє оцінити ефективність функціонування органів влади та визначити напрями їх удосконалення.

Таким чином, публічне управління в Україні перебуває у стані глибокої трансформації, що зумовлена як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами. Війна стала каталізатором змін, які прискорили процес модернізації управлінської системи, водночас загостривши низку проблем, що потребують комплексного вирішення. У майбутньому ключовим завданням є формування ефективної, гнучкої та прозорої системи управління, здатної забезпечити відновлення країни та її сталий розвиток.

Література

1. Дерещ В. А. Публічне управління в Україні в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 45-56. URL: https://law.stateandregions.zp.ua/archive/2_2023/15.pdf (дата звернення: 18.04.2026).
2. Нестеренко В. В. Публічне управління в Україні у воєнний період. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 19. С. 11-30. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01>.
3. Public Governance Review of Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2023. 210 р.
4. Децентралізація в Україні : офіційний портал. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 04.04.2026).
5. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 14.04.2026).
6. Міністерство цифрової трансформації України : офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2026).
7. План відновлення України : *проект/ Національна рада з відновлення України від наслідків війни*. -Київ, 2022 (оновлено 2024). 178

УДК 37.014.5:351.851:[355.01+338.24.021.1]

ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИСТЕНТНОСТІ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПІСЛЯВОЄННОГО СТАНУ

Пінчук Д. М., канд. держ. упр.,
старший викладач кафедри педагогіки, спеціальної освіти та
педагогічного менеджменту,
*КЗ Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти,
м. Суми, Україна*

Сучасне суспільство функціонує в умовах інтенсивної динаміки змін, що охоплюють ключові сфери суспільного життя – економічну, політичну, наукову, освітню та культурну. За таких обставин освітній простір трансформується у

стратегічний ресурс, що виконує не лише адаптивну роль, а й слугує превентивним інструментом концептуалізації та моделювання майбутніх суспільних процесів. Ефективність реалізації стратегічних можливостей освітньої системи в умовах сучасних граничних викликів безпосередньо залежить від інтенсивності та змістовності її інтеграційних зв'язків із ключовими суспільними інститутами. Саме через розбудову багатовекторної міжсферної взаємодії освіта еволюціонує у формат відкритої, динамічної системи, яка поєднує в собі високу сенситивність до зовнішніх дестабілізуючих чинників із розвиненою резистентністю. Остання дозволяє системі не лише підтримувати структурно-функціональну цілісність під час руйнівної дії воєнного стану, а й забезпечувати швидку регенерацію та подальший поступальний розвиток у післявоєнний період [2, с. 362].

Водночас освіта виконує не лише реактивну, а й проактивну функцію: вона здатна не просто відображати суспільні зміни, а й задавати орієнтири їх подальшого розвитку. В українському вимірі реалізація цього потенціалу тісно пов'язана з практичним утіленням «педагогіки партнерства», яка після 2017 року отримала не лише ідеологічне, а й нормативне підкріплення. Сучасні виклики, зокрема умови воєнного стану, висвітлили нову роль громадського сектору: волонтерські ініціативи та професійні спільноти стали ключовими суб'єктами підтримки освітньої інфраструктури та забезпечення стійкості системи. Таким чином, посилення функцій наглядових і піклувальних рад постає вже не як формальна вимога, а як необхідний інструмент реального громадського контролю та адаптивності.

Освітні інституції, впроваджуючи інноваційні підходи, зміст і технології навчання, можуть впливати на характер і темпи суспільних трансформацій, формуючи нові цінності, компетентності та соціальні практики.

Ефективність реалізації потенціалу освітньої сфери значною мірою визначається рівнем розвитку її інтегративних зв'язків з іншими сферами суспільної діяльності. Саме завдяки цим взаємозв'язкам освіта набуває здатності функціонувати як відкрита соціальна система, чутлива до зовнішніх викликів і водночас спроможна їх прогнозувати. Така взаємодія забезпечує синхронізацію освітніх процесів із суспільними потребами, підсилює адаптивність освітніх інституцій і створює умови для їх активного впливу на суспільний розвиток.

Еволюція концепції державно-громадського партнерства в освітній політиці – як у світовому, так і в українському вимірі – відображає глибинні зрушення у розумінні природи управління освітою: від жорстко централізованих, ієрархічно вибудовуваних моделей до відкритих, гнучких і мережевих систем, що ґрунтуються на принципах співвідповідальності, довіри та широкої участі різних стейкхолдерів.

Особливого значення в процесі еволюції державно-громадського партнерства набуває трансформація ролі стейкхолдерів у системі управління. Якщо традиційні моделі фокусувалися на розподілі владних повноважень, то сучасний етап характеризується переходом до екосистемного підходу, де освіта функціонує як відкрита соціальна система. У такому форматі державно-громадське партнерство перетворюється на середовище співтворення (со-

creation) не лише освітніх політик, а й спільних соціальних норм і стратегій розвитку [7].

Еволюція концепції державно-громадського партнерства в освітній політиці України та світу відображає фундаментальний перехід від ієрархічних моделей управління до парадигми мережевого врядування (network governance), обґрунтованої у працях Стівена Болла. Сутність цього підходу полягає у прогресуючому розмиванні меж між державним, приватним і громадським секторами, де замість традиційної вертикалі «згори вниз» формуються гнучкі горизонтальні зв'язки [1, с. 5]. У кризових умовах воєнного часу така децентралізована взаємодія стає ключовим інструментом публічного управління, оскільки дозволяє залучати ресурси професійних спільнот, волонтерських організацій та бізнесу для оперативного вирішення безпекових, інфраструктурних та змістових завдань, які держава не завжди спроможна реалізувати самостійно.

У глобальному контексті витоки трансформації сягають середини ХХ століття, коли домінували бюрократичні моделі управління, у межах яких держава виступала єдиним легітимним суб'єктом ухвалення рішень. Освітня політика формувалася «згори вниз», а громадськість фактично була позбавлена реальних механізмів впливу, виконуючи переважно дорадчо-символічні функції. Така модель відповідала логіці індустріального суспільства, однак із часом виявила свою обмеженість в умовах зростання соціальної складності та потреби в інноваціях.

Важливим чинником трансформації у світовій практиці стала цифровізація, яка виступає каталізатором прозорості та інклюзивності управлінських процесів. Дослідження в країнах ОЕСР підтверджують, що впровадження цифрових механізмів управління (digital governance) дозволяє більш ефективно координувати взаємодію між державою та приватним сектором, нівелюючи ієрархічні бар'єри. Це створює умови для формування гнучких мережевих структур, здатних оперативно реагувати на глобальні виклики, такі як кліматичні зміни або цифрова нерівність [5, с. 460].

Цифрова трансформація управлінських циклів, підсилена концепціями мережевої політики, сприяє спільному виробленню рішень (co-creation) між органами влади та громадою, нівелюючи ризики соціальної інерції. Таким чином, утвердження суб'єктності громадянського суспільства в управлінні освітою виступає не лише вимогою євроінтеграції, а й базовою умовою виживання та подальшого повоєнного розвитку освітньої галузі як відкритої, адаптивної системи, здатної задавати орієнтири цивілізаційного поступу України.

Український досвід підтверджує, що інституціоналізація державно-громадського управління, розпочата реформою «Нова українська школа», стала підґрунтям для формування «педагогіки партнерства» як дієвого механізму соціальної згуртованості. В умовах війни державно-громадське управління трансформувалося у стратегічний ресурс стійкості: через діяльність наглядових рад, фондів та цифрових екосистем забезпечується не лише фізична безпека учасників освітнього процесу, а й психологічна підтримка та безперервність навчання [3].

Зрештою, послідовне визнання суб'єктності громадянського суспільства у сфері освіти не лише узгоджується з орієнтирами Європейського освітнього простору, а й виступає базовою умовою формування випереджальної моделі навчання. Це дозволяє системі освіти виходити за межі реактивного відтворення знань, активно впливаючи на характер суспільних трансформацій через інтеграцію з економічною, культурною та науковою сферами.

Дослідження засвідчують, що в умовах воєнного стану державно-громадське партнерство трансформувалося у критично важливий ресурс стійкості, що виявляється у створенні цифрових екосистем управління та волонтерських ініціативах щодо відновлення інфраструктури. Як зазначають фахівці у сфері публічного управління, перехід України до такої моделі повністю відповідає загальносвітовому тренду відмови від патерналізму на користь визнання суб'єктності громади [1; 3]. Синергія державних ресурсів та громадських ініціатив у післявоєнний період виступає базовою умовою переходу до проактивної стратегії формування соціуму нового типу, здатного до сталого розвитку [5, с. 12]

У післявоєнний період роль державно-громадського партнерства лише посилюватиметься, оскільки масштаб завдань із реконструкції освітньої мережі та подолання освітніх втрат потребуватиме синергії державних ресурсів та громадських ініціатив. Модернізація публічного управління на засадах партнерства дозволить забезпечити синхронізацію освітніх процесів із реальними суспільними потребами, підсилюючи адаптивність інституцій та створюючи умови для їх активного впливу на суспільний розвиток. Таким чином, інституціоналізація інтегративних механізмів між державою та громадою виступає базовою умовою переходу від ретроспективної моделі відтворення знань до проактивної стратегії формування соціуму нового типу, здатного до сталого розвитку у глобалізованому світі.

Державно-громадське партнерство в освітній політиці України еволюціонувало від жорстких ієрархічних систем до сучасних моделей мережевого врядування, що в умовах воєнного стану стало фундаментом національної резистентності. Завдяки розмиванню меж між державним і громадським секторами, освіта трансформувалася у відкриту соціальну систему, здатну не лише адаптуватися до екзогенних викликів, а й виступати інструментом їх випереджального осмислення. У кризовий період синергія державних ресурсів із волонтерськими ініціативами та цифровими екосистемами забезпечила функціональну стійкість галузі, де ключову роль відіграють горизонтальні зв'язки та спільне вироблення рішень між владою та громадою. У повоєнний час роль державно-громадського партнерства зміститься у площину стратегічної реконструкції та подолання освітніх втрат, що потребуватиме подальшої інституціоналізації наглядних рад та впровадження «педагогіки партнерства». Такий підхід дозволяє змінити ретроспективну модель навчання на проактивну стратегію формування соціуму нового типу, що відповідає орієнтирам Європейського освітнього простору та забезпечує сталий розвиток держави навіть у стані глобальної невизначеності.

Література

1. Болл С. Дж. Державно-громадське врядування та мережева політика в освіті / С. Дж. Болл ; пер. з англ. // *Journal of Education Policy*. 2023. Vol. 38, № 1. Р. 1–15.
2. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 16.04.2026).
3. Кремень В. Г. (ред.). Біла книга української освіти. Київ: Нац. акад. пед. наук України, 2021.
4. План відновлення України. Матеріали робочої групи «Освіта і наука». Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 16.04.2026).
5. Discourses regarding education governance in the digital age at K–12 level: Possibilities, risks, and strategies // *Teaching and Teacher Education*. 2023. Vol. 132.
6. Dovigo F. Envisioning a new model of network governance for global education // *Prospects*. 2024. Vol. 54. P. 361–370.
7. Jian N., Mustafa N. Digital transformation in education policy implementation: Examining governance mechanisms and success factors in OECD countries // *Lex Localis – Journal of Local Self-Government*. 2024. Vol. 22, № 4. P. 459–463.
8. Олійник В. В. Післядипломна педагогічна освіта в умовах змін. Київ, 2020.
9. Tao J., Liu S. The networked role of intermediaries in education governance and public-private partnership // *Journal of Education Policy*. 2023.

УДК 351:316.77:32.019.5

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПАРТНЕРСТВА МІЖ ЛІДЕРАМИ СУСПІЛЬНОЇ ДУМКИ ТА ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Прідолоба В. М., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

У сучасній парадигмі державного управління удосконалення механізмів забезпечення партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління слід розглядати крізь призму трансформації від ієрархічних до мережевих і колаборативних моделей врядування, де ключову роль відіграють взаємодія, довіра та спільне вироблення політики. Концепція колаборативного врядування визначає такі відносини як процес безпосереднього залучення недержавних акторів до прийняття управлінських рішень на засадах консенсусу та партнерства, що дозволяє підвищити ефективність державної політики та її легітимність у суспільстві.

У цьому контексті лідери суспільної думки виступають специфічним інституційним посередником між владою та громадянським суспільством, формуючи порядок денний, впливаючи на громадську довіру та легітимізуючи управлінські рішення. Їх роль є близькою до механізмів урядових відносин, які забезпечують координацію інтересів держави, бізнесу та громадськості через системні комунікаційні практики, включаючи цифрові інструменти взаємодії [1]. Водночас ефективність такого партнерства залежить від інституціоналізації каналів взаємодії, що мають бути не ситуативними, а структурно закріпленими у системі публічного управління.

Наукові дослідження засвідчують, що одним із ключових напрямів удосконалення таких механізмів є розвиток багаторівневих форм участі, які включають інформування, консультації, залучення до прийняття рішень та власне партнерство як найвищу форму взаємодії [2]. При цьому саме рівень партнерства залишається найменш розвиненим, що свідчить про необхідність переходу від формального залучення до реальної співучасті лідерів думок у процесах формування та реалізації державної політики.

З позицій державного управління доцільно виділити кілька взаємопов'язаних напрямів удосконалення механізмів такого партнерства. По-перше, інституційний напрям передбачає створення стабільних платформ взаємодії (консультативно-дорадчих органів, публічних рад, експертних мереж), які забезпечують регулярний діалог і спільне прийняття рішень. Важливо, щоб ці інституції мали реальні повноваження впливу, а не виконували суто формальні функції, що часто спостерігається у практиці публічного управління.

По-друге, комунікативний напрям пов'язаний із розвитком сучасних інструментів публічних комунікацій, зокрема цифрових платформ, соціальних мереж та інтерактивних сервісів. Саме через них лідери суспільної думки можуть виступати як провідники державної політики та одночасно як канали зворотного зв'язку, що дозволяє органам влади оперативно реагувати на суспільні запити. Як показує практика, відсутність системної комунікаційної стратегії значно знижує ефективність взаємодії та рівень довіри до влади.

По-третє, нормативно-правовий напрям передбачає закріплення механізмів участі лідерів суспільної думки у процесах публічного управління, зокрема через процедури консультацій, громадської експертизи, публічних обговорень та співтворення політики. Це дозволяє уникнути непрозорих практик впливу (наприклад, лобізму у його негативному розумінні) та забезпечити відкритість і підзвітність взаємодії.

По-четверте, організаційно-управлінський напрям пов'язаний із формуванням компетентностей публічних службовців щодо роботи з лідерами думок та громадськістю загалом. Йдеться про розвиток навичок стратегічних комунікацій, фасилітації діалогу, управління конфліктами та мережевої взаємодії. У сучасних умовах управлінське лідерство дедалі більше пов'язується не з адміністративним контролем, а зі здатністю організовувати співпрацю між різними акторами [3].

По-п'яте, соціально-психологічний напрям удосконалення механізмів партнерства передбачає формування довіри як базового ресурсу взаємодії.

Дослідження у сфері колаборативного врядування доводять, що саме довіра, взаємне розуміння та спільна відповідальність є визначальними умовами успішної співпраці між державою та недержавними акторами. У цьому контексті лідери суспільної думки можуть виконувати функцію “довірчих агентів”, посилюючи або, навпаки, підриваючи легітимність державної політики.

Особливого значення набуває також розвиток мережевих форм взаємодії, які базуються на принципах поліцентричності та горизонтальних зв’язків. Такі моделі дозволяють підвищити рівень кооперації, забезпечити обмін ресурсами та знаннями, а також адаптивність управлінських рішень до складних соціальних викликів [4]. У цьому випадку лідери думок інтегруються у ширші управлінські мережі, стаючи активними учасниками процесів вироблення політики.

Водночас існують і системні бар’єри, що ускладнюють розвиток партнерства, серед яких: формалізм у проведенні консультацій, відсутність реального впливу громадськості на рішення, низький рівень інституційної довіри, асиметрія інформації та ресурсів, а також ризики маніпуляцій з боку окремих груп інтересів. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу, що поєднує інституційні реформи, розвиток цифрових інструментів та підвищення прозорості діяльності органів влади.

Таким чином, удосконалення механізмів забезпечення партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління передбачає перехід до інтегрованої моделі колаборативного врядування, де взаємодія базується на принципах відкритості, участі, довіри та спільної відповідальності. Такий підхід сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню демократичних інститутів та формуванню стійкого зв’язку між державою і суспільством.

Література

1. Магиляс Ю. Роль Government Relations у взаємодії публічної влади та бізнесу. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11(2). С. 74-80. <https://doi.org/10.15421/152321>
2. Збірник звітів за результатами оцінки діяльності органів виконавчої влади за напрямком «взаємодія з громадськістю»: Збірка / Упоряд.: Любов Паливода. К.: [БФ “Творчий центр ТЦК”] Б 2018. URL: https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/Report_Inet_1.pdf
3. Постельжук О., Орлова О. Лідерство як визначний чинник трансформації діяльності органів місцевого самоврядування. *Вісник Університету "Україна"*. 2025. №14 (41). <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-14-41-13>
4. Vasconcelos V.V., Hannam P.M., Levin S.A. et al. Coalition-structured governance improves cooperation to provide public goods. *Sci Rep*. 2020. № 10. <https://doi.org/10.1038/s41598-020-65960-8>

РОЛЬ ДЕМОКРАТІЇ УЧАСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДЕМОКРАТИЧНОЇ СТІЙКОСТІ

Руденко О. М., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
«Публічне управління та адміністрування»,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

У сучасному науковому дискурсі демократична стійкість розглядається як здатність політичної системи зберігати свою функціональність та легітимність в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів. Аналіз трансформаційних процесів у демократичних суспільствах засвідчує, що партисипативна демократія виступає одним із ключових механізмів забезпечення такої стійкості, оскільки створює умови для активного залучення громадян до процесів прийняття рішень та формування політичного порядку денного. Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах кризових ситуацій, коли традиційні інститути представницької демократії потребують додаткової підтримки з боку громадянського суспільства.

Концептуалізація взаємозв'язку між демократією участі та стійкістю демократичних систем ґрунтується на розумінні того, що активна громадянська залученість посилює легітимність владних інституцій та забезпечує їхню здатність адаптуватися до змінюваних умов. Емпіричні дослідження українського контексту переконливо доводять, що саме низова, партисипативна природа децентралізації сприяла трансформації відносин між громадянами та державою, що значно посилило резилієнтність країни під час повномасштабної війни [5]. Це підтверджує тезу про те, що демократична стійкість не є властивістю, яка нав'язується згори, а скоріше культивується знизу через щоденні колаборативні практики громадян і громад.

Теоретичний аналіз феномену партисипативної демократії як чинника стійкості виявляє кілька ключових механізмів її впливу. По-перше, інструменти демократії участі створюють додаткові канали комунікації між владою та громадянами, що дозволяє швидше виявляти та реагувати на виклики, які постають перед суспільством. Дослідження показують, що територіальні громади, які активно залучали волонтерів, НГО, внутрішньо переміщених осіб та бізнес до вирішення критичних питань, демонстрували вищі показники стійкості громади [6]. По-друге, партисипативні практики сприяють формуванню соціального капіталу та довіри між різними суспільними групами, що є критично важливим для колективної дії в умовах криз.

Варто зазначити, що впровадження інструментів партисипативної демократії на регіональному рівні має безпосередній вплив на зміцнення демократичної стійкості через кілька взаємопов'язаних процесів. Громадський бюджет, запроваджений у 233 муніципалітетах України станом на 2021 рік, став ключовим інструментом співвиробництва публічних послуг та залучення

мешканців до процесів місцевого самоврядування [4]. Статистичні дані засвідчують щорічне зростання фінансування громадських бюджетів на 52,8%, досягаючи 0,5% від загальних видатків громад, що свідчить про інституціоналізацію партисипативних практик [4]. Принципово важливим є той факт, що понад 98% громад застосовували обов'язкове голосування для схвалення проєктів, що відображає принципи прямої демократії та посилює відчуття власності громадян щодо місцевих рішень.

Слід підкреслити, що концепція стійкості в контексті демократичних систем передбачає не лише здатність протистояти викликам, а й спроможність адаптуватися та розвиватися в нових умовах. Проєкт Ради Європи «Зміцнення демократичної стійкості через громадянську участь» (2023–2024) підтримав 36 територіальних громад у розвитку практик співпраці з волонтерськими ініціативами та громадянським суспільством [3]. Результати цього проєкту демонструють, що створення просторів для участі корелює з різноманітністю залучених стейкхолдерів, що підтверджується позитивною кореляцією між індексом просторів участі та індексом залучення для питань інтеграції внутрішньо переміщених осіб.

Емпіричний аналіз українського досвіду виявляє важливу закономірність: у період повномасштабної агресії 86% українців здійснювали фінансові внески на підтримку оборони та гуманітарної допомоги, а 42% залучилися до волонтерської діяльності, причому більше половини з них робили це вперше у житті [1]. Ці показники свідчать про масштабну громадянську мобілізацію, яка стала можливою завдяки попередньому розвитку інструментів партисипативної демократії та формуванню культури громадянської участі. Трансформація волонтерства від спонтанних дій до організованих мереж сприяла формуванню нової громадянської та політичної культури, що базується на принципах активного громадянства.

Необхідно наголосити на тому, що інституційна сталість партисипативних механізмів є критично важливою для забезпечення довгострокової демократичної стійкості. Впровадження національного громадського бюджету в 2023 році, який передбачає залучення громадян до розподілу до 10% коштів Державного фонду регіонального розвитку, створює передумови для системної участі громадян у визначенні пріоритетів регіонального розвитку. Законодавче закріплення цього механізму через Бюджетний кодекс України забезпечує інституційну основу для систематичної оцінки ефективності партисипативних механізмів та їх впливу на стійкість територіальних громад.

Дослідження взаємозв'язку між різними формами партисипації та показниками стійкості демонструє, що найбільший ефект досягається за умови комплексного впровадження різноманітних інструментів демократії участі. Міжнародні порівняльні дослідження засвідчують, що демократична стійкість часто виникає з накопичення контекстно-специфічних уроків, і універсального рецепту демократичного успіху не існує [6]. Однак спільною рисою стійких демократій є активне залучення громадян, інтеграція інноваційних партисипативних механізмів та врівноваження інституційної довіри через пряму участь.

Варто звернути увагу на те, що деліберативні форми демократії участі, такі як громадянські асамблеї, набувають все більшого значення для забезпечення якісного діалогу між різними суспільними групами. Досвід впровадження громадянських асамблеї у Славутичі та Звягелі у 2024 році [8] демонструє, що деліберативні методи дозволяють долати поляризацію та знаходити консенсусні рішення навіть з найбільш складних питань. Це особливо актуально в умовах посткризового відновлення, коли необхідно враховувати інтереси різних груп населення, включаючи внутрішньо переміщених осіб.

Аналіз даних показує, що ефективність партисипативних практик у зміцненні демократичної стійкості залежить не лише від кількісних показників участі, а й від якості залучення громадян [7]. Дослідження в міських умовах Дніпра, Києва та Львова виявили складну динаміку взаємодії між громадянами та органами місцевого самоврядування в процесі співвиробництва проєктів громадського бюджету [7]. Результати засвідчують, що режими співпраці між громадянами та публічними службовцями варіюються від конфліктних до кооперативних, і саме якість цієї взаємодії визначає довгостроковий вплив на демократичну стійкість.

Слід також відзначити роль цифрових технологій у посиленні зв'язку між партисипативною демократією та стійкістю. Цифрові платформи електронної демократії та інструменти онлайн-участі дозволяють підтримувати громадянське залучення навіть в умовах обмежень, спричинених воєнним станом. Дослідження підтверджують, що технологічні інновації в партисипативному управлінні сприяють зміцненню стійкості через покращення прозорості, підзвітності та надання послуг в умовах кризи.

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що демократія участі відіграє критично важливу роль у забезпеченні демократичної стійкості через кілька взаємопов'язаних механізмів. По-перше, партисипативні практики зміцнюють легітимність владних інституцій через безпосереднє залучення громадян до процесів прийняття рішень. По-друге, інструменти демократії участі створюють соціальний капітал та довіру, необхідні для колективної дії в умовах викликів. По-третє, партисипація забезпечує адаптивність демократичних систем через створення механізмів швидкого реагування на нові виклики. По-четверте, розвиток культури громадянської участі формує стійкі демократичні цінності та практики, які зберігаються навіть в умовах криз.

Перспективами подальших досліджень є поглиблений аналіз специфічних механізмів, через які різні форми партисипативної демократії впливають на окремі виміри демократичної стійкості, а також вивчення довгострокових ефектів партисипативних практик на формування демократичної політичної культури в посткризових контекстах.

Література:

1. Ганжук О. Демократія участі в Україні: стан та умови реалізації. Український часопис конституційного права. 2024. № 1. С. 32–41. URL: <https://www.constjournal.com/wp-content/uploads/issues/2024-1/pdfs/3-oleksii-hanzhuk-demokratiia-uchasti-ukraini-stan-umovy-realizatsii.pdf> (дата звернення:

21.03.2026).

2. Нечай О. В. Партиципаторна демократія як інструмент конституційного процесу в Україні. Державне будівництво. 2025. № 1 (37). С. 84–95. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/download/27119/23984> (дата звернення: 11.02.2026).

3. Учасницька демократія як ключовий фактор стійкості України: підсумки проекту Ради Європи з громадської участі. Офіс Ради Європи в Україні. 12 листопада 2024. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/strengthening-ukraine-s-resilience-through-participatory-democracy-conclusions-of-the-council-of-europe-project-on-civic-participation> (дата звернення: 01.03.2026).

4. Хуткий Д., Аврамченко К. Оцінка впливу громадського бюджету в Україні. Київ, 2019. 48 с. URL: <https://www.oidp.net/docs/repo/doc671.pdf> (дата звернення: 21.02.2026).

5. Keudel O., Hatsko V., Darkovich A., Huss O. Local Democracy and Resilience in Ukraine: Learning from Communities' Crisis Response in War. Swedish International Centre for Local Democracy. 2024. Research Report № 33. 57 p. URL: <https://icld.se/en/researchproject/local-democracy-and-resilience-in-ukraine-learning-from-communities-crisis-response-in-war/> (accessed: 14.02.2026).

6. Lima V. Strengthening Participatory Governance Through Resilience and Tech-Enabled Democratic Innovations. Journal of Deliberative Democracy. 2025. Vol. 21. Iss. 1. P. 1–24. DOI: <https://doi.org/10.16997/jdd.1613>.

7. Schmäing S. Urban democracy in post-Maidan Ukraine: conflict and cooperation between citizens and local governments in participatory budgeting. European Societies. 2024. Vol. 26. № 2. P. 230–252. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616696.2023.2183972>.

8. Strengthening democratic resilience through civic participation during the war and in the post-war context in Ukraine. Council of Europe. 2023–2024. URL: <https://www.coe.int/en/web/participatory-democracy/strengthening-civil-participation-in-democratic-decision-making-in-ukraine> (accessed: 21.03.2026).

УДК 35:37.014

ІНСТИТУЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ЗМІН

Семко М. І., канд. педагог. наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», м. Вінниця, Україна

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується динамічними соціальними, політичними, економічними та безпековими змінами, що безпосередньо впливають на функціонування системи освіти. Освіта дедалі більше розглядається не лише як сфера надання публічних послуг, а як стратегічний ресурс людського капіталу, соціальної згуртованості, демократичного розвитку та післявоєнного відновлення держави. У цих умовах

особливої актуальності набуває питання інституційних трансформацій системи управління освітою, що передбачає зміну управлінських практик, механізмів прийняття рішень, розподілу повноважень, фінансування, цифровізації, партнерства держави, громад і громадянського суспільства.

Нормативною основою модернізації освітнього управління в Україні є Закон України «Про освіту», який визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи освіти, а також принципи автономії закладів освіти, академічної свободи, державно-громадського управління та забезпечення якості освіти [1]. Закон України «Про повну загальну середню освіту» деталізує організаційні засади функціонування шкільної освіти, зокрема питання управління закладами освіти, педагогічної автономії, прозорості діяльності та участі засновників і громадськості у розвитку освітнього середовища [2]. Обидва закони є чинними за даними офіційної бази Верховної Ради України.

Інституційна трансформація системи управління освітою може бути визначена як цілеспрямована зміна формальних і неформальних правил, організаційних структур, управлінських процедур та моделей взаємодії суб'єктів освітньої політики. Йдеться не лише про адміністративне реформування, а про глибше переосмислення ролі держави, місцевого самоврядування, закладів освіти, педагогічних працівників, учнів, батьків, роботодавців і громадських інституцій. У сучасному публічному управлінні така трансформація пов'язана з переходом від ієрархічної, централізованої моделі до більш гнучкої, мережевої та сервісно орієнтованої системи управління.

Одним із ключових чинників таких змін є децентралізація. Передача значної частини повноважень на рівень територіальних громад змінила логіку управління освітою: громади отримали більше відповідальності за формування освітньої мережі, утримання закладів освіти, створення безпечного освітнього середовища, організацію підвезення учнів, фінансування та кадрове забезпечення. Водночас децентралізація виявила нерівномірність управлінської спроможності громад. Одні громади демонструють здатність до стратегічного планування, залучення ресурсів і впровадження інновацій, інші стикаються з дефіцитом кадрів, фінансів і аналітичної підтримки. Тому інституційна трансформація має передбачати не лише передачу повноважень, а й розвиток управлінської спроможності органів місцевого самоврядування.

Важливою складовою змін є автономізація закладів освіти. Законодавство закріплює автономію закладу освіти як право самостійно ухвалювати рішення щодо організації освітнього процесу, кадрової політики, внутрішньої системи забезпечення якості освіти та використання ресурсів [1]. Проте реальна автономія можлива лише за наявності відповідальності, прозорих процедур, компетентного керівництва та ефективної комунікації із засновником і громадою. У цьому контексті зростає роль керівника закладу освіти як освітнього менеджера, здатного поєднувати адміністративні, педагогічні, комунікаційні та стратегічні функції.

Суспільні зміни також актуалізують потребу у переході від управління процесами до управління результатами. Традиційна модель, орієнтована переважно на контроль виконання нормативних вимог, поступово поступається

підходу, в центрі якого перебувають якість освіти, освітні результати, безпечність середовища, доступність і рівність можливостей. Це вимагає розвитку систем моніторингу, освітньої аналітики, зовнішнього та внутрішнього забезпечення якості, а також використання даних для прийняття управлінських рішень. Такий підхід відповідає сучасним міжнародним тенденціям, де освітня політика дедалі більше пов'язується з адаптивністю, стійкістю та здатністю системи реагувати на кризи [5]. OECD у звіті *Education Policy Outlook 2022* наголошує на потребі посилення релевантності освітніх траєкторій, підтримки переходів між етапами навчання та розвитку прагнень здобувачів освіти.

Окремого значення набуває цифровізація управління освітою. Пандемія COVID-19, повномасштабна війна, внутрішнє переміщення населення та потреба у дистанційному або змішаному навчанні засвідчили необхідність цифрової інфраструктури, електронного документообігу, цифрових освітніх платформ і баз даних. Цифровізація не повинна зводитися лише до технічного забезпечення. Її інституційний зміст полягає у зміні способів комунікації, управління інформацією, моніторингу якості, доступу до освітніх послуг і взаємодії між державою, закладами освіти та громадянами. Європейський план дій у сфері цифрової освіти на 2021–2027 роки визначає цифрову освіту як напрям адаптації освітніх систем до цифрової доби та забезпечення якісної, інклюзивної й доступної освіти [6].

Безпековий вимір став однією з визначальних ознак сучасного управління освітою в Україні. Повномасштабна агресія Російської Федерації спричинила руйнування освітньої інфраструктури, переміщення учасників освітнього процесу, психологічні травми, нерівний доступ до навчання та зростання потреби у гнучких управлінських рішеннях. У таких умовах інституційна стійкість системи освіти залежить від здатності органів управління швидко адаптувати освітню мережу, забезпечувати укриття, організовувати дистанційне навчання, підтримувати педагогів і здобувачів освіти, координувати міжнародну допомогу. Світовий банк у 2025 році відзначав, що програма LEARN в Україні спрямована на покращення безпеки шкіл, транспорт для вразливих учнів, підготовку вчителів і забезпечення підручниками в межах модернізації Нової української школи.

Значну роль у трансформації управління освітою відіграє стратегічне планування. Національна економічна стратегія на період до 2030 року визначає людський капітал одним із важливих напрямів розвитку держави, а отже освіта виступає складовою довгострокової конкурентоспроможності країни [3]. Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року містить дев'ять пріоритетів, серед яких — зміст освіти, педагог, система і мережа, освітній простір та спроможність менеджменту [4]. На офіційному сайті МОН зазначено, що документ ґрунтується на баченні майбутнього освіти і науки України та програмних документах, пов'язаних з європейською інтеграцією.

Інституційні трансформації неможливі без розвитку державно-громадського та публічно-приватного партнерства. Освітня політика в умовах суспільних змін потребує залучення широкого кола стейкхолдерів: органів влади, громад, батьків, громадських організацій, бізнесу,

міжнародних партнерів, експертного середовища. Така взаємодія підвищує легітимність управлінських рішень, сприяє залученню додаткових ресурсів і забезпечує відповідність освіти реальним потребам суспільства. Водночас партнерство має ґрунтуватися на прозорості, підзвітності та чіткому розподілі відповідальності, щоб уникнути формального залучення громадськості без реального впливу на ухвалення рішень.

Важливим напрямом інституційних змін є формування культури якості в освіті. Забезпечення якості має розглядатися не як зовнішній контроль, а як постійний процес саморозвитку закладів освіти, професійного зростання педагогів, аналізу освітніх результатів і зворотного зв'язку від учасників освітнього процесу. Для цього необхідні ефективні внутрішні системи забезпечення якості, прозорі критерії оцінювання, розвиток педагогічної доброчесності та управлінської відповідальності. Особливої ваги набуває підготовка керівних кадрів для освіти, оскільки саме вони забезпечують практичну реалізацію реформ на рівні закладу, громади та регіону.

У міжнародному контексті трансформація управління освітою пов'язується з ідеєю нового суспільного договору в освіті. UNESCO наголошує на необхідності переосмислення освіти як спільного блага, що має сприяти формуванню справедливого, мирного та сталого майбутнього [7]. Для України ця ідея має особливе значення, оскільки освіта виконує не лише навчальну, а й націєтворчу, інтеграційну, відновлювальну та безпекову функції. Вона має забезпечувати збереження людського потенціалу, підтримку демократичних цінностей, громадянської ідентичності та здатності суспільства до відновлення після криз. UNESCO описує цей підхід як новий соціальний контракт для освіти, спрямований на мирне, справедливе й стале майбутнє.

Отже, інституційні трансформації системи управління освітою в умовах суспільних змін мають комплексний характер і охоплюють нормативно-правові, організаційні, фінансові, цифрові, кадрові та комунікаційні аспекти. Їхня ефективність залежить від узгодженості державної політики, спроможності місцевого самоврядування, автономії закладів освіти, професійності управлінських кадрів, розвитку партнерства та орієнтації на якість освітніх результатів. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення моделей оцінювання інституційної спроможності громад у сфері управління освітою, а також визначення механізмів підготовки освітніх менеджерів до роботи в умовах невизначеності, цифровізації та післявоєнного відновлення.

Література

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України
2. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України

3. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України

4. Про затвердження Стратегічного плану діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року : наказ Міністерства освіти і науки України від 07.03.2024 № 276

5. Education Policy Outlook 2022: Transforming Pathways for Lifelong Learners. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/education-policy-outlook-2022_c77c7a97-en.html

6. Digital Education Action Plan 2021–2027 // European Education Area. European Commission. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/actions>

7. Reimagining our futures together: a new social contract for education // UNESCO. 2021. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/reimagining-our-futures-together-new-social-contract-education>

УДК 351:004

ДЕРЖАВНІ ПРОГРАМИ ПІДТРИМКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Сіденко Ю.Л., д.держ.упр.,
головний спеціаліст відділу розгляду
звернень управління обслуговування громадян,
*Головне управління Пенсійного фонду України
в Донецькій області, м.Олександрія, Україна*

Цифровізація малого та середнього підприємництва (МСП) розглядається як наскрізний елемент, що впливає на здатність національної економіки витримувати конкурентний тиск усередині Єдиного цифрового ринку Європейського союзу (ЄС). Станом на кінець 2025 року процес цифровізації МСП в Україні перейшов з етапу фрагментарних ініціатив до фази глибокої інституційної інтеграції в межах підготовки до членства в ЄС.

Загальний рівень цифровізації українського бізнесу у 2024 році становить 55,7 бала зі 100. Оскільки цифрово інтегровані компанії демонструють швидшу адаптацію до змін цін на енергоносії, використання хмарних ERP-систем дозволяє скоротити час на адміністративні операції на 30-40%, експортний потенціал МСП, що використовують цифрові митні сервіси, зріс пропорційно загальному товарообігу, можна зробити висновок про наявність стійкого зв'язку між рівнем автоматизації та фінансовими результатами МСП [1-2].

Відповідно до Звіту Європейської Комісії, представленого 4 листопада 2025 року в межах Пакета розширення, Україна продемонструвала найвищі за три роки оцінки прогресу реформ.

Дослідження особливостей державного регулювання цифровізації МСП у 2020-2025 рр. дозволяє зробити висновок про формування нової парадигми взаємодії держави та бізнесу. В ЄС ця взаємодія спрямована на захист цифрового суверенітету та екологічну трансформацію, тоді як в Україні вона зосереджена на забезпеченні стійкості та інтеграції в єдиний європейський простір.

Так, прийнята в 2024 році Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року визначає чотири магістральні цілі, де цифровізація є наскрізною темою. Пріоритет «Інноваційний розвиток та цифрова трансформація» включає конкретні індикатори успіху, що підлягають моніторингу в рамках Індексу політики МСП [3].

Для досягнення цих показників запроваджуються нові програми державної підтримки – навчально-грантові програми (Impactpreneurship 3.0), глобальні та локальні мережі підтримки (Impact Hub), проєкти, пов'язані з впровадженням принципів зеленого відновлення. У 2024-2025 рр. активізувалися як міжнародні донори, так і приватні ініціативи, створюючи багатоварову систему підтримки соціальних інноваторів.

Програма Impactpreneurship 3.0, реалізована в межах проєкту «EU4Recovery», орієнтована на молодь віком 14-35 років, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб. Це тримісячний курс, що поєднує теоретичне навчання з практичним менторством та завершується наданням грантового фінансування для найбільш перспективних ідей. Програми охоплює 8 областей: Донецьку, Дніпропетровську, Запорізьку, Луганську, Миколаївську, Сумську, Харківську та Херсонську [4].

Мережа Impact Hub продовжує відігравати ключову роль у підтримці екосистеми соціального бізнесу в Україні. Звіти за 2024-2025 рр. виокремлюють кілька стратегічних напрямів діяльності:

1. Social Impact Award. Найбільший в Європі інкубатор для молодих соціальних підприємців, що надає гранти у розмірі 1,5 тис. євро та менторську підтримку.

2. U&WE HUB та Activia. Спеціалізована програма підтримки жінок-підприємниць, спрямована на масштабування мікробізнесів та підтримку ментального здоров'я в умовах війни.

3. Bayer Foundation Women Entrepreneurs Award. Нагородження та підтримка жінок-інноваторів у сферах охорони здоров'я та продовольчої безпеки [5-7].

Impact Hub також виступає майданчиком для «імпакт-вимірювання», використовуючи штучний інтелект для перетворення відгуків стейкхолдерів у конкретні дані про соціальний вплив бізнесу. Це критично важливо для залучення інвестицій, орієнтованих на довгостроковий соціальний результат.

«Зелений» перехід є наскрізною темою Плану для Ukraine Facility, який забезпечує необхідний ресурсний фундамент. Проте, успіх залежить від спроможності громад та бізнесу адаптуватися до нових правил гри. У 2024-2025 рр. Україна почала впроваджувати системні проєкти з екологічного відновлення, залучаючи передові світові технології. У 2024 році ГО «Екодія» підведено

підсумки впровадження принципів зеленого відновлення у 10 пілотних громадах. Розширення мережі громадських компостерів в Люботинській територіальній громаді Харківської області дозволить до 2030 року скоротити викиди метану на 130 т, що складає близько 5% усіх викидів громади. Проект «Solar Aid For Ukraine», реалізований в Рівненській міській громаді, забезпечує критичну інфраструктуру сонячною енергією, що є критичним під час відключень. Створення «Простору біорізноманіття» в Краснокутській територіальній громаді Харківської області дозволяє вивчити фенологію рослин та відновити природну екосистему. Ініціативи з переробки будівельного сміття (завалів) у нові будівельні матеріали, що реалізуються в межах «HUB RE:construction», формують циркулярну економіку в будівництві. Ці приклади ілюструють локалізацію сталих підходів, спрямованих на управління відходами, енергетичну автономність, збереження біорізноманіття, формування циркулярної економіки в будівництві.

Для підвищення прозорості та залучення інвестицій у ці проекти використовується цифрова система Digital Recovery Ecosystem for Accountable Management, яка дозволяє кожній громаді створити власний портфель проектів відновлення, доступний для моніторингу донорами та громадськістю.

Попри значний прогрес, серед ключових проблем реалізації державних програм підтримки цифровізації МСП в умовах євроінтеграції можна виділити: політичні та регуляторні ризики, кадровий дефіцит, енергетичну трансформацію, проблеми цифровізації МСП на маркетплейсах (вибір надійного ІТ-постачальника). Державний маркетплейс цифрових рішень об'єднує перевірені компанії, що пропонують послуги з автоматизації та впровадження штучного інтелекту. Додатковим елементом є віртуальна Pop-Up зона – інноваційна онлайн-платформа, яка дозволяє підприємцям створювати персональні вітрини, презентувати продукцію потенційним клієнтам та брати участь у віртуальних виставках без великих витрат на фізичну присутність. Це особливо важливо для мікробізнесу, який прагне масштабуватися та виходити на міжнародні ринки, використовуючи цифрові канали збуту.

Враховуючи вищезазначене, серед основних напрямів державних програм та стратегічних ініціатив, спрямованих на цифровізацію МСП в Україні в контексті євроінтеграції, можна виділити: стратегічне регулювання та інституційна інтеграція, навчально-грантові програми та підтримка соціальних інновацій, спеціалізована підтримка жіночого підприємництва, цифровізація процесів відновлення та «зелений» перехід, доступ до ринків та цифрових інструментів. Ключовим в реалізації державних програм підтримки цифровізації МСП в умовах євроінтеграції є безпековий фактор, який створює ризики для фізичного збереження інвестицій та інфраструктури.

Література

1. Андросова О.Ф. Цифрові інструменти на промислових підприємствах України. Актуальні проблеми економіки. 2025. №1. Т.2. С.6-19. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-6-19>.

2. Курс на ЄС та цифровізація: ключові досягнення Держмитслужби у 2025 році. Інститут аналітики та адвокації. URL: <https://iaa.org.ua/articles/kurs-na-yes-ta-cyifrovizacziya-klyuchovi-dosyagnennya-derzhmytsluzhby-u-2025-roczis/> (дата звернення 11.05.2026).

3. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 11.05.2026).

4. Навчально-грантова програма із соціального підприємництва для молоді, ВПО та ветеранів. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/navchalno-hrantova-prohrama-iz-sotsialnoho-pidpriemnytstva-dlia-molodi-vpo-ta-veteraniv> (дата звернення 11.05.2026).

5. Дайджест грантів та бізнес-можливостей для підприємців. Доброславська громада. URL: <https://dobroslavtg.gov.ua/news/1714726860/> (дата звернення 11.05.2026).

6. Добірка конкурсів та грантових можливостей. Всеукраїнська Асоціація ОТГ. URL: <https://hromady.org/45715-2/> (дата звернення 11.05.2026).

7. Impact Report 2024-2025. Impact Hub. URL: <https://impacthub.net/impact-report-2024-2025/> (дата звернення 11.05.2026).

УДК 351:658.26:005.93

ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сисоєва С.І., к. держ. упр., доцент,
доцент кафедри готельного і ресторанного бізнесу,
*Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця*

Логістична система у сфері енергетики являє собою адаптивну систему зі зворотним зв'язком, що виконує логістичні функції та логістичні операції. Зокрема, логістична функція – це сукупність дій, однорідних з точки зору цілей цих дій, і таких, що помітно відрізняються від іншої сукупності дій, які мають також певну мету. Метою логістичної системи є забезпечення доставки товару (послуги) від продавця до покупця в задане місце, у повному обсязі, по всьому заданому асортименту, у необхідні терміни, у вигляді, максимально підготовленому до виробничого або особистого споживання при мінімальних витратах. Логістична операція – це сукупність дій з реалізації логістичних функцій, спрямована на перетворення та переміщення матеріальних та інформаційних потоків [1; 3].

Важливими складовими логістичної системи у сфері енергетики є інформаційні та матеріальні потоки. Інформаційний потік – сукупність

повідомлень, що циркулюють всередині логістичної системи, а також між цією системою та зовнішнім середовищем. Інформаційний потік необхідний для управління та контролю логістичних операцій. Матеріальний потік – рух матеріальних ресурсів. Кінцева мета логістичного процесу – доведення товару від виробника до споживача в мінімально короткі терміни та з мінімальними витратами. Для створення ефективної логістичної системи потрібно [2; 3]:

- забезпечити відповідність та синхронізацію матеріальних та інформаційних потоків;
- здійснювати контроль за матеріальними потоками;
- визначати стратегію та технологію фізичного переміщення товарів і послуг.

У цьому контексті важливим є поняття логістичного процесу. Під ним розуміється сукупність логістичних функцій та операцій, що виконуються у вигляді комплексів логістичних операцій, що безперервно реалізуються. Логістична ланцюг – це певним чином організована сукупність логістичних операцій, що забезпечують досягнення цілей логістичної системи.

У логістичному ланцюзі виділяються такі ланки [1; 2]:

- постачання сировини, матеріалів, напівфабрикатів;
- їх зберігання;
- їхнє виробництво;
- їх розподіл;
- їхнє споживання.

Логістичні ланцюги класифікуються за такими категоріями:

- за кількістю ланок логістичного ланцюга можуть бути одноланкові, дволанкові, триланкові тощо;
- за складом учасників бувають внутрішні та зовнішні логістичні ланцюги, при цьому до внутрішніх відносять підрозділи підприємств, а до зовнішніх – результат взаємодії економічно самостійних суб'єктів;
- за часом дії логістичні ланцюги бувають постійними (довготривалими), періодичної дії, разовими;
- за обслуговуючими ринками логістичні ланцюги поділяються на глобальні, регіональні, локальні.

Усі розглянуті вище поняття характеризують логістичну систему в ринковій економіці. Логістичні системи поділяються залежно від об'єкта управління на макрологістичні та мікрологістичні. Зокрема, макрологістична система – це велика логістична система управління, що охоплює підприємства та організації промисловості, постачальницько-збутові та транспортні організації різних відомств у різних регіонах.

Враховуючи вищезазначене, доцільно більш докладно зупинитися на розгляді макрологістичних систем. Вони можуть бути класифіковані за трьома основними категоріями [1–3]:

- глобальні;
- за ознакою адміністративно-територіального поділу;
- за об'єктно-функціональною ознакою.

Зокрема, під глобальними найчастіше розуміють державні, міждержавні та трансконтинентальні макрологістичні системи, що включають одну чи кілька країн.

За адміністративно-територіальною ознакою макрологістичні системи поділяються на [1; 3]:

- районні;
- міжрайонні;
- міські;
- регіональні;
- обласні,
- крайові;
- міжрегіональні;
- загальнодержавні.

Класифікація макрологістичних систем за об'єктно-функціональною ознакою передбачає їх поділ на [2; 3]:

- групи підприємств;
- відомчі;
- галузеві;
- міжгалузеві (міжвідомчі);
- торгові;
- військові;
- інституційні;
- транспортні тощо.

Розподіл логістичних систем на макро- і мікросистеми дозволяє виділяти об'єкт управління, який, своєю чергою, визначає основні логістичні функції та операції.

Фактично макрологістична система – це велика система управління матеріальними потоками, що охоплює підприємства та організації промисловості, посередницькі, торгові та транспортні організації різних відомств, розташованих у різних регіонах країни чи різних країнах. Макрологістична система є певною інфраструктурою економіки регіону, країни чи групи країн.

У рамках макрологістики зв'язки між окремими мікрологістичними системами встановлюються з урахуванням товарно-грошових відносин.

Дане визначення, на наш погляд, не є повним, оскільки охоплює лише деякі аспекти логістичного підходу. Так, у визначенні розглянуті лише матеріальні потоки, залишаючи без уваги такі важливі логістичні категорії, як інформаційні та фінансові потоки. Це підтверджується думкою багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів про те, що останнім часом стан розвитку світової економіки в цілому і логістики зокрема дозволяє дійти висновку про заміну фізичних потоків інформаційними, а також реальних запасів надійною інформацією.

Більш того, фінансові потоки є не що інше, як інформація, являючи собою певні стани записів на рахунках підприємств і банків. Це дозволяє дійти висновку про особливу роль інформаційних потоків, і, отже, про право на місце у визначенні макрологістичних систем.

Вищенаведене дозволяє запропонувати інший варіант визначення зазначеної категорії. Отже, макрологістична система у сфері енергетики – це складна, структурно оформлена економічна система, що складається з елементів-ланок, представлених у вигляді різних підприємств і організацій, пов'язаних безліччю потоків, яка має свої цілі й задовольняє основним умовам розвитку паливно-енергетичного комплексу [1–3].

Література

1. Бутов А. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3(36). С. 161–166.
2. Верескля М. Р. Поняття логістичного управління як інструмента системи управління підприємством. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія Економічна*. 2018. Вип. 1. С. 156–165.
3. Гвоздь Є. В. Механізми координації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків у системі енергозбереження. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2022. Вип. 1(16). С. 76–85.

УДК 351.82:338.246.8(477)

МІЖВІДОМЧА КООРДИНАЦІЯ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОВОЄННИМ ВІДНОВЛЕННЯМ УКРАЇНИ

Статівка Н. В., д. держ. упр., професор,
заступник директора *Навчально-наукового інституту
«Інститут державного управління»
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна*

Повномасштабна війна спричинила комплексні руйнування економічної, соціальної, житлової, енергетичної, транспортної та інституційної інфраструктури України, що істотно ускладнює процеси державного управління відновленням. Повоєнне відновлення не може розглядатися лише як сукупність будівельних, фінансових або гуманітарних заходів, оскільки його результативність безпосередньо залежить від здатності держави забезпечити узгоджену діяльність органів публічної влади, органів місцевого самоврядування, міжнародних партнерів, бізнесу та громадянського суспільства. За таких умов міжвідомча координація набуває значення одного з ключових механізмів публічного управління, без якого відновлювальні рішення ризикують залишатися фрагментарними, дублювати одне одного або не відповідати реальним потребам територій.

Сучасний масштаб відновлення України вимагає не лише мобілізації фінансових ресурсів, а й створення сталої управлінської архітектури їх планування, розподілу, використання, моніторингу та оцінювання результативності. За оцінками спільного звіту Уряду України, Світового банку,

Європейської Комісії та Організації Об'єднаних Націй, потреби України у відновленні та реконструкції за результатами оцінки RDNA4 є надзвичайно масштабними і охоплюють практично всі ключові сфери суспільного розвитку [1]. Це означає, що повоєнне відновлення має здійснюватися не через ізольовані галузеві програми, а через взаємопов'язану систему управлінських рішень, у якій кожен сектор відновлення узгоджується з іншими секторами, бюджетними можливостями, міжнародними зобов'язаннями та потребами громад.

Міжвідомча координація у системі публічного управління повоєнним відновленням України може бути визначена як організована взаємодія органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, державних установ, донорських структур та інших суб'єктів відновлення, спрямована на узгодження цілей, повноважень, ресурсів, процедур і очікуваних результатів відновлювальної політики. Її зміст не обмежується інформаційним обміном між інституціями, оскільки вона передбачає спільне планування, розмежування відповідальності, уникнення дублювання функцій, формування єдиних критеріїв пріоритетності, а також створення механізмів контролю за виконанням ухвалених рішень.

Особливість українського контексту полягає в тому, що відновлення відбувається в умовах одночасної дії кількох управлінських викликів. З одного боку, зберігається потреба в оперативному реагуванні на наслідки руйнувань, підтримці населення, забезпеченні критичної інфраструктури та базових публічних послуг. З іншого боку, держава має формувати довгострокову політику модернізації, європейської інтеграції, інституційного оновлення та підвищення стійкості соціально-економічних систем. План для Ukraine Facility на 2024–2027 роки акцентує увагу на зв'язку відновлення з реформами, інвестиціями, європейською інтеграцією та підвищенням спроможності публічного управління [2]. Це посилює значення міжвідомчої координації як інструменту, що має поєднувати короткострокові потреби відбудови з довгостроковими цілями трансформації держави.

Однією з головних проблем у сфері повоєнного відновлення є ризик управлінської фрагментації. Він проявляється у паралельному функціонуванні різних програм, фондів, проєктів, стратегій і планів, які можуть мати спільну мету, але реалізовуватися різними суб'єктами за різними процедурами. У такій ситуації виникає небезпека дублювання витрат, неузгодженості пріоритетів, нерівномірного територіального розподілу ресурсів, недостатнього врахування місцевих потреб і слабого зв'язку між плануванням, фінансуванням та оцінюванням результатів. Саме тому міжвідомча координація має виступати не додатковою адміністративною процедурою, а базовою умовою керованості відновлювальної політики.

Важливе значення має також багаторівневий характер координації. Повоєнне відновлення не може бути ефективним лише за умови централізованого ухвалення рішень, оскільки значна частина наслідків війни проявляється на рівні територіальних громад, регіонів, локальної інфраструктури, місцевих ринків праці та соціальних послуг. ОЕСР у дослідженні щодо відбудови України через зміцнення регіонального та

муніципального врядування наголошує на значенні багаторівневого врядування, регіонального розвитку та децентралізації для підтримки реконструкції, відновлення громад і посилення їхньої стійкості [3]. Отже, міжвідомча координація повинна поєднувати горизонтальну взаємодію між міністерствами та центральними органами виконавчої влади з вертикальною взаємодією між центральним, регіональним і місцевим рівнями управління.

Горизонтальний вимір міжвідомчої координації передбачає узгодження дій між органами влади, відповідальними за економіку, фінанси, інфраструктуру, освіту, охорону здоров'я, соціальну політику, енергетику, регіональний розвиток, цифрову трансформацію та європейську інтеграцію. Без такого узгодження окремі напрями відновлення можуть втрачати взаємозв'язок. Наприклад, відбудова житла потребує одночасного врахування транспортної доступності, енергетичної інфраструктури, доступу до освітніх і медичних послуг, можливостей зайнятості та соціальної інтеграції населення. Тому міжвідомча координація має забезпечувати не механічне погодження документів, а змістовне поєднання галузевих політик навколо спільного результату.

Вертикальний вимір координації пов'язаний із необхідністю узгодження державних пріоритетів із потребами регіонів і територіальних громад. Центральний рівень має визначати стратегічні цілі, принципи, стандарти, джерела фінансування та загальні критерії пріоритетності, тоді як місцевий рівень володіє найближчою інформацією про реальні втрати, потреби населення, стан інфраструктури та соціально-економічні ризики. Якщо ця взаємодія є слабкою, державна політика відновлення може не враховувати специфіку територій, а місцеві ініціативи можуть не отримувати належної підтримки або не відповідати загальнодержавним пріоритетам.

Окремої уваги потребує інформаційно-аналітичне забезпечення міжвідомчої координації. Ефективне відновлення неможливе без достовірних даних про масштаби руйнувань, потреби населення, наявні ресурси, стан реалізації проєктів, використання коштів і досягнуті результати. Аналітична слабкість координації призводить до ухвалення рішень на основі неповної інформації, політичної доцільності або адміністративної інерції. Тому цифрові реєстри, відкриті дані, інтегровані інформаційні системи, моніторингові платформи та регулярна оцінка ефективності мають бути не допоміжними, а системними інструментами координації відновлювальної політики.

Міжнародний вимір координації також є принципово важливим. Українське відновлення значною мірою залежить від підтримки міжнародних партнерів, донорських організацій, фінансових інституцій та програм технічної допомоги. Це створює додаткову потребу у прозорому узгодженні національних пріоритетів із міжнародними механізмами фінансування та звітності. У цьому контексті важливим є забезпечення єдиної логіки взаємодії між державними органами, донорами та громадами, щоб зовнішня допомога не підміняла національну політику, а посилювала її інституційну спроможність.

Практичне значення міжвідомчої координації полягає в тому, що вона забезпечує перехід від реактивного управління наслідками війни до програмно-

цільового й результативного управління відновленням. Такий перехід передбачає визначення пріоритетів, закріплення відповідальних суб'єктів, установлення часових меж, узгодження джерел фінансування, формування індикаторів результативності та створення механізмів управлінської корекції. Відновлення має оцінюватися не лише за кількістю відбудованих об'єктів або обсягом освоєних коштів, а й за тим, наскільки воно сприяє поверненню населення, відновленню економічної активності, підвищенню якості публічних послуг, зменшенню територіальних диспропорцій та зміцненню стійкості громад.

Отже, міжвідомча координація є необхідною умовою результативного публічного управління повоєнним відновленням України. Її значення полягає у забезпеченні узгодженості між стратегічними цілями, галузевими політиками, бюджетними ресурсами, міжнародною допомогою та потребами територіальних громад. Удосконалення міжвідомчої координації має здійснюватися через посилення інституційної відповідальності, розвиток багаторівневого врядування, інтеграцію цифрових інструментів моніторингу, прозоре управління ресурсами та запровадження системної оцінки результативності відновлювальної політики. За таких умов повоєнне відновлення може стати не лише процесом фізичної відбудови, а й основою модернізації системи публічного управління в Україні.

Література

1. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment RDNA4 February 2022 – December 2024. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. 2025. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022> (дата звернення: 05.05.2026).
2. План для Ukraine Facility 2024–2027. Київ, 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> (дата звернення: 05.05.2026).
3. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. OECD Multi-level Governance Studies. Paris: OECD Publishing, 2022. 183 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/63a6b479-en>.
4. Україна. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.05.2026).
5. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. Ст. 90. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 05.05.2026).

МОНІТОРИНГ ЗЕМЕЛЬ ТА КАДАСТРОВІ СИСТЕМИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ

Степаненко Т. О., канд. екон. наук, доцент,
*Східноукраїнський національний університет
ім. Володимира Даля (Київ)*

Сучасний етап розвитку України характеризується значними трансформаційними процесами у сфері земельних відносин, які особливо загострилися в умовах воєнного стану. Внаслідок бойових дій значна кількість територій зазнала руйнувань, деградації ґрунтового покриву, техногенного та екологічного забруднення. Такі процеси негативно впливають на економічний потенціал держави, продовольчу безпеку, розвиток територіальних громад та ефективність використання земельних ресурсів. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування ефективної державної політики відновлення територій, важливими складовими якої виступають моніторинг земель та функціонування кадастрових систем.

Відповідно до положень Земельного кодексу України, земля є основним національним багатством держави та перебуває під особливою охороною держави [1]. Саме тому питання контролю за станом земельних ресурсів та забезпечення їх раціонального використання є одним із пріоритетних напрямів державного управління. Моніторинг земель визначається як система спостереження за станом земель з метою своєчасного виявлення змін, їх оцінки, попередження негативних процесів та ліквідації наслідків деградації земель [4].

У сучасних умовах моніторинг земель залишається одним із пріоритетних напрямів державної політики у сфері управління земельними ресурсами, що зумовлено інтенсивним використанням земельного фонду, погіршенням якісного стану ґрунтів, зростанням рівня техногенного навантаження та негативними наслідками воєнних дій на території України. Деградаційні процеси земельних ресурсів суттєво впливають на стан продовольчої безпеки держави, порушують екологічну рівновагу та стримують соціально-економічний розвиток країни.

В умовах війни моніторинг земель набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє фіксувати масштаби пошкодження територій, визначати рівень забруднення земель вибухонебезпечними предметами, встановлювати факти порушення структури землекористування та оцінювати екологічні ризики. Саме тому моніторинг відіграє визначну роль у відновленні території (рис. 1) Науковці зазначають, що своєчасне отримання інформації про стан земельних ресурсів є необхідною передумовою прийняття ефективних управлінських рішень у сфері відновлення територій та забезпечення їх сталого розвитку [5].

Важливим інструментом реалізації державної політики у сфері земельних відносин є державний земельний кадастр, який забезпечує формування єдиної інформаційної системи про земельні ресурси держави. Згідно із Законом України «Про Державний земельний кадастр», кадастр являє собою єдину державну

геоінформаційну систему відомостей про землі, їх цільове призначення, обмеження у використанні, кількісні та якісні характеристики, а також про розподіл земель між власниками та користувачами [2].

У сучасних умовах кадастрові системи виконують не лише облікову функцію, а й стають важливим елементом стратегічного управління територіями. Завдяки кадастровій інформації органи державної влади та місцевого самоврядування отримують можливість здійснювати інвентаризацію земель, визначати межі пошкоджених територій, планувати заходи щодо рекультивації земель та відновлення інфраструктури. Крім того, кадастрові системи забезпечують правову визначеність у питаннях власності на землю, що є важливим чинником залучення інвестицій у процеси післявоєнного відновлення держави. Саме тому моніторинг земель та кадастрові системи відіграють визначну роль у відновленні території (рис. 1)

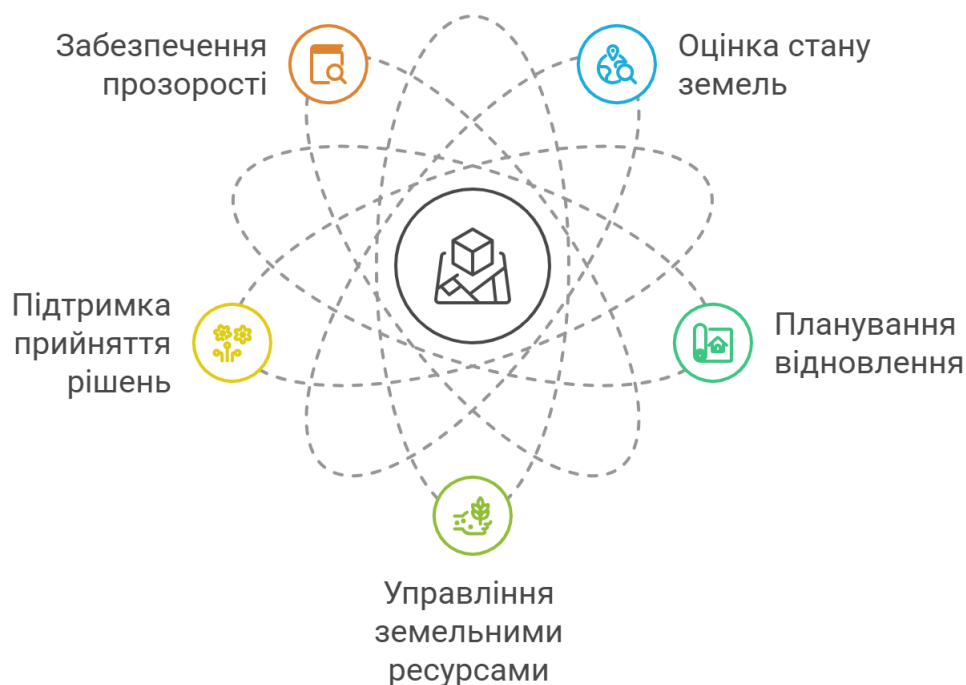


Рис. 1. Роль моніторингу земель та кадастрових систем у відновленні території
Джерело: сформовано авторкою

Особливого значення в умовах цифрової трансформації набуває впровадження сучасних геоінформаційних технологій у систему моніторингу земель та кадастру. Використання GIS-технологій, супутникових знімків, дистанційного зондування Землі та автоматизованих інформаційних платформ дозволяє оперативно отримувати актуальні дані про стан земельних ресурсів та здійснювати їх просторовий аналіз [7]. Такі технології забезпечують високий рівень точності даних, підвищують ефективність управління земельними ресурсами та сприяють прозорості земельних відносин.

На думку науковців, цифровізація кадастрових систем є одним із ключових напрямів реформування системи управління земельними ресурсами України [6].

Інтеграція державного земельного кадастру із системами містобудівного кадастру, екологічного моніторингу та просторового планування територій створює передумови для формування комплексної системи управління розвитком територій. Це особливо важливо в умовах повоєнного відновлення, коли необхідним є узгодження процесів забудови, відновлення інфраструктури, охорони довкілля та раціонального використання земельних ресурсів.

Крім того, ефективне функціонування моніторингу земель та кадастрових систем сприяє забезпеченню економічної безпеки держави. Земельні ресурси є важливою складовою економічного потенціалу України, а тому їх раціональне використання безпосередньо впливає на розвиток аграрного сектору, інвестиційну привабливість територій та формування доходів місцевих бюджетів. Відсутність достовірної кадастрової інформації або недостатній рівень контролю за станом земель можуть призводити до неефективного використання земельних ресурсів, корупційних ризиків та зниження ефективності державного управління.

Слід зазначити, що сучасний стан системи моніторингу земель в Україні потребує подальшого вдосконалення. Серед основних проблем можна виділити недостатній рівень оновлення кадастрових даних, технічну недосконалість окремих інформаційних систем, обмеженість фінансування та недостатній рівень інтеграції між державними реєстрами. У зв'язку з цим важливим завданням державної політики є модернізація кадастрової системи, розвиток цифрових сервісів та вдосконалення нормативно-правового забезпечення у сфері земельних відносин.

Отже, моніторинг земель та кадастрові системи є важливими елементами державної політики відновлення територій України. Їх ефективне функціонування забезпечує формування достовірної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, сприяє раціональному використанню земельних ресурсів, відновленню пошкоджених територій та реалізації стратегій сталого розвитку держави. В умовах повоєнного відновлення України особливого значення набувають цифровізація земельних відносин, впровадження сучасних геоінформаційних технологій та інтеграція кадастрових систем у механізми публічного управління.

Література

1. Земельний кодекс України : Закон України від 25 жовт. 2001 р. № 2768-III. URL: Законодавство України (дата звернення: 25.05.2026 р.).
2. Про Державний земельний кадастр : Закон України від 07 лип. 2011 р. № 3613-VI. URL: Законодавство України (дата звернення: 25.05.2026 р.).
3. Про землеустрій : Закон України від 22 трав. 2003 р. № 858-IV. URL: Законодавство України (дата звернення: 25.05.2026 р.).
4. Про охорону земель : Закон України від 19 черв. 2003 р. № 962-IV. URL: Законодавство України (дата звернення: 25.05.2026 р.).
5. Третяк А. М. Землеустрій в Україні: теоретико-методологічні основи формування та розвитку : монографія. Київ : ТОВ «ЦЗРУ», 2020. 520 с.

6. Добряк Д. С., Мартин А. Г. Управління земельними ресурсами : навч. посіб. Київ : Аграрна освіта, 2019. 398 с.

7. Палеха Ю. М. Геоінформаційні системи у землеустрої та кадастрі : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 304 с.

УДК 351:005

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ОСНОВНІ ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Тарабан Є.І., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Дегтяр А.О., д-р. наук з держ. упр., проф.,
Заслужений діяч науки і техніки України,
професор кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Публічне управління в Україні в умовах повномасштабної війни зазнає глибоких трансформацій, що обумовлені як безпековими, так і соціально-економічними викликами. Війна суттєво вплинула на функціонування державних інститутів, пріоритети державної політики та механізми взаємодії влади і суспільства.

Воєнний стан радикально трансформує функції державного управління, зміщуючи акценти на кризове управління, мобілізацію ресурсів та оперативність прийняття рішень. Крім того, система публічного управління функціонує в умовах постійної загрози, що ускладнює реалізацію довгострокових стратегій розвитку [1].

Проаналізуємо основні виклики публічного управління в умовах війни.

Одним із найважливіших викликів для системи публічного управління в умовах воєнного стану є забезпечення національної безпеки та обороноздатності держави. Повномасштабна війна змусила органи державної влади працювати в умовах постійної загрози, швидко реагувати на воєнні ризики та приймати рішення в надзвичайно короткі терміни. У таких умовах значно зростає роль координації між центральними органами влади, місцевим самоврядуванням, військовими адміністраціями, правоохоронними структурами та службами цивільного захисту. Дослідники [2, 3, 4] наголошують, що ефективне публічне управління в умовах воєнного стану неможливе без розвитку антикризового управління, цифрової трансформації та системи цивільно-військової співпраці.

Особливої актуальності набуває питання ефективного управління ресурсами. Держава змушена спрямовувати значну частину фінансових, матеріальних і людських ресурсів на потреби оборони, підтримку Збройних Сил

України, забезпечення населення гуманітарною допомогою та відновлення критичної інфраструктури. Це створює додаткове навантаження на систему державного управління та ускладнює виконання інших функцій держави.

Не менш важливим викликом є підтримання довіри населення до державних інституцій. В умовах війни суспільство очікує від влади швидких, ефективних і прозорих рішень, що вимагає високого рівня професіоналізму та відповідальності державних службовців [5].

Економічна нестабільність, руйнування промислових підприємств, транспортної та енергетичної інфраструктури призвело до скорочення економічної активності та зниження обсягів виробництва. Частина територій опинилася в зоні бойових дій або тимчасової окупації, що негативно позначилося на функціонуванні підприємств і логістичних ланцюгів.

Одним із головних наслідків війни став значний дефіцит державного бюджету. Значні витрати на оборону, соціальну підтримку населення та відновлення інфраструктури потребують постійного залучення міжнародної фінансової допомоги. У таких умовах уряд змушений здійснювати жорстке бюджетне планування та шукати нові механізми підтримки економічної стабільності [6].

Серйозною проблемою є також зростання безробіття та скорочення доходів населення. Через руйнування підприємств і вимушене переміщення громадян багато людей втратили роботу або стабільні джерела доходу. Це посилює соціальну напругу та збільшує навантаження на систему соціального захисту.

Окремим викликом стала енергетична криза, спричинена атаками на енергетичну інфраструктуру України. Перебої з електропостачанням негативно впливають на роботу державних установ, підприємств та систем життєзабезпечення населення. У зв'язку з цим органи публічного управління повинні розробляти нові підходи до енергетичної безпеки та модернізації інфраструктури [6].

Кадрові та інституційні проблеми. Складність ситуації полягає у необхідності швидкої адаптації державного апарату до нових умов роботи. Війна вимагає від управлінців оперативності, гнучкості та здатності приймати рішення в умовах невизначеності. Тому особливого значення набувають професійне навчання, цифровізація управлінських процесів та підвищення кваліфікації державних службовців [2].

Ще одним важливим викликом є реформування інституційної структури державного управління. Воєнний стан виявив слабкі місця в роботі окремих державних органів, проблеми дублювання функцій та недостатню ефективність управлінських механізмів. Це зумовлює потребу у вдосконаленні системи координації між державними органами, посиленні ролі місцевого самоврядування та розвитку електронного урядування [4].

Крім того, значне навантаження на працівників державного сектору негативно впливає на їхній психологічний стан та професійну ефективність. Постійний стрес, високий рівень відповідальності та робота в умовах небезпеки

потребують створення системи психологічної підтримки державних службовців [7].

Попри воєнний стан, питання боротьби з корупцією залишається одним із ключових викликів для України. В умовах війни ризики корупції навіть зростають, оскільки значні фінансові ресурси спрямовуються на оборонні закупівлі, гуманітарну допомогу та відновлення інфраструктури. Недостатній контроль або непрозорість процедур можуть створювати умови для зловживань і неефективного використання державних коштів [2].

Війна спричинила масштабні соціальні проблеми, які суттєво впливають на систему публічного управління. Одним із найбільших викликів стало внутрішнє переміщення населення. Мільйони громадян були змушені залишити свої домівки через бойові дії та шукати безпечніші місця проживання. Це створило значне навантаження на місцеві громади, соціальні служби, систему охорони здоров'я та освіти.

Державі необхідно забезпечувати внутрішньо переміщених осіб житлом, гуманітарною допомогою, медичними та освітніми послугами. Крім того, важливим завданням є сприяння їхній соціальній адаптації та інтеграції у нові громади.

Серйозною проблемою є також погіршення демографічної ситуації та зростання рівня бідності. Через війну багато сімей втратили джерела доходу, житло та близьких людей. Це призводить до посилення соціальної нерівності та потребує розширення програм соціального захисту населення.

Окрему увагу необхідно приділяти психологічним наслідкам війни. Постійний стрес, пережиті травми, втрата рідних та тривале перебування в умовах небезпеки негативно впливають на психічне здоров'я населення. У зв'язку з цим держава повинна розвивати систему психологічної допомоги та реабілітації військових і цивільного населення.

Таким чином, публічне управління в Україні перебуває у стані глибокої трансформації під впливом війни. Сучасні виклики вимагають гнучкості, ефективності та інноваційних підходів до управління.

Література

1. Логвін, Д. С. (2025). Зміст та функції державного управління під час війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (17). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-17-02-11> (дата звернення 08.05.2026).
2. Круглов, В. (2024). МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (10), 64–73. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-64-73> (дата звернення 04.05.2026)
3. Єжеев, М. (2024). Особливості функціонування системи публічного (державного) управління в умовах воєнного стану. *Публічно-управлінські та цифрові практики*, (2), 27—35. <https://doi.org/10.31673/2786-7412.2023.024360> (дата звернення 01.05.2026)

4. Бичков, С. (2025). Інституційна трансформація механізмів публічного антикризового управління територіями в умовах воєнної загрози. *Економічний простір*, (206), 17–21. <https://doi.org/10.30838/EP.206.17-21> (дата звернення 06.05.2026)

5. Губенко, В. (2022). Управлінська діяльність в частині забезпечення комунікаційної політики в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (2), 105–122. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-2-105-122> (дата звернення 05.05.2026)

6. Гончарук, Н., & Чередниченко, А. (2022). Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 46–54. <https://doi.org/10.15421/152243> (дата звернення 06.05.2026)

7. Титаренко, Л., & Холод, М. (2023). Публічне управління в контексті соціально-гуманітарного розвитку освітнього простору (в умовах війни). *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, (27), 61–70. <https://doi.org/10.35432/tisb272022276800> (дата звернення 06.05.2026)

УДК 004.9:351.86:355.58

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ІНФОРМАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ МОБІЛІЗАЦІЇ

Татауров І. М., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

Дегтяр А. О., д. держ. упр., проф.,
професор кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

Сучасний науковий та практичний дискурс зосереджується на ключових викликах інституційного забезпечення публічного управління у контексті післявоєнного відновлення України. Аналіз міжнародного досвіду реконструкційних програм дозволив ідентифікувати ефективні механізми публічного управління регіональним розвитком, спрямовані на посилення спроможності територіальних громад імплементувати державну політику відновлення.

Нагальною потребою постає стимулювання економічних процесів в Україні для досягнення стратегічних цілей повоєнної відбудови. Особливої уваги вимагає розробка результативних механізмів публічного управління розвитком соціально-гуманітарної сфери. Важливим аспектом є також максимальне використання потенціалу партнерських відносин для розширення ресурсної бази післявоєнного розвитку територій та громад.

О. Громико [4] досліджував поняття «трансформація» в публічному управлінні через призму системного підходу. Враховуючи комплексні взаємодії елементів системи, їхній вплив на зовнішнє та внутрішнє середовище, а також здатність системи до самоперетворення, науковець пропонує розглядати «трансформацію системи державного управління» як «процес значних внутрішніх перетворень, які відбуваються у системі державного управління під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ та супроводжуються змінами її змісту, форм і принципів організації задля досягнення вищого рівня упорядкування її компонентів, якості й результативності впливу на суспільний розвиток».

Дослідник особливо підкреслює, що модифікація цілей системи державного управління неминуче вимагає перегляду змісту та форм реалізації функцій, що призводить до трансформації стану системи та формування її стійкості до нових викликів, зокрема пов'язаних із післявоєнним відновленням.

Проведене дослідження надало вагомі аргументи щодо необхідності модернізації чинних механізмів публічного управління в контексті стратегічного планування в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови:

По-перше, механізми публічного управління характеризуються динамічністю та постійним еволюціонуванням відповідно до фундаментальних принципів розвитку громадянського суспільства. Сучасна Україна перебуває у процесі комплексного реформування публічного сектору, що ґрунтується на демократичних трансформаціях моделі публічного управління, децентралізації владних повноважень та впровадженні адміністративно-територіальної реформи [5].

Такі трансформації органічно інтегровані в систему розвитку стратегії суспільних реформ, включаючи глобальні та локальні завдання взаємодії [6], що виходять за межі традиційних уявлень про суто економічні, екологічні та соціальні засади концепції розвитку громадянського суспільства.

По-друге, індикатори стратегії розвитку громадянського суспільства формують комплексну систему моніторингу досягнень, що забезпечує імплементацію інноваційної філософії управління за результатами. Цей підхід об'єктивно зумовлює необхідність трансформації механізмів публічного управління, особливо в умовах післявоєнного відновлення.

По-третє, методи реалізації механізмів публічного управління, як самодостатні інструменти, повинні інтегрувати концепцію розвитку громадянського суспільства, враховуючи їхній вплив на досягнення демократичних трансформацій.

По-четверте, встановлені цілі сталого розвитку представляють собою цілісну систему, що потребує системного підходу. У контексті публічного управління це передбачає формування координаційних різнорівневих взаємозв'язків, оскільки досягнення одних цілей безпосередньо впливає на реалізацію інших. Цілісність системи забезпечується через досягнення рівноваги (збалансування), зокрема між завданнями воєнного та післявоєнного відновлення. Керованість цієї системи забезпечується публічним управлінням через різноманітні механізми [7], при цьому між різними цілями та завданнями

встановлюється такий баланс, який уможливило одночасне досягнення всіх цілей у процесі безперервного розвитку [8].

Таким чином, у публічному управлінні необхідно враховувати багаторівневі взаємовпливи: вплив кожної цілі на інші окремо, вплив сукупності цілей на конкретну досліджувану ціль та вплив кожної цілі на систему цілей загалом. Це зумовлює потребу в суттєвих трансформаціях та впровадженні інноваційних механізмів. Аналіз та врахування цих взаємовпливів відображає сутність процесу розвитку і становить надзвичайно складне завдання з огляду на внутрішні протиріччя між цілями, які водночас є рушійною силою суспільних реформ. Досягнення економічного зростання та підвищення якості життя населення на засадах рівності обмежується наявними природними та фінансовими ресурсами, які, відповідно до концепції сталого розвитку, мають використовуватися оптимально.

Ці трансформаційні процеси здійснюють безпосередній вплив на стратегію післявоєнного відновлення України. На наше переконання, першочерговим завданням публічної влади має стати подолання різноманітних інституційних та управлінських викликів воєнного часу. Аналізуючи ситуацію, можемо констатувати, що для забезпечення результативного формування та імплементації національної політики з досягнення оновлених стратегічних цілей необхідні відповідні структурні зміни самих механізмів публічного управління [3;4].

Аналізуючи міжнародний досвід реалізації стратегій розвитку громадянського суспільства та враховуючи вищенаведені аргументи, можемо стверджувати, що визначальну роль у системі публічного управління для досягнення стратегічних цілей відіграють: нормативно-правовий, організаційний механізми та механізми регулювання інвестиційної діяльності.

На сьогодні в Україні відсутній комплексний нормативно-правовий механізм інтеграції завдань післявоєнного відновлення в публічну політику на всіх рівнях — національному, регіональному та місцевому. Це стосується як системи фінансування відповідних програм, так і моніторингу їх виконання. Більшість чинних регіональних стратегічних документів має декларативний характер, що суттєво обмежує їхню практичну цінність.

Ситуація ускладнюється відсутністю в Україні дієвих механізмів визначення стратегічних пріоритетів та інтегрованої системи стратегічного планування, яка б забезпечувала узгодженість процесів та програм на національному, субнаціональному та локальному рівнях, а також їх належне ресурсне забезпечення.

На наше переконання, одним із ключових уніфікуючих системних інструментів, здатних інтегрувати Україну в процеси відновлення громадянського суспільства та стратегічного планування сталого розвитку, є створення ефективного організаційного механізму. Формування такого механізму становить невід'ємну передумову реалізації стратегії післявоєнного відновлення, який наразі в Україні відсутній.

Для забезпечення та збереження загального національного добробуту, сталого розвитку та державного суверенітету в сучасних умовах надзвичайно

важливо формувати спільні ціннісні орієнтири, стратегічне бачення та інституційне управління саме на укрупнених рівнях. Такий підхід сприятиме конструктивній конкуренції, збалансованому розвитку регіонів та територіальних громад, зменшенню територіальних диспропорцій, а також забезпеченню рівності та доступності публічних послуг для кожного громадянина [6;8].

Система стратегічного розвитку формує перед державами комплекс завдань, виконання яких в умовах глобалізаційних процесів та сучасних викликів потребує подальшої модернізації публічного управління та вдосконалення його механізмів. Центральну роль у забезпеченні необхідних трансформацій для подолання глобальних викликів воєнного стану мають відігравати ефективні системи публічного управління, спроможні розробляти багаторівневі стратегії, мобілізувати фінансові ресурси для їх реалізації та формувати стійкі мережі співпраці задля досягнення цілей післявоєнного відновлення громадянського суспільства.

У перспективі для успішної реалізації цього стратегічного завдання критично важливо сформувати інноваційні інституційні механізми, спрямовані на зміцнення місцевого самоврядування та забезпечення результативної взаємодії виконавчої гілки влади на центральному та місцевому рівнях. Це дозволить здійснювати комплексне багаторівневе стратегічне планування та управління, що ґрунтується на підвищеній спроможності органів влади на місцевому рівні ефективно імплементувати державну та місцеву публічну політику в контексті післявоєнного відновлення громадянського суспільства.

Література:

1. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 31 травня 2022 року).571с.

2. Публічне управління: термінол. слов. уклад. за ред. Куйбіди В. С., Білинської М. М., Петроє О. М. Київ : НАДУ, 2018. 224 с. 6. Аналіз державних стратегічних документів України щодо врахування адаптованих для України Цілей Сталого Розвитку до 2030 року: аналіт. доп./ за ред. А. А. Максюті. Київ : Інститут суспільно-економічних досліджень, 2017. 84 с.

3. Аналіз державних стратегічних документів України щодо врахування адаптованих для України Цілей Сталого Розвитку до 2030 року : аналіт. доп. / за ред. А. А. Максюті. Київ: Інститут суспільно-економічних досліджень, 2017. 84 с.

URL:https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/RIA_complete%20report_ukr.pdf

4. Громико О. Зміст поняття “трансформація” як базової наукової категорії. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 1/2. (46/47). Ч.1. С. 125-131.

5. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів

України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.03.2025).

6. Публічне адміністрування в Україні : навч. посіб. / В. В. Корженка та ін. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. 306 с.

7. Дегтярьова І. О. Державні механізми підвищення конкурентоспроможності регіону: автореф. Дис. На здобуття наук. Ступеня д-ра наук з держ. у пр. : 25.00.02. Київ, 2013. 39 с.

8. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України / наук.-ред. колегія : В. М. Князев (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін., 2011. 748 с.

УДК 35:004.9:339.92(4+477)

СТАНДАРТИ ІНТЕРОПЕРАБЕЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЦИФРОВОГО ПРОСТОРУ

Тиргоале Г. О., здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Тюріна Д. І., д-р наук з держ. упр., доц.,
професор кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Євроінтеграційний шлях України нерозривно пов'язаний із необхідністю технічної та нормативної гармонізації національних систем електронного урядування з європейськими стандартами. Однією з ключових передумов успішної інтеграції до єдиного цифрового ринку Європейського Союзу є забезпечення інтероперабельності систем електронного документообігу [5]. Це дозволить українським громадянам та підприємствам безперешкодно взаємодіяти з державними органами країн-членів ЄС в електронному форматі. Пакет розширення Європейської Комісії на 2024 рік підтвердив прогрес України у виконанні умов для початку переговорів про вступ, але водночас виявив значні прогалини у сфері цифрової трансформації та стандартизації, особливо у контексті транскордонної взаємодії [3]. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розуміння конкретних технічних та організаційних викликів, які стоять перед Україною на шляху досягнення повної сумісності національних сервісів із системами ЄС.

Європейські рамки визначають чотири рівні сумісності систем електронного урядування, кожен з яких має критичне значення для транскордонного обміну документами. Юридична інтероперабельність забезпечує узгодженість правових основ та визнання юридичної сили документів

між різними юрисдикціями. Організаційна стосується узгодження бізнес-процесів та адміністративних процедур для передбачуваної взаємодії установ. Семантична гарантує однакове тлумачення інформації незалежно від національного контексту, а технічна охоплює стандарти передачі даних, формати документів та протоколи комунікації [1]. Наразі Україна демонструє нерівномірний прогрес у досягненні сумісності на цих рівнях, що створює системні бар'єри для взаємодії.

Фундаментальним елементом транскордонного обміну є Регламент eIDAS, який встановлює єдині правила електронної ідентифікації та довірчих послуг на ринку ЄС [2]. Він передбачає взаємне визнання засобів ідентифікації, що дозволяє громадянину однієї країни користуватися сервісами іншої. Хоча Україна зробила кроки до гармонізації через Закон про електронні довірчі послуги, повна відповідність ще не досягнута. Ключовою проблемою залишається відсутність міжнародного визнання українських інструментів, таких як електронний підпис через систему Дія або BankID, що унеможливорює їх використання в ЄС. Спільний робочий план співпраці передбачає поетапне наближення законодавства та імплементацію профілів довіри eIDAS, але цей процес потребує значних технічних інвестицій та створення сумісної національної інфраструктури довіри [4].

Питання форматів електронних документів також набуває критичного значення для довгострокового зберігання та обміну інформацією. Європейський Союз активно просуває стандарт PDF/A як обов'язковий для архівного зберігання, оскільки він забезпечує незалежність від програмного забезпечення. Україна поки що не запровадила обов'язкове використання PDF/A у державних органах, що створює ризики технологічного застарівання документів. Ситуацію ускладнює фрагментарне впровадження стандартів метаданих (ISO 15489, MoReq), що призводить до технологічної несумісності різних відомств та створює бар'єри для інтеграції з європейськими платформами на кшталт e-SENS.

Проект EU4Digital створив програму підтримки країн Східного партнерства у досягненні інтероперабельності з електронними сервісами ЄС [4]. У рамках цієї програми Україна бере участь у декількох пілотних проєктах, спрямованих на тестування транскордонного обміну документами у конкретних сферах. Одним із таких проєктів є транскордонний обмін документами у сфері освіти, зокрема академічних документів про освіту для полегшення визнання кваліфікацій випускників українських університетів у країнах ЄС. Іншим пілотним проєктом є транскордонний доступ до бізнес-реєстрів, що дозволить європейським компаніям отримувати верифіковану інформацію про українські підприємства та навпаки. Однак ці пілотні проєкти виявили значні технічні проблеми, пов'язані з різницею у структурах даних, відсутністю загальноприйнятих ідентифікаторів організацій та неузгодженістю правових режимів захисту персональних даних. Аналіз результатів пілотних проєктів показує, що технічна інтеграція вимагає не лише адаптації програмного забезпечення, але й змін на рівні бізнес-процесів та адміністративних процедур. Українські державні органи повинні переглянути свої внутрішні процедури обробки документів, щоб вони відповідали принципу однократного надання

даних, який є ключовим у європейському підході до надання електронних послуг.

Особливої уваги заслуговує питання захисту персональних даних у контексті транскордонного обміну електронними документами. Загальний регламент захисту даних GDPR встановлює суворі вимоги до обробки персональних даних громадян ЄС, і будь-який транскордонний обмін документами, що містять такі дані, повинен відповідати цим вимогам. Українське законодавство у сфері захисту персональних даних поступово наближається до підходів GDPR, але ще не тотожне їм. Для отримання рішення про адекватність Україна має продемонструвати не лише відповідність законодавства, але й ефективність правозастосування, включаючи спроможність національного органу з захисту даних здійснювати незалежний нагляд та застосовувати санкції за порушення [3]. Крім того, українські державні органи повинні впровадити технічні засоби захисту даних за замовчуванням та забезпечити можливість реалізації прав суб'єктів даних, передбачених GDPR, таких як право на доступ, виправлення та видалення персональних даних. Без вирішення цих питань повноцінна транскордонна інтеграція електронних систем документообігу залишатиметься обмеженою.

Європейські сервіси транскордонного обміну документами, такі як електронний портал e-CODEX для юридичного співробітництва або система EESSI для обміну інформацією у сфері соціального забезпечення, базуються на загальних технічних компонентах, які забезпечують безпечний та стандартизований обмін даними [1]. Ці компоненти включають механізми автентифікації користувачів, шифрування комунікацій, електронні печатки для підтвердження автентичності документів та системи аудиту для відстеження всіх транзакцій. Україні необхідно інтегруватися з цими загальноєвропейськими платформами, що вимагає технічної адаптації національних систем для підтримки необхідних протоколів та стандартів. Зокрема, українська система міжвідомчої електронної взаємодії СЕВ ОБВ має бути модернізована для підтримки протоколів обміну, які використовуються в європейських системах, таких як AS4 для безпечного обміну повідомленнями. Крім того, потрібна інтеграція з європейською інфраструктурою довіри, що передбачає створення національних довірчих центрів, які відповідатимуть вимогам eIDAS та зможуть взаємодіяти з довірчими центрами інших країн для перевірки автентичності електронних підписів та печаток [4].

Створення єдиного цифрового шлюзу Your Europe Business для доступу до інформації про адміністративні процедури у всіх країнах ЄС є прикладом того, як інтероперабельність перетворюється на конкретні сервіси для громадян і підприємств [1]. Цей портал надає централізований доступ до інформації про вимоги для ведення бізнесу, податкові зобов'язання, соціальне забезпечення та інші адміністративні питання у різних країнах. Інтеграція України до цього шлюзу потребує не лише публікації інформації українською та англійською мовами, але й структурування цієї інформації відповідно до європейських стандартів та забезпечення можливості подання електронних заяв через шлюз до українських державних органів. Це означає, що українські адміністративні

процедури мають бути переосмислені з точки зору транскордонного доступу, із забезпеченням можливості ідентифікації іноземних громадян та підприємств, прийняття електронних документів з іноземними електронними підписами та надання відповідей у форматах, сумісних з європейськими стандартами. Такий рівень інтеграції вимагає не лише технічних змін, але й культурної трансформації державних службовців, які повинні мислити категоріями цифрового єдиного ринку, а не лише національної юрисдикції.

Виклики інституційної координації значно ускладнюють процес досягнення інтероперабельності. В Україні відповідальність за різні аспекти електронного урядування розподілена між Міністерством цифрової трансформації, Державною службою спеціального зв'язку та захисту інформації, Національним банком України у частині електронної ідентифікації та іншими органами влади. Відсутність єдиного координаційного органу з повноваженнями приймати обов'язкові рішення щодо стандартів інтероперабельності призводить до фрагментації підходів та повільного прогресу. Європейський досвід показує важливість створення міжвідомчого координаційного механізму з чітким мандатом та ресурсами для впровадження стандартів інтероперабельності у всіх державних органах [5]. Такий механізм має включати представників технічних експертів, юристів та фахівців з адміністративних процедур, щоб забезпечити комплексний підхід до інтеграції на всіх чотирьох рівнях інтероперабельності. Крім того, необхідна система моніторингу та оцінювання відповідності державних інформаційних систем стандартам інтероперабельності із застосуванням санкцій для органів влади, які не дотримуються встановлених вимог.

Таким чином, досягнення інтероперабельності у транскордонному обміні є комплексним завданням, що вимагає синхронізованих зусиль на юридичному, організаційному, семантичному та технічному рівнях. Першочерговими кроками є завершення гармонізації з eIDAS, впровадження стандартів PDF/A та метаданих, модернізація шлюзів обміну даними та налагодження ефективної координації. Успішна інтеграція до європейського цифрового простору не лише спростить життя громадянам та бізнесу, але й стане важливим кроком до повноправного членства в ЄС, демонструючи інституційну спроможність України навіть в умовах війни.

Література

1. Політанський В. С. Європейські сервіси надання транскордонних електронних адміністративних послуг: правовий статус, загальнотеоретична характеристика та перспективи розвитку. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2023. Т. 30. № 4. С. 178-196. DOI: 10.31359/1993-0909-2023-30-4-178.

2. Регламент (ЄС) № 910/2014 Європейського Парламенту та Ради від 23 липня 2014 року про електронну ідентифікацію та послуги довіри для електронних транзакцій на внутрішньому ринку. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_016-14#Text.

3. Моніторинг прогресу України в адаптації права ЄС: аналіз Звіту Європейської Комісії щодо прогресу України в межах Пакета розширення ЄС за 2024 рік / ГО «Легкий бізнес» (EasyBusiness). 2025. 196 с URL: <https://easybusiness.in.ua/wp-content/uploads/2025/07/EB-Zvit-z-analizu-Enlargement-reports-1.pdf>.

4. Євроінтеграція: проекти Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/progress/yevrointegraciya>.

5. Україна на цифровому шляху до ЄС: виклики інтеграції. *IT Ukraine*. URL: <https://itukraine.org.ua/ukrayina-na-tsifrovomu-shlyahu-do-yes-vikliki-integratsiyi/>.

УДК 35:338.2:364(477)

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОЇ РОЗБУДОВИ

Тюріна Д. М., д-р наук з держ. упр., доцент,
професор кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Повномасштабна агресія проти України спричинила масштабні втрати людського капіталу, руйнування інфраструктури, зниження ресурсного потенціалу держави та суттєве скорочення економічної активності [7; 8; 10]. За таких умов проблема відновлення набуває статусу стратегічного пріоритету державної політики та водночас стає одним із ключових напрямів трансформації системи публічного управління [1; 3]. Післявоєнна розбудова має бути спрямована не лише на відновлення зруйнованих об'єктів, виробничих потужностей і соціальної інфраструктури, а й на формування якісно нової моделі функціонування держави, заснованої на принципах демократичного врядування, європейських цінностях, сучасних управлінських стандартах, інституційній стійкості та засадах сталого розвитку [5; 7; 9].

Сучасні виклики зумовлюють необхідність переосмислення державної соціально-економічної політики як комплексного управлінського процесу, орієнтованого не лише на досягнення економічного зростання, а й на забезпечення соціальної стійкості, підвищення інклюзивності суспільного розвитку, відновлення людського і трудового потенціалу, подолання регіональних диспропорцій, забезпечення рівного доступу населення до соціальних послуг і створення сприятливих інвестиційних умов для довгострокового розвитку [4; 7; 8]. Відновлення України неможливе без розбудови прозорих та підзвітних інституцій, утвердження антикорупційних механізмів, цифровізації державного управління, зміцнення міжвідомчої координації та розширення участі громадянського суспільства у процесах формування й реалізації управлінських рішень [1; 3; 5].

Центральне місце в реалізації політики післявоєнної розбудови посідають публічно-управлінські механізми, які забезпечують цілісність, узгодженість, прозорість та ефективність відновлювальних процесів [1; 3]. Саме вони створюють практичну основу для взаємодії держави, місцевого самоврядування, бізнесу, міжнародних партнерів і громадянського суспільства [1; 5]. У контексті післявоєнного відновлення доцільно виокремити чотири основні групи таких механізмів.

По-перше, важливу роль відіграють інституційні механізми, які формують організаційну основу післявоєнної розбудови. Вони охоплюють координацію діяльності органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, регіональних військових адміністрацій, профільних міністерств, спеціалізованих агенцій відновлення та міжнародних донорських структур [1; 3; 9]. Їх основне призначення полягає у створенні єдиної системи управління процесами відновлення, яка включає стратегічне планування, визначення пріоритетів, розподіл ресурсів, реалізацію відбудовчих проєктів, контроль результатів та моніторинг ефективності. Значення цих механізмів зростає в умовах потреби швидкого ухвалення рішень, багаторівневої координації та узгодження державних і регіональних інтересів.

По-друге, ключового значення набувають нормативно-правові механізми, що визначають правові засади післявоєнного відновлення та спрямовані на адаптацію українського законодавства до права Європейського Союзу [2; 5; 9]. Їх функціонування передбачає вдосконалення правового регулювання у сферах публічних закупівель, державної допомоги, стратегічного планування, регіонального розвитку, екологічної безпеки, містобудування, соціального захисту та управління публічними фінансами. Важливим аспектом є імплементація європейських вимог щодо прозорості, підзвітності та відповідальності під час реалізації проєктів реконструкції. Саме нормативно-правова визначеність створює передумови для зниження інституційних ризиків, підвищення довіри міжнародних партнерів та забезпечення стабільності відновлювальної політики.

По-третє, важливим елементом системи відбудови виступають економічні механізми, які формують фінансову й ресурсну основу реалізації політики післявоєнного розвитку [4; 6; 7; 8]. До них належать податкові стимули, механізми державної підтримки стратегічних галузей, інструменти публічно-приватного партнерства, грантові програми, пільгове кредитування, цільові фонди відновлення, міжнародна фінансова допомога, а також інноваційні моделі відновлювального інвестування. Особливого значення набувають підтримка малого та середнього бізнесу, стимулювання підприємницької активності, відновлення локальних ринків праці та створення нових виробничих можливостей у постраждалих регіонах. Саме ці механізми забезпечують не лише фінансування відбудови, а й закладають основи структурної модернізації економіки, її конкурентоспроможності та стійкості до майбутніх криз.

По-четверте, важливу функцію виконують соціально-комунікаційні та цифрові механізми, орієнтовані на забезпечення інклюзивного характеру

відбудови, захист соціально вразливих категорій населення, відновлення людського капіталу, повернення внутрішньо переміщених осіб, реінтеграцію ветеранів, підтримку зайнятості та розширення громадської участі в ухваленні рішень [1; 2; 7]. Їх зміст охоплює розвиток цифрових платформ управління й моніторингу, відкритих реєстрів, електронних інструментів участі громадян, механізмів публічної комунікації та інформаційної прозорості. Саме відкритість даних, доступність інформації щодо використання ресурсів і можливість громадського контролю сприяють формуванню суспільної довіри до державної політики та легітимності рішень у сфері реконструкції.

Водночас післявоєнна розбудова України потребує євроінтеграційно орієнтованої моделі публічного управління, яка передбачає не лише виконання формальних критеріїв членства в ЄС, а й реальне впровадження принципів верховенства права, ефективного врядування, прозорості державного сектору, конкурентної економіки, соціальної відповідальності, екологічної безпеки та збалансованого регіонального розвитку. Це означає, що політика відновлення повинна розглядатися не тільки як внутрішнє завдання держави, а й інструмент поступової інтеграції України до спільного європейського політичного, економічного та соціального простору.

Отже, післявоєнна розбудова України має реалізовуватися як комплексна державна соціально-економічна політика, що ґрунтується на системі взаємопов'язаних публічно-управлінських механізмів, партнерстві між державою, бізнесом, територіальними громадами, громадянським суспільством і міжнародними партнерами, а також орієнтується на європейські стандарти управління та розвитку. Від ефективності цих механізмів залежатимуть не лише темпи економічного відновлення й соціальної стабілізації, а й довгострокова спроможність України забезпечити інституційну модернізацію, конкурентоспроможність національної економіки та повноцінну інтеграцію до європейського простору безпеки, розвитку та співпраці.

Література

1. Бериславська О. Civil-Military Cooperation as a type of social and legal relations in the system of public administration. *Social Development & Security*. 2019. Vol. 9, № 2. P. 23–36.
2. Про схвалення Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://surl.li/mxzewf>.
3. Consolidating Ukraine's recovery architecture. OECD. 2026. URL: <https://surl.li/cjqzjl>.
4. OECD Economic Outlook, Volume 2024 Issue 2: Ukraine. OECD. 2024. URL: <https://surl.li/ephvsw>.
5. Recovery and reconstruction of Ukraine. European Commission. URL: <https://surl.li/tkxtwi>.
6. Stronger Financial Markets and Institutions for Ukraine's Recovery. OECD. 2026. URL: <https://surl.li/rsxhcg>.

7. Transformation and Post-War Economic Recovery of Ukraine / ed. by Leonid Kitsersky, Anatolii Zadoia. Newcastle upon Tyne : Cambridge Scholars Publishing, 2024. 328 p.

8. Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) / World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. 2025. URL: <https://surl.li/asjiez>.

9. Ukraine Facility. European Commission. URL: <https://surl.li/ylgtwh>.

10. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank. 2025. URL: <https://surl.li/nwtjxx>.

УДК 351.862.4

РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ МЕХАНІЗМІВ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ КРИТИЧНО-ВАЖЛИВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Урсол О.І., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна*

Актуальність дослідження ролі публічного управління у формуванні механізмів інформаційної безпеки критично важливої інфраструктури України зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій та зростанням залежності стратегічно важливих сфер держави від інформаційно-комунікаційних систем, що підтверджується науковою спільнотою [1]. Крім того, законодавець визначає, що енергетика, транспорт, фінансовий сектор, зв'язок, охорона здоров'я та оборонна сфера функціонують в умовах постійної цифровізації, що одночасно підвищує ефективність їх діяльності та створює нові ризики кіберзагроз, інформаційних атак і втручання у роботу критичних систем [2]. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах повномасштабної збройної агресії проти України, у межах якої інформаційний і кіберпростір стали одним із ключових напрямів протистояння. Систематичні кібератаки на державні інформаційні ресурси, енергетичну інфраструктуру, системи управління та зв'язку свідчать про необхідність формування ефективних механізмів інформаційної безпеки, здатних забезпечити стійкість критично важливої інфраструктури та безперервність її функціонування.

У цьому контексті важливого значення набуває саме публічне управління, оскільки воно забезпечує координацію сектору безпеки і оборони, органів державної влади та органів місцевого самоврядування, приватного сектору та інститутів громадянського суспільства у сфері захисту критичної інфраструктури. Стратегією інформаційної безпеки зазначено, що ефективність формування механізмів інформаційної безпеки значною мірою залежить від якості державної політики, нормативно-правового забезпечення, системи стратегічного планування, моніторингу та реагування на кіберінциденти [3].

Актуальність дослідження також визначається потребою у впровадженні сучасних управлінських підходів, цифрових технологій, систем аналізу та прогнозування загроз.

Роль публічного управління у формуванні механізмів інформаційної безпеки критично важливої інфраструктури України полягає у забезпеченні цілісної державної політики, координації діяльності суб'єктів безпеки та створенні ефективної системи захисту інформаційних ресурсів і стратегічно важливих об'єктів держави. Саме публічне управління визначає стратегічні напрями розвитку системи інформаційної безпеки, формує нормативно-правову базу та забезпечує реагування складових сектора безпеки і оборони на загрози у сфері захисту критичної інфраструктури. Ефективна реалізація управлінських механізмів сприятиме підвищенню стійкості держави до сучасних кіберзагроз, зміцненню національної безпеки та забезпеченню стабільного функціонування критично важливих систем України.

Однією з ключових функцій публічного управління є організація взаємодії сектору безпеки і оборони, органів державної влади та органів місцевого самоврядування, приватного сектору та інститутів громадянського суспільства у сфері протидії кіберзагрозам та інформаційним атакам. В умовах цифровізації та гібридних загроз особливого значення набувають координація діяльності між різними суб'єктами, оперативний обмін інформацією та розвиток систем моніторингу і реагування на кіберінциденти. Водночас ефективне публічне управління сприяє забезпеченню безперервного функціонування критично важливих систем, підвищенню їх стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз та зміцненню національної безпеки України.

Як висновок зазначимо, що важлива роль публічного управління полягає у формуванні та реалізації організаційно-правових механізмів забезпечення інформаційної безпеки критично важливої інфраструктури України. Воно охоплює розроблення державних стратегій, концепцій, програм і нормативно-правових актів у сфері захисту критичної інфраструктури, гармонізацію національного законодавства з міжнародними та європейськими стандартами, а також координацію діяльності суб'єктів сектору безпеки і оборони. Крім того, публічне управління сприяє впровадженню сучасних технологій кіберзахисту, розвитку систем моніторингу та реагування на кіберінциденти, що забезпечує підвищення стійкості держави до сучасних інформаційних і кібернетичних загроз. Отже, публічне управління виступає системоутворюючим елементом формування механізмів інформаційної безпеки критично важливої інфраструктури України, забезпечуючи стійкість держави до сучасних інформаційних і кіберзагроз, захист національних інтересів та безпечне функціонування стратегічно важливих сфер суспільства.

Література

1. Публічне управління та національна безпека : монографія / А. М. Михненко, Н. М. Грущинська, Ю. В. Нестеряк, Я. Ф. Жовнірчик, І.І. Дейнега [та інш.] ; за ред. д-ра іст. наук., проф. А. М. Михненка і д-ра екон. наук., доц. Н.М. Грущинської. Київ : НАУ, 2019. 340 с.

2. Про національну безпеку : Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення 23.05.2026).

3. Про Стратегію інформаційної безпеки : рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року введеного в дію Указом Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text> (дата звернення: 23.05.2026).

УДК: 334.724

ІНСТИТУЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАПОБІЖНИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В МЕДИЧНІЙ СФЕРІ

Хижняк С.В., здобувач третього
(освітньо-науковий) рівня вищої освіти,
*ННІ «Інститут державного управління»
ХНУ імені В. Н. Каразіна, м.Харків, Україна*

Вашев О.Є., к.м.н., доцент,
доцент кафедри права, національної безпеки та
європейської інтеграції,
*ННІ «Інститут державного управління»
ХНУ імені В. Н. Каразіна, м.Харків, Україна*

Вступ. В умовах трансформації національної системи охорони здоров'я, наслідків збройної агресії та жорсткої обмеженості бюджетного ресурсу публічно-приватне партнерств дедалі частіше розглядається як універсальне рішення для модернізації медичної інфраструктури. Зруйнована фізична інфраструктура та зміна самої структури медичних потреб (зростання запиту на хірургію, протезування, реабілітацію) створюють безпрецедентний тиск на державу [1]. Поширений у фаховій літературі погляд здебільшого трактує брак цілісного підходу як інституційний вакуум, у якому ініціативи приватного сектору натрапляють на бюрократичні бар'єри, що підлягають безумовному усуненню [2].

Проте такий підхід містить фундаментальну управлінську ваду: він розглядає розширення застосування ППП як самостійну мету. Практика публічного управління вимагає переходу до парадигми дисциплінованого та вибіркового застосування партнерства. Цілісність управлінської моделі полягає не у знятті перешкод, а у відокремленні бар'єрів-перешкод від бар'єрів-запобіжників та безумовному збереженні других [3]. Дієвість механізму ППП є умовною: вона спирається на регуляторну, договірну та моніторингову спроможність держави. За браку такої спроможності розширення практики партнерств випереджало б здатність нею керувати. Відтак, концептуальне моделювання інституційно-управлінських запобіжників має передувати залученню нових партнерств.

1. *Методологічний запобіжник: імператив обґрунтованого вибору.* Першим і базовим запобіжником є розгляд ППП виключно як одного з порівнюваних інструментів, а не як бажаного напряму розвитку галузі за замовчуванням. Гострота потреби визначає стратегічну мету - забезпечення доступу населення до якісної медичної допомоги, проте вона не визначає самого інструмента.

Запобіжний механізм реалізується через обов'язковий аналіз ефективності та використання компаратора - гіпотетичного сценарію прямого державного фінансування (бюджетної закупівлі) того самого об'єкта [4]. Проект партнерства визнається доцільним виключно тоді, коли він обходиться державі дешевше або генерує вищу цінність для пацієнта (співвідношення клінічного результату й витрачених коштів) порівняно з прямою закупівлею, з урахуванням повної вартості життєвого циклу. Якщо порівняння цього не показує, висновок має бути категоричним: партнерство відхиляється на користь традиційної закупівлі. Такий підхід відсікає управлінські помилки, пов'язані з оцінюванням виключно за обсягом залучених інвестицій.

2. *Суб'єктно-об'єктний запобіжник: архітектура розподілу ризиків.* Другим рівнем захисту публічного інтересу є жорсткий розподіл функцій, фінансових потоків та ризиків між чотирма рівнями управління, що унеможливорює перекладання відповідальності:

- Макрорівень (Держава - МОЗ, НСЗУ): Формує стратегічну закупівлю послуг. НСЗУ генерує виключно *операційний потік* через оплату за пролікований випадок (тарифи Програми медичних гарантій) [5]. НСЗУ не покриває капітальних складових, деризиковуючи лише операційну діяльність. Отже, ризик попиту в операційній частині поділяє приватний оператор.

- Мезорівень (Органи місцевого самоврядування, громади): Формує *капітальний потік* (плату за експлуатаційну готовність). Оскільки приватний партнер не здатний контролювати загальний попит на медичні послуги (він формується тарифами, демографією, епідеміологією), капітальний ризик попиту залишається державі в особі муніципалітетів [6]. Покладання цього ризику на інвестора означало б сплату бюджетної премії за некерований ризик. Для консолідації попиту доцільно використовувати договори про міжмуніципальне співробітництво громад.

- Мікрорівень (Приватний партнер): Забезпечує створення та експлуатацію об'єкта. Його головна управлінська функція - професійне управління виключно тими ризиками, які він здатний контролювати краще за державу (будівельні ризики, ризик доступності, технологічне оновлення) [7].

- Метарівень (Громада, наглядові ради): Здійснює громадський нагляд за виконанням соціальних зобов'язань. Запобіжник полягає в тому, що наглядові ради отримують інструменти прозорості (нагляд, розголос, звернення), але діють без права вето на виконання договору партнерства, стороною якого вони не є [8].

Диференціація об'єктів також слугує запобіжником: партнерство обґрунтоване для капіталомісткої інфраструктури (багатопрофільні лікарні) та

високотехнологічного обладнання, де поєднання фаз життєвого циклу усуває стимул здешевлювати будівництво коштом майбутньої експлуатації. Натомість для поточних, типових потреб ППП недоречно, оскільки лише генерує зайві трансакційні витрати [9].

3. *Хронологічний запобіжник: управління до перетину «порога незворотності».* Ключовою проблемою довгострокових контрактів, які укладаються на десятиліття, є надзвичайно висока ціна виходу. Інституційний запобіжник реалізується через розмежування управлінського алгоритму на дві зони, розділені «порогом незворотності»:

- Зона зворотних рішень: Охоплює етапи формулювання потреби, вибору інструменту (аналіз ефективності) та структурування проєкту. На цих етапах від задуму можна відмовитися або змінити інструмент без суттєвих фінансових втрат для бюджету.

- Зона незворотних зобов'язань: Починається з моменту укладення договору (конкурентного відбору). Після цього управління переходить у площину, де розірвання контракту чи зміна умов коштують державі занадто дорого.

Правило хронологічного запобіжника вимагає, щоб найбільша аналітична увага, структурування матриці ризиків та закладення договірних механізмів перегляду й виходу були зосереджені до перетину порога незворотності [10]. Спроба врегулювати системні розбіжності на етапі експлуатації є наслідком порушення цього запобіжника на підготовчій стадії.

4. *Інформаційний (кібернетичний) запобіжник: спостережуваність замість сліпої довіри.* Довгострокові договори традиційно страждають від асиметрії інформації: приватна сторона завжди знає про реальний стан об'єкта та фактичні витрати більше, ніж публічний замовник, що є чинником слабкої керованості. Інноваційно-цифровий блок (інтеграція з ЕСОЗ, МІС, телеметричний моніторинг інженерних систем) виступає тут критичним інструментом наскрізного управління ризиками [11].

Проте цифровізація відіграє службову роль. Вона не створює «середовища абсолютної довіри» і не знімає потреби в управлінні. Вона робить виконання договору спостережуваним, а отже - керованим. Прив'язка плати за експлуатаційну готовність до підтверджених телеметрією показників (наприклад, відсутності простою обладнання) усуває простір для суб'єктивного трактування. Водночас зворотний зв'язок у цій кібернетичній моделі є інструментом підтримки рішення, а не його заміном. Дані не виправляють політику автоматично; вони постачають надійну базу посадовцю, який зважає сигнал, ухвалює рішення про договірні санкції та несе відповідальність.

5. *Фіскальний запобіжник: прозорий облік довгострокових зобов'язань.* У дискурсі відновлення плата за експлуатаційну готовність та фіскальні преференції (звільнення від ПДВ, ввізного мита, прискорена амортизація) часто помилково подаються як спосіб «залучити безкоштовні гроші» в умовах дефіциту. Фіскальний запобіжник вимагає категорично відмовитися від цієї

ілюзії і трактувати ці інструменти як відкладені публічні (податкові) видатки, рознесені в часі, до яких додано премію за залучений приватний капітал [12].

Ці інструменти не вивільняють бюджетних коштів. Їхня привабливість полягає в тому, що ризик попиту залишається державі, а ціною для держави є сам цей ризик і премія інвестору. Застосування фінансово-економічних механізмів вимагає прозорого довгострокового бюджетного обліку поза балансовими конструкціями, щоб справжня фіскальна вага багаторічного рішення залишалася видимою для тих розпорядників та складів місцевих рад, які нестимуть її в наступні десятиліття.

Висновки. Інституційно-управлінські запобіжники реалізації публічно-приватного партнерства в охороні здоров'я утворюють єдину концептуальну конструкцію, завданням якої є не пришивидження державно-приватних ініціатив за будь-яку ціну, а утримання держави захищеною на етапі довгострокових інфраструктурних рішень. Залучення приватного партнера є доречним виключно для тих об'єктів, де договір життєвого циклу доводить свою економічну перевагу над прямою бюджетною закупівлею. У контексті повоєнного відновлення, коли тиск темпу буде високим, запропонована модель перетворює абстрактну вимогу обґрунтованості на жорсткий алгоритм дисциплінованого вибору з гарантією наскрізного управління ризиками до перетину порога незворотності.

Література

1. Степаненко А. В. Фінансові розриви в Програмі медичних гарантій: проблеми покриття капітальних видатків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 82–89.
2. Радіш Я. Ф., Дяченко О. В. Публічне управління охороною здоров'я в Україні: системний підхід. Київ : НАДУ, 2022. 256 с.
3. Борщ В. І., Захарченко О. В. Інвестиційне забезпечення розвитку медичної інфраструктури в умовах децентралізації. *Економіка та держава*. 2022. № 11. С. 60–65.
4. Батирєва І. М. Фінансова автономія закладів охорони здоров'я: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4. С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.4.112>
5. Шевчук О. А. Роль госпітальних округів у консолідації інвестиційного попиту на субрегіональному рівні. *Регіональна економіка*. 2024. № 2. С. 85–94.
6. Ткаченко Н. В. Пацієнт як стейкхолдер: впровадження інструментів PROMs та PREMs в управління якістю медичної допомоги. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2025. № 1. С. 114–135.
7. Бойко В. В. Застосування BIM-технологій при проєктуванні та управлінні життєвим циклом об'єктів охорони здоров'я. *Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві*. 2024. № 1. С. 110–118.
8. Мельник О. І. Модель DBFO (Design-Build-Finance-Operate) у розбудові медичної інфраструктури: оцінка ефективності для держави. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2023. Т. 19, № 3. С. 51–60.

9. Світовий банк. Керівництво з підготовки проєктів державно-приватного партнерства в охороні здоров'я. Вашингтон : World Bank Group, 2023. 145 с.

10. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI (у редакції Закону № 4510-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

11. Бакуменко В. Д., Надок О. А. Візуалізація та моделювання в системі публічного управління: теоретико-методологічний аспект. *Публічне адміністрування та державна служба*. 2023. № 1. С. 12–19.

12. Соколовська А. М. Податкове стимулювання приватних інвестицій в об'єкти соціальної інфраструктури: формування «податкового щита». *Економіка України*. 2024. № 8. С. 85–97.

УДК 351:332.1:338.2

ІНДИКАТОРИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СИСТЕМІ ОЦІНЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Цикін Д. С., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

Ажажа М. А., д.н.держ.упр., професор,
професор кафедри управління та адміністрування,
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

Повоєнне відновлення територіальних громад актуалізує потребу у такій системі оцінювання регіонального розвитку, яка здатна фіксувати не лише обсяг відбудованої інфраструктури, а й реальну динаміку повернення життєдіяльності територій. В умовах масштабних руйнувань, міграційних переміщень, бюджетних обмежень і неоднакового рівня інституційної спроможності громад традиційні показники соціально-економічного розвитку потребують методичного оновлення. Йдеться про перехід від статичного опису стану території до оцінювання її відновлювальної спроможності, тобто здатності громади відновлювати базові послуги, забезпечувати безпечне середовище, мобілізувати ресурси, залучати населення до прийняття рішень і формувати передумови для довгострокового розвитку.

Правову основу такого підходу становить Закон України «Про засади державної регіональної політики», який визначає державну регіональну політику як складову внутрішньої політики, спрямовану на створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів [1]. Водночас Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки закріплює необхідність моніторингу та оцінки результативності регіональної політики, а отже - потребу в надійних індикаторах, що відображають зміни на рівні регіонів і громад [2]. У повоєнному контексті ці індикатори мають бути чутливими до територіальних відмінностей: прифронтового розташування, ступеня руйнувань,

демографічних втрат, доступу до фінансування, безпекових ризиків і якості місцевого управління.

Масштаб завдань відновлення підтверджує необхідність більш точного вимірювання потреб і результатів. За даними п'ятої швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення України, підготовленої Світовим банком, Урядом України, Європейською Комісією та ООН, сукупні потреби у відновленні та реконструкції на десятирічну перспективу оцінюються у 588 млрд дол. США, а прямі збитки станом на кінець 2025 р. - у 195 млрд дол. США [3]. Такі показники свідчать, що оцінювання регіонального розвитку не може обмежуватися макроекономічними агрегатами. Воно має спускатися до рівня громади, де безпосередньо проявляються наслідки війни, визначаються пріоритети відбудови і формується соціальний ефект публічних рішень.

Індикатори повоєнного відновлення територіальних громад доцільно розглядати як систему кількісних і якісних параметрів, що відображають стан, динаміку та результативність відновлювальних процесів у взаємозв'язку з цілями регіонального розвитку. На відміну від загальних статистичних показників, вони мають поєднувати три виміри: потреби громади, управлінську спроможність реагувати на ці потреби та фактичні зміни у якості життя населення. Саме така логіка дозволяє оцінювати не лише «що відбудовано», а й «для кого», «з яким ефектом» і «наскільки стійким є результат».

Першу групу мають становити безпеково-інфраструктурні індикатори. До них належать частка пошкоджених і відновлених об'єктів житлової, транспортної, енергетичної, освітньої та медичної інфраструктури; доступність укриттів; стан критичних комунальних послуг; рівень мінної небезпеки; частка населення, яке має стабільний доступ до водопостачання, електроенергії, теплопостачання та зв'язку. Їх значення полягає у визначенні базових умов повернення населення та функціонування місцевої економіки.

Другу групу формують демографічно-міграційні індикатори: чисельність наявного населення, динаміка повернення мешканців, кількість внутрішньо переміщених осіб, вікова структура, частка дітей і осіб працездатного віку, навантаження на соціальну інфраструктуру. Для повоєнного відновлення ці показники є критичними, оскільки громада може мати відновлені об'єкти, але не мати достатнього людського ресурсу для підтримання економічної активності, освітнього процесу, надання послуг і місцевого самоврядування.

Третя група охоплює соціально-сервісні індикатори, що мають відображати доступність адміністративних, освітніх, медичних, соціальних, реабілітаційних і культурних послуг; наявність програм підтримки ветеранів, родин військовослужбовців, людей з інвалідністю, дітей, молоді та літніх осіб; охоплення населення послугами психосоціальної підтримки; рівень доступності сервісів для маломобільних груп. Саме ці індикатори дають змогу оцінити, наскільки відновлення території набуває людського виміру, а не зводиться до фізичної реконструкції об'єктів.

Четверту групу становлять економіко-бюджетні індикатори, які доцільно пов'язати з власними доходами бюджету громади на одного мешканця, капітальними видатками, рівнем дотаційності, часткою видатків на розвиток,

кількістю відновлених або новостворених робочих місць, активністю малого і середнього бізнесу, обсягом залучених грантових і донорських ресурсів. Практичним джерелом для такого аналізу може бути дашборд фінансових показників територіальних громад, який дає змогу порівнювати ключові параметри фінансово-бюджетної діяльності громад [4].

П'ята група – інституційно-управлінські індикатори. Вони мають характеризувати кадрову забезпеченість органів місцевого самоврядування, наявність стратегій і програм відновлення, якість проєктної підготовки, участь громади у міжмуніципальному співробітництві, прозорість закупівель, регулярність громадських консультацій, наявність механізмів участі жителів у визначенні пріоритетів відбудови. У цьому контексті важливо враховувати не тільки формальне існування документів, а й реальну здатність управлінської системи перетворювати плани на проєкти, проєкти – на фінансування, а фінансування – на суспільно значущі результати.

Шоста група пов'язана з цифровою відкритістю та даними. Відновлення громад потребує прозорого обліку проєктів, джерел фінансування, етапів реалізації та очікуваних результатів. У цьому аспекті важливу роль відіграє державна цифрова екосистема DREAM, яка позиціонується як єдиний інструмент для управління публічними інвестиціями та проєктами відновлення, забезпечуючи відкритість, підзвітність і доступ до проєктних даних [5]. Для оцінювання регіонального розвитку DREAM може бути не лише платформою проєктного менеджменту, а й джерелом індикаторів щодо готовності, пріоритетності, вартості та результативності відновлювальних проєктів.

Методично система індикаторів має будуватися за принципом багаторівневості. На першому рівні доцільно визначати базові індикатори, однакові для всіх громад: безпека, доступність основних послуг, бюджетна спроможність, демографічна динаміка, управлінська спроможність. На другому рівні мають застосовуватися типологічні індикатори для громад різних груп: прифронтових, деокупованих, тилкових, промислових, аграрних, прикордонних, монофункціональних. На третьому рівні варто використовувати проєктні індикатори, які дають змогу оцінити конкретні результати програм і заходів відновлення.

Важливою умовою достовірності оцінювання є поєднання офіційної статистики, адміністративних даних, відкритих цифрових платформ, результатів місцевих опитувань і експертних оцінок. У воєнний і повоєнний періоди частина статистичних даних може бути неповною або несвоєчасною, тому управлінські рішення мають спиратися на триангуляцію джерел. Це дасть змогу зменшити ризик формального оцінювання і забезпечити зв'язок між показниками та реальними потребами населення.

Окремої уваги потребує питання ваги індикаторів. Однаковий набір показників не може мати однакове значення для всіх громад. Наприклад, для деокупованої громади першочерговими будуть безпека, розмінування, житло та базові послуги; для громади, що приймає значну кількість внутрішньо переміщених осіб, – навантаження на соціальну інфраструктуру, зайнятість і інтеграція; для тилової громади – економічна активність, інвестиційна

спроможність і підтримка релокованого бізнесу. Тому система оцінювання має поєднувати універсальні показники з адаптивними вагами, що враховують тип громади та фазу її відновлення.

Міжнародний досвід також підтверджує значення локалізованого підходу. ОЕСД у дослідженні щодо відбудови України наголошує на необхідності посилення регіонального та муніципального врядування, координації між рівнями влади і врахування місцевих умов у процесах реконструкції [6]. Для індикаторної системи це означає, що оцінювання не повинно бути лише інструментом контролю з боку центру. Воно має стати основою для діалогу між державою, регіонами, громадами, міжнародними партнерами, бізнесом і громадянським суспільством.

Практичним результатом запропонованого підходу може бути формування індикаторного профілю відновлення територіальної громади. Такий профіль має містити стислий набір показників за ключовими блоками, порівняння з середніми значеннями по регіону, визначення критичних відхилень, перелік пріоритетних втручань і очікуваний соціально-економічний ефект. На відміну від традиційного звіту, індикаторний профіль має бути управлінським інструментом: він повинен допомагати пріоритезувати проєкти, обґрунтовувати потребу у фінансуванні, координувати допомогу та відстежувати динаміку змін.

Отже, індикатори повоєнного відновлення територіальних громад у системі оцінювання регіонального розвитку мають виконувати не лише інформаційну, а й управлінську функцію. Вони дозволяють виявляти території з найвищими ризиками, оцінювати результативність публічних інвестицій, забезпечувати прозорість відбудови та спрямовувати ресурси на ті напрями, які формують реальну спроможність громад до розвитку. Перспективним є створення адаптивної моделі оцінювання, що поєднує безпекові, демографічні, соціальні, економічні, інституційні та цифрові індикатори і враховує різні типи громад. Саме така модель здатна перетворити оцінювання регіонального розвитку на інструмент доказового публічного управління повоєнним відновленням України.

Література

1. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19>.
2. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF>.
3. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), February 2022 - December 2025. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. 2026. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf>.
4. Місцеві бюджети. Дашборд фінансових показників громад. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/finance/dashboard>

5. DREAM. Public Investment Management System. URL: <https://dream.gov.ua/en>.

6. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63a6b479-en.html.

УДК 336.146

КОНТРОЛЬ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КОШТІВ РЕЗЕРВНОГО ФОНДУ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ

Халімончук К. А., здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна

Лісовий А. В., д.е.н., професор,
завідувач кафедри обліку та аудиту,
Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна

Контроль ефективності використання коштів резервного фонду державного бюджету є одним із найскладніших та найвідповідальніших у системі державного аудиту. Кошти резервного фонду за своєю суттю є обмеженим, винятковим ресурсом, призначеним для фінансування непередбачуваних видатків, які не могли бути враховані під час затвердження закону про державний бюджет. Резервний фонд виконує функцію оперативного фінансового реагування держави на непередбачувані події, зокрема надзвичайні ситуації, ліквідацію наслідків стихійних лих, техногенних катастроф, а також інші невідкладні заходи, які не могли бути передбачені під час складання бюджету.

Відповідно до положень Бюджетного кодексу України резервний фонд формується у складі державного бюджету і використовується виключно за рішеннями Кабінету Міністрів України, що визначає особливий порядок доступу до цих ресурсів та підвищені вимоги до прозорості, обґрунтованості й результативності їх використання. Його формування здійснюється для непередбачених видатків, які не мають постійного характеру і не могли бути передбачені під час складання проекту бюджету. Порядок використання цих коштів детально регламентується Постановами Кабінету Міністрів України № 415 від 29.03.2002 (зі змінами), яка визначає напрями, процедури виділення, звітування та контроль. У сучасних умовах, особливо під час воєнного стану, обмеження фонду в 1% від видатків загального фонду бюджету (частина третя статті 24 БКУ) не застосовується, що дозволяє накопичувати значні ресурси для потреб оборони, відновлення та надзвичайних ситуацій [2].

Особливість контролю ефективності в даній сфері полягає в поєднанні фінансового, правового та результативного аспектів, оскільки важливим є не

лише факт цільового використання коштів, але й досягнення очікуваного соціально-економічного ефекту в умовах обмеженого часу. Це означає, що класичні інструменти пост-аудиту доповнюються елементами оперативного контролю, моніторингу та аналізу ризиків. Відповідно до міжнародних стандартів INTOSAI, які імплементуються в національну практику, контроль ефективності має оцінювати економність, ефективність і результативність використання ресурсів, що особливо актуально для резервного фонду, де рішення приймаються в умовах невизначеності та високого рівня ризику.

Важливим елементом є інституційний розподіл повноважень, де Рахункова палата здійснює зовнішній державний аудит, зокрема аудит ефективності використання бюджетних коштів, включаючи резервний фонд, тоді як Державна аудиторська служба України виконує функції внутрішнього державного фінансового контролю, включаючи ревізії, перевірки та державний фінансовий аудит. Казначейство України забезпечує попередній контроль шляхом перевірки відповідності платежів бюджетним призначенням і затвердженим рішенням Кабінету Міністрів України. Така багаторівнева система створює передумови для комплексного контролю, однак водночас породжує ризики дублювання функцій і розмитості відповідальності.

У контексті оцінки ефективності використання коштів резервного фонду доцільно розглянути таблицю 1, яка систематизує ключові аспекти контролю та дозволяє глибше зрозуміти проблематику.

Таблиця 1 - Оцінки ризиків та критеріїв ефективності в контексті контролю коштів резервного фонду

Елемент контролю	Основні ризики	Критерії ефективності
Планування використання коштів	Недостатнє обґрунтування потреби, політичний вплив	Обґрунтованість, відповідність критеріям невідкладності
Прийняття рішень про виділення	Лобіювання, непрозорість	Прозорість процедур, документальна підтвердженість
Використання коштів розпорядниками	Нецільове використання, завищення вартості	Цільове використання, економність
Звітність та моніторинг	Формальний характер звітів	Повнота і достовірність інформації
Аудит та контроль	Запізнілий аудит, обмежені повноваження	Виявлення порушень, вплив на управлінські рішення

Джерело: розроблено авторами

Контроль ефективності починається вже на етапі формування фонду та продовжується протягом усього циклу використання коштів. Основними суб'єктами контролю виступають: Рахункова палата України (зовнішній аудит),

Міністерство фінансів України, Державна аудиторська служба (Держаудитслужба), органи внутрішнього контролю головних розпорядників бюджетних коштів, а також Комітет Верховної Ради України з питань бюджету. Згідно зі статтею 26 Бюджетного кодексу, на всіх стадіях бюджетного процесу здійснюється фінансовий контроль і оцінка ефективності використання бюджетних коштів, включаючи кошти резервного фонду. Рахункова палата регулярно проводить аудити ефективності, фіксуючи випадки неефективного управління, несвоєчасного освоєння та повернення коштів до бюджету.

Ефективність використання оцінюється за критеріями: досягнення запланованих результатів (цілей), економічності (мінімізація витрат при максимальному ефекті), продуктивності (співвідношення витрат і результатів) та своєчасності. Видатки з резервного фонду повинні бути разовими, невідкладними та спрямованими виключно на заходи, визначені Порядком № 415: ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій, забезпечення національної безпеки, підтримка економіки в кризових умовах тощо. Будь-яке відхилення кваліфікується як порушення, що тягне за собою застосування заходів відповідальності, включаючи стягнення коштів та дисциплінарні заходи [1].

У контексті сучасних викликів, таких як повномасштабна агресія, резервний фонд став критично важливим інструментом. За даними Міністерства фінансів, у 2026 році значні суми (понад 47 млрд грн у попередні періоди) спрямовувалися на безпеку, відновлення та підтримку економіки. Однак аудити Рахункової палати неодноразово виявляли проблеми: несвоєчасне прийняття управлінських рішень, неповне освоєння коштів, повернення до бюджету, а також випадки використання з порушенням законодавства. Наприклад, у звітах за попередні роки фіксувалося неефективне управління на десятки-сотні мільйонів гривень через слабкий внутрішній контроль у розпорядників [3, с. 147].

Для глибшого розуміння сильних і слабких сторін системи контролю ефективності використання коштів резервного фонду проведемо SWOT-аналіз, що наведено в таблиці 2, який інтегрується в оцінку системи державного фінансового контролю як інструмент стратегічного аналізу ризиків і можливостей.

Таблиця 2 - SWOT-аналіз ефективності використання коштів резервного фонду

Strengths (Сильні сторони):	Weaknesses (Слабкі сторони):
Чітка законодавча база (Бюджетний кодекс, Постанова № 415), обов'язкове щомісячне звітування Кабміну перед Верховною Радою (частина четверта статті 24 БКУ), можливість оперативного реагування на кризи, наявність зовнішнього незалежного аудиту Рахунковою палатою, інтеграція з системою	Ризик політичного впливу на рішення про виділення коштів, обмежені кадрові та технічні можливості внутрішнього контролю в деяких розпорядниках, часті випадки несвоєчасного освоєння коштів (що призводить до їх повернення), недостатня прозорість окремих процедур на ранніх етапах, залежність

Казначейства для оперативного моніторингу залишків і видатків, посилення контролю в умовах воєнного стану через пріоритетність напрямів оборони.	ефективності від якості підготовки обґрунтувань головними розпорядниками.
Opportunities (Можливості):	Threats (Загрози):
Цифровізація контролю через системи електронного бюджету (e-Budget), впровадження ризик-орієнтованого аудиту, посилення превентивного контролю Держаудитслужбою, інтеграція з міжнародними стандартами (INTOSAI) для підвищення якості оцінки ефективності, використання даних аналітики для прогнозування потреб і зменшення непередбачених видатків, розвиток партнерств з громадськістю для моніторингу.	Зростання непередбачених викликів через геополітичну ситуацію, можливе зловживання фондом у період нестабільності, інфляційні та курсові ризики, які знижують реальну вартість коштів, корупційні ризики при швидкому виділенні, обмеженість бюджетних ресурсів загалом, що підвищує тиск на резервний фонд.

Джерело: розроблено авторами

Підсумовуючи викладений аналіз, можна стверджувати, що контроль ефективності використання коштів резервного фонду державного бюджету виступає стратегічним імперативом фінансової безпеки країни, особливо в умовах воєнного стану та масштабних геополітичних викликів. Специфіка резервного фонду як екстреного, оперативного та лімітованого інструменту реагування вимагає від органів державного фінансового контролю трансформації класичних підходів. Основним вектором розвитку цієї системи є перехід від ретроспективної констатації порушень до превентивного моніторингу та оцінки ризиків на етапі обґрунтування потреби розпорядниками. Багаторівнева архітектура контролю за участю Рахункової палати, Держаудитслужби та Казначейства володіє потужним інституційним потенціалом, проте потребує подальшої оптимізації для усунення дублювання функцій та підвищення оперативності аудиту.

Результати систематизації елементів контролю та SWOT-аналізу чітко вказують, що наявність міцного нормативно-правового базису, зокрема статті 24 Бюджетного кодексу України та Порядку № 415, частково нівелюється слабкістю внутрішнього контролю розпорядників та суб'єктивними факторами при оцінці критеріїв невідкладності видатків. Виявлені аудитами проблеми несвоєчасного освоєння коштів та неефективного управління мільйонними ресурсами підтверджують, що в умовах невизначеності швидкість прийняття рішень не повинна шкодити економічності та прозорості. Мінімізація корупційних та інфляційних загроз безпосередньо залежить від успішності впровадження ризик-орієнтованого аудиту та інтеграції цифрових аналітичних платформ типу e-Budget. Кінцевим орієнтиром реформування системи має стати побудова

гнучкого державного контролю, здатного забезпечити не просто формальну законність, а максимальний соціально-економічний та оборонний ефект від кожної витраченої гривні з резерву держави.

Література

1. Про затвердження Порядку використання коштів резервного фонду бюджету : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.03.2002, № 415 : станом на 24.12.2025. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/415-2002-%D0%BF/en/ed20251224#Text>

2. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. №2456-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#n501>

3. Клімук О.О., Лисянська Д.В. Особливості витрачання коштів резервного фонду у військовий час. *V Міжнародний молодіжний науковий юридичний форум* : матеріали форуму, м. Київ : НАУ, 19-20 травня 2022 р. Тернопіль : Вектор, 2022. С. 147-149.

УДК 352.07(477)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ

Чорна Я. Д., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Дегтяр А. О., д-р. наук з держ. упр., професор,
професор кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади є одним із ключових завдань сучасної України на шляху до європейської інтеграції. Трансформація системи публічного управління, що базується на принципах децентралізації, субсидіарності та повсюдності місцевого самоврядування, набуває першочергового значення в умовах необхідності забезпечення стійкості громад та їх економічного розвитку в період війни та поствоєнного відновлення. Еволюція місцевого самоврядування в Україні продемонструвала складну інституційну трансформацію: відбувся перехід від радянської адміністративно-командної моделі, де місцеві ради були лише виконавцями волі державного апарату, до децентралізованої системи, побудованої на європейських цінностях. Ключовим орієнтиром цієї трансформації стала Європейська хартія місцевого самоврядування, яка закріпила принципи субсидіарності та фінансової автономії. Внаслідок бюджетної та земельної децентралізації громади отримали контроль над

ресурсами, що перетворило їх з пасивних «прохачів» дотацій на активних суб'єктів економічного розвитку. Зі зміною адміністративно-територіального устрою еволюціонувала і методологія оцінювання спроможності громад. Якщо в мирний час ключовим критерієм була бюджетна самодостатність (індекс податкоспроможності, обсяг власних доходів), то війна стала безпрецедентним стрес-тестом, змусивши переглянути маркери успішності. Новими критеріями інституційної стійкості (резильєнтності) стали здатність громади забезпечити функціонування укриттів, організація підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО), оперативне відновлення пошкодженої критичної інфраструктури та підтримка сил оборони. Особливої уваги потребує дослідження адаптації великих міських агломерацій до умов воєнного стану на прикладі Харківської міської територіальної громади. Організаційно-функціональна структура Харківської міської ради продемонструвала високу стійкість. В умовах кризи відбулася централізація прийняття рішень: центр ваги змістився в бік виконавчої гілки влади та міського голови для забезпечення миттєвого реагування на руйнування та гуманітарні виклики. Сформувалася специфічна модель дуалізму влади, де ефективно співіснують обрана міська рада та Харківська обласна військова адміністрація. Важливу роль у збереженні керованості відіграла цифровізація управління: впровадження системи електронного документообігу, розвиток концепції «Smart City» та використання чат-ботів дозволили мінімізувати безпекові ризики для персоналу. Водночас, аналіз фінансово-економічної бази міста за 2021–2023 роки виявив критичні структурні деформації. З початком повномасштабного вторгнення економічна база Харкова зазнала нищівного удару: зупинка промисловості, релокація бізнесу та податкові пільги призвели до обвалу надходжень від плати за землю та єдиного податку. Проте загальний колапс бюджету був попереджений за рахунок стрімкого зростання надходжень від «військового ПДФО». Це створило ілюзію фінансового благополуччя, зробивши бюджет критично залежним від одного, пов'язаного з війною, джерела. Вилучення цього податку до державного бюджету наприкінці 2023 року (втрата близько 3–4 млрд грн щорічно) оголило реальну проблему: цивільна економіка міста поки що не здатна генерувати достатньо коштів для утримання масштабної інфраструктури мегаполісу на довоєнному рівні. Бюджет розвитку вимушено трансформувався у «бюджет виживання та латання дірок». Кадровий потенціал та система надання адміністративних послуг також зазнали кардинальних змін. Мережа ЦНАПів м. Харкова, що до війни вважалася еталонною, зіткнулася з викликами закриття державних реєстрів, фізичних руйнувань та відтоку персоналу (до 30% працівників апарату емігрували або релокувалися). Аналіз динаміки наданих послуг яскраво ілюструє структурний зсув: якщо у 2021 році домінували традиційні послуги (паспорти, нерухомість), то у 2022–2023 роках левову частку склали соціальні послуги. ЦНАПи перетворилися на центри кризового реагування, здійснюючи масову реєстрацію ВПО та оформлення компенсацій за зруйноване житло через сервіс «Відновлення». Подолання наслідків війни та подальший розвиток потребують формування кардинально нової візії. Відбудова Харкова має базуватися на принципі «Build Back Better» («Відбудувати краще,

ніж було») та бути синхронізованою з цілями «Європейського зеленого курсу» (European Green Deal). Розробка нового Генерального плану міста у співпраці з Фондом Нормана Фостера та Європейською економічною комісією ООН визначає наступні стратегічні пріоритети: 1) формування нової архітектури безпеки, а саме створення мережі бомбосховищ подвійного призначення (підземні школи, безпечні зупинки) та розбудова автономної, децентралізованої енергетичної інфраструктури (створення «енергетичних островів» через мережу когенераційних міні-ТЕЦ); 2) економічна трансформація та зміна профілю: перехід від індустріального гіганта до «Наукового кварталу» та розвиток бізнес-парків високих технологій (наприклад, «Екополіс ХТЗ»). Це зупинить відтік інноваційного капіталу та створить тисячі робочих місць; 3) «Зелений перехід» – комплексна термомодернізація житлового та бюджетного фонду (встановлення ІТП, теплових насосів), пріоритет розвитку громадського електротранспорту з автономним ходом та формування безбар'єрного, інклюзивного простору для соціальної реінтеграції постраждалих від війни. Реалізація цих масштабних планів неможлива виключно за рахунок місцевого або державного бюджетів. Необхідний перехід від пасивно-кошторисного управління до інноваційного проєктного менеджменту. Місцева влада повинна інституціоналізувати професійний Проєктний офіс для системної роботи з європейськими донорами (програми Horizon Europe, LIFE) та розробки якісного «Банку проєктів». Високу ефективність здатні продемонструвати механізми державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері поводження з відходами та запровадження ЕСКО-механізмів (енергосервісних контрактів) для утеплення бюджетних установ, де інвестор повертає кошти виключно за рахунок економії енергоносіїв. Обов'язковою умовою довіри міжнародних партнерів є впровадження системи ризик-менеджменту та абсолютної прозорості процесів відбудови. Цифровізація будівельних і тендерних процедур через національну екосистему DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) є безальтернативним антикорупційним запобіжником, що знижує витрати та відкриває шлях до інструментів міжнародного страхування воєнних ризиків (наприклад, через агенцію MIGA). Отже, посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування є високорентабельною інвестицією в майбутнє громади. Інтеграція інноваційних інструментів управління, цифровізація послуг, диверсифікація економіки та залучення громадськості до процесів партисипації дозволять подолати наслідки війни. Харків, ефективно застосовуючи ці концептуальні засади, має потужний потенціал перетворитися із «форпосту оборони» на «вітрину європейської України», ставши успішним прикладом територіальної організації влади та сталого розвитку на муніципальному рівні.

Література

1. Європейська хартія місцевого самоврядування: ратифікована Законом України від 15.07.1997 № 452/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 38. Ст. 249.
2. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. Ст. 91.

3. Про індустриальні парки: Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 50. Ст. 573.

4. Гайдук Д. Р., Шундрик О. І. Реформування місцевого самоврядування в контексті євроінтеграційного курсу України. Матеріали конференції. Суми: СумДУ, 2018.

5. Екосистема DREAM: Цифрова платформа для прозорого відновлення / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://dream.gov.ua>.

6. Західна О. Р., Закорко К. К. Функціонування об'єднаних територіальних громад в умовах воєнного стану. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 14. С. 78–84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.10>.

7. Звіт про виконання бюджету Харківської міської територіальної громади за 2021 рік / Департамент бюджету і фінансів Харківської міської ради. URL: <https://budget.kharkov.ua>.

8. Інформація про виконання бюджету Харківської міської територіальної громади за 2022–2023 роки. Open Budget: державний портал публічних фінансів. URL: <https://openbudget.gov.ua>.

9. Сірик З. О. Розвиток місцевого самоврядування у процесі реформування адміністративно-територіального устрою України. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 1/2 (46/47), ч. 1. С. 248–256.

10. Стогова О. В. Адміністративно-територіальний устрій України: перспективи реформування: магістерська робота / Донец. нац. ун-т ім. В. Стуса. Вінниця, 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/75254>.

11. Терехов І. Про роботу над Генеральним планом міста Харкова спільно з Фондом Нормана Фостера. Офіційний сайт Харківської міської ради. 2023.

12. Чаркіна А. О. Особливості концепції реформування місцевого самоврядування в сучасній Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2016. Вип. 1 (5). С. 77–80.

13. Портал «Екополіс ХТЗ». Інвестиційний паспорт проєкту. URL: <https://ecopolishtz.com>.

14. UN4Kharkiv: Integrated rehabilitation of settlements (Kharkiv): report / UNECE. 2022. URL: <https://unece.org>.

УДК 351:339.543:339.923

ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕРНІЗАЦІЯ МИТНОЇ СПРАВИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Шаповал І. В., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна*

Митна справа є одним із ключових інструментів реалізації економічної політики держави, забезпечення надходжень до бюджету, захисту економічних

інтересів, контролю за переміщенням товарів через митний кордон та створення умов для легальної зовнішньоекономічної діяльності.

В умовах європейської інтеграції України модернізація митної справи набуває не лише адміністративного, а й стратегічного значення, оскільки саме митна система безпосередньо пов'язана з функціонуванням зовнішньої торгівлі, безпекою ланцюгів постачання, виконанням міжнародних зобов'язань і довірою бізнесу до публічних інституцій.

Нормативною основою функціонування митної сфери є Митний кодекс України, який визначає засади державної митної політики, митної справи, митної безпеки, процедур митного контролю та митного оформлення [1]. Водночас Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом закладає основу для наближення української митної системи до європейських правил, процедур і стандартів адміністрування [2]. Тому модернізацію митної справи доцільно розглядати як складний публічно-управлінський процес, що поєднує правову адаптацію, інституційні зміни, цифровізацію процедур, розвиток ризик-орієнтованого контролю та підвищення якості сервісної взаємодії з бізнесом.

Особливістю сучасного етапу модернізації є те, що митниця перестає сприйматися виключно як фіскальний або контрольний орган. Вона дедалі більше виконує функцію інфраструктурного посередника між державою, бізнесом і міжнародним торговельним середовищем. Для України це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли зовнішня торгівля, гуманітарна логістика, імпорт критично важливих товарів і експортна спроможність економіки залежать від швидкості, прозорості та передбачуваності митних процедур. У цьому контексті модернізація митної справи має бути зорієнтована не лише на посилення контролю, а й на спрощення легальної торгівлі, мінімізацію корупційних ризиків та наближення до практик Європейського Союзу.

Основні напрями інституційної модернізації митної справи України в умовах європейської інтеграції узагальнено в табл. 1.

Важливим елементом євроінтеграційної модернізації митної справи стало приєднання України до Конвенції про процедуру спільного транзиту. Закон України від 30 серпня 2022 р. № 2555-IX закріпив приєднання України до цієї Конвенції [3], а сама Конвенція передбачає застосування спільних правил транзиту, що є важливим кроком до інтеграції України в європейський митний простір [4]. Для публічного управління це означає перехід від ізольованого національного адміністрування до моделі, у якій митні процедури мають бути сумісними з європейськими інформаційними, правовими та організаційними стандартами.

Таблиця 1 -Напрями інституційної модернізації митної справи України

Напрямок модернізації	Публічно-управлінський зміст
Гармонізація митного законодавства	наближення національних норм до положень права ЄС, оновлення процедур митного контролю та оформлення відповідно до євроінтеграційних зобов'язань
Цифровізація митних процедур	розвиток електронного декларування, інформаційного обміну, автоматизованих сервісів і зменшення впливу людського фактора
Ризик-орієнтований митний контроль	зосередження контролю на операціях із підвищеним рівнем ризику та спрощення процедур для доброчесних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності
Інституційна спроможність митних органів	професіоналізація персоналу, підзвітність, доброчесність, внутрішній контроль і підвищення якості управлінських рішень
Інтеграція до європейського митного простору	участь у спільних транзитних процедурах, застосування спільних правил та розвиток взаємодії з митними адміністраціями держав ЄС

Примітка. Сформовано автором на основі [1–4].

Окремого значення набуває цифровий вимір модернізації. Йдеться не лише про технічне оновлення програмного забезпечення або переведення окремих процедур в електронну форму, а про зміну самої логіки митного адміністрування. Цифровізація має забезпечувати прозорість руху товарів, оперативний обмін даними, можливість попереднього аналізу ризиків, зменшення контактів між посадовими особами та суб'єктами господарювання, а також підвищення якості управлінської аналітики. За таких умов митна система стає не лише інструментом контролю, а й сервісною інституцією, яка сприяє легальній торгівлі та економічному розвитку.

У Національній стратегії доходів до 2030 року модернізація податкової та митної сфер розглядається у зв'язку з адаптацією законодавства до стандартів ЄС, підвищенням прозорості, клієнтоорієнтованості та довіри громадян і бізнесу до контролюючих органів [5]. Це дозволяє розглядати митну реформу як частину ширшої трансформації публічного управління, спрямованої на поєднання фіскальної ефективності, економічної безпеки, сервісності та міжнародної сумісності адміністративних процедур.

З практичної точки зору ключовими завданнями публічного управління у сфері модернізації митної справи є забезпечення стабільності правил для бізнесу, скорочення надмірних адміністративних процедур, розвиток автоматизованого обміну інформацією, удосконалення системи управління ризиками, посилення кадрової доброчесності та формування інституційної культури відповідальності. Водночас модернізація не може бути зведена лише до оновлення нормативної бази. Вона потребує узгодженості між законодавчими змінами, адміністративною практикою, технічними рішеннями та реальною спроможністю митних органів виконувати нові функції.

Отже, інституційна модернізація митної справи України в контексті європейської інтеграції є важливим напрямом розвитку системи публічного

управління. Її зміст полягає у поступовому переході до прозорості, цифровізованої, ризик-орієнтованої та сумісної з європейськими стандартами митної системи. Така модернізація має забезпечити не лише підвищення ефективності митного адміністрування, а й зміцнення економічної безпеки, підтримку зовнішньої торгівлі, зростання довіри бізнесу та посилення інституційної спроможності України на шляху до повноцінної інтеграції в європейський простір.

Література

1. Митний кодекс України : Кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>.
2. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : міжнародний документ від 27.06.2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.
3. Про приєднання України до Конвенції про процедуру спільного транзиту : Закон України від 30.08.2022 р. № 2555-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2555-20#Text>.
4. Конвенція про процедуру спільного транзиту : міжнародний документ від 20.05.1987 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-87#Text.
5. Національна стратегія доходів до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 р. № 1218-р. URL: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716

УДК 352.07:334.012.61-022.51:659.4](477.53)

КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ПОБУДОВІ ДІАЛОГУ З БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Шаповал І.С., здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти
D4 «Публічне управління та адміністрування»
навчально-наукового інституту економіки,
управління, права та інформаційних технологій,
Полтавський державний аграрний університет м. Полтава, Україна

Науковий керівник: **Галич О.А.** канд. екон. наук, професор,
професор кафедри економіки та публічного управління,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна

Реформа децентралізації, що активно реалізується в Україні з 2014 року, суттєво розширила повноваження органів місцевого самоврядування у сфері економічного розвитку та регулювання підприємницького середовища. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР (в редакції від 12 квітня 2026 року), територіальні

громади наділені широким колом повноважень щодо створення сприятливих умов для розвитку підприємництва, залучення інвестицій та підтримки малого і середнього бізнесу [5]. У цих умовах якість комунікації між органами місцевого самоврядування та бізнес-середовищем набуває стратегічного значення. Ефективний діалог між владою і підприємцями є необхідною передумовою формування сприятливого інвестиційного клімату, зниження регуляторного навантаження та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку громади. Водночас практика свідчить, що в більшості українських громад відсутні системні підходи до організації такої взаємодії, що обумовлює актуальність дослідження відповідних комунікаційних стратегій.

Правову основу комунікаційної взаємодії органів місцевого самоврядування з бізнесом формує низка законодавчих актів. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 року № 2939-VI (в редакції від 8 серпня 2025 року) встановлює принципи прозорості та відкритості діяльності суб'єктів владних повноважень і гарантує обов'язок розпорядників надавати та оприлюднювати інформацію [4]. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22 березня 2012 року № 4618-VI покладає на органи місцевого самоврядування повноваження щодо методологічного забезпечення та сприяння розробленню місцевих програм розвитку підприємництва, а також зобов'язує здійснювати інформаційну та консультативну державну підтримку суб'єктів МСП [6]. Закон України від 13 травня 2024 року № 3590-IX «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування» посилив вимоги до відкритості органів місцевої влади, визначивши нові інструменти публічного звітування та онлайн-взаємодії з громадою [3].

Полтавська міська рада реалізує комплекс заходів у межах Програми сприяння розвитку малого та середнього підприємництва Полтавської міської територіальної громади на 2024-2026 роки, ухваленої рішенням виконавчого комітету від 29 грудня 2023 року [7]. Ця програма є ключовим інструментом системної взаємодії органу місцевого самоврядування з підприємницькою спільнотою і передбачає надання фінансової (у формі ваучерів-грантів), інформаційної та консультативної підтримки суб'єктам МСП. Важливим елементом комунікаційної стратегії є функціонування Управління адміністративних послуг (ЦНАП) Полтавської міської ради, яке виступає єдиним вікном взаємодії між владою та підприємцями в питаннях отримання дозволів, реєстраційних дій та інших адміністративних послуг. Цифровізація послуг через ЦНАП суттєво спрощує доступ бізнесу до органу місцевого самоврядування та скорочує транзакційні витрати у взаємодії.

Стратегічним орієнтиром розвитку комунікаційної взаємодії влади та бізнесу є Концепція інтегрованого розвитку міста «Полтава 2030», яка серед ключових напрямів передбачає дослідження та розробку стратегії розміщення і розвитку нових бізнесів у пріоритетних секторах, впровадження програм сприяння розвитку МСП, а також розвиток державно-приватного партнерства [1]. Концепція закладає засади для формування системного діалогу між міською

радою та підприємницьким середовищем на довгострокову перспективу. На регіональному рівні у 2024 році розпочала роботу платформа «Діалог влади та бізнесу» – регіональна комунікаційна ініціатива, ініційована на виконання доручень Президента України. В її рамках щотижня проводяться онлайн-зустрічі підприємців із представниками місцевої влади, на яких учасники мають можливість представити свої пропозиції щодо покращення економічного клімату та озвучити проблемні питання у розвитку підприємництва [2].

Аналіз практики Полтавської міської ради дозволяє виокремити кілька ключових комунікаційних механізмів у взаємодії з бізнесом. По-перше, це інституційні механізми – офіційні канали надання адміністративних послуг та публічної інформації через ЦНАП і офіційний сайт міської ради. По-друге, програмно-цільові механізми – реалізація цільових програм підтримки МСП з чітко визначеними критеріями доступу, відкритими конкурсами та публічним звітуванням. По-третє, консультативно-дорадчі механізми – організація регулярних зустрічей, консультацій та діалогових майданчиків у форматі платформи «Діалог влади та бізнесу». По-четверте, цифрові механізми – впровадження електронних послуг, можливість подачі звернень в онлайн-режимі та оновлення офіційного сайту з інструментами громадської участі.

Попри наявні позитивні практики, функціонування комунікаційних механізмів між Полтавською міською радою та бізнес-середовищем характеризується рядом системних недоліків. До найбільш значущих слід віднести: відсутність єдиного стратегічного документа з комунікації органу місцевого самоврядування з бізнесом як окремого напрямку публічної комунікаційної політики; фрагментарність зворотного зв'язку від підприємницького середовища; недостатнє використання сучасних цифрових платформ для залучення бізнес-спільноти до обговорення регуляторних рішень; обмежену практику спільного планування заходів підтримки МСП з безпосередньою участю представників бізнесу.

З метою вдосконалення комунікаційної стратегії органів місцевого самоврядування Полтавської міської громади у взаємодії з бізнесом рекомендується: розробити та затвердити окрему Комунікаційну стратегію взаємодії Полтавської міської ради з підприємницьким середовищем з визначенням цілей, аудиторій, каналів і показників ефективності; запровадити практику регуляторних консультацій до прийняття рішень, що впливають на підприємницьке середовище; розвивати інститут громадсько-консультативних рад при виконавчому комітеті міської ради з обов'язковою участю представників бізнес-асоціацій; систематизувати оцінювання ефективності комунікаційних заходів через регулярні опитування підприємців.

Тож, Полтавська міська рада застосовує різноманітні комунікаційні інструменти у взаємодії з бізнес-середовищем, однак вони носять переважно реактивний, а не проактивний характер. В умовах децентралізації та воєнного стану ефективна публічна комунікація органів місцевого самоврядування з бізнесом перетворюється на ключовий чинник економічної стійкості та відновлення громади. Системний підхід до розбудови комунікаційних стратегій, що поєднує інституційні, програмні, консультативні та цифрові механізми, здатний суттєво

підвищити рівень довіри бізнесу до місцевої влади та забезпечити синергію зусиль у вирішенні актуальних завдань розвитку Полтавської міської громади.

Література

1. Концепція інтегрованого розвитку міста «Полтава 2030». *Відкриті дані Полтави* : веб-портал. URL: <https://open.rada-poltava.gov.ua/strategiya/> (дата звернення: 20.05.2026).
2. На Полтавщині відбулася перша зустріч у межах роботи платформи «Діалог влади та бізнесу». *Полтавська районна військова адміністрація* : веб-сайт. 2024. URL: <https://poltava-rda.gov.ua/news/1729058647/> (дата звернення: 20.05.2026).
3. Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування : Закон України від 13 трав. 2024 р. № 3590-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3590-20#Text> (дата звернення: 20.05.2026).
4. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI : станом на 8 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17#Text> (дата звернення: 20.05.2026).
5. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР : станом на 12 квіт. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-вр#Text> (дата звернення: 20.05.2026).
6. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22 берез. 2012 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 20.05.2026).
7. Програма сприяння розвитку малого та середнього підприємництва Полтавської міської територіальної громади на 2024-2026 роки від 29 груд. 2023 р. *Управління адміністративних послуг Полтавської міської ради* : веб-сайт. URL: <https://cnap-pl.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2026).

УДК 351

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Шевченко Л. П., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ДУІКТ, м. Київ

Поняття «потенціал» має подвійне змістове навантаження: з одного боку, воно відображає рівень потужності певного явища, водночас з іншого – фіксує її прихований характер. У цьому контексті потенціал доцільно трактувати як сукупність наявних можливостей і латентних характеристик, які, за умови цілеспрямованого впливу, здатні розвиватися або залишатися нереалізованими [1, с. 188-189].

У цьому аспекті, зокрема, стає очевидним, що подвійна природа потенціалу визначає необхідність поєднання статичного й динамічного підходів до його аналізу, оскільки лише фіксація наявних характеристик не забезпечує повного розуміння можливостей розвитку. Відтак доцільним є врахування механізмів активізації прихованих ресурсів, що, своєю чергою, орієнтує державне управління на формування стимулюючого середовища.

Кадри виступають важливою ланкою організації суспільства, забезпечуючи його функціонування та подальший розвиток. Водночас це поняття має узагальнений характер, оскільки охоплює працівників різних сфер діяльності, професій, спеціальностей і видів праці. При цьому складність кадрового складу відображає структуру органів соціального управління, а також внутрішню ієрархію персоналу, а визначальною характеристикою є якість кадрів, що формується через підвищення освітнього рівня, загальної культури, набуття досвіду та професійного розвитку [5, с. 79].

Разом із тим, безумовно, важливим стає питання якісного наповнення кадрового потенціалу, адже саме воно визначає ефективність реалізації управлінських рішень. У цьому зв'язку важливо враховувати, що розвиток кадрового потенціалу не зводиться виключно до освітнього компоненту, а передбачає інтеграцію професійних, соціокультурних і мотиваційних характеристик. Досить оптимальним підходом є розгляд кадрового потенціалу як відкритої системи, що постійно трансформується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Це, відповідно, зумовлює необхідність кардинального перегляду традиційних управлінських моделей, які переважно орієнтовані на адміністративні методи впливу. Натомість сучасні умови вимагають впровадження адаптивних механізмів державного управління, що передбачають гнучкість, інноваційність та здатність до швидкого реагування на зміни у сфері кадрового забезпечення.

Складовими елементами, що формують зміст поняття «кадровий потенціал», є рівень освіти, кваліфікації, професійні навички та здібності, а також психологічні характеристики працівників, які здійснюють відповідну діяльність. При цьому зазначені компоненти, зокрема, у сукупності визначають здатність персоналу ефективно виконувати професійні функції та адаптуватися до змін у сфері діяльності [8, с. 128]. У цьому контексті, відповідно, простежується, що кадровий потенціал доцільно розглядати як категорію, яка інтегрує як формалізовані та неформалізовані характеристики працівників. Водночас важливо враховувати, що саме поєднання професійних і психологічних складових забезпечує стійкість функціонування системи публічного управління. Крім того, особливо актуальним є врахування характеру зазначених складових, оскільки вони змінюються під впливом соціально-економічних умов, що, своєю чергою, зумовлює необхідність трансформації до моделей управління, орієнтованих на довгострокове прогнозування потреб у кадрах і формування резервів.

Згідно інформацією у джерелі [2], кадровий потенціал органів публічної влади трактується як сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, трудові можливості, що визначаються чисельністю, віковою структурою та

професійними ознаками, а також як інтегральна здатність кадрового ресурсу публічних службовців до виконання управлінських функцій і реалізації завдань державної політики. Разом із тим, безперечно, важливо акцентувати увагу на інтегративному підході до трактування поняття «кадровий потенціал», який поєднує ресурсну, функціональну та системну інтерпретації, й дозволяє розглядати кадровий потенціал як механізм реалізації управлінських цілей через ефективне використання людського капіталу.

Так, кадровий потенціал державного службовця визначається як здатність кадрів, що включає їх приховані якості. Водночас ця здатність обумовлюється функціями державного управління, пов'язаними з формуванням і реалізацією державної політики. При цьому вона відображає специфічні риси державного управління, а саме задатки, навички, вміння та досвід, необхідні для виконання управлінських завдань [1, с. 193].

У цьому контексті простежується, що ефективність державного управління безпосередньо залежить від здатності виявляти та активізовувати приховані можливості службовців. Наведене пояснюється тим, що наявність потенційних якостей сама по собі не гарантує результативності без належного інституційного середовища. Відтак формування механізмів державного управління має передбачати створення умов для цілеспрямованого розкриття професійних і особистісних характеристик кадрів через систему оцінювання, мотивації та розвитку. Поряд з тим, кадровий потенціал людських ресурсів органів державної влади та місцевого самоврядування визначається як комплекс властивостей, схильностей, а також громадянських, моральних і професійних здібностей службовця. Водночас ці характеристики визнаються та розвиваються у процесі професійної діяльності. При цьому важливе значення мають і приховані особистісні резерви, які можуть бути сформовані або активізовані для досягнення поточних і стратегічних цілей розвитку громади [3].

З погляду публічного управління кадровий потенціал громади визначається як системна основа реалізації стратегій місцевого розвитку, при цьому, зокрема, провідну роль відіграють компетентні управлінці, ініціативні підприємці, кваліфіковані експерти та активні громадяни. Водночас зазначений аспект передбачає узгодження інституційних, організаційних і соціальних складових, що, своєю чергою, забезпечує досягнення стратегічних цілей розвитку територій. У цьому контексті доцільно акцентувати увагу на тому, що формування механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу ґрунтується функціональному підході, оскільки саме так забезпечується узгодженість управлінських рішень і кадрових процесів.

У контексті інноваційного розвитку територіальних громад важливим також є інтегративний підхід до розуміння кадрового потенціалу, оскільки він розглядає людський ресурс як складову інноваційної екосистеми, здатну генерувати, впроваджувати та поширювати нові знання, технології й організаційні рішення [7]. Разом із тим обґрунтованим є твердження, що ефективне функціонування інноваційної моделі кадрового потенціалу передбачає наявність відповідних інституційних механізмів, які забезпечують підтримку професійного розвитку та стимулювання інноваційної активності. З

огляду на це, важливим є впровадження адаптивних управлінських інструментів, які дозволяють своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та потреби ринку праці.

Кадровий потенціал інтегрується у систему соціалізації та професійної взаємодії працівників органів публічної влади та інших інституцій, при цьому він виступає складовою концепцій професійної діяльності [6, с. 189]. Відтак така інтеграція забезпечує формування спільних цінностей, норм і стандартів професійної поведінки. Управління розвитком кадрового потенціалу державної служби визначається як процес впливу на сукупність державних службовців, які працюють у відповідних органах влади. Воно охоплює їх професійні можливості та здатність виконувати службові функції [4, с. 83].

Таким чином, теоретичне узагальнення підходів до формування та розвитку кадрового потенціалу публічного сектору поєднує актуалізовані та латентні можливості людських ресурсів і потребує системного управлінського впливу. Водночас ефективність функціонування публічної служби визначається рівнем узгодженості інституційних, освітніх і мотиваційних механізмів розвитку персоналу. Поряд із цим сучасні трансформаційні процеси, зокрема цифровізація та інноваційний розвиток, зумовлюють необхідність переорієнтації управлінських моделей у напрямі їх адаптивності, гнучкості та інтегрованості, що забезпечує своєчасне реагування на зміни у сфері кадрового забезпечення. З огляду на зазначене формування ефективних механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу передбачає узгодження нормативно-правових засад із фактичним рівнем професійних компетентностей персоналу, а також інтеграцію цифрових інструментів аналізу, прогнозування та планування кадрових процесів, що у підсумку створює передумови для підвищення якості управлінських рішень, забезпечення стратегічної орієнтації кадрової політики та досягнення сталого розвитку публічного сектору.

Література

1. Михалевська Л. Б. Сутність феномену кадровий потенціал органів державної влади. Менеджер. 2015. № 1. С. 186-195. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/iname=PDF/Nzhm_2015_1_30.pdf
2. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/23072022.5.100>
3. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.30>
4. Мельничук Т. П. Управління кадровим потенціалом державної служби. Держава та регіони. 2019. № 1(65). С. 80-84. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2019/17.pdf

5. Богомолова К. С., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 3. С. 74-81. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-7>

6. Вольська О. М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. № 2. С. 186-193. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.2.23>

7. Троян В., Рибак Г., В'яткін Р. Механізми розвитку кадрового потенціалу для підтримки інноваційного підприємництва у територіальних громадах та регіонах. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-67>

8. Чернишова Л. І., Бондар К. Р. Проблеми відтворення кадрового потенціалу в регіонах, які найбільше постраждали внаслідок війни. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 7-8(308-309). С. 126-133. DOI: <https://doi.org/10.39-126-133>

УДК 351:355:342.7

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ: СПЕЦИФІКА ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ

Шведун В.О., д. держ. упр., професор,
завідувач кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»*

По перше, інформаційне забезпечення є цілеспрямованим інформаційним процесом, який можна визначити як дію взаємопов'язаних факторів, що забезпечують появу (створення) нової інформації та знань, їх збір, передачу, зберігання, переробку, а також споживання та вплив на об'єкт аналізованої системи. По відношенню до інформаційного процесу інформаційне забезпечення постає як організаційно-упорядкована діяльність, що реалізує інформаційні процеси [1; 3].

По-друге, це – предметність інформаційного забезпечення, що визначається цільовою установкою діяльності. Інформаційне забезпечення завжди здійснюється задля досягнення конкретних цілей діяльності. Тому абстрактного інформаційного забезпечення, а отже, і абстрактної його ролі просто не буває. Це з тим, що суб'єкт діяльності передусім зацікавлений у відомостях, які безпосередньо стосуються його предметної області. Так, наприклад, воєнно-політична діяльність держави має свою предметну сферу, до якої можна віднести воєнно-політичні відносини, воєнно-політичну обстановку, воєнно-політичне рішення, суспільну свідомість та думку тощо. Це означає, що суб'єкта воєнної політики діяльності держави насамперед цікавитимуть відомості, що стосуються її предметної галузі - воєнної безпеки та проблем її забезпечення [2; 3].

Таким чином, інформаційне забезпечення призначене для вирішення завдань на користь будь-якої діяльності, а предметна сфера діяльності формує цільову спрямованість та обсяг інформаційного забезпечення діяльності, у нашому випадку - воєнно-політичної діяльності держави.

По-третє, це – пізнавально-управлінський характер інформаційного забезпечення діяльності. Ця ознака інформаційного забезпечення обумовлена особливостями власне його «продукту» – інформацією, яка у своєму діяльнісному аспекті має дві основні сторони - пізнавальну та регулятивну (управлінську). Тут логічно припустити, що пізнавальна функція інформації полягає у фіксації у певній знаковій формі результатів пізнавальної діяльності та використання цих результатів для виробництва нового знання та нової інформації. Сутність регулятивної (управлінської) функції виражена в цілепокладанні та розробці програм діяльності, на основі яких відбувається управління цією діяльністю. У цьому важливо помітити, що цей розподіл дуже умовний, оскільки ці сторони інформації діалектично взаємопов'язані, бо лише інформуючи можна управляти, а управлінська інформація завжди має водночас і інформаційний характер [1–3].

Таким чином, інформаційне забезпечення, представляючи інформацію суб'єкту діяльності, дає йому можливість глибше пізнати навколишню дійсність, виключаючи тим самим невизначеність, що в результаті дозволяє прийняти обґрунтоване, правильне рішення, а також впливати (керувати) на свідомість особистості, організацій, соціальних груп, широких мас, викликаючи цим певне ставлення (позитивне чи негативне) і відповідну поведінку. З цього випливає, що від інформаційного забезпечення значною мірою залежить спрямованість і характер діяльності суб'єкта, і навіть створення інформаційних умов його діяльності [1; 3].

По-четверте, це – організаційна оформленість інформаційного забезпечення діяльності. Справді, організаційність виступає суттєвою ознакою інформаційного забезпечення, оскільки збирання, обробка, аналіз, видача та поширення інформації неможливі без наявності певних структур, засобів, організаційних зв'язків та правового регулювання. Ця теза не потребує особливої аргументації, бо ані складання відносин, ані функціонування інформаційних органів та установ не можна уявити без ознак організації та організованості [22; 3].

Таким чином, до найважливіших рис інформаційного забезпечення воєнно-політичної діяльності держави можна віднести:

- а) цілеспрямований характер інформаційного забезпечення воєнно-політичної діяльності держави;
- б) предметність інформаційного забезпечення воєнно-політичної діяльності держави, яка визначається предметною областю самої воєнно-політичної діяльності;
- в) пізнавально-управлінський характер, тобто інформація допомагає суб'єкту воєнної політики глибше і всебічно пізнати навколишню воєнно-політичну дійсність, проблеми самого суб'єкта, а також сприяти створенню сприятливих умов воєнно-політичної діяльності держави;

г) організаційна оформленість, що передбачає наявність спеціальних структур, органів, установ за суб'єктів воєнної політики, які професійно займаються інформаційною діяльністю.

Виділення даних суттєвих рис інформаційного забезпечення соціальної воєнно-політичної діяльності держави дозволяє нам констатувати, що воно фактично є невід'ємною частиною воєнно-політичної діяльності держави та по суті є певною специфічною інформаційною діяльністю [1–3].

Література

1. Єпіфанова І., Оранська Н. Сутність антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.

2. Кічурчак М. Вплив сектору інформації та комунікації на просторовий розвиток і пост-воєнну відбудову креативних індустрій в економіці України. *Економічний форум*. 2023. № 1(3). С. 12-21.

3. Рожко В. М. Механізми впровадження інформаційних технологій у процеси військово-соціального управління. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2024. Вип. 2 (21). URL: <http://doi.org/10.52363/2414-5866-2024-2-14>.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА УСПІШНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Швець С., здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»,

Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

Науковий керівник: **Сухорукова А. Л.**, канд. наук з держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, *Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

Самоменеджмент в сучасних умовах є ключовим елементом успішної управлінської діяльності. Він виступає як система самоорганізації керівника, що дозволяє ефективно використовувати власні ресурси, час та потенціал для досягнення професійних цілей. Самоменеджмент визначається як здатність людини управляти собою, своїми потенційними можливостями, здібностями та знаннями з метою ефективного використання робочого часу, досягнення поставлених цілей найкоротшим шляхом, отримання суспільного визнання та вищої продуктивності [2, с. 76]. Це поняття включає низку характеристик: кожна дія має завершуватися конкретним результатом, об'єкт і суб'єкт управління збігаються, а акцент робиться на самостійній активності індивіда.

У контексті управлінської діяльності самоменеджмент керівника стає основою успішної роботи органу чи підприємства. Він сприяє оптимізації особистих завдань, побудові стратегічних і тактичних планів та підвищенню впливу на колектив через мотивацію та розвиток підлеглих [1, с. 5]. Без

розвиненого самоменеджменту керівник ризикує неефективно розподіляти час, втрачати фокус на пріоритетах і, як наслідок, знижувати загальну ефективність організації.

Складовими самоменеджменту є тайм-менеджмент, стрес-менеджмент, постановка цілей, планування діяльності, ресурс-менеджмент та тим-менеджмент. Кожна з них має практичні методи, які менеджер повинен застосовувати щоденно. Наприклад, для тайм-менеджменту рекомендуються матриця Ейзенхауера, принцип Парето (80/20), ABC-аналіз та метод ALPEN, дозволяючи операційним менеджерам концентруватися на важливих задачах, що приносять найбільший результат [2, с. 77-78].

Постановка цілей у рамках самоменеджменту повинна відповідати критеріям SMART: конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та обмеженість у часі. Планування діяльності передбачає розробку довгострокових, річних, місячних, тижневих та щоденних планів, які мають бути реалістичними, гнучкими та узгодженими між собою. Такий підхід забезпечує системність у роботі керівника та підвищує ймовірність досягнення стратегічних цілей організації.

Важливою складовою є стрес-менеджмент, оскільки управлінська діяльність часто супроводжується високим психоемоційним навантаженням. Ефективне управління стресом включає усунення як особистих, так і виробничих факторів, що негативно впливають на працівника. Ресурс-менеджмент у свою чергу акцентує увагу на самоосвіті, самооцінці та набутті нового досвіду для постійного професійного зростання [2, с. 79].

У діяльності сучасної організації самоменеджмент керівника забезпечує максимальне використання власного потенціалу, самодетермінацію та гармонію в професійному середовищі. Головні елементи самоменеджменту включають професійно-діловий, особистісно-інтелектуальний та соціально-психологічний аспекти. Професійно-діловий елемент передбачає розвиток навичок ділових відносин та компетентності в виконанні завдань. Особистісно-інтелектуальний розвиток гуманних якостей та інтелектуальних можливостей. Соціально-психологічний забезпечує розуміння потреби в особистісному розвитку та соціальній поведінці [3, с. 198].

Структура самоменеджменту повинна бути орієнтованою на високі результати, узгодженою з індивідуальними та колективними цілями, адаптивною до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також стабільною в часі з можливістю самовідновлення. Покращення ефективності самоменеджменту дозволяє створити науково-технічну базу, модель та систему його реалізації в організації, що сприяє підвищенню компетентності та саморозвитку персоналу.

Самоменеджмент як сучасна управлінська технологія відіграє особливу роль у професійно-творчому розвитку майбутніх освітньо-педагогічних наук. Він допомагає ефективно організувати освітній процес, самостійно планувати навчання, розподіляти час за допомогою технік тайм-менеджменту, ставити пріоритети та контролювати виконання завдань [4, с. 277]. Оволодіння навичками самоменеджменту сприяє розвитку креативності, підвищенню

ефективності, покращенню комунікабельності та формуванню таких якостей, як самодисципліна, відповідальність та цілеспрямованість.

Методи та етапи реалізації самоменеджменту включають послідовне використання перевірених практик для оптимального використання часу та ресурсів. Серед ключових принципів варто визначити цілеспрямованість, системність, постійне самовдосконалення та фокус на сильних сторонах особистості. Етапи реалізації зазвичай передбачають самоаналіз, постановку цілей, планування, виконання, контроль та корекцію [5, с. 49]. Індивідуальний план саморозвитку є практичним інструментом, що акцентує увагу на управлінні особистим часом.

На рівні підприємства самоменеджмент є однією з умов підвищення ефективності управління. Він інтегрує тайм-менеджмент, постановку цілей, планування та стрес-менеджмент, що дозволяє керівнику не лише особисто розвиватися, але й підвищувати продуктивність усього колективу [6, с. 3]. Успішна реалізація самоменеджменту сприяє кращому використанню людських ресурсів, зниженню втрат часу та підвищенню мотивації працівників.

Таким чином, самоменеджмент є важливою складовою ефективної управлінської діяльності. Він забезпечує поєднання особистісного розвитку керівника з досягненням організаційних цілей. У сучасних умовах швидких змін навички самоменеджменту стають важливою конкурентною перевагою як для менеджера, так і для організації загалом.

Література

1. Лобур А.К. Самоменеджмент керівника як складова успіху його діяльності в органах публічної влади. Кваліфікаційна робота. Західноукраїнський національний університет. URL: dspace.wunu.edu.ua.
2. Ратушняк О. Г., Кавецький В. В., Лесько О. Й. Самоменеджмент як основна складова в роботі операційного менеджера. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: [10.32702/2307-2105-2022.1.76](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.76).
3. Якимчук І.М. Особливості самоменеджменту в діяльності сучасної організації. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична., 35, 197-202. 2022. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7760028>.
4. Дяченко М.Д. Самоменеджмент як сучасна управлінська технологія в контексті професійно-творчого розвитку майбутніх магістрів освітніх, педагогічних наук. 69, 2. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2024/69.2.57>.
5. Огерчук Ю.В., Томашков Н.С. Самоменеджмент: методи та етапи реалізації. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. №2 (14), 2025. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.048>.
6. Ратушняк О. Г., Мураховська А. Ю. Самоменеджмент як одна із умов підвищення ефективності управління на підприємстві. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції "Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022)", Вінниця, 16-17 червня 2022 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2022/paper/view/14940>.

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ У СИСТЕМІ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Яцунова Г.І., здобувачка другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
*Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна*

Ярошович В.І., PhD з публічного управління
та адміністрування, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
*Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна*

Сучасний етап розвитку українського суспільства вимагає принципово нових підходів до управління локальним розвитком, де ключову роль відіграє спроможність територіальних громад ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. У цьому контексті заклади освіти перестають бути просто ізольованими інституціями надання освітніх послуг, перетворюючись на потужні соціокультурні та інтелектуальні центри, які здатні безпосередньо впливати на життєдіяльність усього регіону.

Ефективна синергія між управлінськими структурами громад та освітнім сектором можлива лише за умови формування якісного інформаційного середовища, заснованого на взаєморозумінні та спільних інтересах. Практика показує, що брак чітко налаштованих інформаційних потоків часто призводить до дезінтеграції спільних зусиль, тому виникає гостра потреба впровадження системних управлінських рішень у сфері публічних комунікацій.

В умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення стратегічні комунікації стають базовим інструментом забезпечення життєстійкості громад. Брак ресурсів, міграційні процеси та необхідність швидкої адаптації освітньої мережі до нових реалій вимагають від органів публічної влади створення дієвих, прозорих і гнучких каналів зв'язку з населенням, де заклади освіти виступають головним комунікаційним містком між владою та мешканцями.

У межах сучасного публічного управління стратегічні комунікації слід розглядати не як одностороннє інформування населення, а як складний багаторівневий процес створення єдиного змістовного та інформаційного поля, що об'єднує інтереси всіх ключових стейкхолдерів регіонального розвитку задля досягнення консенсусу щодо стратегічних цілей території. Ефективне налаштування таких зв'язків дозволяє органам влади реагувати на суспільні запити та забезпечувати високий рівень прозорості управлінських рішень.

Основними суб'єктами цієї інтегрованої взаємодії виступають органи місцевого самоврядування, керівництво і педагогічні колективи закладів освіти, здобувачі вищої та середньої освіти, батьківська спільнота, місцевий бізнес, а також інститути громадянського суспільства. Ефективна комунікація має вирішальне

значення у процесі формування прозорих та довгострокових відносин з усіма стейкхолдерами в публічному управлінні, що вимагає трансформації підходів і переходу до моделі реального партнерства [4]. Публічне управління у цьому контексті має виконувати роль модератора, який гармонізує ці інтереси та спрямовує їх на вирішення спільних проблем громади.

Детальний аналіз сучасної вітчизняної управлінської практики свідчить про наявність низки деструктивних бар'єрів у цій сфері, що суттєво знижують ефективність взаємодії. Найбільш помітними серед них є надмірний формалізм у висвітленні діяльності владних інституцій, використання морально застарілих інструментів зв'язку зі звітністю, а також низький рівень реальної залученості громадян до процесів прийняття рішень. Такі проблеми викликають недовіру суспільства до влади, що блокує будь-які спроби реалізації спільних регіональних ініціатив.

Для подолання зазначених явищ органам публічної влади необхідно розробити та впровадити комплексну модель стратегічних комунікацій, яка базується на принципах партисипації, відкритості та взаємної довіри. Ця модель має передбачати перехід від пасивного сповіщення до активного залучення мешканців через систему зворотного зв'язку. Тільки за умови переорієнтації інформаційних потоків на потреби конкретної людини можна досягти реальної консолідації зусиль територіальної громади та освітнього сектору.

Важливим практичним кроком у цьому напрямі є інституційне перетворення сучасних закладів освіти на так звані комунікаційні хаби територіальних громад. Розбудова такої взаємодії в рамках системи публічного управління потребує посилення координаційних впливів на засадах партнерства з боку держави, а також залучення фахівців інформаційно-комунікаційної сфери та експертів, здатних розробляти прості рішення для складних задач [3]. Освітній простір має стати відкритим майданчиком для проведення громадських слухань, презентації локальних стартапів та реалізації спільних проєктів.

Глобальна цифрова трансформація диктує власні жорсткі вимоги до інструментарію публічного управління, тому побудова єдиного інформаційного простору неможлива без інтеграції сучасних ІТ-рішень. Сюди слід віднести створення інтерактивних платформ локальної демократії, запуск офіційних геопорталів громад, впровадження таргетованих соціальних медіа та спеціалізованих мобільних застосунків. Використання цих інструментів суттєво скорочує дистанцію між управлінцями та населенням, забезпечуючи миттєвий обмін верифікованою інформацією.

Водночас цифровізація не повинна повністю витіснити традиційні інструменти міжособистісної взаємодії, які формують просторове середовище, де за рахунок інформаційно-комунікаційних технологій здійснюються комунікації під час управлінських та регулюючих дій [1]. Мова йде про регулярне проведення публічних слухань, організацію круглих столів, фасилітаційних сесій та засідань спільних координаційних рад за участю представників влади та освіти. Такі форми роботи дозволяють підтримувати безпосередній контакт із мешканцями громади.

Окрему увагу в системі стратегічних комунікацій «Освіта – Громада» варто приділити залученню місцевих підприємців та представників великого бізнесу, які

функціонують на території. Інтеграція бізнес-середовища в освітньо-комунікаційні процеси дозволяє залучати додаткові позабюджетні інвестиції, створювати умови для дуальної освіти та адаптувати навчальні програми під реальні потреби локального ринку праці. Це забезпечує утримання талановитої молоді в межах громади та стимулює розвиток місцевого підприємництва.

Успішна реалізація така комунікаційної політики дозволяє органам публічного управління оперативно знімати соціальну напругу, руйнувати стереотипи щодо закритості владних інституцій та стимулювати мешканців до самоорганізації. Основою довгострокових планів для всебічного розвитку територій є впровадження якісного стратегічного планування, встановлення цілей сталого розвитку та адаптація цих інструментів до мінливих умов і ризиків економічного середовища [2]. Коли громадяни чітко розуміють логіку дій влади, рівень їхньої готовності до співпраці зростає в геометричній прогресії.

Таким чином, розробка та практичне впровадження чіткого алгоритму стратегічних комунікацій у системі «Освіта - Громада» стає довгостроковою інвестицією у формування високого рівня соціального капіталу. Органи публічної влади отримують не просто слухняних виконавців, а свідомих та активних партнерів, готових ділити відповідальність за майбутнє своєї території. У підсумку це закладає міцний фундамент для формування стійкої, спроможної та інноваційної системи регіонального менеджменту.

Стратегічні комунікації у системі взаємодії закладів освіти та територіальних громад є не допоміжним, а засадничим елементом сучасного публічного управління, який визначає спроможність регіону до сталого розвитку. Побудова дієвих каналів зв'язку дозволяє трансформувати потенціал освітньої сфери у реальні імпульси для соціально-економічного та культурного піднесення громадського простору.

Подальші дослідження у цьому напрямі мають бути зосереджені на розробці конкретних нормативно-правових та методичних рекомендацій для органів місцевого самоврядування щодо оцінки ефективності впроваджених комунікаційних стратегій та їх вчасної адаптації до мінливих умов внутрішнього середовища.

Література

1. Білик О. О., Забураний В. Стратегічні комунікації в публічному середовищі держави як механізм електронного управління. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 4(87). С. 320-325. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.39>
2. Бурик М. М., Джегур Г. В. Стратегія розвитку територіальної громади: позитивні приклади формування і реалізації. *Публічне урядування*. 2024. № 2(39). С. 6–15. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-1)
3. Михайловська О. В. Комунікаційна взаємодія в системі публічного управління: практичний вимір. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2021. № 2(27). С. 18–25. [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2\(27\).18-25](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2(27).18-25)
4. Тодорова О., Назаренко М., Лесик О. Комунікаційні стратегії як інструмент стабільного діалогу та досягнення цілей розвитку територіальної громади. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*. 2024. № 4. С. 91–99. <https://doi.org/10.31652/2786-6068-2024-4-88-96>

СЕКЦІЯ II. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ.

UDC 321.524

DEVELOPMENT OF THE MUNICIPAL BOND MARKET IN UKRAINE AS A FACTOR IN THE IMPLEMENTATION OF TERRITORIAL COMMUNITY RECOVERY PROJECTS

Galina Daudova, PhD in Public Administration, Associate Professor,
*Deputy Director of the Department of Budget and Finance
of the Kharkiv City Council – Head of the Division for Financing
of the Housing and Communal Services Sector, Kharkiv, Ukraine,*

Roman Piskunov, PhD of Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Management, Accounting
and Business Communications,
V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine,

Olena Moskalenko, PhD of Economics, Associate Professor,
Department of Banking Business and Financial Technologies,
V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

According to estimates by international financial institutions, the amount of funds required to restore infrastructure facilities in Ukraine is USD 524.0 billion [2].

At present, the increase in such expenditures and the deepening of risks to the financial stability of territorial communities are driven by:

- the continuation of shelling and further destruction of energy and transport infrastructure facilities;
- a high degree of uncertainty regarding the duration and course of the active phase of hostilities, the volume of financial assistance from international partners, and the dynamics of migration processes;
- constraints on the recovery of economic activity and limited resources;
- the likelihood of an inflationary surge under the influence of fiscal and monetary stimuli.

Credit programs and reconstruction projects for Ukraine, which include support for regional development and the allocation of funds to finance critical infrastructure facilities of territorial communities, partially address the issue of covering budget deficits of local self-government bodies.

The financial resilience of territorial communities is also supported by:

- an increase in the share of personal income tax revenues allocated to local budgets;
- the suspension of the withdrawal of reverse subsidies from local budgets;

– intergovernmental transfers for the implementation of investment programs and investment projects.

Despite government support, the search for additional sources of financing for urgent programs and projects aimed at restoring the vital functions of territorial communities remains an important area of activity for local self-government bodies.

In this context, further improvement of financial mechanisms is required, the implementation of which would make it possible to significantly address the problems associated with finding the necessary resources.

One of the directions for strengthening the solvency of local budgets is the development of the municipal bond market as an instrument for attracting funds needed to implement investment programs in areas vital to territorial communities.

The practical experience of issuing and placing municipal bonds by Kyiv, Kharkiv, and other cities of Ukraine highlights their significant role in financing large-scale projects.

Thus, in 2005, the Kharkiv City Council issued municipal bonds to continue the construction of the Oleksiivska metro line. In 2011, the territorial community of the city of Kharkiv raised funds through the issuance of domestic bonds to implement measures for the timely preparation of the city for the final stage of the UEFA European Football Championship 2012.

Funds obtained from the issuance of municipal bonds in 2019–2020 were allocated by the Kharkiv municipality to the construction of a trolleybus line to the Pivnichna Saltivka residential area and the reconstruction of the Kharkiv Zoo.

The process of local borrowing and the development of the municipal bond market are negatively affected by artificial barriers, which lead to prolonged approval procedures for local borrowings.

In this context, there is a need to update the regulatory and legal framework governing the development of the municipal bond market, as well as the regulatory procedures for approving their volumes and terms.

In accordance with Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 488 dated August 30, 2021, “On Approval of the Procedure for the Exchange of Electronic Documents between the Ministry of Finance of Ukraine and Participants in the Budget Process at the Local Level,” local financial authorities ensure the creation of electronic documents and their submission to the Ministry of Finance of Ukraine, particularly in terms of accounting for local borrowings and local guarantees, foreign exchange and financial conditions of local borrowings and local guarantees, as well as schedules of planned and actual receipts and payments under local borrowings and local guarantees [5].

Currently, at the level of local budgets, the information and analytical system for managing the planning and execution of local budgets, “LOGICA,” has been implemented, which significantly simplifies the exchange of information between the Ministry of Finance of Ukraine and participants in the budget process at the local level.

In order to improve the legal provisions governing the issuance of local borrowings, it is proposed to introduce amendments to Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 110 dated February 16, 2011, “On Approval of the Procedure for Local Borrowing” (as amended), namely to revise the list of documents submitted

in paper form to the Ministry of Finance of Ukraine in accordance with subparagraphs 4, 4¹, and 5 of paragraph 6 of the Procedure for Local Borrowing approved by the said Resolution [4].

At the same time, it is proposed that, in the process of preparing the document package, the official exchange rate of the hryvnia to foreign currencies established by the National Bank of Ukraine be applied as of the date of submission of the documents, rather than the date of verification. This would make it possible to reduce, in real time, the period required for the Ministry of Finance of Ukraine to approve the volume and terms of local borrowings (in accordance with the Procedure for Local Borrowing approved by Resolution No. 110 dated February 16, 2011 [4]).

A promising investment instrument for municipalities is the development of the green bond market, which in the global economy is used as a source of long-term financing for infrastructure projects.

Taking into account the global support for Ukraine from international financial institutions (the World Bank, the International Finance Corporation, the European Investment Bank, the European Bank for Reconstruction and Development, etc.), which pay considerable attention to the introduction of green bonds into the securities market, the attraction of green bonds at the municipal level should be considered as an investment opportunity for the reconstruction of critical infrastructure of territorial communities [1].

The Government of Ukraine has proposed a methodology for determining sources and mechanisms of financial support for investment programs and projects implemented at both the national and local levels. However, this methodology does not provide for the issuance of green bonds as a potential source of debt financing for such programs and projects [1].

Based on the nature and purpose of measures within specific programs and projects financed through loans and grants, it is advisable to develop (taking into account martial law) a revised Concept for the Introduction of the Green Bond Market in Ukraine for 2025–2030. This Concept should *предусбачити* the preparation and implementation of pilot projects for the issuance of green bonds aimed at restoring municipal infrastructure, with issuers including foreign states, international financial institutions, donor and lending organizations, domestic banks, funds, and associations [6].

The development of a green bond market at the local level will make it possible to attract new financial instruments for the recovery of territorial communities.

To reduce the debt burden on local budgets when undertaking borrowings, it is advisable to exempt territorial communities from paying the state duty for the registration of domestic municipal bond issues by the National Securities and Stock Market Commission.

For transactions involving financial instruments related to the issuance of securities, the current state duty rate is 0.1 percent of the nominal value of the securities issue, but not more than fifty times the subsistence minimum for able-bodied persons established as of January 1 of the current year [3].

This step will increase the capacity of local self-government bodies in the field of local debt management.

Thus, improving the regulatory and legislative framework and the regulatory environment in terms of developing the municipal bond market will increase the financial resources of territorial communities and ensure targeted financing of priority infrastructure.

References

1. Daudova G., Piskunov R., Moskalenko O. (2025). Research on the conceptual foundations of innovative financing instruments for territorial communities' infrastructure: green bonds. *FINANCIAL AND CREDIT SYSTEMS: PROSPECTS FOR DEVELOPMENT*, 4(19), 68-78. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-4-06>
2. Оцінка потреб України на відновлення та відбудову. Національний інститут стратегічних досліджень. <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/>
3. Про державне мито. Декрет Кабінету Міністрів України від 21.01.1993 року №7-93: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/7-93>
4. Про затвердження Порядку здійснення місцевих запозичень. Постанова Кабінету Міністрів України від 16.02.2011 р. №110: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/110-2011>
5. Про затвердження Порядку обміну електронними документами між Міністерством фінансів України та учасниками бюджетного процесу на місцевому рівні. Наказ Міністерства фінансів України від 30.08.2021 №488: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1372-2> 1
6. Про схвалення Концепції запровадження та розвитку ринку зелених облігацій в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. №175: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/175-2022>

UDC 330.46; 338.24.01

NONLINEAR DYNAMICS MATHEMATICAL MODELS AS THE THEORETICAL BASIS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

Lebedev S. S.,

*Senior Lecturer, Department of Economic and Mathematical modelling,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine*

Voronin A. V., PhD in Technical Sciences, Associate Professor,

*Associate Professor, Department of Economic and Mathematical Modelling,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine*

In the context of the transition of the world economy to post-industrial development, the formation of a knowledge economy, the integration of digital technologies into all spheres of life, such traditional production resources as capital and raw materials are giving way to intellectual assets and knowledge-intensive technologies, and the role of human potential and its capitalization, i.e. transformation into human capital, is also increasing. The transformation of the industry to the level

of Industry 4.0, which has a high-tech structure and a high level of automation, requires rapid adaptation to new conditions, and this is possible thanks to the management of innovative development both at the level of an individual enterprise, and the state as a whole. However, such management will be effective if its strategy is scientifically sound. And this is possible if its formation is preceded by the construction of adequate mathematical models of innovative development and a comprehensive analysis of the trajectories of the economic system's development based on them. The purpose of this work is to analyze the general principles of constructing mathematical models of innovation diffusion, which are used to determine critical ecosystem parameters, the achievement of which poses a threat of crisis phenomena in the process of innovative development.

In the context of innovative development, an ecosystem, the concept of which was proposed by James Moore and which has attracted increasing attention in recent years [1], is understood as an economic community, all participants of which jointly evolve around an innovative product. An ecosystem is a complex dynamic agglomeration of interconnected actors, institutions and resources that interact to create, scale and commercialize new technologies and knowledge [2; 3]. All ecosystem institutions must be innovative to ensure sustainable development and be competitive in both domestic and foreign markets. In connection with the focus on European integration in Ukraine, great attention is paid to the formation of a national innovation ecosystem, to the extent possible under martial law. Examples of successful local ecosystems in domestic practice are the Sikorsky Challenge academic and innovation platform, the Taras Shevchenko National University of Kyiv Science Park, and the UNIT.City Kharkiv innovation park.

According to the optimistic forecast of the development of the innovation ecosystem, it is believed that the diffusion of innovation occurs along a logistic curve. Mathematical models describing this process assume that the growth rate of the market share occupied by an innovative product first accelerates (market entry), and then slows down due to resource limitations and reaches saturation. This type of models includes the classical Rogers model [4] and the generalized mathematical model of Bass [5], which is developed on the basis of the Rogers model. Both the Rogers model and the Bass model consider the diffusion process of a single innovative product in a favorable environment. So, this is an optimistic scenario that defines the gradual development of the ecosystem and does not foresee any threats along the way. However, several innovations, similar in scope, may be present on the market at the same time. In this case, competition arises between them, which is described within the framework of the mathematical model of innovation competition “predator-prey” [6] based on the Lotka-Volterra model. In addition to competition between innovative products, there may also be a confrontation between innovative enterprises, which are usually small in size, and monopolies, which themselves do not want to spend money on developing new products, but want to gain access to them by taking over the developments of innovative enterprises.

To take into account competition in the innovation market, it is advisable to use mathematical models of innovation dynamics. The mathematical tools for building such models are differential and integral calculus, if the process of diffusion of

innovations is considered in continuous time, or difference equations, if the consideration is carried out in discrete time. It is also necessary to take into account the presence of a delay in the system's reaction compared to the time of external influence (time lag) and the possibility of a cumulative effect. Building a mathematical model taking into account these ecosystem properties allow for further simulation modeling on its basis to study the influence of system parameters on the final result of the innovation process, which is the volume of production using innovative technologies.

When building mathematical models of dynamics, it should be taken into account that the innovation ecosystem is actually a complex of various subsystems that perform certain technological functions and are interconnected by processes of intensive exchange of material and information flows. To determine them, you can use both linear and nonlinear approximation. Although linear models are simpler to construct and interpret, they are advisable to use for classification of innovative products. Predicting crisis phenomena and calculating the external parameters, when reached, they can occur, are possible only when using nonlinear models of dynamics. Unlike linear models, which are based on the assumption that within the period of operation of an innovation ecosystem, its future state is determined by the superposition of the influence of various factors, the numerical characteristics of which remain unchanged over time, nonlinear models take into account that the internal processes occurring in the system can collectively produce a non-additive result, i.e. a synergistic effect occurs. Also, when constructing nonlinear dynamics models, it is taken into account that both direct and feedback internal connections operate in the system, that is, some part of the output signal (the result of the system's reaction to an external influence) returns to its input. In mathematical models of dynamics, such an initial characteristic is, for example, the growth rate of innovative product output. Due to the presence of feedback, the system enters self-regulation modes, as a result of which medium-term or long-term cyclical fluctuations may occur in the innovation ecosystem, and even a transition to a state of chaos may be observed [7].

The nature of the emergence of fluctuations in the innovation system can be explained by the implementation of such processes. The decline in the efficiency of dominant technologies leads to a decrease in the pace of economic development, which stimulates scientific and engineering activity towards the generation of innovative ideas. Thanks to scientific developments, innovative technologies emerge that are capable of ensuring economic growth. This is the beginning of the innovation cycle. However, along with the acceleration of economic development, the number of consumers of innovative products, which initially grew rapidly, now begins to slow down, since the market volume is limited, and reaches a stable level. In this case, economic growth either stabilizes (the innovation cycle ends), or there are fluctuations of different amplitudes near the equilibrium value. Such fluctuations can be the cause of technological crises with accompanying changes in the structure of innovative products. The amplitude of fluctuations depends on the potential of the system, i.e. on the availability of resources and its technological capabilities. Calculations based on mathematical models of nonlinear economic dynamics allow us to predict at what values of ecosystem parameters there may be a threat of its transition to a cyclical regime and what amplitude of fluctuations should be expected.

As an example of a mathematical nonlinear model of dynamics that describes the diffusion of innovations in continuous time, taking into account the above-mentioned features of this process, we can give the following integral-differential equation:

$$\frac{dy}{dt} = y \left(L - \int_0^t K(t - \tau) \cdot y(\tau) \cdot d\tau \right),$$

where $y = y(t)$ is the volume of production of an innovative product, which is a function of time; $K(t)$ is function characterizing the cumulative growth of innovative product production; τ is determines the distance from the point in time t , for which the volume of production of the innovative product is determined (distributed delay); L is a parameter that has the meaning of the technological limit of production growth (the upper limit of the volume of sales of innovative products), respectively, $L > 0$.

When studying the model, it was revealed that there is a critical value of the time lag τ_{cr} . If the actual duration of the time lag did not exceed the critical value, then the diffusion of innovations occurs according to an S -shaped curve. In the case when the duration of the time lag is greater than the critical one, cyclical changes in the volume of innovative products are observed near the equilibrium point. And if the shortage of the ecosystem's resources exceeds the critical value, it enters a state of chaos.

After rather complex and multi-step transformations, which there is not enough space to describe here, formulas were obtained for determining the numerical characteristics of cyclicity:

$$\text{amplitude of oscillations } \varepsilon = \left(-\frac{\text{Re} \lambda'(0)}{\text{Re} l_1(0)} \cdot \mu \right)^{0.5} + O(\mu^2);$$

$$\text{oscillation period } T = \frac{2\pi}{a} (1 + \tau_2 \cdot \varepsilon^2) + O(\varepsilon^4),$$

where μ is an infinitely small quantity that characterizes the deviation of the system from the equilibrium state, which corresponds to the market saturation level (completion of the innovation process upon realization of the optimal forecast); $\lambda'(0)$ is the first-order derivative of the eigenvalue λ , which is the root of the characteristic equation (the derivative is defined by the parameter μ , if $\mu = 0$); $l_1(0)$ is first Lyapunov quantity; a is a parameter that characterizes the internal potential of the innovation ecosystem. In turn

$$\tau_2 = \frac{1}{a} \left(\frac{\text{Im} \lambda'(0)}{\text{Re} \lambda'(0)} \text{Re} l_1(0) - \text{Im} l_1(0) \right).$$

Thus, using the proposed model, such features of innovation dynamics were identified that are not revealed within the framework of the linear model. Namely, the presence of self-oscillations around the equilibrium position, which corresponds to the achievement of the level of market saturation, the dependence of their amplitude on the internal potential of the system, as well as the asymmetry of oscillations, since the decline and rise have different durations. This indicates the significant advantages of

mathematical models of nonlinear dynamics in terms of their use in the formation of an innovative development strategy.

References

1. Granstrand, O., & Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90–91, Article 102098/ <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>
2. Pidorycheva, I. Yu. (2021). Innovation ecosystems of Ukraine: a conceptual framework for development in the conditions of glocalization and eurointegration. *Economy of Industry*, 2(94), 5-44. <http://doi.org/10.15407/econindustry2021.02.005>
3. Oklander, M., Yashkina, O., Chukurna, O., Oklander, T., Pandas, A., Radkevych, L., & Sinkovska, V. (2023). Economic and mathematical modeling of innovative development of the agglomeration on the basis of information technologies. *Journal of Information Technology Management*, 1(15), 1-13. <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.90723>
4. Rogers, E. M. (2023). *Diffusion of Innovations*, 5th Edition. New York, London, Toronto, Sydney, Singapore: Free Press.
5. Bass, F. M., Krishnan, T. V., & Jain, D. C. (1994). Why the Bass Model Fits without Decision Variables. *Marketing Science*, 13(3), 203-223. <https://doi.org/10.1287/mksc.13.3.203>
6. Pistorius, C. W. I., & Utterback, J. M. (1997). Multi-mode Interaction among Technologies. *Research Policy*, 26(1), 67-84. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(96\)00916-X](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(96)00916-X).
7. Malyarets, L. M., Voronin, A. V., Lebedeva, I. L., & Lebedev, S. S. (2025). Complex dynamics of innovation diffusion. *Проблеми економіки*, 66(4), 417-427. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-417-427>

UDC 005.6:005.52:330.46

PROCESS APPROACH TO QUALIMETRIC ASSESSMENT OF THE MANAGEMENT QUALITY OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

Yuriy Yashchuk, applicant for the third
(educational and scientific) level of higher education,
*Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical
Academy" of V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine*

The process approach to quality management is a principle enshrined in the international standards of the ISO 9000/9001 series, which implies managing an organization through a system of interconnected processes, with a focus on achieving agreed results effectively and consistently [1] [2]. This principle is one of the main principles of modern quality management systems, as it provides: understanding the relationships between processes and their impact on the final results; establishing responsibility for processes and their results; measuring, monitoring and evaluating

process performance; continuous improvement of processes based on data analysis; integrating the strategic goals of the organization with operational activities. Consistent and predictable results are achieved more efficiently and effectively when the activities of an organization are viewed and managed as a set of interconnected processes that function as a holistic system, allowing the an organization to optimize its overall activities.

Practical aspects of the process approach are: identification and interconnection of processes (which are inputs and outputs); process management under control to add value; performance measurement and evaluation of effectiveness; continuous improvement. The process approach reorients management from separate functions and tasks to a holistic system of processes, where the following are important: understanding and documenting processes; managing interactions between processes; measuring and analyzing processes to improve their effectiveness; continuous improvement (including interaction with other principles and evidence-based decision-making). This allows the enterprise not only to achieve compliance with requirements, but also to systematically improve the quality and effectiveness of management, which is especially important for complex socio-economic systems (SES), where processes are closely interconnected.

The process approach provides the following advantages for SES: increased transparency and controllability of management decisions; the ability to quantitatively assess the effectiveness of processes, which creates the basis for a system of Key Performance Indicators (KPIs) and multi-criteria evaluation; integration of heterogeneous indicators - economic, social and managerial - into a single evaluation model.

At the same time, the process approach also has certain limitations, in particular: the impossibility of fully formalizing social interactions, which complicates the assessment of processes in the public and social sectors; the formal nature of the implementation of the process approach, which is often observed in Ukrainian public administration, which reduces the effectiveness of quantitative analysis; the risk of excessive bureaucratization of processes, when attention is paid more to formal procedures than to results and value for stakeholders.

The process approach creates the basis for the development of quantitative quality assessment models, such as: multi-criteria methods for comparing processes; Data Envelopment Analysis (DEA) for measuring resource efficiency; statistical and econometric models for predicting process performance; index systems for assessing the quality of management processes [3]. The integration of these methods in the SES management allows for monitoring and controlling the effectiveness of management processes in real time, as well as increasing the adaptability of SES management processes to changes in the external environment and optimizing resource allocation and data-based management decisions.

Mykyychuk M., Rudyk Y., Khrystich V., Andriets V., Bondar D. note the role of the process approach in quantitative quality assessment [4]:

1. Identification and classification of processes. The authors proposed dividing the processes of the quality management system (QMS) into three groups: 1) mandatory processes (in accordance with ISO9000 standards); 2) supporting processes;

3) product life cycle processes. Such a classification allows structuring the management system and determining the objects of quantitative assessment of the quality of processes in it.

2. Definition of KPIs. For each group of processes, performance and efficiency indicators are identified that reflect the quality of management of specific processes, not just the final product.

3. Quantitative assessment through qualimetric methods. The use of qualimetry allows to convert heterogeneous quality indicators into dimensionless scales, integrate them using the Harrington desirability function, and obtain a generalized process quality indicator.

4. Improving management decisions. Quantitative assessment of processes allows to objectively identify weaknesses in the management system, form priorities for improving processes, and predict risks for achieving the strategic goals of the enterprise..

5. Supporting a process approach in QMS.

Tambare P., Meshram C., Lee C.-C., Ramteke R. J., Imoize A. L. show that the process approach is the basis for formalizing the quantitative assessment of the quality of SES management, as it allows to link indicators directly to management and production processes, and not to the final product, ensuring the integrity and systematicity of the assessment [5]. At the same time, according to these authors, the process approach is not only the conceptual basis of management, but also a key tool for increasing the efficiency of qualimetric assessment of management processes in SES [5]. According to Kowalik K., Klimecka Tatar D., the process approach structures the quality management system, formalizes process indicators and ensures the integration of quantitative assessments for effective management and quality improvement [6].

The presented principles of the process approach demonstrates their complex nature and interdependence, which indicates a combination of classical quality management approaches with modern digital technologies and forms a new level of qualimetric assessment of the processes of managing SES.

Along with the above limitations, in the practice of implementing the process approach, a number of systemic problems arise, related to the complexity of its adaptation to the real conditions of operation of the SES. First of all, the complexity of identifying and clearly describing processes in the SES is due to their dynamic nature, high level of uncertainty and the influence of the external environment. Unlike production systems, where processes have relatively stable parameters, management processes in the SES are often poorly structured, which complicates their formalization, modeling and further quantitative assessment.

Another significant problem is the difficulty of establishing adequate indicators of process efficiency. In many cases, indicators do not reflect the real contribution of the process to achieving the strategic goals of the organization or are overly aggregated. This leads to a situation where formally measured parameters do not correlate with the actual quality of management. In addition, there is a risk of subjectivity in the selection of weighting factors in qualimetric models, which may affect the reliability of integral estimates.

An important problem is also the insufficient level of digitalization and information support of the process approach. Effective process management assumes the availability of reliable, up-to-date and complete data, however, in many organizations, information systems are fragmented or not integrated with each other. This complicates real-time monitoring of processes, reduces the accuracy of assessment and limits the possibilities of applying modern analytical and qualimetric methods. In addition, the implementation of a process approach is often accompanied by organizational resistance from staff, which is associated with the need to change established management practices, redistribute responsibility and increase the level of transparency of activities. Insufficient level of employee competence in the field of process management, qualimetry and data analysis also limits the effectiveness of this approach. It is worth noting the problem of integrating the process approach with other management concepts and standards. In practice, fragmented implementation of elements of quality management systems without proper system coherence is often observed, which leads to duplication of functions, increased costs and a decrease in overall management efficiency. As a result, the process approach is used not as a tool for optimizing activities, but as a formal requirement for certification.

The above problems indicate the need for further development of methodological support for the process approach, in particular in terms of its adaptation to the real conditions of operation of the SES, improvement of qualimetric assessment methods, as well as the introduction of modern digital tools to support process management. An important aspect that complicates the application of the process approach is the problem of decomposition of complex management processes into subprocesses without losing their integrity and content. Excessive detailing leads to increased management complexity, increased documentation, and loss of focus on final results, while insufficient detailing does not allow identifying critical points of processes and areas of inefficiency. Thus, the task of finding the optimal level of aggregation of processes arises, which is especially relevant for SES with a multi-level management structure.

No less significant is the problem of harmonizing the process approach with the principles of risk-based thinking, which are enshrined in modern versions of ISO 9001 standards. In the practice of managing SES, there is often a formal consideration of risks without their in-depth quantitative analysis and integration into decision-making processes. The lack of effective mechanisms for identifying, assessing and monitoring risks in the context of processes reduces the adaptability of the management system and limits the possibilities of predicting the effectiveness of processes. The effectiveness of the process approach largely depends on the level of maturity of the organization's management system. At the initial stages of implementation, the descriptive nature of processes and formalization of procedures dominate, while at higher levels of maturity there is a transition to their quantitative analysis, optimization and digital transformation. The absence of a phased model for implementing the process approach or underestimation of the maturity factor leads to fragmentation of changes and does not allow the full potential of qualimetric assessment of management quality to be realized.

References

1. International Organization for Standardization (ISO). Auditing to ISO 9001:2015 – Guidance on Processes. – 13 Jan 2016. – URL: <https://www.iso.org/files/live/sites/tc176sc2/files/documents/ISO%209001%20Auditing%20Practices%20Group%20docs/Auditing%20to%20ISO%209001%202015/APG-Processes2015.pdf> (access date: 04/30/2026).
2. ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements. – Geneva: ISO, 2015. – URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (access date: 05/05/2026).
3. Smith R. A., Bester A., Moll M. Quantifying quality management system performance in order to improve business performance // *South African Journal of Industrial Engineering*. 2014. Vol. 25(2). P. 75–95. – URL: <https://doi.org/10.7166/25-2-714> (access date: 05/02/2026).
4. Mykyychuk M., Rudyk Y., Khrystich V., Andriets V., Bondar D., Romashkin D. Qualimetric method for evaluating the processes of the enterprise quality management system // *Metrology & Instruments*. – 2024. – № 2. – DOI: <https://doi.org/10.30837/2663-9564.2024.2.09> – URL: <https://mi.nure.ua/article/view/316280> (access date: 05/02/2026).
5. Tambare P., Meshram C., Lee C.-C., Ramteke R. J., Imoize A. L. Performance measurement system and quality management in data-driven Industry 4.0: A review // *Sensors*. – 2022. – Vol. 22, No. 1, 224. – URL: <https://doi.org/10.3390/s22010224> (access date: 05/04/2026).
6. Kowalik K., Klimecka-Tatar D. The process approach to service quality management // *Production Engineering Archives*. – 2018. – Vol. 18. – P. xx–xx. – URL: <https://doi.org/10.30657/pea.2018.18.05> (access date: 05/04/2026).

УДК 658.012

ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ТОВ «ЛЕОНІ ВАЕРІНГ СИСТЕМС УА ГМБХ» НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ LEAN MANUFACTURING ТА ГЛОБАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ КОНЦЕРНУ LEONI

Басс О.В., здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»*

Попов О.С., канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»*

У сучасних умовах глобалізації виробництва економічна ефективність підприємств автомобільного сектору визначається не лише рівнем внутрішньої

організації виробничих процесів, але й ступенем інтегрованості у міжнародні стандарти якості та операційної досконалості. Для ТОВ «Леоні Ваєрінг Системс УА ГмбХ», яке входить до структури міжнародного концерну Leoni, ключову роль відіграє дотримання принципів Lean Manufacturing — системного підходу, що передбачає усунення всіх видів втрат та оптимізацію потоку створення цінності [1; 6].

Lean Manufacturing ґрунтується на таких базових принципах, як Just-in-Time, Jidoka та Kaizen. Концепція Jidoka спрямована на забезпечення вбудованої якості шляхом негайного зупинення процесу у разі виникнення дефекту [5]. Інструменти Poka-Yoke дозволяють запобігати помилкам на критичних етапах виготовлення продукції, мінімізуючи витрати на переробку та попереджаючи можливі санкції від автовиробників. Реалізація такого підходу на виробництві електричних джгутів забезпечує підвищення стабільності процесів і зменшення ймовірності випуску бракованої продукції.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності є оптимізація операційного потоку та зменшення втрат від простоїв. Досягнення неперервності виробничого процесу можливе завдяки усуненню причин, пов'язаних із технічними збоями, нерівномірністю завантаження робочих місць та несвоєчасністю поставок. Це відповідає Lean-принципу забезпечення рівномірного та передбачуваного потоку виробництва, що позитивно впливає на фондовіддачу та продуктивність праці [2].

Розвиток багатофункціональності персоналу є ще одним вагомим чинником підвищення ефективності. Навчання працівників суміжним операціям сприяє формуванню гнучких виробничих команд, зменшує кількість простоїв, пов'язаних із відсутністю окремих фахівців, та підвищує стійкість виробничої системи до зміни навантаження.

Для підприємств із високою часткою матеріаломісткості, до яких належить Leoni, особливого значення набуває оптимізація використання сировини. Впровадження автоматизованих систем обліку та прецизійного різання кабелю дає змогу істотно скоротити кількість відходів і неліквідних залишків дорогої мідної та алюмінієвої продукції [3]. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на зниження собівартості.

Важливим інструментом Lean є картування потоку створення цінності (Value Stream Mapping), яке дозволяє виявити надлишкові операції, оптимізувати розміщення робочих місць і скоротити внутрішньоцехові переміщення матеріалів. Паралельне застосування системи 5S забезпечує стандартизацію робочого простору, підвищує дисципліну та зменшує втрати часу, пов'язані з пошуком інструментів та матеріалів [4; 7].

Суворе дотримання концепції Just-in-Time та функціонування системи «витягування» дозволяє скоротити рівень запасів, знизити потребу у складських площах та підвищити оборотність активів. Для багатокомпонентного виробництва джгутів це є критично важливим, оскільки запаси безпосередньо впливають на фінансові показники підприємства.

Разом із технічними аспектами філософія Lean наголошує на важливості культурних змін. Запровадження Kaizen передбачає формування середовища, у якому працівники постійно генерують і реалізують пропозиції щодо вдосконалення процесів. Такий підхід забезпечує стійке підвищення ефективності за рахунок множини малих покращень, що систематично накопичуються [1].

Особливе значення для підрозділів міжнародних корпорацій має дотримання глобальних операційних метрик концерну, таких як OTD (On-Time Delivery), Scrap Rate та PPM (Parts Per Million). Виконання цих показників є умовою утримання статусу надійного постачальника та забезпечує стабільність довгострокових контрактів.

Іншим стратегічним напрямом розвитку є цифровізація. Поглиблення інтеграції внутрішніх інформаційних систем концерну сприяє підвищенню швидкості обміну даними, прозорості планування, узгодженості ланцюгів постачання та адаптивності виробництва до коливань попиту.

Таким чином, підвищення економічної ефективності ТОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ» можливе на основі комплексної реалізації принципів Lean Manufacturing. Поєднання технічних, організаційних і культурних інструментів Lean забезпечує системне зниження виробничих витрат, підвищення якості та гнучкості, а також зміцнює позиції українського підрозділу в глобальній структурі концерну Leoni.

Література

1. Колос І. В., Омеляненко Т. В., Калінін О. В. Запровадження lean-інструментарію в операційному менеджменті підприємства // *Economic Synergy*. – 2024. – Вип. 4. – С. 113–124.
2. Система lean: концепція ощадливого виробництва <https://yak.koshachek.com/articles/sistema-lean-koncepcija-berezhlivogo-virobniictva.html>
3. Що таке Lean менеджмент або ощадливе виробництво <https://davinci-university.com/shcho-take-lean-menedzhment>
4. Інструменти бережливого виробництва <https://habr.com/ru/articles/945384>
5. What is Jidoka in Lean Manufacturing? <https://www.dmaic.com/what-is-jidoka-in-lean-manufacturing>
6. Lean manufacturing https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_manufacturing
7. Дослідження з впровадження 5S та інших Lean-інструментів // Інституційний репозитарій КПІ ім. І. Сікорського. <https://ela.kpi.ua/bitstreams/b0cff9e8-d096-4854-a2f1-071a09d5f41d/download>

СУЧАСНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Бондаренко Д. Р., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», Харків, Україна*

Лебедченко В. В., канд.екон.наук, доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

За сучасних умов господарської діяльності підвищення ефективності роботи підприємств виступає одним із ключових факторів забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Глобалізація економіки, цифровізація бізнес-процесів, зростаючий рівень конкуренції та нестабільність зовнішнього середовища вимагають пошуку нових підходів до управління підприємствами. В таких умовах підприємства змушені постійно оновлювати свої бізнес-моделі, оптимізувати витрати і запроваджувати сучасні технології управління.

Одним із найважливіших напрямів поліпшення ефективності підприємств є впровадження цифровізації бізнес-процесів. Використання передових інформаційних технологій, автоматизованих систем управління, хмарних сервісів та цифрових платформ дозволяє оптимізувати виробничі процедури, мінімізувати витрати та покращити якість управлінських рішень.

Цифрова трансформація сприяє оперативному аналізу даних і швидкому реагуванню на зміни ринкових умов. Крім того, цифровізація створює підґрунтя для розвитку нових бізнес-моделей, оснований на використанні даних і аналітики, що є особливо важливим у контексті глобальної конкуренції. Ще одним вагомим напрямом є інноваційна діяльність. Інновації сприяють розробленню нових продуктів і послуг, вдосконаленню виробничих технологій і формуванню конкурентних переваг. В умовах сучасної економіки інноваційний розвиток стає невід'ємною складовою підвищення продуктивності праці та покращення фінансових результатів. Крім того, інновації сприяють диверсифікації діяльності підприємства та зменшенню його залежності від окремих ринків.

Стратегічне управління також відіграє ключову роль у підвищенні ефективності. Розробка ефективної стратегії розвитку дозволяє визначати перспективні напрями діяльності, оптимально використовувати ресурси та своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Застосування сучасних підходів до стратегічного аналізу, оцінювання ризиків та адаптації до змін бізнес-середовища забезпечує підприємствам можливість розвивати довгострокові конкурентні переваги та зміцнювати стійкість до кризових

ситуацій. Важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємств відіграють сучасні системи контролінгу та управлінського обліку. Вони дозволяють своєчасно виявляти відхилення у фінансово-економічних показниках, оцінювати результативність бізнес-процесів та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Контролінг сприяє не лише прозорості у діяльності підприємства, але й оптимізації ресурсів та створенню ефективної системи внутрішнього контролю. Особлива увага приділяється людському капіталу як стратегічному ресурсу підприємства. Високий рівень професійної підготовки персоналу, регулярне навчання, мотивація, а також розвиток корпоративної культури позитивно впливають на продуктивність праці та результати діяльності організації. У сучасному світі все більшої значущості набувають також так звані *soft skills*, які підсилюють адаптивність працівників до змін у бізнес-середовищі.

Сучасним напрямом покращення ефективності є також вдосконалення системи управління підприємством. Здатність до адаптації до зовнішніх змін, оперативного задоволення потреб клієнтів та впровадження інновацій безпосередньо впливає на загальну результативність підприємства. У цьому контексті актуальним стає вдосконалення організаційної структури підприємств і перехід до гнучких моделей управління.

Сучасні підходи до підвищення ефективності діяльності підприємств включають цифровізацію бізнес-процесів, інноваційний розвиток, оптимізацію стратегічного управління, інвестування в людський капітал і зміцнення конкурентних переваг. Комплексна реалізація цих заходів дозволяє посилити ринкові позиції підприємств та забезпечити їхній стійкий розвиток в умовах сучасних викликів [3]. Однак результативність таких змін значною мірою визначається здатністю компанії інтегрувати всі зазначені напрями в єдину, цілісну систему управління.

Література

1. Економіка підприємства : підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми : Університетська книга, 2021. 608 с.
2. Економіка підприємства : підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2020. 528 с.
3. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів / А. Сміт. – М. : Ексмо, 2007. – 960 с.

УДК 330.34

ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНОЇ СИТУАЦІЇ В УКРАЇНІ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Браславець С.В., здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна

Гановський В.Л., доктор філософії
асистент кафедри економічної теорії та конкурентної політики,
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна

Сучасний стан економіки України формується під впливом тривалих кризових чинників, ключовим серед яких є повномасштабна війна. Її наслідки проявляються не лише у погіршенні макроекономічних показників, а й у глибокій трансформації умов функціонування підприємств. У 2022 році реальний валовий внутрішній продукт України скоротився майже на 29%, що відображає масштаб економічного спаду та втрат для національної економіки [1].

Попри значне падіння економіки у 2022 році, у наступні роки почалося поступове відновлення ділової активності. Водночас темпи економічного зростання залишаються невисокими через безпекові ризики, проблеми з енергетикою та нестабільність інвестиційного середовища. За прогнозами НБУ, у 2024-2026 роках зростання реального ВВП становитиме близько 2-3% щороку [1].

Найбільше наслідки економічної нестабільності відчули підприємства. Бізнес зіткнувся з перебоями у логістиці, дефіцитом фінансових ресурсів, зміною структури попиту та зростанням витрат. Частина компаній скоротила обсяги діяльності або була змушена перебудовувати операційні процеси для збереження роботи [2].

Особливу роль у забезпеченні стійкості економіки відіграють малі та середні підприємства. Вони становлять близько 99,98% усіх суб'єктів господарювання в Україні, забезпечують приблизно 74% зайнятості та формують близько 64% доданої вартості [2]. Це підкреслює їх важливе значення для функціонування економічної системи та водночас вказує на високу залежність економіки від їхньої стабільності. У таких умовах адаптація підприємств до нестабільного середовища набуває стратегічного значення, оскільки впливає не лише на окремі компанії, а й на загальні перспективи економічного відновлення України.

Вплив нестабільності найбільше проявився у зміні умов функціонування підприємств. За даними UNDP, значна частина бізнесу зіткнулася зі скороченням ділової активності, ускладненням логістики та дефіцитом оборотного капіталу [2]. Частина підприємств була змушена перемістити діяльність до безпечніших регіонів України, що вплинуло на перерозподіл економічної активності всередині країни.

Кризові процеси позначилися і на зовнішньоекономічній орієнтації підприємств. Для багатьох компаній вихід на ринки Європейського Союзу став способом компенсувати скорочення внутрішнього попиту та знизити залежність від нестабільної економічної ситуації в Україні [3]. Одночасно посилилися процеси адаптації до європейських стандартів ведення бізнесу та цифрової трансформації.

Суттєву роль у підтриманні економічної стабільності продовжує відігравати міжнародна фінансова підтримка. Відновлення економіки значною мірою залежить від зовнішнього фінансування, підтримки фінансової системи та

відбудови інфраструктури [4]. У результаті економічна нестабільність поступово змінює структуру економічних процесів та підходи до управління підприємствами.

Кризова економіка змінює для підприємств не окремі умови роботи, а всю логіку ухвалення рішень. Якщо в стабільному середовищі бізнес може орієнтуватися на прогнозований попит і довгострокове планування, то в умовах війни підприємства змушені швидше реагувати на зміни та враховувати вищий рівень ризику.

Значні проблеми для бізнесу виникли через порушення логістичних маршрутів. Ускладнення постачання сировини, затримки доставки та зростання транспортних витрат вплинули на собівартість продукції й строки виконання замовлень. У звітах UNDP логістичні проблеми визначаються серед ключових факторів тиску на український бізнес [2]. Особливо відчутними логістичні проблеми стали для аграрного сектору, який значною мірою залежить від експорту продукції. Блокування морських портів та ускладнення перевезень змусили підприємства переорієнтовувати поставки на автомобільний і залізничний транспорт. Це призвело до зростання логістичних витрат та зниження прибутковості частини бізнесу.

Війна також вплинула на поведінку споживачів і структуру попиту. Через зниження доходів населення частина споживачів почала скорочувати витрати або переорієнтовуватися на дешевші товари. За даними UNDP, 64% підприємств назвали падіння купівельної спроможності однією з головних проблем ведення бізнесу [2]. У таких умовах частина споживачів почала більше орієнтуватися на товари першої необхідності та дешевші аналоги продукції. Через це підприємства були змушені змінювати асортимент, переглядати цінову політику та активніше використовувати знижки для підтримання попиту.

Додатковим викликом для підприємств стало погіршення фінансового стану. Зростання витрат, нестабільність доходів та дефіцит оборотного капіталу обмежили можливості розвитку бізнесу [2]. Крім того, використання виробничих потужностей підприємств знизилося з 72,4% до початку повномасштабної війни до 45,7% у 2023 році [2]. Через це частина управлінських рішень змістилася від розвитку до підтримання поточної платоспроможності та фінансової стійкості.

Додатковим фактором стали енергетичні ризики. ОЕСР пов'язує уповільнення економічної активності з атаками на енергетичну інфраструктуру, логістику та бізнес [3]. Це змусило підприємства шукати резервні рішення, переглядати виробничі графіки та адаптувати діяльність до перебоїв енергопостачання.

В умовах економічної нестабільності адаптація стала для підприємств необхідною умовою збереження ділової активності та підтримання конкурентоспроможності. Постійні зміни зовнішнього середовища змусили бізнес переглядати підходи до управління, організації виробництва та взаємодії зі споживачами.

Частина підприємств змогла адаптуватися завдяки цифровим технологіям. Онлайн-продажі, дистанційна робота та використання електронних сервісів дозволили бізнесу підтримувати діяльність навіть в умовах нестабільного

попиту. Особливо це стосується малого бізнесу та сфери послуг [5]. За даними Ukrainian Council of Shopping Centers, у 2024 році обсяг онлайн-покупок в Україні становив 239 млрд грн, що на 25% більше, ніж у 2023 році [9]. Така динаміка свідчить, що онлайн-продажі стали для частини бізнесу важливим інструментом збереження діяльності в умовах економічної нестабільності.

Важливим напрямом адаптації стала релокація підприємств до більш безпечних регіонів України. За даними Міністерства економіки України, від початку дії програми було зареєстровано 1846 заявок, 745 підприємств уже переїхали, а 558 відновили роботу на нових місцях [10]. Це показує, що релокація стала не поодиноким рішенням, а помітним механізмом збереження бізнесу під час війни. Переміщення виробничих потужностей дозволило частині компаній зберегти діяльність, уникнути повного припинення роботи та підтримати зайнятість працівників [6]. Такі процеси вплинули і на структуру економічної активності всередині країни, посиливши роль західних регіонів у розвитку підприємництва.

Частина українських компаній почала активніше орієнтуватися на зовнішні ринки. Наприклад, Nova Post упродовж останніх років розширила мережу відділень у країнах Європи та посилила міжнародний напрям діяльності [7]. Для багатьох підприємств це стало способом компенсувати скорочення внутрішнього попиту та диверсифікувати ризики.

Відносно стійким до кризових умов виявився і український ІТ-сектор. Зокрема, компанія SoftServe продовжила роботу завдяки використанню дистанційних форматів та гнучкої організації роботи [8]. Це показує, що цифрові компанії мають більше можливостей для швидкої адаптації в кризових умовах.

Водночас постійна адаптація бізнесу до кризових умов не завжди означає розвиток підприємств. Для частини компаній основним завданням стало не розширення діяльності, а підтримання фінансової стійкості та збереження роботи в умовах високої невизначеності.

Підсумовуючи, економічна нестабільність суттєво змінила умови функціонування українських підприємств. Воєнні ризики, логістичні обмеження та фінансові труднощі змусили бізнес швидше адаптуватися до нових умов діяльності. У результаті цифровізація, релокація виробництва та вихід на зовнішні ринки стали важливими напрямками підтримання стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Література

1. Інфляційний звіт 2024. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report> (дата звернення: 28.04.2026).
2. UNDP. Assessment of the Impact of the War on Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises in Ukraine. 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine.pdf>

- 3.OECD. Economic Surveys: Ukraine 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html
4. Звіт персоналу МВФ / International Monetary Fund. Ukraine: Staff Report for the 2024 Article IV Consultation and the Third Review under the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility. 2024. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/lukrea2024004-print-pdf.pdf>
5. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf
6. Міністерство економіки України. Програма релокації підприємств. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&lang=uk-UA&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>
7. Nova Post Europe. About the company. URL: <https://novapost.com/en-ee/more/about/index.html>
8. SoftServe. Міжнародна ІТ-компанія з українським корінням. URL: <https://career.softserveinc.com/uk-ua/about>
9. Ukrainian Council of Shopping Centers. E-commerce 2024: як змінився український ринок протягом року. URL: <https://www.ucsc.org.ua/e-commerce-2024-yak-zminyvsya-ukrayinskyj-rynok-protyagom-roku-doslidzhennya/>
10. Міністерство економіки України. 558 релокованих підприємств вже відновили роботу у безпечних регіонах країни. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=bd6e0089447241b1bf7130fb261d87f0&lang=ukUA&title=558RelokovanikhPidprimstvVzheVidnoviliRobotuUBezpechnikRegionakhKraini>

УДК 005.932:658.7

ОСОБЛИВОСТІ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЄКТАМИ

Вишняк І.С., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
“Харківський авіаційний інститут”, м. Харків, Україна*

Скачкова І.А., к.т.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
*Національний аерокосмічний університет
“Харківський авіаційний інститут”, м. Харків, Україна*

У сучасних умовах глобалізації економіки та активного розвитку міжнародної торгівлі логістичні проєкти набувають особливого значення для

забезпечення ефективного функціонування підприємств. Управління логістичними проєктами є складним багаторівневим процесом, який охоплює планування, організацію, координацію та контроль матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Від ефективності реалізації таких проєктів значною мірою залежить конкурентоспроможність підприємства, швидкість доставки продукції, рівень обслуговування клієнтів та оптимізація витрат.

Однією з ключових характеристик логістичних проєктів є комплексність взаємодії між великою кількістю учасників. До них належать постачальники, перевізники, складські оператори, митні служби, дистриб'ютори, фінансові установи та кінцеві споживачі. Ефективна координація між усіма учасниками логістичного ланцюга є необхідною умовою забезпечення безперервності поставок та мінімізації затримок. Для цього сучасні підприємства активно використовують цифрові інформаційні системи, зокрема ERP-системи, системи управління складом (WMS), транспортом (TMS) та автоматизовані платформи моніторингу поставок.

Важливе місце в управлінні логістичними проєктами займають інформаційні системи управління проєктами, які забезпечують автоматизацію процесів планування, координації та контролю виконання завдань. Використання сучасного програмного забезпечення дозволяє менеджерам оперативно отримувати актуальну інформацію щодо стану виконання проєкту, рівня завантаженості ресурсів, дотримання графіків поставок та фінансових показників. Найбільш поширеними системами є Microsoft Project, Jira, Trello, Oracle Primavera та SAP ERP, які дозволяють інтегрувати всі етапи реалізації проєкту в єдине цифрове середовище. Завдяки таким системам забезпечується централізація інформаційних потоків, автоматичне формування звітності, контроль термінів виконання робіт та швидке виявлення можливих ризиків.

Сучасні інформаційні системи також сприяють підвищенню рівня комунікації між учасниками логістичного проєкту. Використання хмарних платформ та цифрових сервісів забезпечує оперативний обмін інформацією між усіма структурними підрозділами підприємства та зовнішніми партнерами. Це особливо важливо для міжнародних логістичних проєктів, де необхідно координувати діяльність учасників із різних країн та часових поясів. Автоматизовані системи дозволяють в режимі реального часу відстежувати переміщення вантажів, контролювати виконання поставок та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливим аспектом управління логістичними проєктами є управління ризиками. Логістичне середовище характеризується значною кількістю невизначеностей, які можуть негативно вплинути на строки реалізації проєкту та його бюджет. До основних ризиків належать затримки транспортування, пошкодження вантажів, дефіцит ресурсів, інформаційні збої та зміни попиту на продукцію. Для мінімізації негативних наслідків підприємства застосовують методи прогнозування, резервування ресурсів, диверсифікацію постачальників та створення альтернативних маршрутів постачання. Особливого значення набуває впровадження сучасних цифрових технологій, зокрема аналітики великих даних, штучного інтелекту та автоматизованих систем прогнозування.

Не менш важливим фактором є часовий аспект реалізації логістичних проєктів. У більшості випадків швидкість виконання логістичних операцій безпосередньо впливає на економічну ефективність діяльності підприємства. Саме тому управління термінами реалізації проєкту потребує детального календарного планування, чіткого розподілу ресурсів та постійного контролю виконання завдань. Використання методологій проєктного менеджменту, таких як Agile, Scrum або Critical Path Method (CPM), дозволяє підвищити гнучкість управління та забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Сучасні тенденції розвитку логістики зумовлюють необхідність цифрової трансформації логістичних процесів. Автоматизація складських комплексів, використання роботизованих систем, технологій Internet of Things (IoT), GPS-моніторингу та хмарних сервісів значно підвищують ефективність управління логістичними проєктами. Цифровізація дозволяє забезпечити прозорість логістичних операцій, скоротити витрати, підвищити точність прогнозування та покращити якість обслуговування клієнтів.

Отже, управління логістичними проєктами є складним і багатофакторним процесом, що потребує комплексного підходу до координації ресурсів, управління ризиками, цифровізації процесів та забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками логістичного ланцюга. Використання сучасних інформаційних систем управління проєктами та цифрових технологій дозволяє підприємствам підвищити ефективність логістичних операцій, забезпечити безперервність постачання та досягти високого рівня конкурентоспроможності на ринку.

Література

1. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 7th Edition, 2021.
2. Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley, 2022. 848 p.

УДК 614.2:005.21(477.53)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ ТА ВОЄННОГО СТАНУ: ДОСВІД ПОЛТАВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ГРОМАДИ

Гавловська Я.Ю.

здобувач вищої освіти ступеня магістра
D4 «Публічне управління та адміністрування»
навчально-наукового інституту економіки, управління,
права та інформаційних технологій,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна

Науковий керівник: **Дорофєєв О.В.**, д-р економ. наук, професор,
професор кафедри економіки та публічного управління,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна

Реформування системи охорони здоров'я України, розпочате у 2017-2018 роках, кардинально змінило умови функціонування комунальних закладів охорони здоров'я (далі – КЗоЗ). Перехід від кошторисного фінансування до моделі стратегічних закупівель медичних послуг через Національну службу здоров'я України (НСЗУ) в рамках Програми медичних гарантій (ПМГ) зумовив необхідність запровадження якісно нових підходів до управління медичними закладами [3]. Повномасштабне вторгнення, розпочате 24 лютого 2022 року, додало до цього переліку безпрецедентні виклики воєнного часу: необхідність забезпечення безперервності надання медичної допомоги в умовах ракетних ударів, підвищеного попиту на хірургічну та реабілітаційну допомогу, відтоку медичного персоналу та скорочення бюджетних надходжень.

Полтавська область стала піонером у запровадженні нової моделі фінансування стаціонарної медичної допомоги: у 2019 році 56 медичних закладів регіону взяли участь у пілотному проєкті НСЗУ з оплати за випадок госпіталізації, отримавши лише за чотири місяці 422,7 млн грн [4]. Полтавська область, також, входить до п'ятірки областей, де не менше двох третин лікарень вже завершили процес автономізації та отримали статус комунальних некомерційних підприємств [6]. Крім того, у грудні 2024 року Полтавська міська рада затвердила Комплексну програму «Здоров'я Полтавської громади» на 2025 рік [7], що свідчить про наявність актуального стратегічного документа для аналізу. Таким чином, Полтавська міська громада є репрезентативним об'єктом для дослідження зазначеної проблематики.

Ключовим елементом стратегічного управління КЗоЗ за умов реформи є стратегічний план розвитку закладу, який є обов'язковим документом для укладення договору з НСЗУ. Відповідно до методичних рекомендацій НСЗУ [2], стратегічний план має охоплювати аналіз поточного стану, визначення пріоритетних напрямів розвитку, фінансове планування та показники результативності. КП «Дитяча міська клінічна лікарня Полтавської міської ради» у своєму стратегічному плані визначила такі пріоритети: продовження роботи з НСЗУ за 15 пакетами ПМГ, підвищення рівня госпіталізації по всіх стаціонарних відділеннях, розширення паліативної допомоги, а також оновлення матеріально-технічної бази, за 2022-2025 роки заклад закупив обладнання на суму понад 132 млн грн [1].

Суттєвою трансформацією в управлінні стаціонарними закладами стала зміна логіки фінансування. Замість гарантованого кошторисного утримання, «гроші йдуть за пацієнтом»: 60% надходжень формуються у вигляді глобального бюджету, ще 40% – залежно від кількості та структури випадків госпіталізації [8]. Це створює для керівників КЗоЗ принципово нову управлінську ситуацію: медичний заклад змушений конкурувати за пацієнта, оптимізувати внутрішні процеси, знижувати середній термін госпіталізації (за даними пілоту, вже у 2019 р. він скоротився на 10%) та підвищувати складність прийнятих випадків. Це,

своєю чергою, вимагає від менеджменту компетентностей, притаманних корпоративному управлінню: стратегічного планування, фінансового моніторингу, маркетингу медичних послуг, управління персоналом.

Воєнний стан вніс суттєві корективи до стратегічного управління КЗоЗ. Відповідно до Плану розвитку Полтавського госпітального округу на 2023-2025 роки [5], медичні заклади регіону зіткнулися з трьома взаємопов'язаними викликами: різким зростанням потреби у наданні хірургічної допомоги, лікуванні поранень та психологічної реабілітації; відтоком кваліфікованого медичного персоналу внаслідок мобілізації та вимушеного переміщення; руйнуванням інфраструктури внаслідок ракетних ударів. В умовах, коли основні видатки державного бюджету акцентовано на обороні, стратегічне управління КЗоЗ набуло критичного значення для забезпечення фінансової стійкості закладів.

Аналіз практики Полтавської міської громади дозволяє виокремити кілька ключових проблем стратегічного управління КЗоЗ в умовах, що склалися. Першою з них є недостатня синхронізація між стратегічними пріоритетами окремих закладів та муніципальними програмами охорони здоров'я. Інше однією стала обмеженість управлінських компетентностей керівного персоналу КНП, які традиційно формувалися в площині клінічного менеджменту, а не публічного адміністрування. І, нарешті, відсутність єдиної системи моніторингу та оцінювання результативності КЗоЗ на рівні громади, що ускладнює прийняття обґрунтованих стратегічних рішень засновника – Полтавської міської ради.

З огляду на зазначене, вважаємо за доцільне запропонувати такі напрями вдосконалення стратегічного управління КЗоЗ Полтавської міської громади: розроблення інтегрованої муніципальної стратегії розвитку системи охорони здоров'я громади на 2025-2030 роки з чіткими KPI для кожного КНП; запровадження системи регулярного звітування керівників КНП перед Департаментом охорони здоров'я Полтавської міської ради із застосуванням збалансованої системи показників (BSC); організацію систематичного навчання керівників КЗоЗ з питань стратегічного планування, фінансового менеджменту та роботи з НСЗУ; розроблення антикризових стратегічних планів для кожного КНП з урахуванням ризиків воєнного стану.

Тож, стратегічне управління комунальними закладами охорони здоров'я Полтавської міської громади в умовах медичної реформи та воєнного стану є багатовимірним процесом, що поєднує адаптацію до нових моделей фінансування, забезпечення безперервності медичної допомоги та підтримку фінансової спроможності закладів. Досвід Полтавщини, яка стала першопрохідником у реформуванні фінансування стаціонарної допомоги, має значний потенціал для узагальнення та поширення на рівні всієї системи охорони здоров'я України в умовах повоєнного відновлення.

Література

1. Автономізація лікарень: чого чекає місцева влада регіонів-аутсайдерів? *ITMED* : медичний веб-портал. URL: <https://surl.li/jnmgwb> (дата звернення: 16.05.2026).

2. Комплексна програма «Здоров'я Полтавської громади» на 2025 рік : затверджена рішенням 64 сесії Полтавської міської ради від 27.12.2024. URL: <https://surl.li/iddjrd> (дата звернення: 16.05.2026).

3. КП «ДМКЛ ПМР» – Головна інформація : офіційний сайт Дитячої міської клінічної лікарні Полтавської міської ради. URL: <http://dmkl.pp.ua/> (дата звернення: 16.05.2026).

4. Нова модель фінансування стаціонарної медичної допомоги буде запроваджена на Полтавщині з 2019 р. АПТЕКА.UA : веб-сайт. URL: <https://www.apteka.ua/article/482873> (дата звернення: 16.05.2026).

5. НСЗУ виплатила 422,7 млн грн. закладам-учасникам пілотного проекту у Полтавській області. Національна служба здоров'я України. 14.08.2019. NSZU.GOV.UA : веб-сайт. URL: <https://surl.li/lzxyql> (дата звернення: 16.05.2026).

6. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19 жовтня 2017 р. № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення: 16.05.2026).

7. Про затвердження плану розвитку Полтавського госпітального округу на 2023-2025 роки : Розпорядження Полтавської ОВА від 01 серпня 2023 р. № 518. URL: <https://surl.li/yymvtg> (дата звернення: 16.05.2026).

8. Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах / М. Брага та ін. ; Програма «U-LEAD з Європою», 2019. URL: <https://surl.li/gffcib> (дата звернення: 16.05.2026).

УДК 351.778:005

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК СКЛADOVA ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ГРОМАД

Гіряк С. М., здобувачка другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
*Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна*

Радух Н. Б., канд.екон.наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
*Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна*

Посилення фінансової стійкості громад передбачає впровадження ефективних механізмів управління та контролю за витратами, запобігання дефіцитам місцевого бюджету та зменшення надмірної залежності від зовнішнього фінансування. Одним із ключових аспектів є мобілізація фінансових ресурсів за рахунок місцевих податків, зборів та міжбюджетних трансфертів, що забезпечують фінансову незалежність громади.

Управління ризиками є невід'ємним компонентом забезпечення фінансової стійкості територіальних громад. Ризики, з якими можуть стикатися громади,

мають різноманітне походження, включно з економічними кризами, несподіваними природними катаклізмами, демографічними змінами, політичною нестабільністю та коливаннями на фінансових ринках. Їх своєчасне виявлення, кількісний аналіз і мінімізація за допомогою проактивного управління є ключовими для посилення стійкості громад. До таких заходів належать розробка планів реагування на надзвичайні ситуації, диверсифікація джерел доходів, створення резервних фондів, а також впровадження збалансованих стратегій управління борговими зобов'язаннями [3].

Разом із ризиками на фінансову стійкість територіальних громад впливають внутрішні слабкі сторони, обумовлені структурними недоліками фіскальної системи, зокрема надмірна залежність від нестабільних джерел фінансування, недостатній рівень бюджетних резервів, завищені обсяги боргових зобов'язань, слабка інституційна спроможність, корупція, неефективне використання державних коштів, а також дефіцит прозорості та підзвітності в управлінні ресурсами [2, с. 70]. Подолання цих недоліків охоплює заходи щодо зміцнення фіскальної стійкості, розбудови інституційного потенціалу, впровадження принципів належного врядування та стимулювання сталого соціально-економічного розвитку громад.

Важливим етапом у забезпеченні фінансової стійкості громад є ідентифікація основних ризиків. До числа найбільш значущих належать економічні ризики, що охоплюють економічні спади, рецесії та макроекономічну нестабільність, які спричиняють зниження надходжень до бюджету через скорочення податкової бази та інших доходів. Ринкові ризики, пов'язані з коливаннями на фінансових ринках, можуть суттєво впливати як на вартість інвестицій громади, так і на витрати, пов'язані із запозиченнями, що, у свою чергу, загострює фінансове навантаження. Демографічні виклики, зокрема скорочення чисельності або старіння населення, здатні зменшити податкову базу і водночас збільшити видатки на соціальні послуги, що створює ризик фінансової нестійкості громад.

Не менш важливими є політичні та управлінські ризики. Політична нестабільність, зміни в нормативно-правовому полі або недоліки в управлінні можуть дестабілізувати процес фінансового планування та реалізації запланованих програм. Це нерідко призводить до низької ефективності ресурсного використання та зростання видатків. Зміна умов міжбюджетних відносин через скорочення обсягів трансфертів чи дотацій від вищих рівнів влади, також може створити значну фінансову невизначеність. Стихійні лиха та екологічні ризики становлять серйозну загрозу для громад, завдаючи прямої шкоди інфраструктурі, та вимагають великих фінансових ресурсів для ліквідації наслідків і проведення відновлювальних робіт.

Оцінювання рівня вразливості територіальної громади передбачає аналіз її спроможності протидіяти різного роду ризикам та загрозам. Цей процес враховує як імовірність виникнення ризикових подій, так і потенційну серйозність їх наслідків. Наприклад, громади з низьким рівнем економічної диверсифікації є більш схильними до економічних потрясінь через залежність від обмеженої кількості галузей. Аналогічно, громади із високим рівнем боргового

навантаження та недостатніми бюджетними резервами демонструють знижену здатність до фінансової стійкості, що підвищує їх вразливість перед ринковими та економічними загрозами.

Одним із ключових факторів, що визначають рівень вразливості громади, є інституційна спроможність та якість управління. Недосконалість інституційних механізмів, зокрема неефективне управління державними ресурсами, низька прозорість процесів та невиправдані державні витрати, посилюють вразливість [2]. Натомість громади, які впроваджують належні практики управління, такі як прозоре бюджетне планування, ефективна звітність і стратегічне використання ресурсів, як правило, є краще підготовленими до боротьби з різноманітними ризиками.

Причини вразливостей є багатофакторними й часто зумовлюються структурними, системними та екзогенними чинниками. Економічні ризики зазвичай виникають унаслідок змін макроекономічних умов, які обумовлені національною економічною динамікою, глобальними тенденціями і специфікою окремих галузей. Зокрема, громади, чия економіка переважно залежить від промислового виробництва, стають особливо вразливими під час глобальних економічних спадів у цьому секторі. Демографічні ризики часто спричинені факторами на кшталт міграції населення, зниження народжуваності чи демографічного старіння, що своєю чергою залежать від соціально-економічних і політичних умов.

Політичні та управлінські ризики мають своїм джерелом нестабільність і непередбачуваність політичної обстановки, недосконалість процесів формування політики та слабкість інституційного середовища. Часті зміни влади, корупційні прояви та брак послідовності у прийнятті рішень створюють нестабільну ситуацію, яка обмежує залучення інвестицій і ускладнює довгострокове фінансове планування. Екологічні та природні ризики, зокрема, пов'язані зі змінами клімату, які збільшують частоту й інтенсивність екстремальних погодних явищ. Громади, розташовані в регіонах із високим ризиком стихійних лих, є особливо вразливими. Це стає ще більш очевидним у випадках нестачі відповідної інфраструктури й превентивних заходів щодо підготовки до надзвичайних ситуацій.

Ефективні механізми управління ризиками мають ключове значення для прогнозування, виявлення та мінімізації різноманітних загроз, які можуть вплинути на фінансову стабільність територіальних громад. Серед основних елементів таких механізмів виділяється створення надійної системи оцінки ризиків, що має включати регулярний моніторинг і аналіз можливих ризиків, таких як економічні спади, демографічні зміни, політична нестабільність, стихійні лиха чи коливання ринків [4, с. 308]. Завдяки послідовній оцінці цих факторів громади можуть визначити пріоритетність ризиків за їх ймовірністю та потенційним впливом і здійснювати ефективні та цілеспрямовані кроки для їх подолання або пом'якшення наслідків.

Фінансова диверсифікація є важливим механізмом управління ризиками, який сприяє підвищенню стійкості територіальних громад. Для зниження залежності від одного джерела доходу громадам варто орієнтуватися на

розширення бази місцевих податків, стимулювання різнопланової економічної діяльності та залучення інвестицій у різні сектори економіки. Водночас створення та ефективне використання фіскальних резервів виступає ще одним ключовим інструментом управління фінансовими ризиками. Ці резерви служать фінансовою подушкою безпеки, забезпечуючи громадам ресурси для реагування на непередбачені економічні виклики чи надзвичайні ситуації без необхідності використовувати радикальні заходи на кшталт скорочення важливих соціальних послуг або підвищення податків [2; 3]. Формування чіткої політики щодо накопичення, зберігання та використання резервних фондів гарантує їх доступність у найбільш критичний момент.

Управління борговими зобов'язаннями також відіграє вагомую роль у мінімізації ризиків. Територіальним громадам потрібно уникати надмірних запозичень та сприяти підтримці оптимального рівня заборгованості через встановлення прозорих лімітів на кредити, регулярний моніторинг боргового навантаження, а також розробку стратегій для ефективного управління й рефінансування поточних зобов'язань. Управління ризиками громад передбачає інтеграцію стратегій оцінки та мінімізації ризиків у ключові процеси фінансового планування та ухвалення управлінських рішень. Одним із дієвих підходів є введення багаторічних бюджетних рамок, які базуються на аналізі ризиків та сценарному плануванні. Враховуючи різноманітні економічні сценарії та потенційні ризики, громади здатні розробляти більш гнучкі й адаптивні бюджетні стратегії, що забезпечують високий рівень стійкості.

Програмно-цільове бюджетування виступає ще одним інструментом, який сприяє ефективному управлінню фінансовими ресурсами із застосуванням гендерно орієнтованого підходу через їх узгодження із стратегічними пріоритетами та очікуваними результатами діяльності громади [1]. У поєднанні бюджетних витрат із показниками ефективності та досягнення результатів громади здатні забезпечувати оптимальне використання фінансових ресурсів, що підсилює їхню стійкість, водночас сприяючи досягненню поставлених соціально-економічних цілей. Регулярний моніторинг виконання бюджету та його оцінка дозволяють оперативно реагувати на зміни й коригувати розподіл ресурсів, вдосконалюючи управлінські процеси.

Важливою складовою ефективного управління фінансами є залучення широкого кола учасників до фінансового планування, що забезпечує прагнення до інклюзивності та прозорості у прийнятті рішень. Громадська участь сприяє підвищенню відповідальності та підзвітності, стимулює підтримку заходів, спрямованих на зниження ризиків. Інструменти публічних консультацій, громадського бюджетування та відкритої передачі фінансової інформації формують довіру до управлінських процесів, а також уможливають колективне вирішення складних задач у сфері фінансового управління та побудови стійкої громади.

Література

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI (зі змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
2. Маматова Т., Борисенко В. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. №2. С. 67-73. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-9>
3. Савчук Н. Фіскальний федералізм та перспективи його адаптації до українських реалій. *Світ фінансів*. 2014. №1. С. 76-88. URL: <https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/785> (дата звернення: 26.03.2026).
4. Содома Р.І., Захарчишин М.І. Управління ризиками в контексті стійкості територіальної громади в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №5 (56). С. 307-313. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-42>

УДК 336.22:339.1(477)

ПОДАТКОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ НА ТОРГОВЕЛЬНИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ

Глитень А.В., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Височин І.В., д.е.н., проф.,
професор кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Торгівля є однією з ключових галузей національної економіки, оскільки забезпечує товарообіг, задоволення споживчого попиту, створення робочих місць та формування значної частини бюджетних надходжень держави. Ефективність функціонування торговельних підприємств значною мірою залежить від рівня податкового навантаження, яке впливає на фінансову стійкість суб'єктів господарювання, їхню конкурентоспроможність та інвестиційні можливості. В умовах воєнного стану, інфляції, порушення логістичних ланцюгів і зниження купівельної спроможності населення проблема оптимізації податкового навантаження набуває особливої актуальності.

Податкове навантаження являє собою сукупність податків і зборів, які сплачують суб'єкти господарювання відповідно до чинного законодавства. Для підприємств торгівлі воно є особливо важливим, оскільки ця сфера характеризується високим рівнем конкуренції, значними витратами на оренду, логістику, оплату праці та енергоресурси. Надмірне податкове навантаження може призводити до зниження рентабельності діяльності підприємств та стримувати розвиток торговельного бізнесу.

Основними податками, що формують податкове навантаження на підприємства торгівлі, є податок на додану вартість, податок на прибуток підприємств, акцизний податок та єдиний соціальний внесок. Одним із ключових податків для торговельного сектору є податок на додану вартість (ПДВ), який включається у вартість товарів і послуг та фактично сплачується кінцевим споживачем. Станом на 2026 рік в Україні діють такі ставки ПДВ [1]: 20% – базова ставка для більшості товарів і послуг, 7% – для окремих лікарських засобів та медичних виробів, 0% – для експорту товарів і міжнародних перевезень.

Важливе значення для торговельного бізнесу має також податок на прибуток підприємств, базова ставка якого становить 18%. Об'єктом оподаткування є прибуток підприємства, отриманий у результаті господарської діяльності [1].

Крім того, для окремих категорій товарів додатковим елементом податкового навантаження виступає акцизний податок, який застосовується до алкогольних напоїв, тютюнових виробів, пального та деяких інших товарів (табл. 1).

Таблиця 1

Основні підакцизні товари в Україні

Категорія товарів	Характеристика оподаткування
Алкогольні напої	Оподатковуються акцизним податком залежно від міцності продукції
Тютюнові вироби	Акциз встановлюється за кількість продукції
Рідини для електронних сигарет	Підлягають окремому акцизному оподаткуванню
Пальне	Акциз залежить від виду пального
Транспортні засоби	Оподатковуються при імпорті та реалізації окремих категорій

Джерело: сформовано автором на основі [1].

Суттєвий вплив на витрати підприємств торгівлі має єдиний соціальний внесок (ЄСВ), ставка якого становить 22% від фонду оплати праці. Зростання витрат на оплату праці та соціальні відрахування в умовах інфляції та дефіциту кадрів додатково посилює фінансове навантаження на суб'єктів торговельного бізнесу.

Після початку повномасштабної війни в Україні держава тимчасово запровадила податкові послаблення для підтримки бізнесу, зокрема спрощення системи оподаткування та окремі пільгові режими. Проте поступове відновлення податкових ставок і необхідність наповнення державного бюджету призвели до зростання податкового навантаження на підприємства торгівлі. Водночас торговельний сектор залишається одним із найбільших платників податків до бюджету. За даними Державної податкової служби України [2], у 2025 році підприємства оптової та роздрібної торгівлі увійшли до числа найбільших платників податків в Україні (табл. 2).

Таблиця 2

Роль торговельного сектору у формуванні податкових надходжень у 2025 році

Показник	Значення
Частка торгівлі у загальному обсязі податкових надходжень	16,6%
Приріст податкових надходжень від торгівлі порівняно з 2024 р.	+24,8%
Збільшення надходжень від торгівлі	+67,6 млрд. грн.
Місце торговельної галузі серед платників податків	Одне з провідних
Основні податкові платежі підприємств торгівлі	ПДВ, податок на прибуток, акцизний податок, ЄСВ

Джерело: сформовано автором на основі даних ДПС України [2].

Як бачимо, частка галузі «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» становила 16,6% загального обсягу податкових надходжень до державного бюджету. Крім того, порівняно з 2024 роком надходження від підприємств торгівлі зросли на 24,8%, або на 67,6 млрд грн, що свідчить про важливу роль торговельного сектору у формуванні доходів бюджету навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Отже, податкове навантаження є одним із ключових чинників, що визначають ефективність функціонування підприємств торгівлі в Україні. В сучасних умовах підприємства змушені адаптуватися до зростання витрат, змін у податковому законодавстві та нестабільності економічного середовища. Оптимізація податкової політики, підтримка підприємництва та впровадження стимулюючих механізмів оподаткування є важливими передумовами забезпечення стабільного розвитку торговельного сектору та підвищення його конкурентоспроможності.

Література

1. Податковий кодекс України № 2755-IV від 02.12.2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
2. Голівець Є. Які галузі заплатили найбільше податків у 2025 році: рейтинг. 16 січня 2026р. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/podatkovii-lideri-2025-roku-khto-zaplativ-najbilshe-1098282.html>

УДК 338.5:339.17]:339.133

ЦІНОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ

Голубець А.О., здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства торгівлі функціонують у середовищі високої конкуренції, нестабільності ринкової кон'юнктури та швидких змін споживчих переваг. Особливої актуальності набуває проблема формування ефективної цінової політики, оскільки саме ціна залишається одним із ключових факторів, що визначають поведінку споживачів і конкурентоспроможність підприємства. Під впливом інфляційних процесів, зниження реальних доходів населення, цифровізації торгівлі та розвитку електронної комерції підприємства змушені постійно адаптувати свої підходи до ціноутворення відповідно до трансформації споживчого попиту.

Цінова політика підприємства являє собою систему управлінських рішень щодо встановлення, зміни та регулювання цін на товари та послуги з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства [1]. До основних завдань цінової політики належать забезпечення прибутковості діяльності, підтримання стабільного рівня попиту, зміцнення ринкових позицій та формування лояльності споживачів. В умовах нестабільності ринку ціна стає не лише економічним інструментом, а й важливим елементом маркетингової комунікації підприємства зі споживачем.

Сучасні тенденції розвитку споживчого ринку свідчать про зміну моделі поведінки покупців. Споживачі дедалі частіше орієнтуються на раціональне споживання, порівнюють ціни в різних торговельних мережах, аналізують акційні пропозиції та звертають увагу на співвідношення «ціна – якість». Крім того, значний вплив на трансформацію попиту має розвиток онлайн-торгівлі, який забезпечує високу прозорість цін та посилює конкуренцію між підприємствами.

Важливим чинником трансформації споживчого попиту стала повномасштабна війна в Україні, яка суттєво вплинула на структуру витрат населення та споживчі пріоритети. В умовах економічної нестабільності, інфляції та зниження доходів населення споживачі стали більш раціональними й ощадливими, надаючи перевагу товарам першої необхідності та продукції з оптимальним співвідношенням ціни та якості. Крім того, посилюється попит на товари вітчизняного виробництва, оскільки значна частина населення свідомо підтримує українських виробників. Водночас зросла популярність акційних пропозицій, програм лояльності та онлайн-покупок, що обумовлено розвитком цифрової торгівлі в умовах воєнного стану.

У таких умовах підприємства торгівлі активно використовують гнучкі підходи до ціноутворення: системи знижок, бонусні програми, персоналізовані пропозиції, сезонні акції та динамічне коригування цін. Наприклад, українські торговельні мережі АТБ та «Сільпо» регулярно впроваджують короткострокові акційні кампанії, програми лояльності та спеціальні пропозиції для постійних клієнтів. Це дозволяє підтримувати обсяги продажів, стимулювати повторні

покупки та зберігати конкурентні позиції навіть за умов економічної нестабільності.

Водночас підприємства електронної комерції, зокрема Rozetka, активно застосовують інструменти цифрового маркетингу: персоналізовані знижки, безкоштовну доставку, промокоди та рекомендаційні системи. Використання цифрових технологій дозволяє оперативно реагувати на зміни споживчих потреб, аналізувати поведінку клієнтів та формувати більш ефективну цінову стратегію.

Доцільно узагальнити основні фактори трансформації споживчого попиту та їхній вплив на цінову політику підприємства торгівлі (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив факторів трансформації споживчого попиту на цінову політику підприємства торгівлі

Фактор трансформації попиту	Характеристика впливу	Реакція підприємства
Інфляційні процеси	Зниження купівельної спроможності населення	Запровадження акцій, знижок, оптимізація асортименту
Розвиток електронної комерції	Підвищення прозорості цін та конкуренції	Використання динамічного ціноутворення, онлайн-промоакцій
Раціоналізація споживання	Орієнтація покупців на співвідношення «ціна – якість»	Формування доступних цінових пропозицій
Зростання цифровізації	Активне використання мобільних застосунків і маркетплейсів	Персоналізація пропозицій, бонусні програми
Посилення конкуренції	Необхідність утримання клієнтів	Програми лояльності та гнучка цінова стратегія

Джерело: розроблено автором на основі [2-4].

Таким чином, трансформація споживчого попиту суттєво впливає на формування цінової політики підприємств торгівлі. В сучасних умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та поведінки споживачів. Використання гнучких методів ціноутворення, цифрових інструментів маркетингу, систем лояльності та персоналізованих пропозицій сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпеченню стабільного попиту та зміцненню його ринкових позицій. Перспективним напрямом подальших досліджень є вивчення впливу цифрових технологій та штучного інтелекту на процес формування цінової політики підприємств торгівлі.

Література

1. Окландер М.А. Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2020. 284 с. URL: https://pidru4niki.com/18420107/marketing/marketingova_tsinova_politika
2. Лабурцева О. Маркетингова цінова політика роздрібних торговельних мереж. *Scientia fructuosa*. 2021. № 137, 3 (Чер 2021). С. 92–106. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/94/71>
3. Мишко О., Камінська І. Формування цінової політики торговельних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-25>
4. Nahorna O., Barylovych O. Marketing pricing policy of a retail business enterprises. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4583/4526>

УДК 351.84:331.108

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ЯК ОСНОВА ВІДНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Горб Т. А., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Залізняк В.П., д.н.д.у., професор,
завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Сучасний стан розвитку соціально-економічних систем в Україні характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності. Повномасштабна збройна агресія, масова зовнішня міграція населення, мобілізаційні процеси та руйнування індустріальної інфраструктури спричинили глибоку демографічну та економічну кризу. У цих умовах стратегічне управління людським капіталом виходить за межі класичної HR-функції та перетворюється на ключовий елемент національної стійкості, без якого неможливе повоєнне відновлення держави.

Фундаментальною проблемою сьогодення є критичний дефіцит людських ресурсів загалом та висококваліфікованих дипломованих кадрів зокрема. За оцінками міжнародних інституцій та Міністерства економіки, вітчизняний ринок праці вже сьогодні відчуває нестачу сотень тисяч працівників у життєво важливих секторах економіки [1]. Відтік спеціалістів формує «кадровий голод», що суттєво гальмує як масштабування бізнесу, так і ефективне функціонування апарату публічного управління на державному та муніципальному рівнях.

Окремим і надзвичайно гострим викликом у системі управління трудовими ресурсами є парадокс працевлаштування молоді. З одного боку, роботодавці

постійно декларують дефіцит кадрів, а з іншого — зберігають консервативні, жорсткі бар'єри для входу на ринок праці, вимагаючи від кандидатів наявності багаторічного практичного досвіду роботи. Виникає структурна диспропорція: молоді спеціалісти, які щойно здобули диплом, не можуть працевлаштуватися через відсутність стажу, а отримати цей стаж не мають можливості, оскільки більшість підприємств відмовляється інвестувати час і фінансові ресурси у професійне навчання та адаптацію «новачків» [2].

Такий підхід є руйнівним для соціально-економічної системи. Відсутність розвиненого інституту наставництва (менторства) та небажання компаній супроводжувати молодих спеціалістів на старті їхньої кар'єри призводить до знецінення вищої освіти [3]. Роботодавці часто очікують ідеального кандидата, здатного з першого дня виконувати складні завдання. Проте в реаліях швидкої зміни технологій жоден заклад вищої освіти не здатний надати випускнику вичерпний набір прикладних навичок під конкретне робоче місце без етапу практичного онбордингу. Як наслідок, талановита молодь або маргіналізується на ринку праці, переходячи в некваліфіковані сфери послуг, або долучається до потоку трудової міграції за кордон, де існують потужні інтеграційні програми для випускників.

З огляду на це, механізми публічного управління людським капіталом потребують негайної системної модернізації. Стратегія відновлення має базуватися на таких ключових напрямках:

По-перше, на державному рівні необхідно створити дієві економічні стимули для роботодавців, які наймають молодь без досвіду роботи. Відповідно до положень Закону України «Про зайнятість населення» [4], доцільно розширити програми компенсації єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ), а також запровадити цільові податкові пільги для компаній, які реалізують офіційні програми оплачуваного стажування для студентів та випускників.

По-друге, стратегічним рішенням є законодавче та інституційне масштабування дуальної форми здобуття вищої освіти. Синхронізація академічного навчання в університеті з практичною роботою на профільному підприємстві ще на етапі студентства дозволить розірвати замкнене коло «немає досвіду — немає роботи» і забезпечить випускників необхідним стажем ще до отримання диплома.

По-третє, необхідне стимулювання внутрішньокорпоративного наставництва. Державні та міжнародні грантові фонди відновлення мають передбачати фінансування програм перекваліфікації та менторства, щоб підприємства мали ресурс компенсувати робочий час тих досвідчених фахівців, які займаються навчанням молоді [5].

Підсумовуючи, слід наголосити, що подолання кадрового дефіциту в Україні неможливе виключно за рахунок очікування повернення мігрантів. Стратегічне управління людським капіталом у кризових умовах вимагає глобального переосмислення ролі молодих спеціалістів. Для забезпечення стійкості соціально-економічних систем держава і бізнес повинні перейти від парадигми «споживання готових кадрів» до моделі «інвестування у розвиток

талантів». Тільки синергія зусиль влади, підприємців та закладів вищої освіти у питанні практичної адаптації молоді створить міцний фундамент для успішного відновлення країни.

Література:

1. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 грудня 2024 р. № 1234-р. URL: <https://www.google.com/search?q=https://zakon.rada.gov.ua/>
2. Лібанова Е. М. Ринок праці України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економіка України*. 2023. № 5. С. 12-28.
3. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2022. 312 с.
4. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <https://www.google.com/search?q=https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
5. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://www.google.com/search?q=https://zakon.rada.gov.ua/>

УДК 351

СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ В УМОВАХ ЕКОЛОГІЧНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ МІСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА

Груба С.С., здобувач другого,
(магістерського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»*

Розвиток українських міст сьогодні відбувається в умовах воєнних викликів, руйнування інфраструктури, фінансових обмежень органів місцевого самоврядування та одночасного посилення вимог до якості міського середовища й екологічної безпеки. В цих умовах система поводження з побутовими відходами виступає важливим елементом міської екологічної інфраструктури, а комунальні підприємства – ключовими суб'єктами реалізації муніципальної екологічної політики [2; 3].

Традиційна модель управління такими підприємствами, зорієнтована переважно на оперативне реагування: дотримання графіків вивезення, підтримання контейнерних майданчиків, усунення поточних проблем, вона не відповідає вимогам переходу від схеми «Збирання – Транспортування – Захоронення» до ієрархії поводження з відходами, яка передбачає: запобігання утворенню, повторного використання, переробки та мінімізації захоронення [2; 4]. Це зумовлює потребу впровадження «Системи стратегічного управління

розвитком комунальних підприємств поводження з відходами», що відповідає сучасним підходам до стратегічного менеджменту та публічного управління [1].

Мета дослідження – обґрунтування теоретико – методологічних та практичних підходів до формування системи стратегічного управління розвитком комунальних підприємств у сфері поводження з відходами в умовах екологічної модернізації міського середовища та розроблення стратегічної моделі розвитку такого підприємства до 2030 року.

Об’єкт дослідження – процес стратегічного управління розвитком комунальних підприємств комунальної екології, предмет – організаційні, концептуальні та інструментальні засоби формування системи стратегічного управління розвитком комунальних підприємств у сфері поводження з відходами. Емпіричну базу становить діяльність КП «Муніципальна компанія по поводженню з відходами» Харківської міської ради та дані відкритих джерел [2; 3].

Теоретичну основу складають праці з публічного управління, стратегічного менеджменту, муніципальної економіки, екологічної політики та управління відходами [1–3]. Використано системний і структурно-функціональний підходи, методи аналізу й синтезу, логіко – структурованого моделювання, SWOT-аналізу та аналізу стейкхолдерів.

Уточнено зміст поняття «Система стратегічного управління розвитком комунального підприємства у сфері поводження з відходами», яку запропоновано розглядати як інтегровану сукупність цілей, принципів, функцій, інструментів, організаційних структур та процедур моніторингу, спрямованих на довгостроковий розвиток підприємства як елементу екологічної інфраструктури громади [1; 3]. Підкреслено публічно-управлінський характер такої системи: вона має забезпечувати не лише економічну, а й екологічну та соціальну результативність.

Сформовано триєдину орієнтацію стратегічного управління:

- Екологічну – зменшення негативного впливу на довкілля, скорочення обсягів захоронення, розвиток роздільного збирання, сортування та переробки [2–4].
- Економічну – забезпечення фінансової стійкості, підвищення ресурсоефективності, формування інвестиційного потенціалу [1].
- Соціальну – підвищення якості й доступності послуг, поліпшення стану міського середовища, формування екологічно відповідальної поведінки населення.

Запропоновано систему принципів формування стратегічно орієнтованої моделі управління розвитком комунальних підприємств: системності, стратегічної узгодженості з документами розвитку громади, екологічної орієнтованості, ресурсної збалансованості, участі стейкхолдерів, інноваційності та адаптивності, прозорості й підзвітності, безперервності стратегічного циклу, ризику – орієнтованості [1; 3]. Вони конкретизовані щодо сфери поводження з відходами й можуть бути використані як методична основа стратегічного планування на рівні комунальних підприємств.

На основі узагальнення теоретичних положень і аналізу практики розроблено «Концептуальну модель системи стратегічного управління розвитком комунального підприємства поводження з відходами», яка включає: стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування місії, бачення й стратегічних цілей, визначення стратегічних напрямів розвитку, програмно – проєктну деталізацію, організаційно – інституційне, фінансове та інформаційне забезпечення, систему моніторингу, оцінювання та коригування стратегії [1–3]. Особливістю моделі є інтеграція принципів екологічної модернізації й циркулярної економіки, що узгоджується з міжнародними підходами та рекомендаціями ОЕСР [4].

На прикладі КП «Муніципальна компанія по поводженню з відходами» Харківської міської ради здійснено «Якісний аналіз організації системи поводження з відходами», ролі підприємства в цій системі та його стратегічного потенціалу [2; 3]. SWOT-аналіз дозволив виявити сильні сторони, комунальний статус, досвід, сформовану структуру, слабкі сторони: зношеність матеріально – технічної бази, обмеженість фінансових ресурсів, недостатній розвиток роздільного збирання та цифровізації, а також окреслити зовнішні можливості й загрози.

З урахуванням результатів аналізу запропоновано «Стратегічну модель розвитку комунального підприємства до 2030 року», яка передбачає: формулювання місії, бачення, системи стратегічних цілей та реалізацію шести ключових напрямів: екологічна модернізація системи поводження з відходами, модернізація матеріально – технічної бази та логістики, цифровізація управління, забезпечення фінансової стійкості й залучення ресурсів, розвиток партнерств і взаємодії з громадою, інституційний розвиток і посилення кадрового потенціалу [1–4]. Обґрунтовано поетапний підхід до реалізації моделі, що дозволяє врахувати наявні ресурсні й інституційні обмеження.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що розроблені підходи можуть бути використані органами місцевого самоврядування та керівництвом комунальних підприємств при розробленні стратегій розвитку, місцевих програм управління відходами та екологічної модернізації міста. Запропонована система стратегічного управління сприяє переходу від суто оперативної логіки до «Довгострокового стратегічного бачення розвитку комунальної екологічної інфраструктури», що є необхідною умовою сталого відновлення та екологічної трансформації українських міст [3; 4].

Література

1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
2. Колодійчук І. А. Формування територіально збалансованих систем управління відходами : регіональний вимір : монографія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України», 2020. 524 с.

3. OECD. Waste Management and the Circular Economy in Selected OECD Countries: Evidence from Environmental Performance Reviews. Paris : OECD Publishing, 2019.

УДК 332.1:338.43

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Гуторов О.І., д.е.н., професор,
провідний науковий співробітник відділу геоінформаційних технологій,
менеджменту та економічних досліджень,
*Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства НААН,
смт. Хлібодарське, Одеський р-н, Одеська обл., Україна, Україна*

Дефіцит адаптивного інструментарію стратегування розвитку сільських територій зумовив критичну деформацію просторового розміщення ресурсного потенціалу та стагнацію об'єктів колективного користування. Глибокі соціально-економічні дисбаланси, що виникли внаслідок системної інертності управління, сформували регресивний кумулятивний ефект, який нівелює продуктивність сільської господарської системи та суттєво обмежує антропоцентричний вектор розвитку територій. Викладене обумовлює нагальну необхідність концептуального переосмислення парадигми забезпечення сталого розвитку сільських територій.

Пропонована архітектура трансформації базується на інтегративній моделі стратегічного управління, де ключовим аналітичним базисом виступає тріада індикативних векторів: економічного саморозвитку, соціальної інклюзії та екологічної безпеки сільського середовища. Кожен з визначених векторів декомпоновано на систему релевантних детермінант, що дозволяє здійснювати прецизійний моніторинг динамічних змін у сільських територіальних системах. Впровадження спеціалізованого метричного інструментарію в межах моделі забезпечує верифікацію стратегічних орієнтирів та адаптивність управлінських рішень до цільових показників сталого розвитку [1].

Процес розгортання дієвого організаційно-економічного забезпечення сталого поступу сільських територій охоплює такі стратегічні етапи: діагностично-аналітичний етап – ідентифікація деструктивних чинників та оцінка наявного ресурсного потенціалу сільських територій через призму індикативних показників сталого розвитку; інституційне проектування – приведення локальних стратегій розвитку у відповідність до засад державної регіональної політики та нормативно-правових вимог на всіх ієрархічних рівнях управління; моделювання цільових орієнтирів – встановлення пріоритетів економічного зростання, соціальної інклюзії та екологічної безпеки на основі розробленої моделі; ресурсна мобілізація та інструментальне забезпечення –

формування фінансово-економічних важелів стимулювання підприємництва, відновлення інфраструктури та підтримки демографічного відтворення сільського населення; моніторинг та адаптивна корекція – запровадження системи безперервного контролю результативності механізму та коригування управлінських рішень залежно від динаміки соціально-економічних систем.

Методологічний контур дослідження базується на системі метричної верифікації, що охоплює детермінанти, релевантні законодавчо визначеним векторам оцінки. До них віднесено: параметри соціально-економічного саморозвитку; інтенсивність та результативність агровиробництва; динаміку зайнятості та добробуту сільських жителів, а також раціональність просторового землекористування. Запропонований аналітичний підхід передбачає розрахунок багатокомпонентного індексу стану сільських територій, що інтегрує коефіцієнти стійкості, еволюційного розвитку та їх синергії. Формування якісного моніторингового базису реалізується через агрегацію гетерогенних факторів у єдиний інтегральний показник, що дозволяє здійснювати прецизійну оцінку адаптивності територіальних систем до цілей сталого розвитку.

В основі організаційно-економічної архітектури стратегування лежить методологія ієрархічної декомпозиції цілей, що інтегрує прецизійні критерії верифікації, варіативні методи планового впливу та адаптивні алгоритми ресурсної мобілізації. Функціональний контур механізму охоплює процеси структурної оптимізації, операційного супроводу та координації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Концептуальна модель сталого розвитку сільських територій розглядається нами як самоорганізована система, що синтезує нормативно-правові, фінансово-бюджетні та організаційні інструменти. Такий синергетичний підхід спрямований на максимізацію віддачі від використання природно-ресурсного, демографічного та інтелектуального капіталу територій у процесі їх еволюційної трансформації.

Результати проведеного аналізу підтверджують необхідність реалізації пента-моделі стратегічних орієнтирів сталого розвитку сільських територій. Доведено, що ці цільові вектори перебувають у стані глибокої системної конвергенції: досягнення цільових показників антропоцентричного розвитку (високих стандартів життєдіяльності та демографічної стабільності) є детермінованим похідним від результативності аграрного економічного базису та інституційної спроможності органів місцевої влади, за умови суворого дотримання екологічного імперативу – збереження біосистемного різноманіття та регенерації природних активів.

Фундаментальна домінанта сталого розвитку сільських територій полягає у формуванні життєздатної диверсифікованої економіки та забезпеченні регенеративного використання природного капіталу в аграрному секторі, локальному виробництві та суміжних галузях. Стратегічний пріоритет трансформації спрямований на створення інклюзивного середовища для зростання соціально-економічного добробуту, стабілізації демографічної динаміки та підтримання екологічної рівноваги, що водночас забезпечує ревіталізацію історико-культурної та духовної спадщини сільських громад [2].

Сталий розвиток сільських територій потребує постійного вдосконалення

та підвищення ефективності механізму розвитку, який вирішує комплекс питань, пов'язаних з вибором напрямів та інструментів їх розвитку, виходячи з існуючої фінансової, економічної, соціальної, демографічної, екологічної ситуації з урахуванням специфіки та особливостей територіальних утворень.

Проектування стратегії територіального розвитку базується на консолідації векторів інтересів ключових стейкхолдерів – місцевої громади, бізнес-структур та суб'єктів владних повноважень – шляхом детермінації пріоритетних напрямів розвитку. Проте критичне значення має не лише декларація стратегічних орієнтирів, а й упровадження механізму перманентного моніторингового супроводу.

Наше дослідження акцентує увагу на необхідності створення інтегрованої системи контролінгу, яка забезпечує безперервну верифікацію виконання встановлених завдань та ідентифікацію деструктивних відхилень. Такий підхід дозволяє оперативно імплементувати коригувальні управлінські рішення та забезпечує гнучкість структурних трансформацій у межах реалізації концепції сталого розвитку сільських територій.

Концептуальна архітектура забезпечення сталого розвитку сільських територій інтегрує три фундаментальні субсистеми: організаційний контур – базується на впровадженні голістичного просторового управління та системі конвергентного планування (поєднання операційних та стратегічних горизонтів). Важливим елементом є розбудова когнітивного сервіс-забезпечення (інформаційно-консультаційної підтримки) управлінських ланок усіх рівнів ієрархії; економічний базис – передбачає стимулювання мультифункціонального розвитку сільських територій та реінжиніринг систем менеджменту господарюючих суб'єктів задля підвищення їхньої конкурентоспроможності; фінансова складова – орієнтована на оптимізацію вертикалі фіскальних взаємодій (регіон – район – територіальна громада). Пріоритетами є диверсифікація джерел доходів бюджету, модернізація алгоритмів міжбюджетної трансфертної політики та забезпечення транспарентності (прозорості) цільових видатків.

Інституційний каркас трансформації визначається якістю архітектури публічної влади, децентралізацією повноважень та активізацією соціального капіталу через розвиток інститутів громадянського суспільства та професійних об'єднань на селі.

Фундаментальним драйвером реалізації стратегічних пріоритетів сталого розвитку виступає інститут державно-приватного партнерства (ДПП), архітектура якого на рівні територіальних громад має інтегрувати як виробничі кластери, так і сервісну інфраструктуру. У реальному секторі економіки розгортання механізмів ДПП на локальному рівні є критичною передумовою для забезпечення життєздатності малого та середнього підприємництва. Це стосується не лише аграрного профілю, а й стимулювання несільськогосподарської диверсифікації, що дозволяє сформувати стійку економічну систему громади, адаптовану до сучасних ринкових викликів.

Парадигма цифрової трансформації сільських територій створює аналітичне підґрунтя для оцінки ресурсного забезпечення трансформаційних

переходів та інтенсифікації результативності окремих галузевих сегментів. Впровадження цифрових інструментів формує фундаментальний базис для системної модернізації аграрного виробництва та соціальної системи, забезпечуючи перехід до смарт-управління розвитком територій.

У контексті обґрунтування концептуального базису модернізації сервісно-логістичного потенціалу сільських територій регіону розроблено логіко-процесну архітектуру реінжинірингу управлінських циклів. Практична імплементація даної моделі забезпечує реконфігурацію ієрархічної системи врядування, дозволяючи здійснити перехід до гнучкої мережевої схеми взаємодії на мікро- (локальні поселення), мезо- (територіальна громада) та макрорівнях (регіональний вимір) розвитку сільських територій.

Узагальнюючи результати дослідження, ми визначили ключові стратегічні вектори трансформації організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку сільських територій: інвестиційно-технологічний вектор – формування сприятливого клімату для капіталовкладень та модернізація агропромислового виробництва на основі інноваційних технологій [1]; підприємницький вектор – диверсифікація сільської економіки через стимулювання ділової активності та розбудову адаптивних форм малого і середнього бізнесу; ресурсно-екологічний вектор – раціоналізація залучення природного та людського капіталу в господарський оборот з обов'язковим урахуванням кліматичної адаптації та принципів екологічної безпеки [3]; інфраструктурно-сервісний вектор – розбудова сучасного соціально-інженерного каркасу територій та активізація інституту публічно-приватного партнерства [4]; цифровий та інтелектуальний вектор – тотальна цифровізація управлінських комунікацій (смарт-управління) та розвиток антропоцентричного потенціалу [5].

Системна реалізація визначених пріоритетів виступає практичним втіленням запропонованих концептуальних засад, що дозволяє здійснити комплексну трансформацію організаційно-економічного забезпечення розвитку сільських територій. Такий підхід забезпечує перехід від інертних моделей управління до гнучкої стратегічної архітектури, здатної вивести систему сталого розвитку сільських територій на якісно новий рівень адаптивної стійкості, інституційної спроможності та глобальної конкурентоспроможності.

Література:

1. Вожегова Р. А., Гуроров О. І., Степанова М. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління сталим розвитком сільських територій: теорія, практика, напрями удосконалення: монографія. Одеса : Олді+, 2026. 210 с.
2. Гуроров О. І. Основні напрями та інструменти сталого соціально-економічного розвитку сільських територій. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. Харків: ДБТУ, 2025. № 2. С. 3–15. 10.69803/3083-6034-2025-2-3
3. Гуроров О. І., Гуророва О. О. Удосконалення стратегічного планування розвитку сільських територій в умовах зміни клімату та цифрових трансформацій: науково-методичний аспект. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. Харків: ДБТУ, 2025. № 1. С. 3–15. 10.69803/3083-6034-2025-1-3

4. Гуторов О. І., Гуторова О. О. Комплексний механізм інноваційного розвитку інфраструктури сільських територій регіону. *Аграрні інновації*. 2025. № 29. С. 282–289. <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2025.29.43>

5. Nitsenko V., Martyn T., Hutorov A., Gutorov O., Zhemerdieiev A., Chekanov O. Transformation of business models: methodology for transition to the “AI-First” paradigm. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2026. No. 1. Pp. 157-165. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2026-1/157>

УДК 351:332.1

РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПІДВИЩЕННІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

Гуторова О.О., к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет. м. Харків, Україна

У сучасних умовах глобальної нестабільності, посилення міжрегіональної конкуренції та необхідності повоєнного відновлення України, традиційні методи адміністрування територій вичерпали свій ресурс [1, 2]. Публічне управління сьогодні трансформується з інструменту розподілу бюджетних коштів у драйвер створення високої доданої вартості. Ключовим об’єктом впливу стає інноваційно-інвестиційний потенціал – інтегральна характеристика здатності територіальної системи залучати капітал та генерувати технологічні зміни для підвищення якості життя громади.

Інноваційно-інвестиційний потенціал не є статичним набором природних ресурсів чи наявної інфраструктури. Це динамічна система, що включає: ресурсну складову – фінансові потоки, трудовий капітал, наукову базу; інституційну складову – прозорість місцевої влади, ефективність нормативно-правового регулювання, рівень корупційних ризиків; інфраструктурну складову – наявність майданчиків для швидкого старту бізнесу (парки, хаби). Роль публічного управління полягає у синергії цих складових. Влада має виступати не лише як регулятор, а як «сервісний хаб», що мінімізує транзакційні витрати для інвестора та створює умови для комерціалізації інновацій.

Ефективне публічне управління починається з реалістичного стратегування. Використання європейського підходу Smart Specialization (S3) дозволяє територіальним соціально-економічним системам не розпорошувати ресурси, а фокусуватися на унікальних конкурентних перевагах, а саме: ідентифікації ніш – аналізі наукового та промислового потенціалу для визначення пріоритетних галузей (наприклад, агротех, ІТ-кластери, зелена енергетика); довгостроковому баченні – створенні «дорожніх карт» розвитку на 7–10 років, що дає інвестору впевненість у незмінності пріоритетів громади незалежно від політичних циклів; інвестиційній паспортизації – створенні деталізованих каталогів об’єктів, які готові до освоєння «тут і зараз».

Публічне управління реалізує свій потенціал через створення спеціалізованих інституцій розвитку. Це дозволяє розділити політичні функції та функції економічного стимулювання через створення: індустріальних парки (надання земельних ділянок з підведеними комунікаціями та податковими пільгами. Це ключовий інструмент залучення промислових інвестицій); агенцій регіонального розвитку (виконують роль офісів супроводу інвестора за принципом «єдиного вікна», знімаючи з бізнесу тягар спілкування з численними контролюючими органами); бізнес-інкубаторів та акселераторів (підтримка стартапів на ранніх стадіях (пільгова оренда, доступ до експертизи)).

Цифрова трансформація є найефективнішим антикорупційним інструментом публічного управління. Підвищення інвестиційної привабливості наряду залежить від швидкості та прозорості отримання адміністративних послуг, реалізація яких можлива через: електронні дозволи (автоматизація видачі дозволів на будівництво та землевідведення); відкриті дані (публікація містобудівного кадастру та реєстрів комунального майна у відкритому доступі дозволяє інвестору самостійно оцінювати ризики та можливості); електронні закупівлі (справедлива конкуренція у доступі до виконання місцевих замовлень стимулює місцевий бізнес до інноваційного оновлення).

Сучасне публічне управління стимулює взаємодію трьох сил: влади, бізнесу та науки. ЗВО / НДІ – генерують знання та кадри. Бізнес – впроваджує ці знання у виробництво. Влада – створює фінансові та правові стимули для цієї взаємодії (гранти, спільні проєкти). Публічне управління має модерувати цей діалог, оскільки без участі влади фундаментальна наука часто залишається відірваною від ринку, а бізнес страждає від нестачі кваліфікованих кадрів та технологій.

В умовах глобальної боротьби за капітал територіальна соціально-економічна система має бути «впізнаваною». Роль влади – сформувати позитивний імідж регіону. Інвестиційну привабливість територіальної соціально-економічної системи можна досягти за рахунок: територіального маркетингу – просування продукції місцевих виробників на міжнародні ринки; виставкової діяльності – організації інвестиційних форумів та участі у міжнародних експозиціях; соціального капіталу – розвитку міського середовища, медицини та освіти. Інвестор вкладає кошти туди, де хочуть жити та працювати талановиті люди.

У специфічних умовах України роль публічного управління доповнюється функцією ризик-менеджменту: страхування військових ризиків – створення спільних з міжнародними донорами фондів страхування; релокація бізнесу – супровід підприємств із зони бойових дій, надання приміщень та допомога у відновленні ланцюгів постачання; грантова підтримка – залучення коштів міжнародних фондів для фінансування інноваційних територіальних проєктів.

Підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу територіальної соціально-економічної системи є результатом переходу від командного управління до моделі «Влада як сервіс». Публічне управління має концентруватися не на прямому втручанні в економіку, а на створенні саморегульованої екосистеми, де інновації стають природним способом

існування бізнесу, а інвестиції – надійно захищеним інструментом розвитку. Лише через інституційну стійкість, цифрову прозорість та стратегічне партнерство влади, бізнесу й науки можливо забезпечити довгострокове економічне зростання територій.

Ефективність територіальних систем сьогодні безпосередньо залежить від якості публічного управління на місцях. Влада перестає бути просто джерелом дозволів і стає архітектором екосистеми, де виробництво отримує доступ до інновацій (через університети), капіталу (через інвестиційні преференції) та інфраструктури (спеціалізовані майданчики).

Одним із ключових інструментів такої системи, що інтегрує капітал та інновації, є індустріальні парки. У цьому контексті стратегічним пріоритетом для виробників стає перехід від "автономного" існування до резидентства, де публічна влада виступає не лише гарантом податкових пільг, а й провайдером спільної інфраструктури та сервісів. Це створює ефект масштабу, недоступний для окремих підприємств поза межами парку.

Підприємствам варто адаптувати свої інвестиційні плани під стратегічні пріоритети громади. Це відкриває доступ до цільового грантового фінансування, програм підтримки експорту та пільгового кредитування від держави та міжнародних донорів. Виробництву слід ініціювати спільні R&D-проекти (дослідження та розробки) з місцевими закладами освіти за посередництва влади. Публічне управління у цьому процесі може виступати гарантом або співфінансувачем впровадження нових технологій.

Виробничий сектор має бути співавтором «інвестиційного паспорта» території. Реальні кейси успішного виробництва – це найкращий аргумент для залучення нових інвесторів у регіон, що в результаті веде до розвитку суміжної інфраструктури (доріг, логістики, енергомереж). Перехід на цифрові платформи дозволяє виробникам радикально скоротити терміни запуску нових ліній та модернізації потужностей, вимагаючи від влади повної прозорості у наданні адмінпослуг. Практичний підхід до управління в умовах глобальної цифровізації забезпечує адаптацію суспільства до необхідних трансформацій, підвищуючи доступність та прозорість інформаційних ресурсів.

Соціально-економічний розвиток територій безпосередньо залежить від ефективності публічного управління, яке трансформується з фіскально-контролюючого органу в активного модератора ринку. Залежність проявляється у спроможності місцевої влади мінімізувати інвестиційні ризики та створювати прогнозоване середовище для бізнесу. Стимулювання інноваційної активності суб'єктів здійснюється через інструменти співфінансування R&D-проектів, надання податкових канікул для технологічних стартапів та розбудову комунікаційних платформ.

Таким чином, роль публічного управління у зміцненні територіальної соціально-економічної системи є визначальною, оскільки підвищення її інноваційно-інвестиційного потенціалу можливе лише за умови переходу до інтегрованої моделі управління. Така модель, що поєднує в собі стратегічне планування, впровадження цифрових інновацій та механізми системної підтримки, дозволяє органам влади ефективно трансформувати внутрішні

ресурси у сталу конкурентоспроможність територій.

Література:

1. Івашко О. А. Архітектоніка публічного інвестування соціально-економічного розвитку регіонів : монографія / наук. ред. І. З. Сторонянська. Луцьк : Вежа-Друк, 2025. 416 с.
2. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін.] ; за загальн. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2024. 104 с.

УДК 353:642

СВІТОВИЙ ДОСВІД СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Давиденко О. С., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Динник І. П., к.держ.упр.,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Глобально можна виділити 2 підходи до соціально-економічного розвитку регіонів.

- За першим підходом держава розглядається як єдине ціле. Вона може поділятися на окремі регіони, проте фактичне управління є абсолютно централізованим; у державі наявні єдині універсальні цілі соціально-економічного розвитку, під які одні регіони в силу своїх внутрішніх ресурсів підходять краще ніж інші, а отже у них відбувається більш активний розвиток. А інші регіони можуть завжди залишатись малорозвиненими.

- Другий підхід базується на актуальній зараз в Україні і світі концепції децентралізації і передбачає, що держава повинна здійснювати не стільки прямий управлінський, скільки регулюючий та координуючий вплив на окремих, регіональних та місцевих, суб'єктів, які в свою чергу самостійно аналізують власні можливості та ресурси, на основі чого забезпечують всебічний збалансований регіональний розвиток найефективнішим шляхом.

Цей підхід почав на практиці втілюватись у багатьох країнах світу починаючи із середини ХХ століття. Європейські держави здійснювали масштабну відбудову після Другої світової війни, яка потребувала швидкості. Активне відновлення економічних ядер держав, що давало суттєві переваги на перших етапах такої відбудови, зумовлювало високу диспропорцію розвитку регіонів, яка могла негативно сказатися на загальнодержавному розвитку у далекострокій перспективі [1]. Саме тому держави швидко звернули увагу на вищезгадану концепцію.

Європейські плани і стратегії регіонального розвитку формувались в межах новоутвореної на той час Організації європейського економічного співробітництва [1; 2]. Результативність роботи організації зумовила її поступове розширення – у 1961 році вона перетворилась на існуючу по сьогоднішнього дня Організацію економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), що на той момент вже включала, окрім держав центральної та західної Європи, США, Канаду, пізніше – Австралію, і т.д. [2].

Ще з тих пір у державах, що приділяють увагу збалансованому регіональному розвитку сформувалася система управління цим процесом, яка складається з трьох рівнів: державний, регіональний та місцевий. На державному рівні формується нормативно-правова база, яка визначає загальні правила та умови функціонування і розвитку всієї системи регіонального управління, а також здійснюється перерозподіл ресурсів між регіонами, в першу чергу - механізмами фінансового вирівнювання, також здійснюються державні цільові інвестиції у відстаючі території [1; 3, с. 67].

Поступово у світі з'являлись також інструменти формування і розвитку по регіонах різних факторів, що забезпечували їхню конкурентоспроможність без надмірних фінансових витрат і прямих державних інвестицій, зокрема: регулювання рівня зайнятості, розвиток інноваційної сфери, smart-спеціалізація регіонів і громад та ін. – ті аспекти, які природнім шляхом стимулюють приватні інвестиції у регіон [1].

З кінця ХХ ст., із розвитком глобалізації, при розгляді системи соціально-економічного розвитку регіонів, стало раціональним виділяти четвертий – міжнародний рівень управління цим процесом. Тобто, наприклад в ОЕСР в 1982 року з'явилась повноцінна спеціалізована Програма місцевого розвитку рівня зайнятості та економіки. Також в організації існує Комітет політики регіонального розвитку (Regional Development Policy Committee), робочі підрозділи з питань політики розвитку сільської місцевості; політики розвитку міських територій; аналізу територіальних показників; які здійснюють допомогу країнам - учасникам [1]. У Європейському Союзі, який також є міжнародним утворенням, існують такі інструменти для проведення регіональної політики як Фонд єдності, Європейський фонд регіонального розвитку, Європейський соціальний фонд та ін. , які забезпечують не тільки аналітично-планову, а й активну фінансову допомогу країнам-членам [4, с. 82].

Попри існування вищезазначених загальних, фактично, універсальних аспектів здійснення регіональної політики в сучасному світі, у кожній державі існують свої специфічні нюанси її реалізації, які засновані на особливостях цих держав.

Так, Франція – унітарна держава, основою регіональної політики якої є прагнення з одного боку забезпечити розвиток регіонів та субрегіонів (департаментів, округів, кантонів), максимально залучаючи до цього і «підкреслюючи» унікальні особливості кожного з них, що і передбачають сучасні загальні тенденції регіонального розвитку; з іншого боку – забезпечити максимальну згуртованість і єдність регіонів, їхню соціальну і економічну рівність між собою, що, в свою чергу, спирається на конституційну основу

держави та вимоги ЄС. Ураховуючи це соціально-економічний розвиток регіонів у країні забезпечується за рахунок активної прямої співпраці регіональних і загальнодержавних органів зокрема через систему «проектних контрактів» (*Contrat de plan Etat-region*) [5, с. 121; 6]. Регіональна влада із залученням представників субрегіонів і муніципалітетів формує Стратегічний план економічного розвитку регіону (*Schema regional de developpement economique*), самостійно визначаючи власні переваги; цілі і завдання розвитку відповідно до законодавства, і зокрема загальнонаціональних «директив територіального планування». Після цього План остаточно узгоджується із центральними органами влади і регіон починає його реалізовувати, використовую допомогу, в першу чергу-фінансову, від держави [5, с. 123].

Німеччина – федеративна держава, первинними суб'єктами адміністративно-територіального поділу якої є землі. Мета регіональної політики загалом є досить подібною до французькою. Проте тут кожна земля як суб'єкт федерації має досить високу автономію, що суттєво відрізняє Німеччину від Франції. Окремий регіон має високий рівень незалежності у формуванні власної політики розвитку. З 1969 року на загальнодержавному рівні регіональний соціально-економічний розвиток регламентується документом - Спільним завданням «Поліпшення регіональної економічної структури» (*Gemeinschaftsaufgabe 'Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur'*), ураховуючи положення якого землі поступово узгоджують між собою рівень соціально-економічного розвитку [5, с. 135]. Центральний уряд при цьому майже не має повноважень щодо прямого адміністративного регулювання цього процесу – держава по-суті тільки іноді реалізує механізм горизонтального фінансового вирівнювання. Такий «м'який» підхід протягом 20 років демонстрував свою ефективність: ФРН як була комплексно однією із найбільш економічно-розвиненою державою в світі, так і на регіональному рівні не мала дисбалансу у соціально-економічних показниках. Проте після об'єднання Німеччини у 1989 році землі колишньої НДР сильно відрізнялись у економічному і культурному плані від «старих земель». І відсутність прямого активного втручання держави (який затверджений конституційними положеннями) досі не дозволяє в повній мірі «синхронізувати» розвиток східних і західних регіонів, навіть попри наявність великої кількості спеціалізованих програм [7, с. 276; 5, с. 135].

Але існують і такі підходи до регіональної політики, які не орієнтуються на абсолютно рівний розвиток окремих регіонів. У США – держави, що, як і Німеччина, є федеративною, регіони – штати є також автономними. Проте у федерального уряду немає завдання щодо вирівнювання показників економічного і соціального розвитку штатів. Так ВРП на душу населення Нью-Йорку становить 115,6 тис. доларів (2024), у сусідньому Вермонті – 70,4 тис.; а у Міссісіпі - 53,5 тисяч [8]. Проте якщо окремі муніципалітети визнаються депресивними, федеральний уряд у партнерстві із урядами конкретних штатів забезпечують їм допомогу; крім цього здійснюються державні галузеві інвестиції, а також інвестиції у конкретні організації, що займаються

пріоритетною для держави діяльністю, а отже і у регіони, де ці організації здійснюють економічну діяльність [5, с. 304].

Ще один приклад унітарної держави, яка сконцентрована на збалансованому регіональному розвитку – Республіка Корея (Південна Корея). На відмінно від багатьох європейських держав, уряд Кореї довгий час не займався цим питанням. І на кінець 1980-х років близько 49% усього населення було зосереджено в Столичному регіоні, який охоплює лише 12% національної території [5, с. 182]. Отже близько половини усієї території мала нерозкритий потенціал. У 1988 р. у країні почалась реформа децентралізації, а також – паралельне спрямування загальнодержавної політики на розвиток окремих регіонів [5, с. 185]. А у 1996 році Корея стала членом ОЕСР [2]. Через відносно невелику загальну площу держави, а також об'єм змін, які необхідно було впровадити, аналіз потенціалу регіонів і адміністрування їхнього розвитку у країні є досить централізованим: впроваджуються загальнонаціональні п'ятирічні плани, які передбачають розвиток тих чи інших галузей у регіонах; особлива увага приділяється інноваційним спеціалізаціям [5, с. 183]. Поступово, із кожним таким етапом – «п'ятирічкою», регіони і суб'єкти місцевого самоврядування отримують все більше фактичних повноважень, що зумовлює поступовий перехід подальшого регіонального соціально-економічного розвитку на стандартні загальносвітові засади.

Проте головною особливістю досвіду Південної Кореї є не стільки вищезазначене, скільки те, що вона виступає антиподом в політичному та соціально-економічному плані до іншої корейської держави – КНДР. Зіставлення цих двох держав найбільш наочно демонструє переваги збалансованого розвитку регіонів, передбачених другим підходом, серед окреслених напочатку цього дослідження. Детальні об'єктивні показники щодо соціально-економічного розвитку Північної Кореї майже відсутні у відкритих джерелах, проте існує ряд непрямих свідощів того, що, на відмінно від Південної Кореї, місцевий економічний розвиток (який і в загальному плані є значно слабшим) сконцентрований виключно на столиці – Пхеньяні, в той час як решта території (більше 90%) залишаються депресивними (навіть по міркам КНДР) [9].

Отже, підсумовуючи, можна зазначити, що в сучасному світі активний соціально-економічний розвиток держави багатьом забезпечується завдяки збалансованому розвитку її регіонів. Сам критерій «збалансованості» і конкретні методи і інструменти регіонального розвитку визнається у державах «індивідуально», спираючись на її політичну, соціальну і економічну специфіку.

Проте існують загальні аспекти ефективної регіональної політики, які в першу чергу полягають у раціональному «партнерстві» між державою, регіонами, муніципалітетами та навіть міжнародним простором.

Література

1. OECD. OECD Regional Outlook 2019 : *Leveraging Megatrends for Cities and Rural Areas*, OECD Publishing, Paris. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2019/03/oecd-regional-outlook-2019_g1g9f65f/full-report/component-7.html

2. Eurostat. Glossary: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *European Commission*. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Organisation_for_Economic_Co-operation_and_Development_\(OECD\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Organisation_for_Economic_Co-operation_and_Development_(OECD))
3. Лешишин Р. М. Стратегічне планування в законодавстві зарубіжних держав. *Наукові записки. Серія: Право*. 2021. Т. 1. №10. С. 66-69.
4. Ярошенко І. В. Світовий та вітчизняний досвід підтримки проблемних регіонів. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10 . С. 79-86.
5. OECD, *Regional Development Policies in OECD Countries*, OECD Regional Development Studies, OECD Publishing, Paris (2010), 386 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2010/09/regional-development-policies-in-oecd-countries_g1g10300/9789264087255-en.pdf
6. Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires/Ministère de la Transition énergétique, Contrats de plan État-Région, 2023. URL: <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/contrats-de-plan-etat-region>
7. Анастасія Писарук. Регіональна політика Німеччини. Міжнародна економіка в умовах кліматичних змін: глобальні виклики: Зб. тез доповідей III Міжнар. наук.-практ. конф. (26 квітня, 2024 р.). Тернопіль, 2024. 310 с. с. 274-277.
8. University of Kansas Institute for Policy & Social Research. Per capita real GDP, by state all industry total – 2022. URL : <https://ksdata.ku.edu/ksdata/ksah/business/percapGDP.pdf>
9. The Korean Peninsula at Night - NASA Science. *NASA Science*. 2024. URL: <https://science.nasa.gov/earth/earth-observatory/the-korean-peninsula-at-night-153325/>

УДК 314.7:339

МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

Даценко Ю.О., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Височин І.В., д.е.н., проф.,
професор кафедри економіки та фінансового підприємства,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Міграція завжди слугувала невід’ємною складовою розвитку людської цивілізації. Міграційні процеси суттєво впливають на економічну стабільність держави та безпосередньо зумовлюють переміщення економічно активного населення як всередині країни, так і поза її межами. Повномасштабна війна в Україні та посилення глобальної нестабільності спричинили вагомі демографічні

зміни, оскільки через небезпеку та невизначеність значна частина населення була змушена покинути місця постійного проживання й переселитися до більш безпечних регіонів або виїхати за кордон. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), близько чверті українців були змушені залишити свої домівки та оселитися у країнах ОЕСР і сусідніх державах, а кількість внутрішньо переміщених осіб становила 4,6 млн осіб [4].

Значне руйнування інфраструктури, масштабні економічні збитки, втрата робочих місць і відтік трудових ресурсів змусили роботодавців оперативно адаптовувати діяльність підприємств до нових умов господарювання. Це передбачало релокацію бізнесу до більш безпечних регіонів, перегляд логістичних ланцюгів, зміну форматів роботи та пристосування до безпекових викликів.

Внаслідок припинення діяльності значної кількості підприємств у перші місяці повномасштабної війни суттєво зріс рівень безробіття серед населення, а масове переселення спричинило дисбаланс демографічної структури регіонів. Одночасно це зумовило нерівномірний розподіл споживчого попиту між різними областями України. У відносно безпечних регіонах спостерігалось зростання попиту на продовольчі товари, засоби першої необхідності, оренду житла та побутові послуги, тоді як у прифронтових і тимчасово окупованих регіонах відбулося різке скорочення обсягів роздрібного товарообороту. В результаті підприємства торгівлі були змушені адаптовувати товарний асортимент, логістичні процеси та формати обслуговування відповідно до нової структури споживчого попиту. Основні наслідки впливу міграційних процесів на трансформацію сфери торгівлі в Україні доцільно узагальнити у табл. 1.

Таблиця 1

Основні наслідки міграційних процесів для сфери торгівлі України

Напрямок впливу	Прояв у сфері торгівлі
Демографічні зміни	Переміщення населення між регіонами
Споживчий попит	Зростання попиту у безпечних регіонах
Ринок праці	Дефіцит кадрів та зміна структури зайнятості
Логістика	Перебудова ланцюгів постачання
Цифровізація	Розвиток електронної комерції
Споживча поведінка	Переорієнтація на товари першої необхідності
Соціальна політика	Необхідність інтеграції ВПО та ветеранів

Джерело: розроблено автором.

Однією з найбільш постраждалих сфер економіки стала торгівля. Дослідження, проведене соціологічною компанією «Градус» («Gradus») спільно з Київською школою економіки (KSE) у березні 2022 року, засвідчило, що майже п'ята частина респондентів, які втратили роботу через війну, працювали у сфері Г «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» [2].

Однак поступове відновлення контролю над деокупованими територіями сприяло частковому поверненню населення до місць постійного проживання, що зумовило скорочення рівня безробіття. Адаптувавши діяльність до воєнних умов, роботодавці почали активно шукати нових працівників для покриття кадрового дефіциту, залучаючи осіб різних вікових груп і професійної спеціалізації.

За статистичними даними Державної служби зайнятості, станом на 1 січня 2026 року штатна чисельність працівників, залучених у секторі G «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів», збільшилася з 523 596 до 530 441 особи, або на 1,31 %. Щодо форм організації праці, переважає очний формат роботи: 84,3 % роботодавців забезпечують роботу безпосередньо на підприємстві або в офісі; 14,7 % використовують змішаний формат праці; лише 1 % припадає на дистанційну або надомну форму зайнятості. Крім того, більшість роботодавців надають перевагу стандартному графіку роботи, тоді як лише незначна частка готова впроваджувати гнучкий або позмінний режим праці [3].

Міграційні процеси та безпекові ризики також прискорили розвиток електронної комерції та цифрових каналів продажу. Частина споживачів змінила традиційний формат здійснення покупок на онлайн-замовлення, що стимулювало підприємства торгівлі активніше впроваджувати цифрові сервіси, доставку товарів і автоматизовані системи обслуговування клієнтів.

Попри позитивні тенденції відновлення, низка негативних факторів продовжує впливати на сферу торгівлі. Зокрема, дефіцит кваліфікованих кадрів і загальна мобілізація змушують роботодавців шукати нові джерела трудових ресурсів, витрачаючи додаткові фінансові та організаційні ресурси при одночасному зниженні продуктивності праці.

Ще одним важливим чинником є зростання вимог претендентів до рівня заробітної плати. Війна суттєво вплинула на купівельну спроможність населення, що змушує працівників орієнтуватися насамперед на забезпечення базових потреб власних сімей, скорочуючи другорядні витрати. Одночасно міграційні процеси спричинили зміну моделей споживчої поведінки населення. В умовах економічної нестабільності та зниження доходів значна частина споживачів переорієнтувалася на товари першої необхідності, скорочуючи витрати на непродовольчі товари та послуги. Це змусило підприємства торгівлі переглядати цінову політику, оптимізувати товарний асортимент і посилювати акцент на доступності продукції.

Окремим викликом у післявоєнний період стане збільшення кількості ветеранів на ринку праці. Бізнесу та державі необхідно забезпечити ефективну професійну адаптацію ветеранів, створити умови для їхньої інтеграції у професійне середовище та сприяти раціональному використанню їхнього трудового потенціалу.

Важливу роль в умовах трансформації сфери торгівлі відіграватиме державна підтримка населення та бізнесу. Держава повинна створити умови для розвитку трудового потенціалу країни, запровадити програми підтримки вразливих категорій населення (ветеранів, внутрішньо переміщених осіб), а

також забезпечити безпечні соціально-економічні умови для повернення вимушених і трудових мігрантів в Україну. Для цього необхідно розробити ефективні стимули та проєкти, активізувати механізми залучення української діаспори до економіки держави та сприяти покращенню соціально-економічного становища населення.

Отже, міграційні процеси суттєво вплинули не лише на ринок праці, а й на трансформацію сфери торгівлі загалом. Переміщення населення зумовило зміну територіальної структури споживчого попиту, трансформацію споживчих пріоритетів, розвиток електронної комерції та необхідність адаптації бізнес-моделей підприємств торгівлі до нових соціально-економічних умов.

Література

1. Ринок праці в Україні: головні тенденції та виклики / RAU. URL: <https://rau.ua/news/rinok-praci-v-ukraini-easybusiness/> (дата звернення: 17.05.2026).
2. Міжнародна організація з міграції (МОМ) в Україні : офіційний сайт. URL: <https://ukraine.iom.int/uk> (дата звернення: 17.05.2026).
3. Державна служба зайнятості України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua/> (дата звернення: 17.05.2026).
4. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Україна / Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). URL: <https://www.oecd.org/en/countries/ukraine.html> (дата звернення: 17.05.2026).

УДК 351.83:331.101.262(4/9)

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Дідик С. М., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Комунальний заклад вищої освіти
«Дніпровська академія неперервної освіти»
Дніпропетровської обласної ради»

Українське суспільство перебуває на складному етапі формування нової системи соціально-трудових відносин. Такий процес характеризується як тривалий з певними елементами невизначеності. Нині практично всі суб'єкти господарювання в своїй діяльності зустрічаються з проблемами підвищення результативності соціального діалогу, активізації позицій практично всіх учасників переговорного процесу. З встановленням ринкових відносин виникла й розвивається нова форма життєдіяльності суспільства — «соціальне партнерство», що являє собою організаційну структуру, в межах якої відбувається взає модія організацій роботодавців, найманих працівників і держави. У загальному визначенні соціальне партнерство — це система регулювання соціально-трудових відносин, яка дозволяє ефективно поєднувати

інтереси різних суб'єктів таких відносин з метою запобігання конфліктам у трудовій сфері [1]. Формування ефективного механізму соціального партнерства нині є актуальним. Розуміючи важливість цього, уряд визначив одним з пріоритетних напрямів розвитку соціалотрудової сфери на засадах соціального партнерства, Міжнародна організація праці реалізує проект технічного співробітництва «Україна: сприяння реалізації основних принципів та прав у світі праці», все більше науковців звертають свою увагу на цю проблему.

У сучасному світі соціальне партнерство є одним з найважливіших аспектів організації соціального ринкового господарства і одним із суттєвих аспектів партнерства між людьми в процесі виробництва і суспільного життя. Так, привертає увагу партнерство між колегами в процесі виконання виробничих завдань, між керівниками та підлеглими, між поколіннями людей при організації пенсійного забезпечення, між власниками засобів виробництва і власниками робочої сили.

Останнє постає у вигляді партнерства між двома соціальними групами людей – роботодавцями і найманими працівниками й тому називається соціальним, яке можна визначити як ідеологію, форму та методи узгодження їхніх соціально-трудових інтересів [2].

Ідеологія соціального партнерства полягає в тому, що соціальні конфлікти між обома сторонами вирішуються не через протистояння різнохарактерних соціальних груп, а встановленням соціального миру, не через "конфліктне суперництва", а "конфліктним співробітництвом". Методом вирішення соціальних конфліктів у межах соціального партнерства є компроміс, узгодження інтересів роботодавців і найманих працівників, а не протистояння і ліквідація приватної власності на засоби виробництва.

Іншими словами, соціальне партнерство передбачає вирішення соціальних конфліктів не революційним шляхом, а шляхом мирних переговорів і взаємних поступок. У реальному житті соціальне партнерство є альтернативою будь-якій диктатурі класу або особи і цивілізованим методом вирішення соціальних конфліктів на різних рівнях, тобто за нормами, які захищають інтереси обох сторін.

На практиці соціальне партнерство здійснюється на засадах трипартизму як системи тристороннього представництва з боку підприємців, профспілок і держави, які, будучи зацікавленими учасниками регулювання соціально-трудових відносин на ринку праці, однаковою мірою відповідальні за розробку взаємоприйнятних рішень і, зрештою, для збереження соціального миру. Співробітництво соціальних партнерів здійснюється у формі консультацій, контролю, вирішення колективних спорів, переговорів, які найчастіше закінчуються укладанням тарифних угод і колективних договорів[3].

Сьогодні в Україні узагальнення поглядів роботодавців і робітників проявляється у розумінні необхідності зниження соціальних реформ, логічної побудови соціальної політики в політику економічних перетворень, у створенні умов, які б сприяли розвиткові виробництва як головного джерела вирішення

соціальних проблем, у підтримку соціального світу, попередженні масового злидарства і безробіття.

З цього приводу у роботодавців і робітників існують і не співпадаючі інтереси, до яких можна віднести, перш за все, пропорції в розподілі доходів на споживання і розвиток виробництва, визначення джерел створення фондів соціального захисту, ступень їх достатності.

Література

1. Бутко М. Регіональні складові соціального партнерства / М. Бутко, М. Мурашко // Економіка України. 2001. №4. С. 4—10.
2. Новиков В. Імперативи розвитку ефективного соціального партнерства // Економіка України. 2005. №1. С. 80—85.
3. Поплавська О. Розвиток соціального партнерства в Україні як чинник економічного зростання // Україна: аспекти праці. 2004. № 1. С. 42—48.

ЦИФРОВІ ПЛАТЕЖІ ТА МАЙБУТНЄ БЕЗГОТІВКОВОГО СУСПІЛЬСТВА

Дров'яніков М. Р., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
факультету управління та економіки,

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Ткачук М. Р., к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку,

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Сьогодні цифрові платежі стали невід'ємною частиною фінансового життя людей. Їх популярність постійно зростає через швидкий розвиток технологій, активне використання Інтернету та зміну фінансових потреб населення. Все більше людей користуються банківськими картками, мобільними додатками, електронними гаманцями та іншими цифровими сервісами для проведення розрахунків. Це дозволяє значно швидше та простіше здійснювати фінансові операції й поступово зменшує потребу у використанні готівки.

Головними перевагами цифрових платежів є комфорт, економія часу та зручність у користуванні. Якщо раніше для здійснення багатьох банківських операцій потрібно було відвідувати відділення банку та витрачати час у чергах, то сьогодні більшість платежів можна провести буквально за кілька секунд через телефон або комп'ютер. Такий підхід значно полегшує фінансові розрахунки як для звичайних громадян, так і для бізнесу. Особливо важливе значення цифрові платежі мають для бізнесу, оскільки прискорення фінансових розрахунків сприяє підвищенню ефективності діяльності компаній, оптимізації бізнес-процесів та покращенню якості обслуговування клієнтів [1].

Однією з важливих переваг переходу до безготівкових розрахунків є підвищення рівня фінансової безпеки та відкритості фінансових операцій. Завдяки цифровим технологіям значно легше контролювати рух коштів і перевіряти проведення платежів, що допомагає зменшити кількість фінансових махінацій, випадків шахрайства та корупційних схем. Також сучасні платіжні системи мають надійний захист даних користувачів. Для безпеки транзакцій використовуються різні технології, зокрема шифрування інформації, підтвердження входу через додаткові коди або повідомлення та інші інструменти кіберзахисту. Завдяки цьому знижується ризик втрати коштів, а люди більше довіряють цифровим фінансовим сервісам і безготівковим платежам загалом.

Разом із перевагами цифрові платежі мають і певні проблеми, які потребують уваги. Однією з основних є захист особистих даних користувачів та безпека фінансової інформації. Сьогодні кібершахрайство постійно розвивається, а зловмисники винаходять нові способи кібератак і викрадення коштів. Саме тому банки та фінансові компанії змушені постійно вдосконалювати системи захисту та вкладати значні кошти у розвиток кібербезпеки. Ще однією важливою проблемою залишається доступність цифрових фінансових послуг для всіх людей. Не кожен має достатній рівень цифрових навичок або постійний доступ до сучасних технологій та Інтернету. Найчастіше з такими труднощами стикаються люди старшого віку та жителі сільської місцевості, де цифрова інфраструктура розвинена слабше. Через це частина населення може мати обмежений доступ до сучасних платіжних сервісів і безготівкових розрахунків.

Тому процес переходу до безготівкового суспільства в різних країнах відбувається по-різному. Усе залежить від рівня розвитку технологій, фінансової системи та готовності населення користуватися цифровими сервісами. Наприклад, у таких країнах, як Швеція та Китай, використання готівки за останні роки значно зменшилося. Більшість людей там активно користуються мобільними додатками та електронними платіжними системами, а безготівкові розрахунки стали звичною частиною повсякденного життя. Водночас у багатьох країнах населення продовжує активно використовувати готівкові кошти через сформовані фінансові звички, недостатній рівень довіри до цифрових технологій або обмежений доступ до сучасної платіжної інфраструктури.

У майбутньому цифрові платежі будуть ще активніше розвиватися разом із новими технологіями. Уже зараз штучний інтелект, блокчейн і біометрична ідентифікація допомагають робити фінансові операції швидшими, зручнішими та безпечнішими для користувачів. Водночас державні органи та фінансові установи повинні активно вдосконалювати законодавство та створювати чіткі правила у сфері цифрових платежів. Це необхідно для забезпечення стабільної роботи фінансової системи, підвищення рівня безпеки електронних розрахунків і надійного захисту прав користувачів фінансових послуг.

Таким чином, цифрові платежі сьогодні відіграють важливу роль у розвитку сучасної економіки. Вони створюють нові можливості для електронної комерції, підтримують розвиток малого бізнесу та спрощують проведення міжнародних фінансових операцій. Перехід до безготівкових розрахунків є

цілком природним процесом у світі активного розвитку цифрових технологій. Проте ефективність такого переходу значною мірою залежить від рівня кібербезпеки, розвитку технологій та доступності фінансових послуг для населення.

Важливим є й те, що цифрові платежі позитивно впливають на економіку держави загалом. Використання безготівкових розрахунків дозволяє скоротити витрати на друк, перевезення та обслуговування готівки. Також електронні фінансові операції є більш прозорими, що допомагає державі ефективніше контролювати рух коштів і податкові надходження. Це сприяє зменшенню тіньової економіки та підвищує рівень фінансової дисципліни в країні.

Це сприяє боротьбі з тіньовою економікою та ухиленням від сплати податків [2].

Сьогодні значний вплив на розвиток цифрових платежів мають фінтех-компанії, які активно впроваджують нові технології у фінансову сферу. Вони створюють сучасні платіжні сервіси, що дозволяють проводити фінансові операції швидше, простіше та часто дешевше, ніж у традиційних банках. Більшість таких компаній працює повністю онлайн, без фізичних відділень, тому користувачі можуть отримувати необхідні фінансові послуги у будь-який час через смартфон або комп'ютер.

Останніми роками цифрові платежі все більше інтегруються у соціальні мережі та месенджери. Сучасні додатки дають можливість оплачувати покупки, надсилати кошти чи користуватися окремими фінансовими послугами прямо у чатах або мобільних застосунках. Це значно пришвидшує процес розрахунків і робить його більш зручним для користувачів.

Важливим напрямом розвитку цифрових платежів залишається також цифрова інклюзія населення. Сучасні фінансові сервіси повинні бути доступними не лише для активних користувачів банківських технологій, а й для людей, які мають обмежений доступ до фінансової інфраструктури або сучасних цифрових сервісів. Саме тому багато держав уже працюють над розвитком електронних гарантів, спрощених фінансових платформ та програм підтримки населення, щоб зробити безготівкові розрахунки більш доступними для всіх верств суспільства [3].

Отже, цифрові платежі сьогодні є однією з найважливіших складових розвитку сучасної фінансової системи. Вони суттєво змінюють підхід до здійснення фінансових операцій, роблячи їх швидшими, зручнішими та доступнішими для населення і бізнесу. Завдяки розвитку мобільних додатків, електронних гарантів, онлайн-банкінгу та інших цифрових сервісів люди можуть здійснювати платежі у будь-який час і практично з будь-якого місця. Це сприяє розвитку електронної комерції, малого бізнесу та міжнародної торгівлі, а також поступовому скороченню використання готівкових коштів.

Важливим є і те, що цифрові платіжні системи позитивно впливають на економіку держави. Безготівкові розрахунки допомагають зменшити витрати на друк, перевезення та обслуговування готівки, а також роблять фінансові операції більш прозорими. Завдяки цьому держава може ефективніше контролювати рух

коштів та податкові надходження, що сприяє зменшенню тіньової економіки та фінансових махінацій.

Разом із перевагами розвиток цифрових платежів супроводжується і певними викликами. Одними з головних проблем залишаються кібербезпека, захист персональних даних та ризики кібершахрайства. Через це банки, фінансові компанії та фінтех-сервіси змушені постійно вдосконалювати системи захисту, використовувати сучасні технології шифрування та підвищувати рівень безпеки електронних платежів. Не менш важливим питанням є забезпечення доступності цифрових фінансових послуг для всіх верств населення, особливо для людей похилого віку та жителів сільської місцевості.

Таким чином, цифрові платежі поступово стають невід'ємною частиною сучасного життя та важливим елементом цифрової економіки. Їх подальший розвиток залежатиме від поєднання технологічних інновацій, високого рівня фінансової безпеки, ефективного державного регулювання та забезпечення рівного доступу населення до сучасних фінансових послуг.

Література

1. Худолій Ю. С., Халєвіна М. О. Фінтехнології в банківському бізнесі: реалії та перспективи. *Problemy Ekonomiky*. 2021. № 1. С. 134-142. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-1_0-pages-134_142.pdf (дата звернення: 07.05.2026)
2. Клюско, Л. А., Москаленко, Н. В. Діяльність банків в умовах інформаційної економіки. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2021. № 1. С. 126-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2021_1_11 (дата звернення: 07.05.2026)
3. 5 європейських країн, що близькі до безготівкового майбутнього. URL: <https://fintechinsider.com.ua/5-yevropejskyh-krayin-shho-blyzki-do-bezgotivkovogo-majbutnogo/> (дата звернення: 08.05.2026)

УДК 351:620.92:339.923

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ

Єременко В. В., канд. екон. наук,
генеральний директор ТОВ «Вітропарки України»

Євроінтеграційний курс України обумовлює необхідність глибокої трансформації підходів до публічного управління розвитком сектору відновлювальної енергетики, оскільки саме ця сфера дедалі більше визначає зміст сучасної енергетичної політики, економічної модернізації та національної стійкості. У сучасних умовах відновлювальна енергетика виконує не лише економічну та екологічну, а й безпекову функцію, адже сприяє диверсифікації джерел енергії, зменшенню залежності від традиційних енергоресурсів, децентралізації генерації та підвищенню спроможності держави реагувати на

кризові ситуації в енергетичній сфері. Особливої актуальності це питання набуває в умовах воєнних загроз, коли пошкодження об'єктів енергетичної інфраструктури безпосередньо впливає на стабільність функціонування економіки, соціальної сфери, територіальних громад і системи публічного управління загалом.

Для України, яка одночасно протидіє воєнним загрозам і просувається шляхом євроінтеграції, розвиток відновлювальної енергетики слід розглядати як один із пріоритетів модернізації державної політики, регуляторного середовища та механізмів взаємодії між державою, бізнесом і територіальними громадами. Водночас трансформація публічного управління у цій сфері має бути спрямована не лише на збільшення частки відновлюваних джерел енергії, а й на формування прозорих правил функціонування ринку, стимулювання інвестицій, розвиток розподіленої генерації, підтримку інноваційних технологій та посилення ролі громад у реалізації локальних енергетичних проєктів. Саме поєднання європейських стандартів, національних безпекових інтересів і практичних потреб енергетичного сектору здатне забезпечити поступовий перехід України до більш стійкої, конкурентної та екологічно орієнтованої моделі енергетичного розвитку.

Європейський Союз розглядає відновлювальну енергетику як базовий інструмент енергетичного переходу, декарбонізації та зниження залежності від викопного палива. За даними Eurostat, у 2023 р. частка енергії з відновлюваних джерел у валовому кінцевому споживанні енергії ЄС становила 24,5 %, тоді як оновлена Renewable Energy Directive встановлює обов'язкову ціль на рівні щонайменше 42,5 % до 2030 р. із орієнтиром досягнення 45 % [1; 2]. Це означає, що для країн, які інтегруються до європейського енергетичного простору, ключового значення набуває не лише нарощування потужностей ВДЕ, а й інституційна готовність забезпечити прозорі правила, прогнозоване регулювання та стимули для залучення інвестицій.

Ключові євроінтеграційні орієнтири розвитку сектору ВДЕ в ЄС наведено на рис. 1.

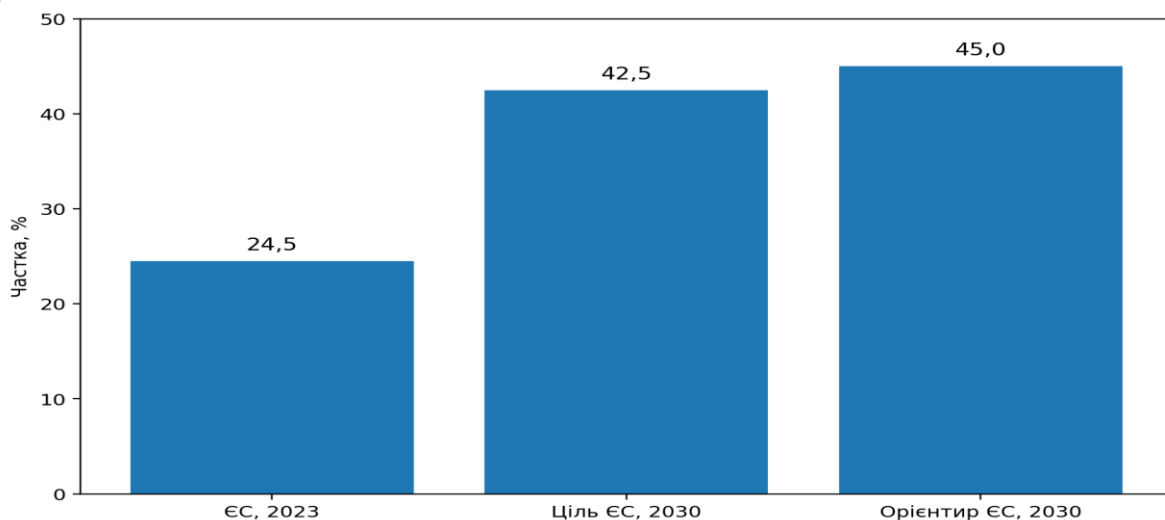


Рис. 1. Частка енергії з відновлюваних джерел у валовому кінцевому споживанні енергії ЄС: фактичний рівень 2023 р. та цільові орієнтири до 2030 р.

Примітка. Складено автором за даними [1; 2].

Для України зазначені орієнтири мають практичне значення, оскільки адаптація до енергетичної політики ЄС вимагає перегляду управлінських підходів у сфері відновлювальної енергетики. Йдеться про гармонізацію нормативно-правової бази, удосконалення процедур підтримки проєктів ВДЕ, розвиток конкурентних ринкових механізмів, сприяння розподіленій генерації, а також формування умов для функціонування енергетичних громад і локальних ініціатив. У цьому контексті трансформація публічного управління повинна ґрунтуватися на поєднанні регуляторної стабільності, інституційної спроможності та економічної доцільності рішень.

Не менш показовою є структура виробництва електроенергії в ЄС. За офіційними даними Eurostat, у 2023 р. саме відновлювані джерела енергії стали провідним джерелом виробництва електроенергії в Європейському Союзі, забезпечивши 44,7 % її загального обсягу, тоді як викопне паливо становило 32,5 %, а атомна енергія – 22,8 % [3]. Такі дані демонструють, що сектор ВДЕ в ЄС уже виконує не лише допоміжну, а системоутворюючу функцію.

Структуру виробництва електроенергії в ЄС за основними джерелами у 2023 р. подано на рис. 2.

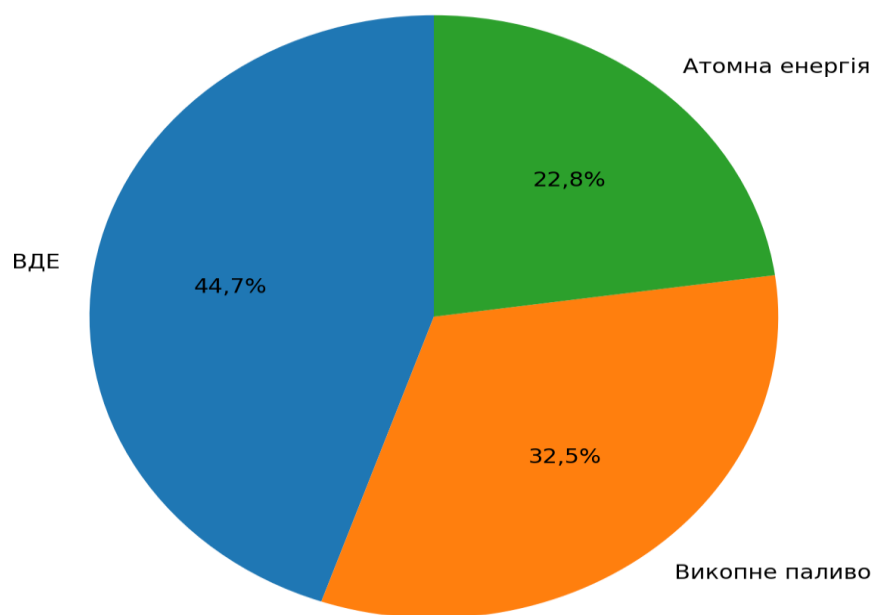


Рис. 2. Структура виробництва електроенергії в ЄС за основними джерелами у 2023 р., %

Примітка. Складено автором за даними [3].

Для України це є важливим орієнтиром у контексті формування довгострокової моделі розвитку енергетики. В умовах воєнних ризиків і пошкодження енергетичної інфраструктури саме розподілена та відновлювальна генерація здатна підвищувати гнучкість енергосистеми, зменшувати залежність від великих централізованих об'єктів і підтримувати енергетичну стійкість територіальних громад. Водночас ефективність такого переходу залежить від спроможності публічної влади створити збалансовану систему регулювання, яка

поєднуватиме європейські стандарти, національні інтереси та потреби бізнесу у передбачуваних правилах функціонування ринку.

З огляду на це трансформація системи публічного управління розвитком відновлювальної енергетики в Україні має охоплювати кілька взаємопов'язаних вимірів. По-перше, інституційний, що передбачає вдосконалення координації між органами державної влади, регуляторами, місцевим самоврядуванням та учасниками ринку. По-друге, нормативно-правовий, який пов'язаний із подальшим наближенням українського законодавства до права ЄС та формуванням стабільних правил підтримки сектору ВДЕ. По-третє, інвестиційний, що вимагає мінімізації регуляторних бар'єрів, спрощення дозвільних процедур і підвищення довіри інвесторів до державної політики. По-четверте, територіальний, оскільки саме на рівні громад формується запит на локальні енергетичні рішення, малі генеруючі об'єкти та моделі енергетичної самодостатності.

Отже, євроінтеграційні орієнтири розвитку відновлювальної енергетики визначають для України не лише кількісні цілі, а передусім нову логіку публічного управління сектором ВДЕ. Її зміст полягає у переході від фрагментарного регулювання до системної моделі управління, що поєднує стратегічне бачення, правову адаптацію, інституційну координацію, інвестиційну підтримку та розвиток децентралізованої генерації. Саме така трансформація створює передумови для зміцнення енергетичної стійкості України та її повноцінної інтеграції до європейського енергетичного простору.

Література

1. Renewables account for 24.5% of EU energy use in 2023. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241219-3> (дата звернення: 23.05.2026р.).
2. Renewable Energy Directive. European Commission. URL: https://energy.ec.europa.eu/topics/renewable-energy/renewable-energy-directive-targets-and-rules/renewable-energy-directive_en (дата звернення: 23.05.2026р.).
3. Renewables take the lead in power generation in 2023. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240627-1> (дата звернення: 23.05.2026р.).

УДК 331.556.46:330.322(477)

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ЗАЛУЧЕННЯ МІГРАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ ВІДБУДОВИ ТА ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Жовнір С.М., к.геогр.н.,
старший науковий співробітник відділу соціоекономіки праці,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», м. Київ, Україна

Приватні грошові перекази та потоки ресурсів до домогосподарств, що надходять в Україну з інших країн та пов'язані з тимчасовою або постійною

міграцією населення, чинять позитивний вплив на макроекономічну стабільність країни, зокрема, на такі макроекономічні показники, як платіжний баланс, курс національної валюти, а також відіграють важливу роль у розвитку територіальних громад, виступаючи джерелом фінансових ресурсів для домогосподарств та стимулом для місцевої економіки.

До початку повномасштабної війни обсяг приватних грошових переказів в Україну щорічно зростав й у 2021 р. перевищив 14 млрд дол. США. Тенденція зростання обсягу приватних грошових переказів пояснювалась експертами як збільшенням кількості трудових мігрантів, так і зростанням заробітної плати українських працівників за кордоном на тлі підвищення їхньої кваліфікації [1]. З початком повномасштабної війни у 2022 р. спостерігаємо тенденцію зменшення обсягу приватних грошових переказів з-за кордону. За інформацією НБУ, у 2025 р. обсяг приватних грошових переказів (включає частину заробітку, отриманого членами родини від тимчасового працевлаштування за кордоном, інші матеріальні цінності, що передаються домогосподарствам на батьківщину) склав 7,8 млрд дол. США, що майже вдвічі менше у порівнянні з 2021 р. (рис. 1).



Рис. 1. Динаміка обсягів приватних грошових переказів в Україну у 2008-2025 рр.

Джерело: Складено за даними Національного банку України; з 2014 р. дані подаються без урахування тимчасово окупованої території України [2]

Приватні грошові перекази здійснюють як трудові мігранти, так і громадяни, які отримали тимчасовий захист після 24.02.22 р., при цьому встановити їх точне співвідношення неможливо.

Скорочення обсягу приватних грошових переказів в Україну зумовлене дією низки міграційних, економічних, технічних факторів. Найбільш значущим фактором є зміна міграційної поведінки населення. Так, до початку повномасштабної війни переважала поведінкова стратегія коротко- або середньострокової трудової міграції за кордон з метою швидкого заробітку для забезпечення рідних, які проживали в Україні (на побут, освіту, медицину,

відпочинок, купівлю або будівництво житла, започаткування власного бізнесу на батьківщині), з мінімальним залученням до соціокультурного середовища країни перебування та обов'язковою подальшою реєміграцією. Після 24 лютого 2022 р. мільйони колишніх отримувачів доходів від зовнішньої трудової міграції (переважно жінки, діти, люди старшого віку) залишили Україну, знаходяться за кордоном вже тривалий час, інтегруються у приймаючі суспільства, витрачають кошти на життя в країнах перебування та не планують повертатись найближчим часом або взагалі. Відбувається возз'єднання трудових мігрантів, які перебували за кордоном ще до початку повномасштабної війни, зі своїми сім'ями, що трансформує коротко- або середньострокову міграцію у довгострокову, постійну. Також формуються підстави майбутньої еміграції чоловіків за кордон до своїх рідних після закінчення військових дій. Усе це дозволяє говорити про значні ризики розвитку найменш прийнятної сценарію для нашої держави в сенсі збереження її демографічного, трудового та інтелектуального потенціалу.

До економічних факторів скорочення обсягу грошових переказів можна віднести зменшення чистого доходу мігрантів для заощадження та відправлення додому через значне подорожчання вартості життя у більшості приймаючих країн, зумовлене зростанням цін на енергоносії, продовольство, оренду житла, транспорт тощо.

До технічних факторів слід віднести недооцінку обсягу міжнародних переказів та потоків ресурсів до домогосподарств через недосконалі методики і технічні складнощі обліку ресурсів, які передаються як традиційними неформальними каналами, так і за допомогою нових FinTech інструментів (цифрові гаманці, криптовалютні біржі тощо), якими усе більше користуються відправники і одержувачі коштів.

Зарубіжний досвід свідчить, що грошові перекази мігрантів, трансформуючись в інвестиційний капітал, можуть бути потужним інструментом економічного розвитку. Тому країни з високим рівнем еміграції активно розробляють і впроваджують механізми для залучення цього ресурсу в свою економіку.

Натомість в Україні питанню залучення міграційного капіталу в якості приватних інвестицій приділялась недостатня увага. Кошти, що надходили, витрачались переважно на споживання, тоді як на продуктивні інвестиції у бізнес, фермерство або іншу діяльність спрямовувалась лише незначна частина ресурсів.

Сьогодні залучення міграційного капіталу трудових і вимушених мігрантів, представників української діаспори стає одним з ключових чинників відновлення та розвитку країни в умовах воєнного стану і післявоєнної відбудови. Це зумовлює необхідність створення сприятливого інвестиційного середовища, модернізації інституційного забезпечення місцевого економічного розвитку, активізації партнерської співпраці влади і бізнесу, підвищення рівня фінансової інклюзії (розвиток цифровізації, підвищення фінансової грамотності, розширення фінансової інфраструктури, підвищення довіри до банківської системи, спрощення процедур отримання дозвільних документів), а також адаптації до умов війни. Серед основних механізмів – прямі інвестиції у власну

справу, у тому числі за рахунок реінтеграційних грантів, операції на ринку цінних паперів (купівля ОВДП), участь у колективних інвестиційних проектах регіонального та місцевого розвитку (краудфандинг, інвестиційні фонди). При цьому слід враховувати конкурентні переваги, безпекові ризики, обумовлені триваючою війною, а також обмеження ринку праці в Україні.

Література

1. Токарчук Т. Перекази від трудових мігрантів: поточна ситуація та оцінка перспектив, Семінар: Практичні аспекти формулювання та реалізації монетарної політики (3 червня 2020 р.) / НБУ, Департамент монетарної політики та економічного аналізу. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Transfers_from_migrant_workers_Tokarcuk_2020-06-03.pdf?v=6.
2. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/Perekaz_y.pdf.

УДК 351

РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Заза І. І., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри права та публічного управління,
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка

Фінансовий механізм державного управління системою охорони здоров'я вирізняється складністю через необхідність охопити різні сфери державної політики та скоординувати численні суб'єкти управління, тобто від центральних органів до місцевих адміністрацій та безпосередньо закладів охорони здоров'я. Основну проблему недосконалості фінансового забезпечення в Україні можна вбачати у відсутності чітких критеріїв оцінки ефективності використання бюджетних ресурсів на рівні державного управління, а також на рівні закладів охорони здоров'я. У контексті реформування системи охорони здоров'я фінансування суттєво трансформувалося через запровадження гарантованого пакету медичних послуг з одного боку та надання первинної медичної допомоги через укладання декларацій із сімейними лікарями – з іншого [1, с. 95].

Наприклад, у межах проєкту Transforming Healthcare through Reform and Investments in Efficiency (THRIVE) [4], який реалізується за підтримки World Bank, уряд України отримав значні фінансові ресурси із зобов'язанням підвищити капітаційний тариф (плату за пацієнта) в системі первинної медичної допомоги, що ілюструє роль публічного управління у створенні моделей фінансово-економічного розвитку закладів охорони здоров'я. Цей приклад демонструє, як державне управління залучає міжнародну підтримку та адаптує

фінансові моделі під кризові умови, забезпечуючи стійкість системи. Фінансове забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я визначається комплексом чинників, серед яких важливе місце посідають державна фінансова політика, організаційно-управлінські рішення та ефективність використання бюджетних і позабюджетних ресурсів. Від узгодженості цих складників залежить рівень фінансової безпеки, економічна стабільність і якість надання медичних послуг [2, с. 47].

У процесі дослідження виявлено, що фінансовий контроль у системі охорони здоров'я має специфічні ознаки, зумовлені необхідністю забезпечення прозорості використання коштів, раціональності видатків і запобігання фінансовим ризикам. Нині формується стійкий взаємозв'язок між державним і приватним секторами медичної галузі, що зумовлює появу нових моделей контролю за рухом фінансових потоків і визначає характер фінансової взаємодії [3]. У цьому контексті публічне управління виступає координатором механізмів фінансового контролю, забезпечуючи рівновагу між економічною доцільністю, соціальною відповідальністю та прозорістю бюджетного процесу.

Згідно з Наказом МОЗ України «Про затвердження дорожньої карти впровадження медичного страхування» від 25.08.2023 № 1530 [6], система фінансування охорони здоров'я розглядається як складний механізм, що забезпечує залучення, розподіл і цільове використання коштів з метою задоволення медичних потреб населення. З огляду на це, ефективність функціонування фінансово-економічної моделі медичних закладів безпосередньо залежить від здатності публічного управління забезпечувати стабільність фінансових потоків і збалансованість бюджетних ресурсів. Саме публічна влада формує нормативно-правову та інституційну основу, що визначає принципи розподілу фінансування між різними рівнями системи охорони здоров'я. Важливою складовою ефективної фінансової моделі виступає пулінг коштів, тобто їх об'єднання в єдиний фонд для розподілу ризиків між великою кількістю застрахованих осіб. Завдяки цьому досягається рівновага між потребами пацієнтів і наявними ресурсами. Важливу роль у формуванні ефективної фінансово-економічної моделі відіграє оптимізація використання коштів. Вона передбачає раціональне спрямування ресурсів на оплату медичних послуг, профілактичні програми, розвиток інфраструктури, підготовку кадрів і наукові дослідження. Вибір моделі оплати праці та медичних послуг (оплата за результат чи тарифна модель) визначає рівень мотивації персоналу та якість надання медичної допомоги [6].

Крім того, реформування фінансування галузі охорони здоров'я є важливим напрямом удосконалення публічного управління у сфері медичного забезпечення. Запровадження нових підходів до фінансування, визначених Законом України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [5], зумовило зміну принципів використання державних коштів, спрямованих на медичні послуги. Це реформування означає перехід від постатейного кошторисного принципу фінансування до системи оплати за результат, тобто за фактично надані медичні послуги, що відповідають затвердженим стандартам якості. Таким чином, держава перейшла від моделі

утримання закладу до моделі закупівлі послуг, у якій фінансування стає безпосередньо пов'язаним з ефективністю діяльності медичного закладу.

Важливим інституційним етапом реформування стало створення НСЗУ відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 року № 1101 [7]. Цей центральний орган виконавчої влади уповноважено здійснювати функції державного замовника медичних послуг і адмініструвати ПМГ. Основним завданням НСЗУ є укладання договорів із закладами охорони здоров'я про надання послуг населенню та забезпечення їх оплати з державного бюджету, що своєю чергою підвищує прозорість фінансових потоків, стимулює конкуренцію між медичними закладами за якість обслуговування та створює реальні фінансові стимули для ефективного управління ресурсами. У цьому контексті роль публічного управління полягає у забезпеченні рівноваги між державним контролем та автономією закладів охорони здоров'я.

Таким чином, результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що публічне управління виступає системоутворювальним чинником формування ефективної фінансово-економічної моделі закладів охорони здоров'я, оскільки забезпечує координацію фінансових потоків, створює нормативно-правові умови для раціонального використання ресурсів і сприяє підвищенню прозорості фінансових процесів у медичній галузі. Важливо підкреслити, що результативність фінансового забезпечення медичних закладів безпосередньо залежить від узгодженості дій центральних і місцевих органів влади, ефективності державного контролю та залучення недержавних фінансових інструментів.

Література

1. Криничко Л. Р., Мотайло О. В. Нові підходи до фінансування системи охорони здоров'я. Аспекти публічного управління. 2021. Том 9 № 2. С. 86-100.
2. 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. Том 32(71) № 2. С. 43-49.
3. Петрушка О., Сидор І. Особливості здійснення державного фінансового контролю в закладах охорони здоров'я. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-22>
4. МОЗ: Україна отримала фінансування від Світового банку за новим спільним проектом THRIVE. Урядовий портал, 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/moz-ukraina-otrymala-finansuv-spilnym-prktom-thrive>
5. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: ЗУ від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
6. Про затвердження дорожньої карти впровадження медичного страхування: МОЗ України; Наказ від 25.08.2023 № 1530. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/23#Text>

УДК 316.422:005.21-047.64(043.2)

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Казанцева А. В., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Тюріна Д. М., д-р наук з держ. упр., доц.,
професор кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

На сучасному етапі розвитку глобальної економіки та українського суспільства управління соціально-економічними системами, які включають регіони, міста, галузі та національну економіку в цілому, набуває особливої актуальності. Ці системи функціонують в умовах високої невизначеності, швидких технологічних змін та посилення нестабільності зовнішнього середовища. Традиційні підходи до довгострокового планування, що базувалися на лінійних прогнозах, часто виявляються неефективними. Однією з основних проблем є розрив між стратегічними цілями розвитку, такими як зростання добробуту, інноваційність та стійкість, та реальними механізмами їх реалізації в умовах обмежених ресурсів і високої динаміки змін. Особливо гостро ця проблема постає в період воєнних загроз, коли традиційні господарські зв'язки руйнуються, а значна частина ресурсів спрямовується на оборону та безпеку [1; 7].

Слід зауважити, що поняття «стратегія управління розвитком» суттєво відрізняється від поняття «оперативне управління». Якщо оперативне управління спрямоване на підтримку стабільності та досягнення короткострокових результатів, то стратегія розвитку передбачає якісні зміни структури, функцій та зв'язків системи. Вона орієнтована не лише на адаптацію до існуючих умов, але й на активне формування майбутнього. Еволюція стратегій пройшла шлях від ресурсно-орієнтованих моделей до адаптивних та інноваційних, а в останні роки – до стратегій стійкості, які передбачають здатність системи не лише відновлюватися після криз, але й використовувати їх як поштовх для якісного оновлення [2; 6].

Зазначимо, що в класичній теорії менеджменту переважав підхід, заснований на жорсткому цільовому плануванні «зверху вниз». Однак, на відміну від стабільних індустріальних економік ХХ століття, сучасні соціально-

економічні системи функціонують в умовах високої нестабільності, де минулий досвід часто стає ненадійним порадником. Це об'єктивно вимагає переходу до гнучких адаптивних стратегій, які здатні до самонавчання та швидкої перебудови під час реалізації. Важливим елементом таких стратегій є врахування думки широкого кола стейкхолдерів, адже в умовах нестабільності жоден центр прийняття рішень не володіє достатньою інформацією для ефективного управління [4; 3].

Як наслідок, визначальною тенденцією сучасного стратегічного управління є зміщення акцентів від стратегій «наздоганяючого розвитку» до стратегій «випереджаючого» та «стійкого» розвитку, де пріоритетом стає не просто зростання валового внутрішнього продукту, а здатність системи зберігати свою цілісність під час зовнішніх шоків. Це особливо важливо для України, яка стикається з безпрецедентними викликами, пов'язаними з воєнною агресією, руйнуванням інфраструктури та масовою міграцією населення. Повертаючись до проблеми розриву між цілями та механізмами, важливим є те, що ефективна стратегія управління розвитком соціально-економічних систем має базуватися на принципах поліцентризму, субсидіарності та широкої участі стейкхолдерів. Інакше кажучи, державне регулювання повинно органічно доповнюватися самоорганізацією бізнесу та громадянського суспільства. Без цього будь-яка стратегія ризикує залишитися суто декларативним документом, не підкріпленим реальними важелями впливу [7; 5].

Серед сучасних стратегій варто виділити інноваційно-інвестиційну стратегію, яка фокусується на створенні «точок зростання» через підтримку науково-дослідних робіт та венчурного капіталу, кластерну стратегію, що передбачає територіальне об'єднання взаємопов'язаних підприємств, наукових установ та сервісних структур, стратегію «розумної спеціалізації» для пошуку унікальних конкурентних переваг, а також антикризову адаптивну стратегію, спрямовану на мінімізацію втрат під час шоків. Кожен із цих типів має свої переваги та обмеження, тому на практиці часто використовується їхнє комбінування залежно від специфіки конкретної системи та зовнішніх умов. Важливо розуміти, що жодна універсальна стратегія не існує – ефективний підхід завжди враховує унікальні особливості регіону, галузі або країни [1; 6].

Такий підхід можна спостерігати у випадку реалізації стратегій розвитку провідних технологічних регіонів Європи, зокрема Баварії в Німеччині та Тулузи у Франції, де успішно поєднується державне фінансування інфраструктурних проектів, потужна університетська та академічна наука, податкові стимули для приватних інвестицій у дослідження та розробки, а також активна підтримка малого та середнього інноваційного бізнесу. В українських реаліях, наприклад у Львівській області з її ІТ-кластером або Дніпропетровській області з потужним аерокосмічним кластером, також робляться активні спроби впровадження кластерного підходу та стратегій розумної спеціалізації. Однак, слід визнати, що їх системність, інституційне забезпечення та рівень координації між владою, бізнесом та наукою поки що суттєво поступаються європейським аналогам через хронічну інституційну слабкість, корупційні ризики та руйнівні наслідки воєнної агресії [1].

Слід зауважити, що навіть найдосконаліша стратегія залишиться декларацією без належного інструментарію її впровадження та моніторингу. До ключових інструментів належать: програмно-цільове бюджетування, за якого кошти виділяються не під відомства, а під конкретні цілі та результати; державно-приватне партнерство, яке дозволяє залучати приватні інвестиції у суспільно значущі проекти; створення територіальних інноваційних систем, таких як технопарки та бізнес-інкубатори; а також моніторинг ключових показників ефективності, що включають не лише економічні, але й соціальні індикатори, такі як рівень бідності, міграція та доступ до якісних послуг. Окремої уваги заслуговує цифровізація управлінських процесів, яка дозволяє збирати та аналізувати великі масиви даних у режимі реального часу, що є критично важливим для прийняття своєчасних та обґрунтованих стратегічних рішень [2; 5].

На відміну від закритих адміністративно-командних систем, де критерієм успіху було виконання плану будь-що, часто навіть ціною втрати якості, у відкритих ринкових соціально-економічних системах критерієм стає реальна конкурентоспроможність та якість життя населення. Зазначимо, що важливим є використання збалансованої системи показників, адаптованої для регіонального чи галузевого рівня управління, яка дозволяє оцінювати прогрес одразу за кількома взаємопов'язаними проекціями: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів, навчання та розвитку персоналу. Таким чином, управління розвитком неможливе без налагодженого зворотного зв'язку, прозорості звітності та інституту незалежного стратегічного аудиту. Сучасні гнучкі стратегії часто мають ітераційний характер, тобто передбачають щорічне або щоквартальне коригування на основі аналізу досягнутих результатів та змін зовнішнього середовища, замість сліпого дотримання довгострокового плану, складеного в інших, часто вже неактуальних умовах [3].

Підсумовуючи, важливим є те, що ефективна стратегія управління розвитком соціально-економічних систем на сучасному етапі розвитку повинна відповідати трьом ключовим вимогам: бути адаптивною, тобто гнучко реагувати на зміни, інклюзивною, тобто враховувати інтереси різних груп, та форсайтною, тобто орієнтуватися на майбутні тренди, а не минулий досвід. Крім того, вона має враховувати людський капітал як головну рушійну силу розвитку, адже саме освічені, мотивовані та здорові люди здатні генерувати інновації та забезпечувати конкурентоспроможність. Однією з основних проблем, яка ускладнює досягнення цього ідеалу на практиці, є подолання інституційної інерції, коли старі органи влади та менеджменту не здатні або не бажають працювати за новими принципами, такими як відкриті дані, електронне врядування, громадські бюджети та доказове управління [6; 7].

Такий підхід можна спостерігати у випадку успішних трансформацій країн Балтії, зокрема Естонії, Латвії та Литви, а також Польщі, де поєднання євроінтеграційних стимулів та внутрішніх реформ дозволило перейти від стратегій «наздоганяння» до стратегій лідерства в окремих сферах, зокрема в ІТ-секторі Естонії, яка стала світовим лідером у створенні електронної держави. Для України пріоритетними напрямками мають стати дерегуляція, цифровізація

управління на основі розвитку платформи «Дія», стимулювання створення локальних інноваційних кластерів, інтеграція у глобальні виробничі ланцюги, а також системні інвестиції у відновлення та розвиток людського капіталу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці конкретних механізмів поєднання державного стратегічного планування з ринковою самоорганізацією, підприємницькою ініціативою та горизонтальними зв'язками в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови, а також в умовах глибокої євроінтеграції України [5].

Література

1. Амоша О. І., Ляшенко В. І. Стратегії розвитку соціально-економічних систем в умовах нестабільності. *Економіка промисловості*. 2021. № 2. С. 5–28.
2. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Лібра, 2019. 656 с.
3. Григор'єва Х. А. Адаптивне управління соціально-економічними системами в умовах турбулентності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2022. Вип. 102. С. 45–52.
4. Портер М. Конкурентна стратегія: техніка аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
5. Стеченко Д. М. Стратегічне планування регіонального розвитку. Київ : Знання, 2020. 335 с.
6. Foray D., David P., Hall B. Smart Specialisation: From Academic Idea to Political Instrument. Springer, 2018. 178 p.
7. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, 2019. 152 p.

УДК 349.2:338.2:355.01(477)

ТРУДОВІ ПРАВА У СТРАТЕГІЯХ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

Кирилов Ю.Є., доктор економічних наук,
професор кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон, Україна

Черевко Н.О., кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон, Україна

Трудові права становлять фундаментальну основу соціально-економічного розвитку, оскільки визначають умови реалізації людського капіталу – ключового чинника продуктивності та конкурентоспроможності національної економіки. Теоретичні концепції гідної праці, розроблені Міжнародною організацією праці, розглядають захист трудових прав не як обмеження економічної ефективності, а

як передумову сталого зростання через забезпечення соціальної стабільності, підвищення продуктивності праці та розвиток людського потенціалу.

У контексті стратегічного управління соціально-економічними системами трудові права виконують кілька критичних функцій: забезпечують соціальну легітимність економічних реформ через механізми соціального діалогу та участі працівників у прийнятті рішень; правова визначеність трудових відносин знижує транзакційні витрати та створює передбачуване середовище для інвестицій; стандарти охорони праці та соціального захисту формують якісні характеристики робочої сили, що особливо важливо в умовах переходу до економіки знань.

Сучасні дослідження українського ринку праці підкреслюють структурні дисбаланси, які загострилися в умовах війни: регіональні диспропорції, невідповідність кваліфікацій попиту роботодавців, слабкість інститутів соціального діалогу та обмежена ефективність активної політики зайнятості [4]. Зазначені виклики вимагають комплексного підходу, що поєднує правове регулювання, інституційну модернізацію та стратегічне планування розвитку людських ресурсів.

Теоретична рамка аналізу трудових прав у стратегіях розвитку має враховувати три рівні: макроекономічний (вплив на продуктивність, інвестиційний клімат, соціальну стабільність), мезоекономічний (галузеві та регіональні особливості ринків праці, роль соціального партнерства) та мікроекономічний (практики управління персоналом, корпоративна соціальна відповідальність). Інтеграція цих рівнів у єдину стратегію розвитку є ключовим завданням публічного управління.

Введення воєнного стану в Україні 24 лютого 2022 року створило унікальну правову ситуацію, коли держава отримала розширені повноваження щодо обмеження конституційних прав громадян, включаючи трудові права. Законодавчі зміни передбачили можливість запровадження трудової повинності, обмеження права на страйк, спрощення процедур звільнення та зміни умов праці без згоди працівника [1].

Дослідження правових аспектів права на працю в умовах воєнного стану виявляють напругу між двома конституційними принципами: забезпеченням національної безпеки та захистом прав людини. Необхідно забезпечити законодавче балансування цих принципів через чіткі процедурні гарантії, обмеження у часі надзвичайних заходів та збереження доступу до механізмів правового захисту [1]. Державна політика у сфері трудових відносин в умовах воєнного стану має спиратися на принципи пропорційності обмежень, прозорості рішень та участі соціальних партнерів [1].

Практичні виклики забезпечення трудових прав в умовах війни є багатовимірними. Масова міграція населення (за різними оцінками, понад 6 мільйонів українців перебувають за кордоном) створила критичний дефіцит робочої сили в ключових галузях економіки [2]. Руйнування виробничої інфраструктури, особливо в промислових регіонах Сходу та Півдня, призвело до масових звільнень та необхідності професійної переорієнтації працівників.

Енергетичні атаки на критичну інфраструктуру порушили нормальний режим роботи підприємств, що вимагало гнучких форм організації праці.

Особливу категорію становлять внутрішньо переміщені особи, які потребують не лише соціального захисту, але й сприяння в працевлаштуванні та адаптації до нових умов. Правове регулювання трудових та економічних відносин ВПО залишається фрагментарним та потребує системного вдосконалення [9]. Водночас мобілізація до Збройних Сил України створила додаткові виклики для роботодавців щодо збереження робочих місць та соціальних гарантій для мобілізованих працівників.

Дослідники підкреслюють, що трудові права працівників в умовах воєнного стану потребують особливих механізмів захисту, оскільки традиційні інститути (профспілки, трудова інспекція, судова система) функціонують в обмеженому режимі [9]. Міжнародне гуманітарне право, хоча й передбачає певні гарантії для працівників на окупованих територіях та в зонах активних бойових дій, виявляється недостатнім для комплексного захисту трудових прав [7].

Стратегічне партнерство між державою, роботодавцями та профспілками набуває критичного значення для забезпечення кадрової спроможності промислового відновлення [2]. Формування ефективних механізмів тристороннього діалогу, адаптованих до умов воєнного стану, є необхідною передумовою збалансованого соціально-трудоного розвитку [3].

Планування повоєнного відновлення України вимагає інтеграції трудового виміру як стратегічного пріоритету на рівні з відбудовою інфраструктури та економічним зростанням. Дефіцит трудових ресурсів визначається як один з найбільших викликів для повоєнної реконструкції, що вимагає комплексної стратегії залучення, розвитку та утримання робочої сили [2].

Стратегічні напрями забезпечення трудових прав у повоєнному відновленні охоплюють кілька взаємопов'язаних блоків:

Забезпечення трудових прав в умовах війни та повоєнного відновлення є ключовим елементом стратегій соціально-економічного розвитку України. Аналіз сучасних викликів і можливостей свідчить про необхідність розробки комплексної Національної стратегії розвитку ринку праці та захисту трудових прав до 2030 року, яка враховує воєнні реалії, завдання повоєнної відбудови та євроінтеграційні зобов'язання. Стратегія має базуватися на принципах гідної праці, соціального діалогу та інклюзивного розвитку.

Важливим кроком є вдосконалення законодавчої бази трудових відносин у воєнний період, що передбачає чітке визначення меж обмеження прав, процедурні гарантії та механізми судового захисту [1]. Після завершення воєнних дій необхідна ревізія тимчасових обмежень із метою їх скасування або трансформації у постійні норми за наявності обґрунтованої потреби.

Зміцнення інститутів соціального діалогу повинно стати пріоритетом державної політики, що передбачає розширення повноважень профспілок, створення ефективних механізмів колективних переговорів на всіх рівнях та забезпечення участі соціальних партнерів у формуванні політики зайнятості і соціального захисту [6]. Одночасно необхідні значні інвестиції в активну політику ринку праці, зокрема професійне навчання та перекваліфікацію,

програми підтримки зайнятості вразливих груп, а також розвиток підприємництва та самозайнятості. Модернізація служби зайнятості із застосуванням цифрових технологій і персоналізованого підходу до клієнтів є критичною для ефективності цих заходів [2].

Стратегії повоєнного відновлення регіонів мають включати трудовий компонент із конкретними цілями щодо створення робочих місць, підвищення рівня зайнятості та доходів населення, а також забезпечення стандартів гідної праці [8].

Реалізація цих рекомендацій вимагає політичної волі, міжвідомчої координації та достатнього фінансування. Водночас інвестиції в захист трудових прав та розвиток людського капіталу є не витратами, а стратегічним вкладенням у довгострокову конкурентоспроможність та соціальну стабільність України. Повоєнне відновлення надає унікальну можливість не просто відбудувати зруйноване, але створити якісно нову систему трудових відносин, що відповідає європейським стандартам та забезпечує гідні умови праці для всіх громадян.

Література

1. Cherevko N. O. Державна політика у сфері трудових відносин в умовах воєнного стану. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 4. С. 81–85. URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.4.12> (дата звернення: 09.04.2026).
2. Epel O. V. Lack of labor resources as a challenge for the post-war reconstruction of Ukraine. *Al'manah prava*. 2024. № 15. С. 111–119. URL: <https://doi.org/10.33663/2524-017x-2024-15-111-119> (дата звернення: 09.04.2026).
3. Kyrylov Y., Hranovska V., Savchenko V., Kononenko L., Gai O., Kononenko S. Sustainable Rural Development in the Context of the Implementation of Digital Technologies and Nanotechnology in Education and Business. *Nanotechnology Perceptions*. 2024. Vol. 20, No. S8. P. 297–323. DOI: <https://doi.org/10.62441/nano-ntp.v20iS8.25> (дата звернення: 09.04.2026).
4. Lisogor L. S., Rudenko N. V. Ukrainian labour market development: problems and challenges of the provision of the social security in current conditions. *Theoretical and applied issues of economics*. 2023. No. 47. P. 96–105. URL: <https://doi.org/10.17721/tppe.2023.47.9> (дата звернення: 09.04.2026).
5. Novikova O., Ostafychuk Y. Ensuring balanced social and labor development of Ukraine: challenges and opportunities. *Economy of Industry*. 2023. Vol. 2, no. 102. P. 62–77. URL: <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.02.062> (дата звернення: 09.04.2026).
6. Pankova O., Kasperovich O. Formation of strategic partnership between the state, employers and trade unions to ensure the workforce capacity of the post-war industrial recovery: condition and prospects. *Economy of Industry*. 2024. Vol. 1, no. 105. P. 80–106. URL: <https://doi.org/10.15407/econindustry2024.01.080> (дата звернення: 09.04.2026).
7. Protection of the Rights of Workers of Industrial Enterprises by International Humanitarian Law (on the Example of the War in Ukraine) / O. Yaroshenko et al.

Comparative Law Review. 2023. Vol. 29. P. 73–96. URL: <https://doi.org/10.12775/clr.2023.003> (дата звернення: 09.04.2026).

8. Zelenko O., Khandii O., Burko I. Decent work achievement during the post-war recovery in Ukraine regions. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 46, no. 3. P. 443–453. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.41> (дата звернення: 09.04.2026).

9. Моца А., Моца В. Права людини в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2022. № 4 (22). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-4\(22\)-280-291](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-4(22)-280-291) (дата звернення: 09.04.2026).

УДК 005.21:330.341.1:004

СТРАТЕГІЧНО-ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Кізілов А. В. здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

Обиденнова Т. С., к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

Сучасне підприємництво розвивається в умовах глибоких структурних змін, зумовлених цифровізацією економіки, глобалізаційними процесами та зростанням невизначеності бізнес-середовища. Цифрові технології не лише змінюють способи ведення бізнесу, а й трансформують логіку управління підприємствами, вимагаючи від них більшої гнучкості, швидкості реагування та інноваційності. У таких умовах стратегічний розвиток перестає бути статичним процесом і набуває ознак постійної трансформації. Особливого значення набуває управлінський аспект стратегічно-трансформаційного розвитку підприємництва, оскільки саме від якості управлінських рішень залежить здатність підприємства адаптуватися до цифрових змін та використовувати їх як джерело конкурентних переваг. Водночас традиційні підходи до стратегічного управління часто не враховують динаміки цифрового середовища, що обумовлює необхідність їх переосмислення та модернізації.

Стратегічно-трансформаційний розвиток підприємництва доцільно розглядати як безперервний процес змін, спрямований на забезпечення довгострокової ефективності підприємства шляхом адаптації його бізнес-моделі, організаційної структури та управлінських підходів до нових умов. У контексті цифровізації цей процес значною мірою визначається рівнем використання інформаційних технологій та здатністю підприємства інтегрувати їх у всі сфери діяльності.

Управлінський аспект стратегічно-трансформаційного розвитку передбачає зміну ролі керівника – від адміністратора до лідера змін, який здатний працювати в умовах невизначеності, використовувати дані для прийняття рішень та формувати інноваційне середовище. Важливою складовою стає перехід до управління на основі аналітики, що дозволяє не лише оцінювати поточний стан підприємства, а й прогнозувати його розвиток.

Цифровізація суттєво трансформує всі ключові управлінські процеси підприємства, змінюючи підходи до прийняття рішень, планування, контролю, управління персоналом та формування бізнес-моделі [1]. Зокрема, у сфері прийняття управлінських рішень відбувається перехід від інтуїтивних підходів, заснованих переважно на досвіді керівника, до використання аналітичних даних, цифрових інструментів та моделей прогнозування, що дозволяє підвищити обґрунтованість рішень і зменшити рівень невизначеності.

У сфері стратегічного планування цифровізація сприяє переходу від жорстких довгострокових планів до більш гнучких, сценарних і адаптивних моделей. Підприємства отримують можливість оперативно коригувати свої стратегії залежно від змін зовнішнього середовища, що є критично важливим в умовах динамічного ринку. Водночас контроль за діяльністю підприємства змінюється з періодичного на безперервний, завдяки використанню цифрових систем моніторингу, які забезпечують доступ до актуальної інформації в режимі реального часу [2].

Управління персоналом також зазнає суттєвих змін: від адміністративного підходу, орієнтованого на виконання функцій, до сучасних моделей, що акцентують увагу на розвитку талантів, підвищенні залученості працівників та використанні цифрових HR-систем, що сприяє формуванню більш гнучкої та інноваційної організаційної культури. Крім того, цифровізація змінює бізнес-моделі підприємств – від традиційно стабільних до динамічних, платформних і орієнтованих на постійні інновації.

Таким чином, цифровізація змінює саму сутність управління, переводячи його з реактивного формату в проактивний, а також забезпечуючи інтеграцію всіх функціональних підсистем підприємства. Це відкриває нові можливості для підвищення ефективності діяльності, однак водночас висуває нові вимоги до компетентностей керівників, зокрема у сфері цифрової грамотності, аналітичного мислення та управління змінами.

Ключовими управлінськими інструментами стратегічно-трансформаційного розвитку в умовах цифровізації виступають цифровий контролінг, бізнес-аналітика, системи підтримки прийняття рішень, CRM- та ERP-системи, а також платформи управління знаннями. Їх роль полягає не лише в автоматизації окремих процесів, а передусім у формуванні єдиного інформаційно-аналітичного середовища підприємства. Зокрема, цифровий контролінг забезпечує системну координацію стратегічних і операційних цілей, дозволяючи відстежувати ключові показники ефективності та своєчасно коригувати управлінські дії/ У сукупності використання цих інструментів дозволяє забезпечити прозорість діяльності підприємства, узгодженість

стратегічних і тактичних рішень, а також підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Водночас цифровізація створює і низку суттєвих викликів, які необхідно враховувати при управлінні стратегічно-трансформаційним розвитком підприємництва [3]. Одним із ключових є потреба у значних фінансових інвестиціях у цифрову інфраструктуру, програмне забезпечення та модернізацію бізнес-процесів. Крім того, важливим аспектом є підвищення рівня цифрової грамотності персоналу, оскільки ефективність використання сучасних технологій безпосередньо залежить від компетентності працівників. Не менш важливими є ризики кібербезпеки, що зростають у міру цифровізації діяльності підприємства та інтеграції інформаційних систем. Це вимагає впровадження сучасних засобів захисту даних і формування культури інформаційної безпеки. Окремою проблемою є складність управління організаційними змінами, оскільки цифрова трансформація часто супроводжується опором персоналу, невизначеністю та необхідністю зміни усталених моделей поведінки. У цьому контексті особливого значення набуває формування сучасної організаційної культури, орієнтованої на інновації, відкритість до змін і безперервне навчання [4]. Важливу роль відіграє також лідерство, здатне забезпечити підтримку трансформаційних процесів, мотивувати персонал і формувати спільне бачення розвитку підприємства. Таким чином, успішна цифровізація потребує не лише технологічних рішень, а й комплексного управлінського підходу, що поєднує технічні, організаційні та поведінкові аспекти.

Таким чином, управління стратегічно-трансформаційним розвитком підприємництва в умовах цифровізації потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні, організаційні та поведінкові аспекти. Отже, цифровізація виступає ключовим чинником стратегічно-трансформаційного розвитку підприємництва, суттєво змінюючи підходи до управління. Успішність таких трансформацій значною мірою залежить від здатності підприємства інтегрувати цифрові технології у свою діяльність та сформувати ефективну систему управління, орієнтовану на дані, інновації та гнучкість. Управлінський аспект у цьому процесі відіграє визначальну роль, оскільки саме він забезпечує узгодженість стратегічних цілей, ресурсів та інструментів їх реалізації. У перспективі подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методичних підходів до оцінювання ефективності стратегічно-трансформаційного розвитку підприємств у цифровому середовищі, а також на вдосконалення інструментів цифрового управління.

Література

1. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. No 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>.
2. Обиденнова Т.С., Чобіток І.О. Роль цифровізації в розвитку підприємницької діяльності в умовах невизначеності. *«Вісник економіки транспорту і промисловості»*, № 89, с. 37 – 44. URL: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2025/04/89.pdf> (дата звернення: 01.04.2026 р.)

3. Панчук А. С., Малькова К. О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. No 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>

4. Obydiennova, T., Kharabara, V., Zabashtanskyi, M., Nazarko, S., & Havronskyi, A. (2024). The impact of digital transformation on the innovative development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(1), 63 – 70. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.07>

УДК 005.332.3

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ковалевська А.В., к.е.н., доц.
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

Левін О.А., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

Сучасний світ, в якому зміни набули надвисокої швидкості, який неможливо вже описати за допомогою загальновідомих класичних моделей, на думку Длігача А. [3], «знаходиться на порозі фазового переходу». Адаптуватися або використати можливості змін бізнес суб'єктам, спираючись лише на традиційне управління змінами, все складніше, менш результативно та ефективно. За таких умов центральним елементом підготовки підприємства до функціонування в умовах невизначеності стає не лише перегляд ресурсного забезпечення, а й фундаментальна трансформація на стратегічному рівні, ядром якої є корпоративна культура.

Дослідженням зв'язку між корпоративною культурою та управлінням змінами на підприємствах займалися відомі науковці та управлінці-практики - Коттер Дж.[10], Адізес І.[1], Гройсберг Б. та інші[9], Шевченко В.С.[6], Никифорова В.Г. та Кравченко В.О.[5], Андрущенко Г.І.[2] та інші. У той же час, проблема взаємозв'язку поточного рівня корпоративної культури та ефективності впровадження змін на підприємстві залишається мало розкритою, майже не дослідженою та такою, що потребує ґрунтового наукового опрацювання.

В цій роботі ми ставимо за мету з'ясувати зв'язок між існуючою корпоративною культурою, свідомим управлінням нею та успішним впровадженням змін на підприємствах.

Культура з'являється тоді, коли двоє або більше людей об'єднуються у групу задля досягнення спільної мети або, наприклад, створюють підприємство.

Корпоративна культура у тому чи іншому вигляді формується на будь-якому підприємстві поза залежністю від його розміру, віку, ринків, на яких воно працює, тощо. Джерелом або носіями корпоративної культури підприємства, в залежності від етапу його життєвого циклу, масштабу, тощо може бути засновник підприємства або декілька засновників, лідери думок, внутрішні субкультури або, наприклад, бюрократична інерція в корпоративних культурах, які базуються на офіційному порядку та затверджених правилах.

Науковці дійшли висновку, що корпоративна культура, якщо її свідомо підтримувати та розвивати, іншими словами, управляти нею, надає можливості знижувати опір змінам співробітників та підвищує імовірність того, що зміни будуть сприйняті колективом та закріпляться на довгий термін. Ми виходимо з наступного розуміння [4], корпоративна культура - це модель горизонтальної та вертикальної взаємодії за замовчуванням між зацікавленими особами підприємства, яка є стабільною у часі, впливає на всі зацікавлені особи, на весь спектр операцій, які підприємство провадить, та має такі важелі управління, як цінності, переконання, символи, традиції і ритуали. Отже, як зазначили у своїй роботі Т. Діл та А. Кенеді, культура - це «те, як ми робимо справи» [7] на підприємстві.

Наголошуємо, що поточний стан культури (тип або вид домінуючої культури на підприємстві) має бути не просто визначений чи усвідомлений, не лише визначати ключові процеси управління персоналом, а й взятий до уваги в процесах управління змінами – безпосередньо врахований задля вибору інструментів, засобів та методів на кожному етапі – від «розморожування» до «закріплення результатів».

Загальновідомо, що теорія управління корпоративною культурою накопичила достатньо велику кількість різноманітних моделей щодо типологізації культур підприємства. Б. Гройсберг та інші автори у роботі «Посібник лідера з корпоративної культури» [9] наводять свою версію типології корпоративних культур та пропонують визначати тип корпоративної культури за двома вимірами: відносини між людьми (від незалежності у прийнятті рішень до взаємозалежності), та відгуку на зміни (від схиляння в бік стабільності до гнучкості). Автори даної роботи [9] наголошують, що корпоративна культура прямо впливає на залученість персоналу та його мотивацію, а отже і на успішність проєктів змін.

Слід зазначити, що чим сильніше тип корпоративної культури за типологією Гройсберга Б. [9] тяжіє до квадранту незалежності в прийнятті рішень за виміром відносин між людьми та до гнучкості за виміром відгуку на зміни, тим успішніше та тривалішими будуть зміни, які мають бути запроваджені задля покращення бізнес-результатів роботи підприємства, та якими менеджмент підприємства прагне управляти.

В матеріалі аналітичної агенції Gallup Inc. «Що таке корпоративна культура, та чому вона має значення?» [8] зазначено, що корпоративна культура задає тон робочій силі та сильно впливає на ставлення працівників до підприємства в цілому. Однією з ключових тез є наступна: якщо підприємство не задовольняє основні потреби працівників, то працівники можуть чинити

свідомий чи несвідомий опір змінам. З іншого боку, коли співробітники залучені, вони більш відкриті до змін.

У своєму матеріалі «Прийняття змін» автори з O. C. Tanner institute [11] стверджують, що «Фундаментальною істиною є те, що жодна зміна на підприємстві не буде ефективною та не триватиме без підтримки співробітників. Тож чим швидше й повніше співробітники отримають таку підтримку, тим успішнішими будуть будь-які зміни».

Доходимо висновку, що рівень готовності до змін з боку персоналу, його залученість чи спротив будь-яким новаціям, ставлення до використання оновлених підходів у роботі чи ефективність виконання бізнес-процесів за новими правилами безпосередньо залежить від поточного рівня культури. Отже, можна зробити висновок, що визначати тип корпоративної культури, оцінювати її стан та чинити усвідомлений вплив на неї, тобто управляти нею, з метою підвищувати мотивацію працівників, змінювати якість їх становища на підприємстві з виживання на процвітання та добробут, означає підвищувати їх залученість та відданість спільній меті. Особливу увагу в цьому контексті слід приділяти залученості менеджерів, яка справляє вирішальний вплив на ефективність змін та підвищує імовірність того, що зміни будуть прийняті працівниками і будуть тривати.

В роботі доведено, що корпоративна культура прямо впливає на результативність змін, що, в свою чергу, впливає на кінцеві фінансово-економічні показники роботи підприємства.

Подальшим напрямком роботи авторів є розробка прикладного інструментарію для діагностики поточного стану корпоративної культури підприємств та проектування моделей її цільової трансформації в процесі управління змінами.

Література

1. Адізес І. Управління змінами. BookChef, 2018. 299 с.
2. Андрущенко Г.І. Корпоративна культура, організаційна культура, довіра: діалектика взаємозв'язку феноменів. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 9. С. 100–113.
3. Длігач А. Новий суспільний договір, або Як домовитися в дивергентному світі? [Електронний ресурс]. *Українська правда*. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2025/09/10/7530144/> (дата звернення: 24.05.2026).
4. Ковалевська А., Левін О. Корпоративна культура: сутність та значення в забезпеченні розвитку підприємства. *Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій* : матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 31 жовтня 2025 року, м. Харків, Україна. С. 52 – 56.
5. Никифорова В.Г., Кравченко В.О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. Т. 0, 1(69). С. 189–198. DOI: [10.33987/vsed.1\(69\).2019.189-198](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.189-198).

6. Шевченко В.С. Визначення Впливу Корпоративної Культури На Діяльність Підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2014. No. 114. Р. 157–161.

7. Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 2000. 232 p.

8. Gallup Inc. What Is Organizational Culture, and Why Does It Matter? [Electronic resource]. *Gallup.com*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/327371/how-to-build-better-company-culture.aspx> (accessed: 24.05.2026).

9. Groysbrg B., Lee J., Price J., Cheng J.Y.-J. The Leader's Guide to Corporate Culture. 2018.

10. Kotter J.P. Leading Change. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1996. 187 p.

11. O.C. Tanner. Embracing Change [Electronic resource]. URL: <https://www.octanner.com/global-culture-report/2024-embracing-change> (accessed: 24.05.2026).

УДК 330.4

ФОРМУВАННЯ КОМПОЗИТНОГО ІНДИКАТОРА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ДЛЯ АНАЛІЗУ ВПЛИВУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Коваленко Б.О., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
м. Київ, Україна

У сучасних умовах зростання глобальної нестабільності, ресурсних обмежень та посилення кризових явищ особливої актуальності набуває проблема забезпечення економічної безпеки держави – для України ж дане питання є критично важливим в умовах структурних трансформацій економіки, енергетичних викликів та наслідків російсько-української війни. Водночас концепція циркулярної економіки розглядається як один із перспективних напрямів підвищення стійкості економічних систем через ефективніше використання ресурсів, розвиток інновацій, зниження енергетичної залежності та екологічного навантаження.

У межах дослідження висувається припущення про наявність взаємозв'язку між рівнем розвитку циркулярної економіки та економічною безпекою держави, що у загальному вигляді може бути представлено таким чином:

$$ES_t = Base_0 + Eff_1 CE_t + Err_t \quad (1)$$

де ES_t – рівень економічної безпеки у момент часу t ; $Base_0$ – базовий рівень економічної безпеки; CE_t – показник розвитку циркулярної економіки; Eff_1 – коефіцієнт впливу циркулярної економіки на економічну безпеку; Err_t – вплив зовнішніх факторів та випадкових збурень [1].

При цьому економічна безпека у межах дослідження розглядається як багатокомпонентна система, що формується сукупністю фінансових (F), інноваційних (I), енергетичних (P), екологічних (E) та соціальних (S) складових, інтеграція яких дозволяє комплексно оцінити стійкість економічної системи держави до внутрішніх та зовнішніх викликів. У зв'язку з цим першим етапом дослідження є формування композитного індикатора економічної безпеки України на основі системи відповідних показників. Такий підхід дозволяє інтегрувати різнорідні індикатори в єдину аналітичну систему для подальшого моніторингу, порівняння динаміки та оцінювання впливу циркулярної економіки на рівень економічної безпеки держави.

Для формування композитного індикатора економічної безпеки України використано часові ряди за 2000-2023 рр., сформовані на основі міжнародних статистичних баз даних. До системи показників включено відповідні індикатори, що характеризують ключові компоненти економічної безпеки держави.

Зокрема, до фінансового блоку включено показники інфляції – індекс споживчих цін (% річних) [2], державного боргу – валовий державний борг (% ВВП) [3] та бюджетного балансу – чисте державне кредитування/запозичення (% ВВП) [4]. До енергетичного блоку включено показники енергетичної залежності – чистий імпорт енергії (% від загального використання енергії) [5], споживання відновлюваної енергії – частка відновлюваної енергії у загальному кінцевому споживанні енергії (%) [6] та енергоємності економіки – рівень енергоємності первинної енергії (МДж на одиницю ВВП за ПКС 2021 р.) [7]. До інноваційного блоку включено показники витрат на науково-дослідні роботи – витрати на дослідження та розробки (% ВВП) [8] та патентної активності – кількість патентів на 1 млн населення, розрахованої на основі даних щодо кількості патентних заявок [9] та чисельності населення [10]. До екологічного блоку включено показники викидів парникових газів – викиди парникових газів на душу населення (т CO₂-екв./особу на рік) [11], матеріалоємності економіки – внутрішнє споживання матеріалів на одиницю ВВП (кг/\$ ВВП) [12] та енергоспоживання – споживання енергії (кг нафтового еквівалента на душу населення) [13].

До соціального блоку включено показники людського розвитку – індекс людського розвитку (HDI) [14], безробіття – рівень безробіття (% робочої сили) [15] та соціальної нерівності – індекс Джині [16].

Перед формуванням інтегрального показника всі індикатори було нормалізовано методом min-max з урахуванням стимуляторів та дестимуляторів. Після нормалізації показники були агреговані у відповідні субіндекси фінансової (F), інноваційної (P), енергетичної (I), екологічної (E) та соціальної (S) складових шляхом обчислення середнього арифметичного нормалізованих значень. На основі сформованих субіндексів побудовано композитний індикатор

економічної безпеки України за 2000–2023 рр., результати якого (Табл. 1) демонструють чутливість інтегрального показника до структурних економічних криз, фінансової нестабільності, енергетичних викликів та зовнішніх шоків.

Таблиця 1. Динаміка субіндексів та композитного індикатора економічної безпеки України у 2000-2023 рр.

Рік/ компонент	F	P	I	E	S	Індекс економічної безпеки
2000	0,6114	0,0578	0,769	0,3888	0,2198	0,4094
2001	0,7678	0,1005	0,9452	0,3735	0,3076	0,4989
2002	0,8784	0,1092	0,466	0,3838	0,3782	0,4431
2003	0,8838	0,0941	0,583	0,3138	0,4629	0,4675
2004	0,817	0,1675	0,7785	0,3319	0,4902	0,517
2005	0,8569	0,2296	0,6856	0,3692	0,5463	0,5375
2006	0,9175	0,307	0,6301	0,3923	0,5322	0,5558
2007	0,8928	0,3564	0,5753	0,3199	0,7408	0,577
2008	0,7506	0,3657	0,5096	0,335	0,7909	0,5504
2009	0,6907	0,4686	0,479	0,5263	0,7914	0,5912
2010	0,7183	0,4916	0,4799	0,3888	0,8793	0,5916
2011	0,7977	0,4322	0,4349	0,3146	0,9152	0,5789
2012	0,8198	0,5418	0,4281	0,4171	0,931	0,6276
2013	0,8023	0,6455	0,4744	0,4204	0,9455	0,6576
2014	0,57	0,6691	0,3754	0,5474	0,9241	0,6172
2015	0,337	0,613	0,3397	0,6798	0,7955	0,553
2016	0,5495	0,7043	0,2404	0,6425	0,8282	0,593
2017	0,5856	0,658	0,2257	0,684	0,7899	0,5886
2018	0,6686	0,7066	0,2174	0,597	0,7967	0,5973
2019	0,737	0,7145	0,19	0,6764	0,8056	0,6247
2020	0,6553	0,803	0,1025	0,7106	0,8044	0,6152
2021	0,7002	0,8227	0,0882	0,6046	0,7224	0,5876
2022	0,2781	0,9828	0,0031	0,6667	0,3592	0,458
2023	0,2442	0,9968	0,029	0,7387	0,5707	0,5159

Динаміка композитного індикатора (Рис. 1) свідчить про загальне зростання рівня економічної безпеки України у 2000-2013 рр. – з 0,4094 до 0,6576, що відображає поступову макроекономічну стабілізацію, посилення соціальної складової та зростання інноваційних показників. У 2014-2015 рр. спостерігається погіршення значень композиту до 0,5530 внаслідок економічної кризи, початку російсько-української війни та погіршення фінансових показників. У 2016-2021 рр. відбулося часткове відновлення індикатора, однак повномасштабне вторгнення у 2022 р. спричинило різке зниження інтегрального показника до 0,4580. Водночас у 2023 р. спостерігаються окремі ознаки адаптації економічної системи та часткового відновлення композитного індикатора до рівня 0,5159.

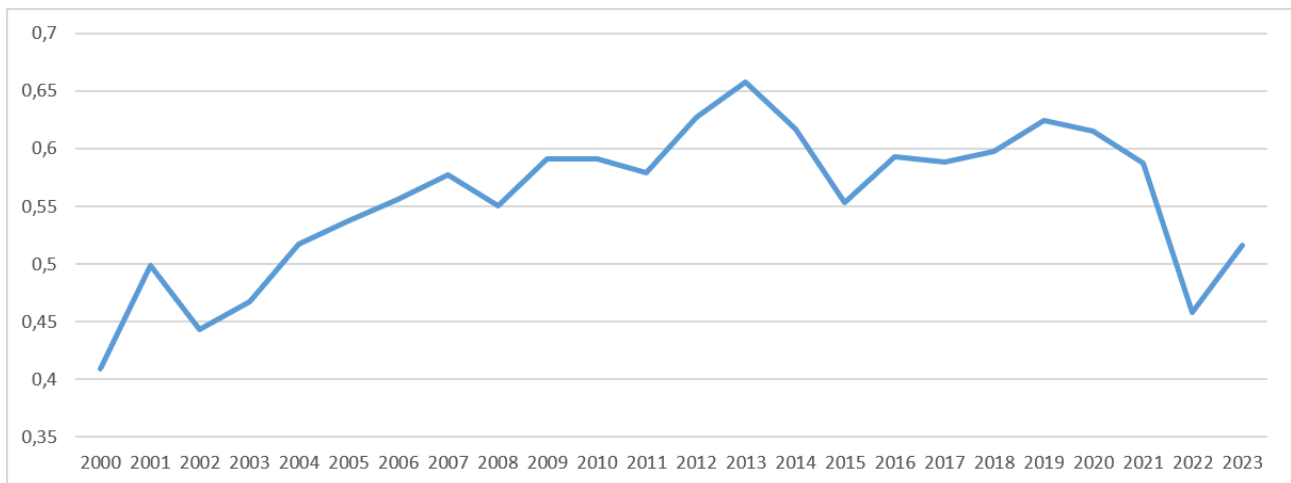


Рисунок 1. Динаміка інтегрального індикатора економічної безпеки України за 2000-2023 рр.

Підсумовуючи, сформований композитний індикатор дозволяє комплексно оцінювати динаміку економічної безпеки держави, виявляти чутливість окремих компонентів до кризових явищ та структурних трансформацій, а також формувати аналітичну основу для подальшого моделювання взаємозв'язку між розвитком циркулярної економіки та стійкістю економічної системи України. У подальших дослідженнях композитний індикатор може бути використаний для оцінювання сили та характеру впливу циркулярної економіки на окремі компоненти та загальний рівень економічної безпеки держави, побудови сценарних моделей та прогнозування змін економічної стійкості в умовах зовнішніх шоків і післявоєнного відновлення.

Література

1. Kovalenko, B. Theoretical framework of modeling the systemic impact of circular economy development on economic security / B. Kovalenko // *Economy and Society*. – 2025. – № 6. – Режим доступу: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/06/6.25._topic_Bohdan-Kovalenko-114-134.pdf
2. Inflation, consumer prices (annual %) [Електронний ресурс] // The World Bank Data. – Режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG>
3. General government gross debt (Percent of GDP) [Електронний ресурс] // International Monetary Fund DataMapper. – Режим доступу: https://www.imf.org/external/datamapper/GGXWDG_NGDP@WEO/OEMDC/ADV_EC/WEOWORLD
4. General government net lending/borrowing (Percent of GDP) [Електронний ресурс] // International Monetary Fund DataMapper. – Режим доступу: https://www.imf.org/external/datamapper/GGXCNL_NGDP@WEO/POL/UKR
5. Energy imports, net [Електронний ресурс] // The World Bank Data. – Режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator/EG.IMP.CON.S.ZS>
6. Renewable energy consumption [Електронний ресурс] // The World Bank Data. – Режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator/EG.FEC.RNEW.ZS>

7. Energy intensity level of primary energy (MJ/\$2021 PPP GDP) [Електронний ресурс] // The World Bank Data. – Режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator/EG.EGY.PRIM.PP.KD>
8. Research and development expenditure (% of GDP) [Електронний ресурс] // The World Bank Data. – Режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
9. Patent applications [Електронний ресурс] // StatBase. – Режим доступу: <https://statbase.org/datasets/science-and-education/patent-applications/>
10. Population, total [Електронний ресурс] // The World Bank Data. – Режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>
11. GHG per capita (t CO₂eq/cap/yr) // EDGAR – Emissions Database for Global Atmospheric Research. – Режим доступу: https://edgar.jrc.ec.europa.eu/report_2025
12. Domestic material consumption per GDP (kg per \$ of GDP) [Електронний ресурс] // Our World in Data. – Режим доступу: <https://ourworldindata.org/grapher/domestic-material-consumption-per-unit-of-gdp>
13. Energy use (kg of oil equivalent per capita) The World Bank Data. – Режим доступу: <https://api.worldbank.org/v2/en/indicator/EG.USE.PCAP.KG.OE>
14. Human Development Index (HDI) [Електронний ресурс] // United Nations Development Programme Data Center. – Режим доступу: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index>
15. Unemployment, total // The World Bank Data. – Режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS>
16. Gini index [Електронний ресурс] // The World Bank Data. – Режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI>

УДК 338.33:339.15.054.22

ОПТИМІЗАЦІЯ АСОРТИМЕНТУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Ковбасюк К.С., здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Височин І.В., доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

У сучасних умовах трансформації соціально-економічних систем та посилення конкуренції ефективне управління розвитком підприємств набуває стратегічного значення. Підприємство як складова соціально-економічної системи функціонує в умовах динамічного ринкового середовища, що потребує гнучких управлінських рішень та постійної адаптації до змін попиту.

Одним із ключових напрямів забезпечення сталого розвитку підприємства є формування та стратегічне управління товарним асортиментом. Асортиментна

політика безпосередньо впливає не лише на фінансові результати, а й на конкурентоспроможність, ринкову позицію та довгострокову стійкість підприємства як елемента соціально-економічної системи.

У цьому контексті оптимізація асортименту виступає не лише як інструмент підвищення прибутковості, а як важливий елемент стратегічного управління розвитком. Вона передбачає формування збалансованої асортиментної структури, яка відповідає потребам споживачів, тенденціям ринку та цілям підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів, мінімізувати витрати та підвищити адаптивність бізнесу до змін зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває використання сучасних аналітичних методів, таких як ABC- та XYZ-аналіз, які дозволяють оцінити не лише обсяги продажів, а й стабільність попиту. Їх поєднання створює основу для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку товарного портфеля, визначення пріоритетних напрямів інвестування та оптимізації бізнес-процесів [1].

ABC-аналіз передбачає розподіл товарів на три групи:

- група А — товари з найбільшими обсягами продажів;
- група В — товари із середніми показниками;
- група С — товари з найменшими обсягами реалізації.

Цей метод дозволяє визначити стратегічно важливі позиції та сконцентрувати ресурси на найбільш прибуткових товарах.

XYZ-аналіз класифікує товари за стабільністю попиту:

- група Х — товари зі стабільними продажами;
- група Y — товари з помірними коливаннями;
- група Z — товари з нестабільним попитом.

Для його проведення використовується коефіцієнт варіації, який характеризує рівень мінливості попиту. Це дозволяє підприємству більш ефективно планувати закупівлі та управляти запасами.

Окрім зазначених методів, важливим є аналіз оборотності товарів, який відображає швидкість перетворення запасів у грошові кошти. Висока оборотність забезпечує стабільний грошовий потік, тоді як повільно оборотні товари призводять до «заморожування» оборотних коштів.

Не менш значущою є оцінка маржинальності, що дає змогу визначити реальну прибутковість товарів, а не лише обсяги їх продажу. Це сприяє формуванню ефективного балансу між популярністю товару та його доходністю.

Також важливим є аналіз дефіциту та надлишкових запасів. Контроль дефіцитних позицій дозволяє уникнути втрати потенційного прибутку, тоді як управління надлишками сприяє ефективнішому використанню фінансових ресурсів. Використання сучасних цифрових систем дає змогу здійснювати моніторинг цих показників у режимі реального часу.

Застосування зазначених підходів дозволяє підприємству мінімізувати витрати, прискорити оборот товарів та підвищити ефективність використання ресурсів (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові методи аналізу асортименту та їх значення для підприємства

Метод	Що оцінює	Що дає бізнесу
ABC/XYZ-аналіз	Прибутковість, стабільність попиту	Фокус на ключових позиціях
Оборотність (turnover)	Швидкість продажів	Оптимізація складських запасів
Маржинальність	Прибутковість SKU	Баланс прибутковості
Оцінка дефіциту/надлишків	Недостачі та заморожені запаси	Зменшення втрат

Джерело: складено автором на основі [2].

В умовах цифровізації економіки значно зростає роль інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, у процесах управління асортиментом. Їх використання дозволяє підвищити точність прогнозування попиту, оптимізувати управлінські рішення та забезпечити більш ефективну взаємодію з ринком. Завдяки цьому підприємства отримують можливість:

- скоротити час перегляду товарних категорій у 3 рази;
- підвищити операційну ефективність на 30%;
- забезпечити зростання категорій на 5%;
- покращити рівень управління запасами на 2%;
- зменшити дефіцит товарів на складі до 25%.

Ефективне впровадження таких рішень потребує обґрунтованого вибору відповідного програмного забезпечення [3].

Практичні результати оптимізації асортименту проявляються у зростанні ключових показників діяльності підприємства. Зокрема, правильно сформована асортиментна матриця дозволяє [4]:

- збільшити обсяги продажів до 20%;
- підвищити рівень імпульсних покупок до 40%;
- збільшити конверсію до 35%;
- підвищити середній чек у 1,5 рази;
- прискорити оборотність товарів на 7–10%;
- збільшити прибутковість підприємства.

Таким чином, оптимізація асортименту набуває стратегічного значення як інструмент управління розвитком підприємства в системі сучасних соціально-економічних відносин. Її впровадження сприяє підвищенню ефективності діяльності, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Література

1. Бобошко Є. М., Кубишина Н. С. Методи формування оптимізації товарного асортименту підприємства. БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ : зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка»,

2024. С. 41-42. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303598> (дата звернення: 05.05.2026).

2. Федорчук Д. Як оптимізувати асортимент: аналіз, скорочення та оновлення, 19 лютого 2026р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://abmcloud.com/uk/optymyzaczyya-assortymenta-tovarov/> (дата звернення: 05.05.2026).

3. Оптимізація асортименту та простору: прогресивні технології для прогресивного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.c4r.eu/ukr/blog/category_managment/optimizatsiya-assortimenta/ (дата звернення: 03.05.2026).

4. Як грамотно оптимізувати асортимент в умовах кризи? 11 серпня 2022р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://datawiz.io/uk/blog/optimization-of-the-assortment> (дата звернення: 05.05.2026).

УДК 06.35.23.03

КЛЮЧОВІ ЛОГІСТИЧНІ КРІ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Коржук В.В., здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова,
.Хмельницький, Україна*

Науковий керівник: **Корюгін А.В.**, к. е. н., доц.,
доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики
та цифрових технологій,
*Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова,
.Хмельницький, Україна*

Сучасне конкурентне середовище та глибока дестабілізація логістичної сфери в Україні, зумовлена повномасштабною військовою агресією, змушують підприємства кардинально переглядати традиційні підходи до оцінювання результативності. У цьому контексті ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) виступають фундаментальним інструментом стратегічного управління та контролю логістичної діяльності, що сприяє забезпеченню стійкості і конкурентоспроможності у динамічному ринковому середовищі.

Як зазначають дослідники, критична ситуація в Україні надзвичайно сильно погіршила стан у логістичній сфері, тому бізнес все частіше потребує аналізу КРІ, щоб випереджати негативні тенденції, коли вони ще не стали критичними, а також бачити позитивні тренди на початкових стадіях [1]. Тобто зараз головне вже не просто економити, а робити так, щоб поставки були більш надійними, швидкими і щоб було видно весь ланцюг постачання.

Водночас система ключових показників ефективності в антикризовому менеджменті повинна бути вільною від так званих «шкідливих КРІ». Це показники, які на папері виглядають логічно, але в реальності приносять шкоду для бізнесу. КРІ є не просто лінійкою для вимірювання, а інструментом програмування поведінки людей: якщо керівництво визначає, за що саме буде винагороджувати працівників, останні зосереджуються саме на цих метриках, навіть якщо це веде компанію до збитків. Зокрема, встановлення КРІ «мінімальна ціна закупівлі» без урахування якості та оптимальності партій може призвести до падіння якості, заморожування грошей у неліквідних запасах та зниження реального прибутку [2]. Отже, формування системи антикризових КРІ вимагає ретельного відбору збалансованих метрик, які стимулюють довгострокову ефективність, а не короткострокові спекулятивні дії.

Для ефективного антикризового управління логістикою необхідно використовувати комплексну систему показників, розподілених за рівнями відповідальності. Як доведено в сучасних дослідженнях, для підприємств з малим штатом логістів (до 10 осіб) доцільно застосовувати розширені показники, що включають індекс оптимального замовлення, оптимізацію непродуктивного часу, навантаження на одного логіста, кількість і вартість оформлених заявок, а також максимальну завантаженість транспортного засобу.

Для середніх і великих підприємств, де більша кількість персоналу збільшує кількість рівнів управління, потрібне розмежування КРІ на трьох рівнях: окремого логіста, логістичного відділу та транспортної компанії загалом. Таке розділення дає змогу чітко визначити зони відповідальності, швидше реагувати на зміни, зменшувати незаплановані витрати та позбавитися збиткових напрямків діяльності [1].

У таблиці 1 систематизовано ключові практичні рекомендації щодо застосування логістичних КРІ в системі антикризового менеджменту, які впливають із аналізу наукових публікацій та галузевих джерел. Кожна рекомендація супроводжується коротким поясненням її теоретичного або емпіричного обґрунтування.

Таблиця 1.

Рекомендації щодо використання логістичних КРІ в антикризовому управлінні

Рекомендація	Обґрунтування
Уникати «шкідливих КРІ» (наприклад, «мінімальна ціна закупівлі», «максимальна кількість рейсів»)	КРІ програмує поведінку: працівники досягають цільового показника будь-якою ціною, що спричиняє падіння якості, неліквідні запаси, аварійність та втрату клієнтів [2].
Запроваджувати трирівневу систему КРІ (логіст – відділ – компанія)	Для середнього та великого бізнесу це дозволяє розділити зони відповідальності, локалізувати проблему на рівні окремого

	працівника та оперативно вжити заходів [1].
Контролювати для логіста: кількість замовлень, простої (години), співвідношення завантажених/порожніх км, скарги	Простої та порожній пробіг безпосередньо знижують дохідність транспортної одиниці; скарги сигналізують про сервісні проблеми, що в кризових умовах призводять до втрати клієнтів [1].
Для відділу логістики відстежувати кількість нових договорів, виручку на одного логіста, кількість повторних замовлень	Повторні замовлення є маркером якості роботи відділу; виручка на одного логіста дозволяє порівнювати ефективність співробітників [1].
Розраховувати дохідність фірми за формулою $D = (V - S) \times P$ (V – виручка, S – собівартість 1 км, P – загальний пробіг)	Формула інтегрує три ключові змінні та дає змогу оцінити чисту дохідність з урахуванням витрат на пробіг, що є основою для рішення про закриття збиткових маршрутів [1].
Фокусуватися на показнику OTIF (доставка вчасно та в повному обсязі) на рівні не нижче 95%	В умовах турбулентності стратегічний фокус зміщується з мінімізації витрат на надійність; OTIF є інтегральним індикатором надійності ланцюга постачань [3].
Впроваджувати цифрові інструменти (GPS/IoT, AI-аналітику, електронний документообіг)	Цифровізація забезпечує зменшення простоїв на 15-30%, підвищення OTIF на 5-10%, скорочення ручних витрат на 10-20%, що в кризових умовах є вирішальним фактором виживання [4].
Проводити щотижневий аналіз відхилень фактичних KPI від планових	При найменшому відхиленні потрібен детальний аналіз, що дозволяє випереджати негативні тенденції до перетворення їх на критичні загрози [1].
Для складської логістики контролювати точність запасів, оборотність, час комплектації, використання площі	Ці KPI безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів та операційні витрати; в умовах нестабільності вони дозволяють швидко переналаштувати роботу складу [5].

Важливим аспектом антикризового управління є також використання сучасних digital-інструментів для моніторингу та аналізу KPI. Згідно з дослідженнями, ринок перевезень зараз постійно нестабільний: ставки стрибають, є вузькі місця, а вимоги до прозорості та безпеки стають все вищими.

Тому цифровізація логістики вже виступає додатковою опцією, а реальний спосіб зменшити витрати, прискорити оборот і зробити поставки більш передбачуваними. Впровадження таких рішень, як «Контрольна вежа» з онлайн-відстеженням (GPS/IoT/телематика) та прогнозними ЕТА, AI-аналітика для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів, а також електронний документообіг, дає змогу досягти зменшення простоїв на 15–30%, підвищення показника OTIF на 5–10%, скорочення витрат на ручне управління інцидентами на 10–20% та додаткового зниження витрат на лінійний фрахт на 2–5% [4].

Окрім того, за даними досліджень з оцінювання ефективності складських операцій, система KPI має охоплювати такі показники, як точність запасів (відхилення між обліковими та фактичними залишками), оборотність запасів, час комплектації замовлення, використання складської площі та продуктивність праці персоналу. Регулярний моніторинг цих метрик дозволяє виявляти вузькі місця, зменшувати операційні витрати та підвищувати рівень сервісу навіть в умовах високої невизначеності [5].

Таким чином, побудова ефективної системи антикризового менеджменту в логістиці вимагає комплексного підходу, який поєднує: ідентифікацію та моніторинг ключових показників ефективності на всіх рівнях управління (від окремого логіста до відділу і компанії загалом); уникнення «шкідливих» KPI, що дезорієнтують персонал та завдають шкоди бізнесу; впровадження цифрових технологій для підвищення прозорості, швидкості та надійності логістичних операцій; а також постійний аналіз відхилень із коригуванням стратегічних пріоритетів відповідно до зовнішніх змін. Лише шляхом інтеграції цих складових, підприємства зможуть забезпечити собі необхідну стійкість у найскладніших умовах сьогодення та створити міцне підґрунтя для подальшого відновлення і розвитку національної економіки.

Література

1. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Використання ключових показників ефективності в транспортній логістиці. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. С. 792–796.
2. Токсичні KPI: 5 помилок мотивації, що вбивають бізнес. *Фінансовий менеджмент*. URL: <https://finmanagement.com.ua/toksychni-kpi-pomylyky-motyvatsii/>
3. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6. С. 227–235.
4. Цифровізація логістики: 5 digital-інструментів, які допоможуть вашому бізнесу у 2025–2026 роках. *Navis Group*. 2025. URL: <https://navisgroup.com.ua/2025/08/21/digitalization-of-logistics-5-tools-that-will-power-your-business-in-2025-2026/>.
5. Курдін Р. Показники ефективності складу: KPI та 7 методів для оцінки. *ABM Cloud*. 2025. URL: <https://abmcloud.com/uk/pokaznyky-efektyvnosti-roboty-skladu/>.

РОЗРОБКА ІНТЕГРОВАНОЇ МОДЕЛІ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ: ОСНОВНА ПРОБЛЕМАТИКА

Кузик Є. С., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри менеджменту в охороні здоров'я, фармакотерапії і клінічної фармації,
*Львівський національний медичний університет
імені Данила Галицького, Україна*

Система охорони здоров'я України перебуває в умовах глибокої трансформації, що поєднує реформування фінансування, управління та організації медичних послуг із викликами воєнного стану. У цих умовах питання розробки інтегрованої моделі покращення якості надання медичної допомоги набуває особливої актуальності, оскільки якість медичних послуг є ключовим індикатором ефективності публічного управління у сфері охорони здоров'я [1].

Однією з базових проблем є фрагментованість системи надання медичної допомоги, яка проявляється у недостатній координації між рівнями медичної допомоги: первинною, вторинною та третинною. Відсутність належної інтеграції призводить до дублювання функцій, нераціонального використання ресурсів та зниження ефективності маршрутизації пацієнтів [2]. Це ускладнює формування єдиного пацієнтоорієнтованого підходу. Іншою суттєвою проблемою є недостатня стандартизація клінічних процесів та нерівномірність впровадження доказової медицини. Попри наявність клінічних протоколів і стандартів, їх практичне застосування залежить від рівня закладу охорони здоров'я та кваліфікації персоналу, що формує значні регіональні диспропорції у якості медичної допомоги [3].

Важливим викликом виступає також недосконалість системи фінансування медичних послуг. Запровадження принципу «гроші йдуть за пацієнтом» через Національну службу здоров'я України стало суттєвим кроком уперед, однак зберігаються проблеми недофінансування окремих напрямів медицини, особливо у сфері екстреної та спеціалізованої допомоги [4]. Це обмежує можливості впровадження комплексних інтегрованих моделей якості.

Окрему проблемну площину становить кадрове забезпечення системи охорони здоров'я. Відтік медичних кадрів, нерівномірний розподіл спеціалістів між регіонами та недостатній рівень мотивації медичного персоналу негативно впливають на якість медичних послуг [5]. В умовах воєнного стану ці процеси посилюються, що створює додаткові ризики для стабільності системи.

Суттєвим бар'єром також є недостатній рівень цифровізації та інтеграції медичних інформаційних систем. Попри розвиток електронної системи охорони здоров'я, взаємодія між різними інформаційними платформами залишається обмеженою, що ускладнює обмін даними між закладами та знижує ефективність управлінських рішень [6].

Отже, формування інтегрованої моделі покращення якості надання медичної допомоги в Україні потребує системного підходу, який включає

подолання фрагментації системи, удосконалення фінансування, стандартизацію медичних процесів, розвиток кадрового потенціалу та цифрову інтеграцію. Лише комплексна реалізація цих заходів дозволить забезпечити підвищення якості медичних послуг та наближення системи охорони здоров'я України до європейських стандартів.

Подальший розвиток інтегрованої моделі підвищення якості медичної допомоги в Україні потребує не лише усунення наявних структурних дисбалансів, але й переосмислення самої логіки функціонування системи охорони здоров'я. Йдеться про перехід від реактивної моделі, яка орієнтована на лікування наслідків, до проактивної, де ключовим є запобігання захворюванням, рання діагностика та безперервний супровід пацієнта на всіх етапах медичної допомоги. Важливим напрямом удосконалення є формування міжсекторальної взаємодії, коли охорона здоров'я розглядається не ізольовано, а як частина ширшої системи соціальної політики. Такий підхід передбачає координацію між медичними закладами, органами соціального захисту, освітніми установами та місцевим самоврядуванням. У результаті формується більш цілісне середовище впливу на детермінанти здоров'я населення, що безпосередньо підвищує ефективність медичних втручань.

Окрему увагу слід приділити розвитку управлінської спроможності керівників закладів охорони здоров'я. Сучасна система вимагає від медичних менеджерів не лише клінічних знань, а й навичок стратегічного планування, управління ресурсами, аналізу даних та впровадження інновацій. Від рівня управлінської культури значною мірою залежить якість організації процесів у закладі та задоволеність пацієнтів.

Не менш важливим є посилення орієнтації на пацієнта як центрального елемента системи. Це передбачає розвиток сервісної складової медицини, удосконалення комунікації між медичним персоналом і пацієнтами, а також впровадження механізмів зворотного зв'язку. Пацієнт перестає бути пасивним отримувачем послуг і стає активним учасником процесу прийняття рішень щодо власного здоров'я. У перспективі інтегрована модель має базуватися на широкому використанні аналітики даних та цифрових технологій для прогнозування потреб населення, управління ресурсами та оцінки ефективності медичних послуг. Це дозволить перейти до більш точного, доказового управління системою охорони здоров'я, де рішення приймаються на основі реальних показників, а не лише адміністративних припущень. Таким чином, розвиток інтегрованої моделі якості медичної допомоги в Україні повинен бути спрямований на створення гнучкої, пацієнтоорієнтованої та технологічно підтриманої системи, здатної адаптуватися до сучасних викликів і забезпечувати стабільно високий рівень медичних послуг незалежно від зовнішніх умов.

Література

1. World Health Organization (WHO). Health system strengthening in Ukraine: strategic overview.
2. Міністерство охорони здоров'я України. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України.

3. National Health Service of Ukraine. Reports on implementation of medical standards and protocols.

4. OECD/World Bank. Health financing reform in Ukraine: progress and challenges.

5. WHO Europe. Health workforce in Ukraine: situation analysis and recommendations.

6. eHealth Ukraine. Development of electronic health system in Ukraine: analytical report.

УДК 336.5:339.1

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ У ТОРГОВЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Кучерук М.О., здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Височин І.В., доктор економ. наук, професор,
професор кафедри економіки та фінансів підприємства

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

У сучасних умовах господарювання підприємства торгівлі функціонують в середовищі високої конкуренції, нестабільності попиту, інфляційного тиску та зростання операційних витрат. Особливої актуальності проблема оптимізації витрат набула в умовах воєнного стану в Україні, що супроводжується порушенням логістичних ланцюгів, зростанням вартості енергоресурсів та необхідністю швидкої адаптації бізнесу до змін ринкового середовища. За таких умов ефективне управління витратами стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємств торгівлі [1].

За даними Державної служби статистики України [2], в останні роки спостерігається зростання витрат підприємств на логістику, енергоресурси та цифрове забезпечення діяльності, що актуалізує необхідність впровадження ефективних механізмів управління витратами.

Оптимізація витрат є комплексним процесом управління ресурсами підприємства, який передбачає планування, аналіз, контроль та пошук резервів підвищення ефективності діяльності без втрати якості товарів і послуг. Її основною метою є досягнення раціонального співвідношення між витратами та результатами господарської діяльності. На відміну від простого скорочення витрат, оптимізація орієнтована на підвищення продуктивності бізнес-процесів та формування довгострокових конкурентних переваг. Водночас ефективна система управління витратами сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечує стабільність його функціонування в кризових умовах.

Одним із найважливіших напрямів оптимізації витрат у торговельному бізнесі є вдосконалення логістичних процесів. Значна частка витрат підприємств торгівлі пов'язана з транспортуванням, зберіганням товарів та організацією постачання. Раціоналізація маршрутів перевезення, автоматизація складських операцій і впровадження систем управління запасами дозволяють скоротити транспортні витрати, прискорити товарообіг та зменшити втрати ресурсів. Крім того, ефективна логістика забезпечує своєчасне постачання продукції та підвищує рівень обслуговування споживачів [3].

Важливим елементом оптимізації витрат є також система ризик-менеджменту підприємства. В умовах нестабільного економічного середовища підприємства торгівлі стикаються з ризиками перебоїв постачання, коливання валютних курсів, зміни купівельної спроможності населення та зростання цін на ресурси. Своєчасне виявлення та оцінювання таких ризиків дозволяє підприємствам оперативно коригувати витратну політику, мінімізувати фінансові втрати та підтримувати стабільність господарської діяльності.

Важливу роль у процесі оптимізації витрат відіграє цифровізація бізнес-процесів. Впровадження електронного документообігу, CRM-систем, автоматизованих касових комплексів та аналітичних платформ сприяє підвищенню точності управлінських рішень і скороченню адміністративних витрат. Цифрові технології дозволяють оперативно аналізувати зміни попиту, контролювати товарні запаси та прогнозувати обсяги продажів, що знижує ризик надлишкових витрат і підвищує ефективність діяльності підприємства. Водночас інтеграція онлайн- та офлайн-каналів продажу створює додаткові можливості для розширення ринку збуту та підвищення прибутковості бізнесу. Водночас інтеграція онлайн- та офлайн-каналів продажу забезпечує диверсифікацію каналів збуту та підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Не менш важливим напрямом оптимізації є підвищення енергоефективності підприємств торгівлі. Використання сучасного енергоощадного обладнання, LED-освітлення, систем автоматичного контролю клімату та енергоменеджменту забезпечує зменшення витрат на енергоресурси [4]. Впровадження таких технологій не лише скорочує експлуатаційні витрати, а й сприяє формуванню позитивного іміджу соціально відповідального бізнесу, що набуває дедалі більшого значення в сучасних умовах. Крім економічного ефекту, енергоефективність сприяє реалізації принципів сталого розвитку, оскільки забезпечує раціональне використання ресурсів та зменшення негативного впливу підприємства на навколишнє середовище.

Окрему увагу слід приділити оптимізації маркетингових витрат. Використання цифрових інструментів маркетингу, програм лояльності, персоналізованих пропозицій і таргетованої реклами в соціальних мережах дозволяє підвищити ефективність взаємодії зі споживачами та раціонально використовувати маркетинговий бюджет. Утримання постійних клієнтів є економічно вигіднішим, ніж залучення нових, тому сучасні торговельні підприємства дедалі активніше застосовують клієнтоорієнтовані підходи до управління збутом.

Значний вплив на ефективність управління витратами має і кадрова політика підприємства. Рациональна організація праці, підвищення кваліфікації персоналу, автоматизація рутинних операцій та впровадження систем мотивації сприяють зростанню продуктивності праці та скороченню непродуктивних витрат. У сучасних умовах саме персонал стає важливим чинником забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Отже, комплексне поєднання наведених напрямів оптимізації дозволяє підприємствам торгівлі підвищувати ефективність діяльності та зміцнювати конкурентні позиції в умовах нестабільного ринкового середовища (табл. 1).

Таблиця 1. Основні напрями оптимізації витрат підприємств торгівлі та їх економічний ефект

Напрямок оптимізації	Основні заходи	Очікуваний економічний ефект
Логістична оптимізація	Рационалізація маршрутів, автоматизація складів, управління запасами	Скорочення транспортних витрат, прискорення товарообігу
Цифровізація бізнес-процесів	CRM-системи, електронний документообіг, аналітичні платформи	Зменшення адміністративних витрат, підвищення точності управлінських рішень
Підвищення енергоефективності	LED-освітлення, енергоменеджмент, автоматичний контроль клімату	Зниження витрат на енергоресурси та експлуатацію
Оптимізація маркетингових витрат	Програми лояльності, таргетована реклама, персоналізовані пропозиції	Рациональне використання маркетингового бюджету, підвищення рівня продажів
Удосконалення кадрової політики	Підвищення кваліфікації персоналу, автоматизація рутинних операцій	Зростання продуктивності праці та скорочення непродуктивних витрат
Управління ризиками	Моніторинг ризиків, адаптація витратної політики	Мінімізація фінансових витрат і підвищення стійкості підприємства

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, оптимізація витрат у торговельному бізнесі є стратегічним напрямом управління підприємством, що забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, зниження собівартості товарів і зміцнення конкурентних позицій на ринку. Комплексне застосування логістичних, цифрових, енергоефективних та маркетингових інструментів дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних економічних викликів, підвищувати фінансову стійкість та створювати передумови для довгострокового розвитку.

Література

1. Коваленко Н. В., Малахова Ю. А., Юрченко О. А. Оптимізація витрат і сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі України. Економічний простір. С. 193–194. URL: journals.csr.com.ua (дата звернення: 08.05.2026).
2. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua> (дата звернення: 08.05.2026).
3. Оптимізація логістичного процесу: вичерпний посібник з ефективного транспортування вантажів. URL: <https://tviytrans.com/> (дата звернення: 08.05.2026).
4. Як енергоефективність впливає на витрати бізнесу? URL: Glavnoe.in.ua (дата звернення: 08.05.2026).

УДК 351

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ЕКСТРЕНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

Лаврова Т. М., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри права та публічного управління,
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка

Організаційно-функціональні засади системи екстреної медичної допомоги (далі – ЕМД) в Україні визначені Законом України «Про екстрену медичну допомогу» від 05.07.2012 № 5081-VI [1], відповідно до якого забезпечення функціонування системи покладається на центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та інші суб'єкти публічного управління. Представлене вище формує складнорівневу управлінську модель, що охоплює державне, регіональне та місцеве управління, забезпечуючи координацію та ресурсне підпорядкування між ними. Тому безпосередньо така модель створює основу для впровадження кластерних механізмів, орієнтованих на інтеграцію медичних закладів, диспетчерських служб, логістичних центрів та транспортної інфраструктури.

З метою підвищення ефективності реагування, скорочення часу прибуття бригад та модернізації процесів диспетчеризації, Кабінетом Міністрів України затверджено Порядок роботи оперативно-диспетчерських служб центрів екстреної медичної допомоги та медицини катастроф (постанова № 1359 від 28.12.2020) [2]. Вищезазначений нормативний акт визначає стандарти функціонування диспетчерських служб, їх цифрової інтеграції, маршрутизації викликів та управління бригадами, що є базовим елементом формування кластерної організаційної структури. Водночас включення диспетчерських служб до єдиного інформаційного простору дозволяє забезпечити їх координацію за принципом «єдиного центра управління». У практичному вимірі кластеризація системи ЕМД проявляється через територіальне укрупнення медичних установ, а також через оптимізацію їхньої логістики, диспетчеризації

та ресурсного забезпечення. Наприклад, функціонування Вінницького обласного центру екстреної медичної допомоги та медицини катастроф демонструє, що його структура включає центральну оперативно-диспетчерську службу, регіональні філії, мережу пунктів базування та спеціалізованих відділень. Представлена організація забезпечує ієрархічну взаємодію між первинними, проміжними та спеціалізованими медичними закладами, що створює передумови для формування госпітальних округів із кластерними ознаками. Водночас відкриття у м. Вінниця сучасного відділення ЕМД, спроектованого з урахуванням оптимальної логістики маршрутизації пацієнтів, сприяло скороченню часу транспортування та підвищенню оперативності реагування у межах міської агломерації. Зокрема, за даними Вінницької обласної дитячої клінічної лікарні, нова інфраструктура дозволила забезпечити ефективну маршрутизацію пацієнтів та покращити координацію між бригадами, підстанціями та приймальними відділеннями, що є характерними ознаками кластерного управління [3].

Разом з тим, Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку інформування бригад екстреної (швидкої) медичної допомоги про виклик екстреної медичної допомоги та їх направлення на місце події» від 21 листопада 2012 р. № 1118 [4] (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1359 [2]) затверджено Порядок інформування бригад екстреної (швидкої) медичної допомоги про виклик екстреної медичної допомоги та їх направлення на місце події, який охоплює механізми передачі інформації, алгоритми направлення бригад на місце події та процедури контролю за виконанням завдань. Відтак, нормативно визначений порядок спрямований на забезпечення своєчасності реагування, мінімізації затримок та недопущення випадків несвоєчасного прибуття бригад ЕМД до пацієнтів, що відповідає важливим вимогам ефективності системи ЕМД.

Узгодженість зазначених процедур з процесами кластеризації набуває вирішального значення, оскільки централізовані диспетчерські алгоритми виступають техніко-організаційною основою для координації між первинними, кластерними та надкластерними ланками медичної допомоги. Відповідно, при цьому, інтеграція диспетчеризації з просторовою організацією мережі дозволяє адаптувати маршрути виїзду і перерозподіляти ресурси залежно від демографічних і географічних параметрів регіону.

Тому для планування заходів з надання ЕМД необхідно комплексно використовувати п'ять взаємопов'язаних механізмів: соціально-економічні, що забезпечують доступ і економічну обґрунтованість послуг; нормативно-правові, які регламентують права, обов'язки й відповідальність учасників системи; організаційно-інформаційні, що включають диспетчерські процедури, цифрові платформи й взаємодію зі стейкхолдерами; систему показників та індикаторів – для визначення меж відповідальності та оцінки якості; стандарти й клінічні процеси – для уніфікації практик надання допомоги [5, с. 139]. При цьому кожний із вказаних механізмів повинен бути синхронізований з просторовою моделлю кластерів для забезпечення оперативної взаємодії й управлінської прозорості.

Практичну реалізацію поєднання централізованої диспетчеризації та кластерної організації ілюструє впровадження єдиного диспетчерського центру ЕМД у Запорізькій області, де створено програмно-апаратний комплекс «103», підключено GPS-обладнання та налагоджено поетапне приєднання ліній виклику з територій області. Наведений механізм надання ЕМД дозволяє в реальному часі бачити розташування постраждалих і найближчих бригад, координувати 154 бригади регіону та прогнозовано скорочувати час від виклику до надання допомоги, що є характерною ознакою кластерної оптимізації диспетчерських процесів [6]. Водночас подібні механізми запроваджувалися й у інших областях, де створення обласних диспетчерських центрів супроводжувалося модернізацією програмно-апаратних засобів та інтеграцією з інформаційними системами охорони здоров'я (наприклад, Київський (<https://www.kocemd.com>) та Львівський (<https://emergency.lviv.ua/>) обласні центри).

У процесі планування та організації заходів з надання ЕМД важливо забезпечити ефективну взаємодію соціально-економічних, нормативно-правових та організаційно-інформаційних механізмів. Відповідне поєднання цих елементів дозволяє реалізувати принципи прозорості, підзвітності та економічної обґрунтованості надання послуг, а також встановити чіткі показники відповідальності та стандарти клінічних процесів [5, с. 139].

Практичним підтвердженням ефективності таких підходів є досвід Чернігівської області, де запроваджено єдиний обласний диспетчерський центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф. Централізована диспетчеризація забезпечує прийом викликів, координацію розосереджених бригад та оптимізацію маршрутів у режимі реального часу, що підвищує оперативність реагування та стандартизує надання медичної допомоги на території всієї області [7]. Своєю чергою нормативно-правові механізми встановлюють регламент виконання управлінських функцій і визначають стандартизовані правила маршрутизації, організації мережі закладів, повноваження органів влади та межі відповідальності між учасниками системи охорони здоров'я. Важливе значення в цьому контексті має постанова Кабінету Міністрів України № 174 від 28 лютого 2023 року «Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я», яка запроваджує класифікацію закладів за типами (загальні, кластерні та надкластерні) та встановлює алгоритми взаємодії між ними [8].

Поряд з тим, організаційні та інформаційні механізми забезпечують фактичне функціонування системи, сприяючи налагодженню взаємодії між медичними закладами, громадами, бригадами ЕМД, а також цифровими провайдерами, що підтримують диспетчеризацію викликів. У цьому аспекті важливою є інтеграція інформаційно-аналітичних платформ (Helsi (<https://helsi.me/>), eHealth (<https://ehealth.gov.ua/>), MedData (<https://meddata.com.ua/>) тощо), що дозволяють здійснювати онлайн-запис, моніторинг завантаженості закладів і контроль виконання стандартів.

На госпітальному етапі пацієнт, керуючись направленням сімейного лікаря, має право обирати заклад відповідно до доступних медичних сервісів, класифікованих за типами закладів: загальний, кластерний або надкластерний

[8]. Практична реалізація цього процесу здійснюється через цифрові сервіси, зокрема платформу Helsi, що дозволяє здійснити попередній запис до лікаря, ознайомитися із спектром послуг і перевірити доступність спеціалістів.

Таким чином, проведений аналіз демонструє, що ефективне функціонування системи ЕМД в Україні безпосередньо залежить від рівня організації публічного управління та впровадження кластерних механізмів, які забезпечують інтеграцію медичних закладів, диспетчерських служб і логістичної інфраструктури. Узгоджене застосування нормативно-правових, організаційних, соціально-економічних та інформаційних механізмів створює умови для централізованої диспетчеризації, оптимізації маршрутів виїзду бригад та раціонального розподілу ресурсів, що сприяє підвищенню оперативності та доступності медичних послуг. Натомість практичне впровадження кластерної моделі дозволяє формувати територіально впорядковані структури з чітким розподілом функцій і ресурсів, що своєю чергою забезпечує стандартизацію клінічних процесів та покращує координацію між різнорівневими ланками системи ЕМД.

Література

1. Про екстрену медичну допомогу: Закон України від 05.07.2012 № 5081-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5081-17#Text>

2. Деякі питання організації роботи оперативно-диспетчерських служб центрів екстреної медичної допомоги та медицини катастроф: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 28.12.2020 № 1359. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1359-2020-%D0%BF#Text>

3. Відкрито унікальне відділення екстреної медичної допомоги. URL: <https://vodkl.org.ua/vidkrito-unikalne-viddilennya-ekstrenoi-medichnoi-dopomogi>

4. Про затвердження Порядку інформування бригад екстреної (швидкої) медичної допомоги про виклик екстреної медичної допомоги та їх направлення на місце події: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 21.11.2012 № 1118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1118-2012-%D0%BF#n9>

5. Малонога С. О. Публічне управління екстреною медичною допомогою в кризових ситуаціях: формування системи реагування. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 137-142.

6. У Запоріжжі розпочав роботу єдиний диспетчерський центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф (+відео). Асоціація міст України. URL: <https://www.auc.org.ua/uspihy/u-zaporizhzhzhi-rozpochav-robotu-yedynnyu-dyspetcherskyu-centr-ekstrenoyi-medychnoyi-dopomogy-ta>

7. 8 липня у Чернігові урочисто відкрито Єдину оперативну диспетчерську КЗ «Чернігівський обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф». URL: <https://uoz.cg.gov.ua/news1514.php>

8. Засульська М. Інфраструктурний компонент реформи охорони здоров'я. URL: <https://medconstructor.org/analytics/infrastrukturnij-komponent-reformi-oxoroni-zdorov%CA%BCya/>

ВПЛИВ ГАЛУЗЕВОЇ СПЕЦИФІКИ НА РЕЛЕВАНТНІСТЬ ФІНАНСОВИХ ІНДИКАТОРІВ У МОДЕЛЯХ ІМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА

Леонов В.С., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Попов О.С., канд. економ. наук, доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Прогнозування фінансової неспроможності є фундаментальною проблемою фінансового менеджменту, оскільки промисловий сектор є базою економічної стійкості України. Складність діагностики полягає в тому, що класичні інструменти, такі як моделі Альтмана, Таффлера чи Ліса, створювалися для стабільних ринків і часто ігнорують глибокі галузеві відмінності [1]. Промислові підприємства характеризуються високою капіталомісткістю та тривалим операційним циклом, що робить їх вразливими до касових розривів. У сучасних наукових розвідках підкреслюється, що ігнорування цих особливостей у країнах із перехідною економікою призводить до значних похибок: стабільні заводи помилково класифікуються як банкрути через низьку оборотність, хоча володіють значними активами [2].

Галузева специфіка формує унікальний профіль фінансових ризиків. Зокрема, для промислових підприємств характерним є високий рівень операційного важеля через значну частку постійних витрат та високу фондомісткість виробництва. Це зумовлює ситуацію, за якої стандартні показники поточної ліквідності, що успішно використовуються для аналізу ритейлу, стають менш релевантними для промисловості [3]. У капіталомістких галузях низьке значення ліквідності може бути наслідком специфічного графіку оновлення основних засобів або тривалого виробничого циклу, а не реальною загрозою банкрутства. Натомість показники рентабельності активів (ROA) та фондівіддачі виходять на перший план, оскільки саме вони демонструють ефективність використання дороговартісного обладнання, що є ключовим фактором виживання промислового підприємства [4].

Застосування методів багатомірного дискримінантного аналізу дозволяє виявити, що вагові значення одних і тих самих індикаторів у інтегральному показнику ймовірності дефолту суттєво варіюються залежно від галузі. Наприклад, для підприємств переробної промисловості критичне значення має структура капіталу та здатність до самофінансування [5]. У той час як для енергетичних чи видобувних компаній релевантність індикаторів зміщується в бік грошових потоків (Cash Flow), які менше піддаються маніпуляціям через

облікову політику щодо амортизації необоротних активів [6]. Більше того, універсальні моделі часто не враховують галузеві середні значення, що призводить до хибної класифікації фінансово стійких підприємств як потенційних банкрутів лише через те, що їхні показники відрізняються від середньоринкових, але є нормальними для даної галузі [7]. Сучасні дослідження також дедалі частіше використовують логістичну регресію та алгоритми машинного навчання, які дозволяють враховувати нелінійний вплив галузевих факторів на ризик дефолту.

Важливим аспектом є також врахування лагу між зміною фінансового індикатора та фактичним настанням неплатоспроможності. Емпіричні дослідження показують, що індикатори ділової активності (оборотність запасів, дебіторської заборгованості) у промисловості починають сигналізувати про проблеми за 2–3 роки до банкрутства, тоді як показники платоспроможності реагують безпосередньо перед настанням кризи [8]. Отже, побудова релевантних моделей потребує переходу від статичних коефіцієнтів до динамічних індикаторів, що враховують галузеву волатильність прибутків.

Пряме використання закордонних моделей для українських промислових гігантів є методично некоректним. Релевантність діагностики повинна базуватися на диференційованих вагових коефіцієнтах, де пріоритет надається показникам фінансової автономії та чистого грошового потоку. Адаптація моделей імовірності банкрутства до галузевої специфіки дозволяє не лише підвищити загальну точність прогнозу, а й забезпечити глибшу діагностику причин фінансової дестабілізації. Це стає основою для розробки ефективних стратегій антикризового управління, орієнтованих на конкретні сектори економіки. Таким чином, релевантність фінансових індикаторів не є константою; вона є похідною від операційного середовища, що вимагає постійної рекалібрування прогностичних моделей відповідно до змін у галузевій кон'юктурі [9].

Література

1. Васильчук І., Ізмайлова Н. Фінансова стійкість українських підприємств в умовах зовнішніх шоків. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2025. № 38(66). С. 131–139. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)-131-139](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-131-139)
2. Kliestik T. et al. Bankruptcy prediction, financial distress and corporate life cycle: Case study of Central European enterprises. *Administrative Sciences*. 2025
3. Матвійчук А. В. Моделювання економічних процесів із застосуванням методів штучного інтелекту. Київ: КНЕУ, 2022. 280 с.
4. Supriyono S. et al. Bibliometrics Analysis of Bankruptcy Prediction Trends: Global Insights (2020–2025). *Journal of Information Systems and Informatics*. 2026. Vol. 7.
5. Dynamic Logistic Regression Modeling for Bankruptcy Risk Prediction in Ukrainian Building Sector. ResearchGate. 2026. URL: <https://www.researchgate.net/publication/403289462>

6. Терещенко О. О. Антикризове управління фінансами підприємства. Київ: КНЕУ, 2021. 312 с.
7. Kicova E. et al. Evaluating Bankruptcy Prediction Across Different Economic Periods. MDPI Economies. 2025. Vol. 13
8. Ситник Г. В. Фінансова діагностика та антикризове управління на підприємстві. Економіка та управління. 2023. № 4
9. Мороз Н., Блага О. Фінансова стійкість промислових підприємств України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2023. № 28(56). URL: <https://www.journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3739>

УДК 35.07:355.01

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ВІЙСЬКОВО-КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

Липовий О.П., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»*

Збройні Сили, як і суспільство, переживають важкий період свого функціонування. Відбуваються кардинальні зміни у військовій політиці, військовому будівництві, зокрема у системі мобілізаційної та кадрової роботи, організації призову, комплектування штатів військових частин, організацій, установ тощо. Надати їм організаційну основу покликана воєнна політика, найважливішою ланкою якої є кадрова складова – військово-кадрова політика.

У свою чергу військово-кадрова політика – той ефективний засіб, який може вплинути на весь процес змін, пов'язаних з проведенням військової реформи, що відбуваються у воєнній сфері. Більше того, військовослужбовці – безпосередні носії та захисники державних інтересів [1; 3].

Одним словом, в умовах розвитку Збройних Сил слід ретельно виявляти професійну придатність військовослужбовців та оцінювати заслуги кожного за конкретним вкладом у загальний успіх виконання навчально-бойових, бойових, військово-професійних завдань.

Принципова військово-кадрова політика може базуватися лише на дбайливому збереженні, розвитку та активному використанні інтелектуального та творчого потенціалу військових. Очевидно, що багато кризових проблем суспільства та армії пов'язані з нераціональним службово-трудовим та професійним використанням вітчизняних кадрів [2; 4].

Військово-кадрова політика має суттєві недоліки. Так, у конкретних умовах військової служби не завжди вдається розмістити на наявних вакантних посадах офіцерів, які вивільняються в результаті організаційно-штатних заходів і прямих скорочень. Набувають поширення в кадровій практиці випадки відмови офіцерів від продовження служби в місцях нового призначення, що нерідко

змушує командування вживати крайніх заходів – достроково розривати контракт з такими офіцерами.

Від того, наскільки вміло підібрано командний склад, наскільки він спроможний у професійному відношенні, чи раціонально реалізується наявний кадровий потенціал, зрештою, залежить успіх не тільки армії, а й стабільність будь-якої держави [2; 3].

Внаслідок цього військово-кадрова політика, розрахована на задоволення кадрових та мобілізаційних потреб воєнної організації, стає важливим елементом реалізації політики держави у галузі національної безпеки. У найбільш загальному уявленні військово-кадрова політика – це комплекс заходів, що проводяться державними органами стосовно Збройних Сил та інших силових структур з метою ефективного використання кадрових та мобілізаційних ресурсів на користь оборони країни.

Вітчизняна література, на жаль, спеціально не виокремлює цей термін. Смислове поле, що охоплює це явище, зазвичай, розглядається у контексті тих проблем, котрі вирішуються військовою політикою. Будучи її частиною, військово-кадрова політика, проте, безпосередньо пов'язана з вирішенням питань створення воєнної організації держави: комплектуванням, підготовкою та професійним використанням військовослужбовців для досягнення оборонно-стратегічних (або інших) завдань.

За своїм призначенням військово-кадрова політика покликана:

- виходячи з необхідності вишукувати можливості, шляхи, способи та межі найбільш раціонального професійного використання військово-кадрових та мобілізаційних ресурсів країни;
- визначати напрями військово-кадрового будівництва, критерії, якісні та кількісні характеристики кадрового складу армії в конкретних умовах;
- розробляти механізми, форми та методи професійного використання військових фахівців;
- здійснювати прогнозування та визначати перспективу розвитку військово-кадрових процесів [1; 2].

У разі кардинальної зміни орієнтирів у суспільному розвитку України, нових перспектив зміцнення її оборони, головними цілями державної військово-кадрової політики є:

- забезпечення Збройних Сил України, а також інших силових структур, де законодавством передбачено військову службу, високопідготовленими військовими кадрами, здатними у всій повноті реалізувати свої можливості в умовах військової реформи та наступного етапу військового будівництва;
- забезпечення високого професіоналізму офіцерів та генералів, зайнятих у сфері військово-державного управління, та всіх напрямків оборонного комплексу, а також керівників цивільних відомств, де відповідно до законодавства передбачено військову службу;
- максимально ефективне використання інтелектуальних можливостей всього військово-кадрового потенціалу країни, його дбайливе збереження та перманентний розвиток, що випереджає використання наукових досягнень та знань про людину;

- створення умов для прояву кожним військовослужбовцям своїх творчих здібностей, досягнення вершин військової кар'єри залежно від особистих професійних заслуг та досягнень, підвищення ефективності військової діяльності загалом, всебічного стимулювання його професійного розвитку та службового просування [2–4].

Література

1. Військова кадрова політика : проблеми реалізації в умовах воєнної агресії : монографія / Половінкін І. М., Тракалюк О. Л., Хома В. В., Костенко Ю. І., Тіхонов Г. М., Шпанчук Г. В., Горбенко С. В., Даценко О. П., Федорович В. В.; за заг. ред. І. М. Половінкіна. Київ, 2019. 172 с.

2. Єманов В.В., Белей С.В., Тробюк В.І. Обґрунтування пропозицій з удосконалення системи підготовки та перепідготовки персоналу сектору безпеки і оборони України в умовах відсічі збройної агресії. *Вісник Національного університету цивільного захисту. Державне управління*. Харків, 2023. Вип. 1(18). С. 271–279.

3. Носач А.В. Загрози національній безпеці як обов'язкова ознака злочинності, що посягає на державний суверенітет і територіальну цілісність України. *Право і суспільство*. 2019. № 3. С. 50–56.

4. Тракалюк О. Л. Обґрунтування критеріїв і показників оцінювання розвиненості фахової компетентності посадових осіб кадрових органів Збройних сил України. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Педагогічні науки*. 2017. № 2 (9). С. 354–366.

УДК 330.341.1:519.86

МЕТОДИКА РОЗРОБКИ НАПРЯМІВ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Ліхоносова Г.С., д-р екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»*, Харків, Україна

Алмазова П., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Спец. 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»*, Харків, Україна

Методика розробки напрямів фінансового планування на підприємстві формується як комплексна система аналітичних, методичних і управлінських

інструментів, спрямованих на визначення пріоритетів фінансового розвитку підприємства в умовах динамічного та ризиконасиченого середовища.

У концептуальному розумінні розробка напрямів фінансового планування не обмежується формуванням окремих фінансових показників, а передбачає визначення стратегічно обґрунтованих векторів розвитку фінансової системи підприємства. Ці вектори базуються на інтеграції результатів фінансового аналізу, прогнозування та оцінки ризиків, що дозволяє сформувати цілісну модель фінансової поведінки підприємства.

Початковим етапом методики є формування аналітичної бази, яка включає дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. У межах внутрішнього аналізу оцінюється структура капіталу, ліквідність, платоспроможність, рентабельність і ефективність використання ресурсів. Особливу увагу приділяють аналізу грошових потоків відповідно до концепції Cash Flow, що дозволяє визначити реальні можливості підприємства щодо фінансування операційної та інвестиційної діяльності.

Зовнішній аналіз охоплює дослідження макроекономічних факторів, таких як інфляція, валютний курс, податкове середовище, а також галузевих тенденцій пивоварного ринку. У результаті формується інформаційна база для ідентифікації ключових драйверів фінансового розвитку.

На основі аналітичних даних здійснюється формування стратегічних напрямів фінансового планування. У діяльності підприємства ці напрями мають комплексний характер і охоплюють різні аспекти фінансової діяльності підприємства.

Передусім визначається напрям оптимізації доходів, який передбачає підвищення ефективності продажів, розширення ринків збуту та вдосконалення цінової політики. У практичному вимірі це може реалізовуватися через аналіз прибутковості окремих брендів і каналів дистрибуції.

Наступним важливим напрямом є управління витратами, що включає оптимізацію виробничих, адміністративних і логістичних витрат. Особливістю є застосування підходів до «zero-based budgeting», коли кожна стаття витрат обґрунтовується з нуля, а не базується на попередніх періодах.

Підхід «zero-based budgeting» (ZBB) у системі фінансового планування підприємства доцільно розглядати не як окремий інструмент, а як філософію управління витратами, яка радикально відрізняється від традиційного інкрементального бюджетування [1]. Якщо класичний підхід передбачає коригування витрат попереднього періоду (наприклад, +5% до адміністративних витрат), то ZBB виходить із принципу повної «нульової бази», коли кожна витрата повинна бути заново економічно обґрунтована незалежно від історичних даних.

Методологічно ZBB будується як послідовність взаємопов'язаних аналітичних дій: ідентифікація функцій → декомпозиція витрат → обґрунтування доцільності → ранжування пріоритетів → формування бюджету.

Ключовим є те, що об'єктом аналізу виступає не просто стаття витрат, а бізнес-функція, яка генерує ці витрати. Тобто підприємство ставить питання не «скільки ми витратили?», а «навіщо ми витрачаємо?».

У традиційній системі бюджетування маркетинговий бюджет формується на основі витрат попереднього року з урахуванням інфляції або стратегічних змін. У ZBB-підході процес виглядає інакше. Фінансовий департамент разом із маркетинговим підрозділом розкладає бюджет на окремі активності: телевізійна реклама, digital-кампанії, трейд-маркетинг, спонсорство заходів. Далі кожна активність оцінюється з точки зору її внеску у фінансовий результат. Наприклад, аналіз може показати, що digital-реклама має значно вищий ROI (return on investment), ніж традиційна телевізійна реклама.

У такому випадку: частина витрат на ТБ скорочується або повністю виключається; вивільнені ресурси перенаправляються у більш ефективні канали. Таким чином, бюджет не просто зменшується, він структурно оптимізується.

У пивоварній галузі значну частку витрат становлять сировина, енергоресурси та обслуговування обладнання. У межах ZBB підхід до їх планування передбачає глибоку декомпозицію. Наприклад, витрати на енергію розкладаються на: електроенергію для виробничих ліній, теплоенергію, енерговитрати на допоміжні процеси.

Далі проводиться аналіз ефективності: чи всі виробничі лінії працюють із оптимальним завантаженням; чи є можливість переходу на енергоефективні технології [2]; чи доцільно змінити графік виробництва для зниження пікових тарифів.

Практичний результат може виглядати так: зменшення енергоспоживання на 8–12%; скорочення непродуктивних простоїв обладнання; оптимізація витрат на технічне обслуговування.

Адміністративні витрати є одними з найбільш «інерційних», оскільки часто формуються історично. ZBB дозволяє їх критично переосмислити. Наприклад, аналіз витрат на офісне утримання може включати: оренду приміщень, витрати на обслуговування, адміністративний персонал.

У межах ZBB ставляться питання: чи всі офісні площі використовуються ефективно; чи можлива часткова дистанційна робота; чи можна централізувати окремі функції. Результатом може бути скорочення офісних площ; оптимізація чисельності адміністративного персоналу; зниження витрат без втрати функціональності.

Для систематизації zero-based підходу до фінансового планування у діяльності підприємства доцільно представити його у вигляді таблиці. У діяльності підприємства застосування ZBB дозволяє досягти кількох стратегічних ефектів [3]. Передусім забезпечується підвищення прозорості витрат, що є критично важливим для великої міжнародної компанії. Крім того, відбувається перехід від інерційного до проактивного управління фінансами.

Водночас цей підхід має і певні обмеження. Його впровадження потребує значних аналітичних ресурсів, високої кваліфікації персоналу та розвиненої системи управлінського обліку. Крім того, надмірна орієнтація на скорочення витрат може негативно вплинути на довгостроковий розвиток, якщо не враховується стратегічний контекст.

Таким чином, zero-based budgeting у системі фінансового планування підприємства виступає ефективним інструментом підвищення операційної

ефективності, який дозволяє не лише скорочувати витрати, а й формувати більш раціональну структуру їх розподілу. Його практичне застосування базується на глибокому аналітичному підході, орієнтації на створення цінності та інтеграції у загальну систему стратегічного управління підприємством.

Не менш значущим є напрям управління інвестиціями, який передбачає оцінку ефективності капіталовкладень, модернізацію виробничих потужностей і впровадження інноваційних технологій.

Методику доцільно представити у вигляді інтегрованої концептуальної моделі (рис. 1).



Рисунок 1 – Концептуальна модель розробки напрямів фінансового планування на підприємстві

Джерело: розроблено авторами

Кожен елемент цієї моделі має зворотний зв'язок, що забезпечує її адаптивність.

Розробка напрямів фінансового планування реалізується через систему конкретних методичних інструментів. Серед них ключове місце займають фінансове моделювання, сценарний аналіз, бюджетування та контролінг. У діяльності підприємства широко застосовується сценарний підхід, який дозволяє оцінювати наслідки різних варіантів розвитку подій.

Наприклад, у разі девальвації національної валюти підприємство може зіткнутися зі зростанням вартості імпортової сировини. Завдяки фінансовому моделюванню оцінюється вплив цього фактору на собівартість продукції та визначаються можливі компенсаторні заходи, такі як перегляд цін або оптимізація витрат.

Рентабельність у даному контексті відображає здатність підприємства генерувати прибуток із кожної гривні доходу. У практиці Anheuser-Busch InBev цей показник часто деталізується до рівня окремих брендів або продуктів, що дозволяє ідентифікувати найбільш маржинальні напрями діяльності.

Показник ліквідності є критичним для оцінки короткострокової фінансової стійкості. Для підприємства, яке має значні обсяги оборотного капіталу (запаси

сировини, готової продукції), оптимальне значення цього коефіцієнта є балансом між надлишковою ліквідністю та ефективністю використання ресурсів.

Показник Cash Flow у фінансовому плануванні відіграє ключову роль, оскільки дозволяє оцінити реальну платоспроможність підприємства. На практиці він деталізується за видами діяльності: операційний cash flow, інвестиційний, фінансовий. Це дає можливість точніше визначати джерела формування грошових ресурсів і напрями їх використання.

На практиці методика розробки напрямів фінансового планування реалізується як безперервний процес, інтегрований у систему стратегічного управління. Вона дозволяє не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й формувати проактивну фінансову політику. Зокрема, у періоди економічної нестабільності підприємство може зміщувати акценти з інвестиційного розвитку на забезпечення ліквідності та зниження ризиків, тоді як у фазі економічного зростання пріоритет надається розширенню виробництва та збільшенню частки ринку.

Таким чином, методика розробки напрямів фінансового планування на підприємстві є складною багатокомпонентною системою, що базується на поєднанні аналітичних підходів, стратегічного бачення та сучасних інструментів фінансового менеджменту. Її ключовими характеристиками є системність, адаптивність і орієнтація на довгострокову ефективність, що забезпечує стійкий розвиток підприємства в умовах невизначеності.

Література

1. Кучер Т.Л. Вплив інноваційних інструментів фінансового ринку України на прямі іноземні інвестиції. Економічний аналіз, 2023. 154 с.
2. Ліхоносова Г.С. Управління фінансовою безпекою: маркетинг використання наявних резервів та потенційних можливостей. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 1(57). С. 77–86. <https://doi.org/10.32620/cher.2025.1.09>
3. Швець Л. М. Процес стратегічного планування на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (15). С. 148 – 152.

УДК 330.341.1:519.86

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ КОШІВ ПІДПРИЄМСТВА

Ліхоносова Г.С., д-р екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», Харків, Україна*

Чернобузова С., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Спец. 072 «Фінанси, банківська справа,
432

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, спричиненим геополітичними конфліктами, пандемічними кризами, технологічними революціями та зміною клімату. Традиційні інструменти фінансової підтримки недостатньо ефективні для підтримки стабільної роботи підприємств у таких умовах. Це зумовлює необхідність пошуку та впровадження інноваційних фінансових інструментів, здатних забезпечити гнучкість, адаптивність та стійкість бізнес-моделей.

Метою дослідження є систематизація та аналіз інноваційних інструментів використання оборотних кошів підприємства та його фінансової підтримки, визначення їх переваг та обмежень в умовах невизначеності, а також розробка рекомендацій щодо їх ефективного застосування в українській бізнес-практиці.

До інноваційних інструментів використання оборотних кошів підприємства належать: краудфандинг та краудінвестування, що дозволяють залучати кошти від широкого кола інвесторів через спеціалізовані платформи; венчурний капітал та бізнес-ангели, що надають не лише капітал, а й експертизу та мережу контактів; токенизація активів та блокчейн-технології, що створюють нові можливості для залучення інвестицій та підвищення ліквідності активів; зелене фінансування та ESG-облігації, що відповідають сучасним вимогам сталого розвитку; фінтех-рішення, включаючи альтернативні системи кредитного скорингу та платформи цифрового фінансового управління.

Краудфандинг передбачає залучення фінансових ресурсів від великої кількості осіб, переважно через онлайн-платформи. Існує чотири основні моделі: краудфандинг за рахунок пожертвувань, краудфандинг на основі винагороди, кредитний краудфандинг та краудфандинг за рахунок акцій. Для підприємств цей інструмент забезпечує не лише доступ до капіталу, але й можливість протестувати ринковий попит на продукт, сформувати спільноту лояльних клієнтів та отримати зворотний зв'язок. В умовах невизначеності краудфандинг дозволяє зменшити залежність від традиційних фінансових установ та диверсифікувати джерела фінансування.

Блокчейн створює децентралізовану, прозору та безпечну систему обліку фінансових транзакцій. Токенизація активів передбачає представлення прав власності на реальні або нематеріальні активи у формі цифрових токенів, якими можна вільно торгувати на спеціалізованих платформах. Це відкриває можливості для часткового володіння дорогими активами, підвищуючи їх ліквідність та залучаючи міжнародних інвесторів. Розумні контракти автоматизують виконання транзакцій, знижуючи транзакційні витрати та ризики контрагентів. Первинні пропозиції монет (ICO) та пропозиції токенів цінних паперів (STO) стали альтернативними методами залучення капіталу для інноваційних проектів. Розвиток фінансових технологій призвів до появи альтернативних систем оцінки кредитоспроможності на основі великих даних,

машинного навчання та поведінкового аналізу. Платформи кредитування peer-to-peer з'єднують позичальників безпосередньо з кредиторами, минаючи традиційні банки. Факторингові платформи на основі штучного інтелекту дозволяють малим та середнім підприємствам швидко отримувати обіговий капітал. Цифрові платіжні системи та необанки забезпечують зручність, швидкість та прозорість фінансових транзакцій.

Зростаюча увага до питань сталого розвитку сприяла появі спеціалізованих фінансових інструментів. Зелені облігації призначені для фінансування екологічних проектів та забезпечення доступу до капіталу для соціально відповідальних інвесторів. Кредити, пов'язані зі сталим розвитком, передбачають зміну процентної ставки залежно від досягнення компанією певних ESG-цілей. Такі інструменти не лише забезпечують фінансування, але й покращують репутацію компанії, відкривають доступ до нових ринків та підвищують довгострокову конкурентоспроможність.

Конвертовані облігації, мезонінне фінансування та угоди SAFE (Simple Agreement for Future Equity) поєднують характеристики боргового та акціонерного фінансування. Вони забезпечують гнучкість умов, дозволяють відкласти оцінку вартості компанії до більшої визначеності та збалансувати інтереси компанії та інвесторів. В умовах високої невизначеності такі інструменти дають змогу структурувати угоди з урахуванням різних сценаріїв подій.

Інноваційні деривативи та структуровані продукти дозволяють підприємствам захистити себе від валютних, процентних, товарних та інших ризиків. Використання опціонів, ф'ючерсів, свопів та кредитних деривативів стало стандартною практикою в управлінні фінансовими ризиками. Розвиток цифрових платформ зробив ці інструменти доступнішими для малих та середніх підприємств. Важливо правильно вибирати інструменти хеджування відповідно до специфіки ризиків та стратегічних цілей організації.

Сучасні системи планування ресурсів підприємства (ERP) та спеціалізовані фінансові платформи забезпечують автоматизацію фінансового обліку, планування та аналізу. Штучний інтелект та машинне навчання використовуються для прогнозування грошових потоків, виявлення аномалій, оптимізації оборотного капіталу та прийняття фінансових рішень. Хмарні технології забезпечують доступність даних у режимі реального часу та можливість масштабування системи відповідно до потреб бізнесу.

Незважаючи на численні переваги, впровадження інноваційних фінансових інструментів стикається з низкою перешкод. Регуляторна невизначеність, особливо щодо криптоактивів та краудфандингу, створює юридичні ризики. Недостатня фінансова грамотність керівників підприємств обмежує здатність ефективно використовувати нові інструменти. Технологічні бар'єри та витрати на впровадження можуть бути значними, особливо для малого бізнесу. Кібербезпека та захист даних стають критичними аспектами під час використання цифрових фінансових рішень.

Для України впровадження інноваційних фінансових інструментів має особливе значення в контексті воєнного стану та необхідності постконфліктного

відновлення. Міжнародна фінансова допомога, зелене фінансування реконструкції інфраструктури, краудфандинг для підтримки соціальних проєктів та цифрові фінансові платформи можуть відіграти ключову роль. Розвиток національної фінтех-екосистеми, вдосконалення нормативно-правової бази та підвищення фінансової грамотності є необхідними передумовами для ефективного використання інноваційних інструментів.

Методологічні підходи до оцінки ефективності. Оцінка ефективності інноваційних фінансових інструментів вимагає комплексного підходу, який враховує не лише прямі фінансові показники, а й стратегічні вигоди. До критеріїв оцінки належать вартість капіталу, швидкість залучення коштів, гнучкість умов фінансування, рівень контролю власника, вплив на репутацію та довгострокову вартість підприємства. Важливо проводити порівняльний аналіз альтернативних джерел фінансування з урахуванням специфічних умов функціонування конкретного підприємства.

Для ефективного використання інноваційних фінансових інструментів підприємствам рекомендується: проводити регулярний аудит фінансової структури та шукати можливості оптимізації; диверсифікувати джерела фінансування, поєднуючи традиційні та інноваційні інструменти; інвестувати в цифрову трансформацію фінансових процесів; розвивати компетенції фінансових фахівців у сфері нових технологій; формувати стратегію управління фінансовими ризиками з використанням сучасних інструментів хеджування; враховувати ESG-фактори як джерело конкурентних переваг та доступу до капіталу.

Інноваційні інструменти фінансової безпеки відкривають нові можливості для підприємств у забезпеченні фінансової стабільності та розвитку в умовах невизначеності. Краудфандинг, блокчейн-технології, фінтех-рішення, зелене фінансування та гібридні інструменти формують нову парадигму корпоративних фінансів, що характеризується децентралізацією, цифровізацією та орієнтацією на сталий розвиток. Успішне впровадження цих інструментів вимагає стратегічного підходу, інвестицій у технології та людський капітал, а також тісної співпраці з регуляторами для створення сприятливого інституційного середовища. Подальші дослідження мають бути зосереджені на емпіричному аналізі ефективності інноваційних фінансових інструментів у різних галузях та умовах, розробці методологій оцінки їхнього впливу на фінансову стійкість підприємств та формулюванні рекомендацій щодо адаптації міжнародного досвіду до українських реалій.

Література

1. Кучер Т.Л. Вплив інноваційних інструментів фінансового ринку України на прямі іноземні інвестиції. Економічний аналіз, 2023. 154 с.
2. Ліхоносова Г.С. Фінансова безпека через інструменти сталого маркетингу: управлінські можливості та пастки. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 3(59). С. 101–109. <https://doi.org/10.32620/cher.2025.3.11>
3. Інновації для фінансових ринків – торговельні рішення». IXperta, 2025.

4. Ян Дж., Тан Ю., Лі Ю. Управління міжактивними ризиками: інтеграція LLM для моніторингу ринків акцій, фіксованого доходу та валют у режимі реального часу. arXiv , 2025.

5. Чжоу Т., Ван П., Ву Ю., Ян Х. FinRobot : Агент штучного інтелекту для дослідження та оцінки акцій за допомогою моделей великої мови програмування. arXiv, 2024.

УДК 338.24

ФОРСАЙТ-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ломовських Л.О., д-р екон. наук, професор,
професор кафедри глобальної економіки,
Державний біотехнологічний університет

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням невизначеності функціонування соціально-економічних систем, що проявляється у динамічності ринкового середовища, посиленні глобальної конкуренції, трансформації бізнес-процесів та впливі цифровізації. За таких умов традиційні підходи до стратегічного управління є недостатньо ефективними, оскільки орієнтуються переважно на ретроспективний аналіз і не забезпечують належного рівня передбачуваності майбутніх змін. У зв'язку з цим зростає потреба у впровадженні інструментів формування довгострокового бачення розвитку, серед яких важливе місце посідають форсайт-технології.

Питання форсайту, стратегічного управління та конкурентоспроможності є предметом наукового інтересу широкого кола дослідників. Значна кількість наукових праць присвячена дослідженню сутності форсайту, його методів і ролі у формуванні довгострокових стратегій розвитку соціально-економічних систем [1; 4; 5; 6]. Окрема група досліджень зосереджена на проблематиці стратегічного управління, зокрема на питаннях планування, реалізації стратегій та управління розвитком підприємств і галузей [2; 7]. Водночас значний масив наукових робіт присвячений дослідженню конкурентоспроможності, її факторів, механізмів забезпечення та оцінювання на різних рівнях господарювання [2; 3; 7]. У наукових працях також розглядається поєднання стратегічного управління, форсайту та конкурентоспроможності як взаємопов'язаних складових розвитку соціально-економічних систем [3]. Разом з тим інтеграція форсайт-технологій у систему стратегічного управління з метою підвищення конкурентоспроможності, зокрема в умовах агробізнесу та забезпечення продовольчої безпеки, потребує подальшого наукового обґрунтування.

Форсайт-технології доцільно розглядати як інструмент стратегічного управління, що забезпечує формування узгодженого бачення розвитку на основі поєднання експертних оцінок, аналізу тенденцій і сценарного підходу. На відміну від традиційного прогнозування, форсайт орієнтований не лише на

передбачення, а й на формування бажаних траєкторій розвитку через узгодження інтересів стейкхолдерів.

У системі стратегічного управління форсайт сприяє виявленню довгострокових тенденцій, формуванню альтернативних сценаріїв розвитку та підвищенню якості управлінських рішень в умовах невизначеності.

Підвищення конкурентоспроможності доцільно розглядати через удосконалення бізнес-процесів підприємств. У сучасних умовах вона визначається не лише ресурсами, а й ефективністю організації виробництва, логістики, збуту та управління інформаційними потоками. Форсайт дозволяє визначати перспективні напрями трансформації бізнес-процесів, зокрема впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень.

Важливим є врахування розміру підприємств. Великі аграрні підприємства мають можливості для реалізації комплексних форсайт-проектів, тоді як середні та малі підприємства використовують адаптовані підходи, орієнтовані на швидку реакцію на зміни середовища.

У агробізнесі форсайт-технології сприяють забезпеченню продовольчої безпеки через прогнозування змін попиту і пропозиції, визначення перспектив розвитку рослинництва та оптимізацію використання ресурсів, що формує конкурентні переваги.

Таким чином, інтеграція форсайт-технологій у стратегічне управління забезпечує формування проактивної моделі розвитку та підвищення конкурентоспроможності соціально-економічних систем.

Форсайт-технології є ефективним інструментом стратегічного управління, що дозволяє ідентифікувати тенденції, формувати сценарії розвитку та підвищувати обґрунтованість рішень. Перспективним напрямом є адаптація форсайт-підходів до підприємств різного розміру та їх інтеграція в управління бізнес-процесами агробізнесу з урахуванням завдань продовольчої безпеки.

Література

1. Єфремова Н., Марченко М. Використання форсайт-технологій для управління регіональним розвитком в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки. Галицький економічний вісник. 2023. № 3 (82). С. 145-151. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.145
2. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Ковальова О.В. Маркетингова концепція стратегічного управління конкурентоспроможністю виробничокомерційної діяльності суб'єктів аграрного підприємництва. Наук. вісн. Мукачівс. держ. ун-ту. Серія «Економіка». 2019. Вип. 1 (11). С. 43-47.
3. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Пащенко Ю.В., Мещеряков В.Є. Інноваційне управління конкурентоспроможним маркетингом соціально-відповідальних підприємств в умовах міжнародної інтеграції як чинник їх стійкого розвитку. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2024. № 4.
4. Осипов В. М., Парасюк І. Л., Ворожейкін О. О. Роль форсайта в управлінні субрегіоном. Економічні інновації. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2012. Вип. 47. С. 197-205.

5. Руліцька К. М. Регіональні аспекти використання форсайту для прогнозування розвитку вітчизняних аграрних підприємств. Молодий вчений. 2014. № 4 (07). С. 116–119.

6. Семенов М. В. Європейський досвід форсайт-досліджень розвитку міст і регіонів. Аспекти публічного управління. 2014. № 11-12 (13-14). С. 85-91.

7. Ши Л., Єфремова Н.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю і стійкістю галузі рослинництва на засадах інноваційності, сталості та циркулярної економіки. Аграрні інновації. 2025. № 31. С. 205-212.

УДК 351

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ: РОЗПОДІЛ ПОВНОВАЖЕНЬ МІЖ РІВНЯМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ляшук Н. О., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування,
*Національний університет охорони здоров'я України
імені П. Л. Шупика*

Реалізація інвестиційних проєктів в Україні виступає визначальним чинником розширеного відтворення основних фондів, формування доданої вартості та підтримання процесів економічного відновлення в умовах ускладненого макроекономічного й безпекового середовища. Тому інвестиційна діяльність стає пріоритетною для забезпечення стійкості національної економіки [3, с. 708]. Аналіз демонструє, що протягом останнього десятиліття динаміка капітальних інвестицій за джерелами фінансування характеризується нерівномірністю та чутливістю до зовнішніх впливів. Зокрема, обсяги власних коштів підприємств і організацій демонстрували домінуючу позицію у структурі фінансування, причому їх зростання у 2016-2019 рр. було поступальним, однак у 2020 р. відбулося помітне скорочення, що, безумовно, пов'язано з кризовими явищами. Надалі, вже у 2021 р., спостерігалось відновлення, натомість у 2022 р. показник знову істотно знизився, що особливо гостро відображає вплив воєнних дій, після чого у 2023-2025 рр. зафіксовано кардинально виражену тенденцію до зростання.

Поряд із цим, кошти місцевих бюджетів характеризувалися значною варіативністю, оскільки їх обсяги зростали у 2016-2019 рр., однак у 2020-2022 рр. скоротилися, що зумовлено обмеженням фінансових можливостей територіальних громад. У подальшому періоді спостерігалось поступове відновлення цього джерела, що свідчить про адаптацію бюджетної політики до нових умов. Щодо коштів державного бюджету, то їх динаміка є більш хвилюватою, оскільки зростання до 2021 р. змінилося спадом у 2022 р., після чого у 2023-2024 рр. відбулося різке збільшення, а у 2025 р. – певне коригування, що свідчить про перерозподіл бюджетних пріоритетів. У цьому контексті стає

очевидним, що ефективність інвестиційних процесів значною мірою визначається узгодженістю дій між різними рівнями публічного управління. Саме тому вкрай важливо забезпечити чіткий розподіл повноважень між центральними органами виконавчої влади, регіональними структурами та органами місцевого самоврядування.

З огляду на це, особливо важливим є індикативне планування як інструмент узгодження інтересів учасників інвестиційного процесу, адже його сутність полягає у рекомендаційному характері показників та добровільності вибору варіантів залучення фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів. При цьому, саме тому, суб'єкти господарювання отримують можливість самостійно визначати напрями інвестування або обирати найбільш привабливі сфери для вкладення капіталу. Наведена модель планування орієнтується на узгодження інтересів учасників інвестиційного процесу. Також подібний механізм є досить оптимальним з огляду на необхідність поєднання державного регулювання та ринкової саморегуляції, що забезпечує гнучкість у прийнятті інвестиційних рішень [2, с. 116]. Відтак інституційна структура планування інвестиційних проєктів вибудовується як складна система, у межах якої повноваження розподіляються між різними рівнями публічного управління. Центральні органи формують стратегічні орієнтири та загальнонаціональні пріоритети, що відповідно задає вектор розвитку інвестиційної діяльності. Регіональний рівень, своєю чергою, адаптує визначені орієнтири до специфіки територіального розвитку, натомість місцеві органи забезпечують практичну реалізацію проєктів.

Важливою передумовою ефективності індикативного планування є обґрунтований вибір об'єктів регулювання. При цьому, особливо гостро постає необхідність врахування соціально-економічних структур, процесів та систем взаємозв'язків між ними у сферах виробництва, обігу і споживання. Індикативний характер планування передбачає системний облік внутрішніх закономірностей функціонування економіки, оскільки інакше результативність управлінських впливів може бути кардинально знижена [1, с. 305].

Відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність» [4], державне регулювання інвестиційної діяльності спрямовується на реалізацію економічної, науково-технічної та соціальної політики держави. Таке регулювання здійснюється з урахуванням цілей і показників економічного та соціального розвитку, а також державних і регіональних програм. Воно базується на параметрах державного та місцевих бюджетів, зокрема обсягів фінансування інвестиційної діяльності. Також державне регулювання охоплює управління державними інвестиціями, регулювання умов здійснення інвестиційної діяльності та контроль за її реалізацією всіма суб'єктами.

Законодавче забезпечення управління публічними інвестиціями визначає базові засади функціонування відповідної системи. При цьому, відповідно до Закону України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо актуалізації та удосконалення деяких положень» від 16 січня 2025 року [4], встановлюється взаємозв'язок між системою управління публічними інвестиціями та середньостроковим бюджетним плануванням. Згідно з

положеннями цього нормативного акта, таке планування має ґрунтуватися на узгодженості зі стратегічними цілями розвитку держави. Також це створює інституційні передумови для інтеграції інвестиційної політики у загальну систему державного управління.

Зауважимо, що планування публічних інвестицій здійснюється на державному, регіональному та місцевому рівнях відповідно до стратегічних цілей і завдань розвитку. Обсяг публічних інвестицій на середньострокову перспективу визначається Бюджетною декларацією, що формує фінансову основу реалізації відповідних проєктів. Визначення пріоритетних напрямів інвестування та розподілу ресурсів відбувається у межах середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій держави, який узгоджується із загальною державною політикою [4]. Формування єдиного проєктного портфеля публічних інвестицій здійснюється після затвердження середньострокового плану, що дозволяє систематизувати інвестиційні ініціативи держави. Відповідно, використання Єдиної інформаційної системи управління публічними інвестиційними проєктами забезпечує прозорість і впорядкованість процесу відбору та пріоритезації проєктів. Тут особливо гостро постає питання об'єктивності оцінювання, оскільки саме від цього залежить ефективність розподілу фінансових ресурсів [4].

Функціонування механізмів оцінки та пріоритезації інвестиційних планів забезпечується діяльністю уповноважених інституцій. При цьому, відповідно до Закону України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо актуалізації та удосконалення деяких положень» [4], центральний орган виконавчої влади формує спеціальну комісію для оцінювання середньострокових планів регіонального рівня. До складу такої комісії залучаються представники асоціацій органів місцевого самоврядування, що забезпечує врахування інтересів територіальних громад. Основним завданням комісії є перевірка відповідності поданих планів стратегічним документам розвитку та їх подальша пріоритезація за встановленими критеріями. Доцільно окремо розглянути функціонування Міжвідомчої комісії з питань розподілу публічних інвестицій (далі Комісія) як важливого елемента інституційної системи. Зазначена Комісія визначається як тимчасовий консультативно-дорадчий орган Кабінету Міністрів України, що забезпечує підтримку процесу ухвалення рішень. Згідно з установленими положеннями, її створення спрямоване на розподіл коштів державного бюджету для підготовки та реалізації публічних інвестиційних проєктів у межах єдиного проєктного портфеля. Діяльність Комісії охоплює врахування обсягів державних гарантій, що надаються для забезпечення виконання боргових зобов'язань за залученими кредитами. У своїй роботі цей орган керується Конституцією України, законами та іншими нормативно-правовими актами, що забезпечує легітимність його функціонування. Функціональна спрямованість Комісії визначається її основними завданнями, які формують інструменти до управління публічними інвестиціями. Відповідно важливим завданням є розподіл інвестиційних ресурсів з урахуванням критеріїв пріоритетності, ступеня готовності проєктів та наявності фінансових джерел. [5].

Пріоритетом системи управління публічними інвестиціями є Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій держави на 2026-2028 роки [6]. Відповідно до зазначеного документа, визначено важливі сектори інвестування, серед яких транспорт, інфраструктура, житлове будівництво, енергетика, освіта, охорона здоров'я та інші напрями соціально-економічного розвитку. Цей план формує основу для побудови ефективної системи управління інвестиціями, що забезпечує оптимізацію використання бюджетних ресурсів. Також його реалізація сприяє підвищенню прозорості та інтеграції інвестиційної діяльності у загальну систему стратегічного планування. Наскрізнi стратегічні цілі публічних інвестицій визначаються як міжсекторальні орієнтири, спрямовані на досягнення національних і глобальних пріоритетів розвитку. Відповідно їх реалізація передбачає консолідацію зусиль органів державної влади, бізнесу та громадянського суспільства, що, своєю чергою, створює передумови для формування механізму до розвитку, що охоплює різні сфери економіки.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать, що реалізація інвестиційних проєктів в Україні забезпечує відтворення основних фондів, формування доданої вартості та підтримання макроекономічної стабільності.

Література

1. Тимошук М. Р. Індикативне планування як основа збалансованого соціально-економічного розвитку. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24(5). С. 302-308. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2014/24_5/50.pdf
2. Костирко Л. А., Розмислов О. М. Використання методу індикативного планування в системі інвестиційного кредитування підприємств. Економічний простір. 2020. № 162. С. 114-118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-20>
3. Руденко Р. Особливості реалізації інвестиційних проєктів в Україні. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. № 4(18). С. 701-711. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0459>
4. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо актуалізації та удосконалення деяких положень: ЗУ від 16.01.2025 № 4225-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/42#Text>
5. Деякі питання розподілу публічних інвестицій: Постанова КМУ Склад колегіального органу, Положення, Порядок, Форма типового документа, Перелік від 28.02.2025 № 232. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2025-Text>
6. Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій держави на 2026 - 2028 роки. URL: <https://me.gov.ua/view/c226f39e-279a-46e6899d4de>

УДК 351

МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

Макаренко О. М., здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти

В умовах структурної трансформації економіки України, необхідності післявоєнного відновлення та активізації інвестиційної діяльності особливого значення набуває удосконалення механізмів державного регулювання розвитку інвестиційної сфери. Одним із дієвих інструментів координації дій держави, бізнесу та територіальних громад є індикативне планування, яке забезпечує визначення стратегічних орієнтирів, формування системи цільових показників та узгодження інтересів учасників інвестиційного процесу [1]. На відміну від директивного планування, індикативний підхід ґрунтується на використанні прогностичних показників, рекомендаційних орієнтирів та економічних стимулів, що сприяє підвищенню гнучкості управління та ефективності реалізації інвестиційних проєктів [2].

Індикативне планування є важливим елементом сучасної системи державного управління, оскільки дозволяє формувати середньо- та довгострокові пріоритети соціально-економічного розвитку, визначати обсяги та напрями залучення інвестицій, а також забезпечувати моніторинг досягнення запланованих результатів [3]. Його використання сприяє концентрації ресурсів на реалізації стратегічно важливих проєктів у сферах інфраструктури, енергетики, охорони здоров'я, освіти, цифровізації та розвитку регіонів.

Механізм державного регулювання впровадження індикативного планування для реалізації інвестиційних проєктів доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних правових, організаційних, економічних та інформаційно-аналітичних інструментів, спрямованих на формування прогностичних орієнтирів, визначення пріоритетів та координацію діяльності суб'єктів інвестиційної діяльності [4]. Правова складова механізму включає нормативно-правове забезпечення стратегічного та бюджетного планування, інвестиційної політики та державної підтримки проєктів. Організаційна складова охоплює діяльність центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, агенцій регіонального розвитку та спеціалізованих інституцій. Економічна складова передбачає застосування податкових стимулів, державних гарантій, субсидій, грантів, механізмів державно-приватного партнерства та концесій. Інформаційно-аналітична складова забезпечує збір, обробку та аналіз даних, оцінювання ризиків і моніторинг результативності проєктів [5].

Важливим етапом індикативного планування є визначення системи індикаторів, які характеризують інвестиційну активність, обсяги фінансування, строки реалізації, соціально-економічний ефект, рівень зайнятості, бюджетну ефективність та вплив на сталий розвиток територій [6]. Використання таких індикаторів дозволяє оцінювати доцільність державної підтримки, порівнювати альтернативні проєкти та своєчасно коригувати управлінські рішення. Особливої актуальності це набуває в умовах післявоєнного відновлення, коли необхідно забезпечити прозорість використання ресурсів і концентрацію коштів на найбільш пріоритетних напрямках.

Міжнародний досвід свідчить, що індикативне планування є ефективним інструментом державного управління інвестиційними процесами. У країнах Організація економічного співробітництва та розвитку воно застосовується для координації державної політики, визначення довгострокових пріоритетів та стимулювання приватних інвестицій [7]. Для України адаптація таких підходів сприятиме посиленню інституційної спроможності держави, підвищенню довіри інвесторів та забезпеченню більш ефективного використання міжнародної фінансової допомоги.

Отже, механізм державного регулювання впровадження індикативного планування є важливим інструментом підвищення результативності реалізації інвестиційних проєктів. Його застосування забезпечує узгодження стратегічних цілей розвитку, концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках, зниження ризиків та підвищення прозорості управлінських рішень. У сучасних умовах доцільно посилити нормативно-правове забезпечення індикативного планування, інтегрувати його з бюджетним процесом, запровадити єдині цифрові платформи моніторингу та розширити застосування механізмів державно-приватного партнерства. Це сприятиме активізації інвестиційної діяльності, прискоренню відновлення економіки та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку України.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що індикативне планування є ефективним інструментом стратегічної координації інвестиційної діяльності та важливою складовою сучасного механізму державного регулювання. Його впровадження дозволяє забезпечити узгодження цілей державної інвестиційної політики з ресурсними можливостями, прогнозованими результатами та потребами територіального розвитку. Особливо важливим є застосування цього інструменту в умовах післявоєнного відновлення України, коли необхідно забезпечити прозорий розподіл ресурсів, визначити пріоритетність проєктів та підвищити ефективність використання бюджетних коштів і міжнародної допомоги.

Для підвищення результативності механізму державного регулювання доцільно:

1. Удосконалити нормативно-правову базу щодо інтеграції індикативного планування у систему стратегічного та бюджетного планування.
2. Запровадити єдину систему індикаторів оцінювання інвестиційних проєктів на державному, регіональному та місцевому рівнях.
3. Створити цифрову платформу моніторингу реалізації інвестиційних проєктів із відкритим доступом до ключових показників.
4. Посилити інституційну спроможність органів державної влади та місцевого самоврядування щодо прогнозування та оцінювання інвестиційних рішень.
5. Розширити використання механізмів державно-приватного партнерства та залучення міжнародних фінансових організацій.
6. Забезпечити систематичний моніторинг, аудит та коригування індикативних показників залежно від змін зовнішнього середовища.

Реалізація зазначених пропозицій сприятиме підвищенню прозорості та передбачуваності інвестиційної політики, посиленню довіри інвесторів, ефективнішому використанню ресурсів та формуванню сучасної системи державного управління, орієнтованої на досягнення конкретних соціально-економічних результатів.

Література

1. Державне регулювання економіки / за ред. М. М. Якубовського. Київ: КНЕУ, 2021.
2. Стратегічне планування та прогнозування в державному управлінні / за ред. В. М. Князева. Київ: НАДУ, 2020.
3. Міністерство економіки України. Методичні рекомендації щодо підготовки інвестиційних проєктів. Київ, 2024.
4. Інвестиційна політика держави / за ред. С. О. Білорус. Київ: Наукова думка, 2022.
5. Світовий банк. Public Investment Management Handbook. Washington, DC, 2023.
6. Організація економічного співробітництва та розвитку. Principles for Effective Public Investment. Paris, 2023.
7. Європейська Комісія. Guidelines for Strategic Planning and Investment Programming. Brussels, 2024.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ОБОВ'ЯЗКОВИХ ВИДІВ СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Малець А. О., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Гребенікова О. В., канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Переговорний процес щодо вступу України до Європейського Союзу актуалізував питання модернізації страхового ринку. Особливо це стосується сфери обов'язкового страхування, де вимоги до фінансової стійкості страховиків, захисту прав страхувальників та механізмів державного нагляду поступово наближаються до європейських стандартів.

За даними Національного банку України, протягом останніх років страховий ринок демонструє поступове відновлення після кризових явищ, спричинених пандемією COVID-19 та повномасштабною війною. Найбільшу частку у структурі обов'язкового страхування традиційно займає обов'язкове

страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів. Саме цей сегмент найбільш чутливо реагує на зміни економічної активності населення, рівень автомобілізації та платоспроможність страхувальників[2].

Станом на початок 2025 року страховий ринок України продовжує функціонувати в умовах воєнного стану та високої економічної невизначеності. Незважаючи на це, страховики зберігають платоспроможність та виконують свої зобов'язання перед клієнтами. Регулятором страхового ринку виступає Національний банк України, який з 2020 року здійснює ліцензування страхової діяльності, контроль за дотриманням нормативів та нагляд за фінансовою стійкістю страхових компаній [1,3].

Крім позитивної динаміки спостерігаємо ще негативну серед якої є недостатній рівень страхової культури населення, випадки ухилення від виконання законодавчо встановлених вимог щодо страхування, нерівномірний розвиток страхових послуг у регіонах та недостатня цифровізація окремих процесів. Крім того, війна поставила перед страховим сектором нові виклики, пов'язані зі зростанням ризиків та необхідністю забезпечення безперервності діяльності страховиків[4].

Досвід держав-членів Європейського Союзу свідчить, що ефективне функціонування системи обов'язкового страхування забезпечується поєднанням жорстких вимог до платоспроможності страховиків, прозорого державного нагляду та високого рівня захисту прав споживачів страхових послуг.

Зокрема, у Німеччині контроль за страховими компаніями здійснює Федеральне управління фінансового нагляду (BaFin)[5]. Усі страховики зобов'язані дотримуватися вимог європейської системи Solvency II, яка передбачає наявність достатнього капіталу для покриття можливих ризиків та регулярне проведення оцінки власної платоспроможності[6].

Особливістю німецької моделі є електронна система підтвердження страхування транспортних засобів (eVB-Nummer). Без отримання електронного страхового номера власник автомобіля не може здійснити реєстрацію транспортного засобу. Завдяки цьому рівень охоплення обов'язковим автострахуванням наближається до 100 %.

У Франції державний контроль за страховим сектором здійснює Управління пруденційного контролю та врегулювання (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution — ACPR), що функціонує при Банку Франції. Французька система вирізняється значним рівнем цифровізації страхових послуг[7].

Більшість договорів страхування може укладатися дистанційно, а врегулювання незначних страхових випадків часто здійснюється через мобільні застосунки без необхідності особистого відвідування офісу страхової компанії. Крім того, у країні діє спеціальний механізм медіації у сфері страхування (La Médiation de l'Assurance), який дозволяє безкоштовно вирішувати спори між клієнтами та страховиками у позасудовому порядку.

Цікавим для України є досвід Польщі, яка після вступу до Європейського Союзу здійснила масштабне реформування страхового ринку. Наглядові функції

виконує Комісія фінансового нагляду Польщі (Komisja Nadzoru Finansowego — KNF)[8].

Для контролю за обов'язковим страхуванням цивільної відповідальності власників транспортних засобів використовується централізована база даних Страхового гарантійного фонду (Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny — UFG)[9].

Якщо транспортний засіб експлуатується без чинного поліса, власник автоматично отримує штраф. У 2025 році максимальний штраф для власника легкового автомобіля за відсутність страхування ОСЦПВ може перевищувати 9 тис. польських злотих залежно від тривалості порушення. Саме автоматизований контроль став одним із чинників високого рівня страхового покриття в країні.

У Швеції функціонує одна з найбільш цифровізованих моделей страхового ринку в Європі. Нагляд за страховою діяльністю здійснює Управління фінансового нагляду Швеції (Finansinspektionen). Значна частина взаємодії між страховиком, клієнтом та державними органами відбувається через єдину систему електронної ідентифікації BankID[9].

Це дозволяє укладати договори страхування, повідомляти про страхові випадки та отримувати виплати дистанційно протягом короткого часу. Одночасно використання цифрових реєстрів суттєво знижує рівень страхового шахрайства.

Аналіз наведеного досвіду показує, що ключовими факторами успішного розвитку обов'язкового страхування в країнах Європейського Союзу є автоматизований контроль за наявністю страхового покриття, високі вимоги до капіталу страховиків відповідно до стандартів Solvency II, цифровізація страхових послуг та ефективні механізми захисту прав споживачів[6].

Для України особливо актуальним є впровадження електронних систем моніторингу страхових договорів, подальша цифровізація процедур врегулювання страхових випадків та посилення ризик-орієнтованого нагляду за діяльністю страхових компаній.

Використання сучасних цифрових рішень дозволить забезпечити оперативний обмін інформацією між страховиками, державними органами та страхувальниками, зменшити адміністративні витрати, мінімізувати ризики страхового шахрайства та підвищити прозорість функціонування страхового ринку.

Умовою також є створення єдиних інформаційних платформ та інтегрованих реєстрів, які забезпечуватимуть автоматичну перевірку наявності страхового покриття та контроль за виконанням вимог законодавства.

На нашу думку, стратегічні напрями розвитку обов'язкових видів страхування в Україні повинні базуватися на комплексному поєднанні законодавчих, інституційних та технологічних змін. Насамперед необхідним є подальше наближення національного страхового законодавства до норм Європейського Союзу, зокрема щодо вимог до платоспроможності страховиків, управління ризиками, корпоративного управління та захисту прав споживачів страхових послуг.

І все одно основою є вдосконалення системи державного регулювання шляхом посилення аналітичних інструментів нагляду, запровадження сучасних механізмів оцінки фінансової стійкості страховиків та підвищення ефективності контролю за дотриманням вимог обов'язкового страхування.

А потім відбудеться і розширення використання електронних договорів страхування, дистанційної ідентифікації клієнтів, автоматизованого врегулювання збитків і сучасні онлайн-сервіси сприятимуть підвищенню доступності страхових послуг для населення та бізнесу. Особливого значення цифровізація набуває в умовах воєнного стану, коли безперервність надання фінансових послуг стає одним із факторів економічної стійкості держави.

Однак проблема саме в низькій обізнаності громадян щодо принципів функціонування страхування та переваг страхового захисту залишається одним із чинників недостатнього розвитку ринку. Формування культури страхування через освітні програми, інформаційні кампанії та підвищення прозорості діяльності страхових компаній сприятиме зростанню довіри до страхових інститутів та підвищенню рівня страхового покриття.

В умовах воєнних дій та майбутнього післявоєнного відновлення економіки дуже потрібним буде створення механізмів страхового захисту від масштабних ризиків. Йдеться про розвиток програм страхування воєнних ризиків, страхування інвестицій, відновлення пошкодженого майна та інфраструктурних об'єктів. Реалізація таких механізмів потребує активної співпраці держави, страхового сектору та міжнародних фінансових організацій, що дозволить залучити додаткові ресурси для відновлення економіки та підвищення інвестиційної привабливості країни.

Отже, євроінтеграційний курс України створює передумови для глибокої модернізації системи обов'язкового страхування. Запровадження європейських підходів до регулювання страхового ринку, розвиток цифрових технологій, посилення фінансової стійкості страховиків та формування сучасної культури страхування здатні забезпечити підвищення ефективності страхового захисту населення і бізнесу.

У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню фінансової безпеки держави, підвищенню довіри до страхового сектору та формуванню конкурентоспроможного страхового ринку, інтегрованого до європейського фінансового простору.

Література

1. Про страхування : Закон України від 18 листоп. 2021 р. № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 24.05.2026).
2. Огляд небанківського фінансового сектору. Національний банк України. Київ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/publications> (дата звернення: 24.05.2026).
3. Про Національний банк України : Закон України від 20 трав. 1999 р. № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 24.05.2026).

4. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Попович Д. В. Страхування : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 324 с.
5. Annual Report 2024. Federal Financial Supervisory Authority (BaFin). Bonn ; Frankfurt am Main, 2025. URL: <https://www.bafin.de> (дата звернення: 24.05.2026).
6. Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II). Official Journal of the European Union. 2009. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32009L0138> (дата звернення: 24.05.2026).
7. Annual Report 2024. Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR). Paris, 2025. URL: <https://acpr.banque-france.fr> (дата звернення: 25.05.2026).
8. Raport o stanie sektora ubezpieczeń 2024. Komisja Nadzoru Finansowego. Warszawa, 2025. URL: <https://www.knf.gov.pl> (дата звернення: 25.05.2026).
9. Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny. Informacje o obowiązkowym ubezpieczeniu OC posiadaczy pojazdów mechanicznych. Warszawa, 2025. URL: <https://www.ufg.pl> (дата звернення: 25.05.2026).

УДК 69.003:338.2:658.152

ФОРМУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мамонов К. А., д-р.ekon.наук, професор,
завідувач кафедри земельного адміністрування
та геоінформаційних систем,
*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Пруненко Д. О., д-р.ekon.наук, доцент,
доцент кафедри транспортних систем і логістики,
*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Фролов В. О., канд.техн.наук,
асистент кафедри земельного адміністрування
та геоінформаційних систем,
*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Фролов С. О., здобувач
кафедри економіки та маркетингу,
*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Сучасні умови господарювання потребують переосмислення підходів до забезпечення інвестиційної привабливості (ІП) будівельних підприємств (БП).

Вони сприяють розвитку інших сфер та формують підґрунтя для підвищення ефективності функціонування держави. Тому для протидії негативним явищам актуальним питанням є формування стейкхолдерно-орієнтованої стратегії забезпечення інвестиційної привабливості будівельних підприємств.

Обґрунтовано підходи до визначення стейкхолдерів [1–3].

Розвиваючи факторний підхід, зазначимо, що інвестиційна привабливість характеризується чинниками, що впливають на діяльність підприємств: політико-правовими, економічними, ресурсними, інфраструктурними, ринковими, конкурентними, відносинами зі стейкхолдерами, технологічними та соціальними [4].

У [5, 6] наголошується на результативних складових інвестиційної привабливості підприємств.

Системний підхід до визначення ІІІ реалізовано у роботі [4], де виокремлено наступні підсистеми: виробничо-технічну, соціально-економічну та фінансову.

У [7] наголошується на оцінних параметрах інвестиційної привабливості будівельних підприємств

Встановлено, що інвестиційна привабливість будівельних підприємств характеризується як інтегральний показник, що визначається фінансово-економічними, екологічними та містобудівними чинниками, взаємодія між якими відбувається через призму інвестиційної активності та взаємовідносин між зарубіжними й вітчизняними інвесторами, забудовниками, замовниками будівельної продукції, проєктними організаціями та іншими зацікавленими особами з метою зростання ефективності інвестиційної діяльності.

У результаті дослідження запропоновано визначення стейкхолдерно-орієнтованої стратегії формування інвестиційної привабливості будівельних підприємств, яке базується на теоретико-методичній та нормативно-правовій платформі й визначається як система взаємопов'язаних дій під впливом соціально-економічних, просторових, містобудівних, безпекових, інвестиційних, екологічних та стейкхолдерних чинників, спрямованих на підвищення ефективності формування ІІІ для забезпечення розвитку БП.

Запропоновано підходи до розробки й застосування стратегічного інструментарію, що відображено в дорожній карті та результатах SWOT-аналізу; це дозволяє створити інформаційне й функціональне підґрунтя для реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії формування інвестиційної привабливості будівельних підприємств.

Обґрунтовано науково-практичні рекомендації щодо розробки й реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії формування інвестиційної привабливості будівельних підприємств, що базуються на результатах економіко-математичного моделювання й прогнозування, що дозволило визначити заходи щодо зростання ІІІ БП.

Література.

1. Jones T., Wicks T. Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*. 1999. № 4. Pp. 887–910.

2. Post J.E., Preston L.E., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford University Press, California, 2002. p. 320.

3. Spence L., Coles L.-M., Harris L. The Forgotten Stakeholder? Ethics and Social Responsibility in Relation to Competitors. Business and Society Review. 2001. Vol. 106. № 4. Pp. 331–352.

4. Ткаченко Т.П. Інвестиційна привабливість промислових підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2011. № 8. С. 441–445 URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/db6e303e-b4ad-462d-b51f-31011de8d94d/content>

5. Бурковець О.С. Підвищення інвестиційної привабливості промислових підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук. Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, Луганськ 2006. 18 с.

6. Коробков Д.В. Інвестиційна привабливість підприємств енергетичної галузі: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.02. Національний технічний університет «ХПІ», Харків, 2006. 19 с.

7. Пруненко Д.О. Теоретико-методологічні аспекти формування та реалізації стратегії управління інтелектуальним капіталом будівельних підприємств: дис... д-ра екон. наук: 08.00.04. Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, 2018. 604 с.

УДК 332.14(477.81)

ІНСТРУМЕНТ «CROWD INVESTING» ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

Мельник Т. О., доктор філософії за спеціальністю
«Публічне управління та адміністрування»,
експерт з питань відновлення муніципальної інфраструктури,
Асоціація міст України, м. Київ, Україна

«Crowd-investing» - краудінвестування (crowd – гурт) часто називають громадським краудфандингом або громадськими інвестиціями. Це альтернативна модель фінансування, у рамках якої місцеві органи влади залучають капітал безпосередньо від місцевих мешканців та інших приватних інвесторів, не покладаючись виключно на традиційні джерела надходження коштів. Такий підхід дозволяє фінансувати місцеву інфраструктуру, зокрема й щодо відновлюваної енергії.

Якщо громадський краудфандинг – це здійснення громадянами внесків у конкретні місцеві проекти (наприклад, парки, громадські центри) в обмін на нефінансову винагороду або публічне визнання, то краудінвестування передбачає, що інвестори отримують фінансову віддачу, таку як виплата відсотків за результатами внеску.

Зазвичай інструмент краудінвестування застосовується для фінансування дрібномасштабних проектів. Наведемо приклади:

Кейс 1: Краудінвестування у сонячні панелі у муніципалітеті Крижевці, Хорватія [1]

У 2018 році муніципалітет Крижевці розпочав перший пілотний проєкт у Хорватії для громадян, які інвестують у відновлювані джерела енергії, з метою встановлення сонячної панелі - електростанції на даху адміністративної будівлі Центру розвитку муніципалітету та Технологічного парку. Цю ініціативу очолив місцевий Кооператив зеленої енергетики разом зі своїми партнерами: муніципалітетом Крижевці, Регіональним енергетичним агентством, іншими партнерами. Фінансування електростанції розпочалося з кампанії зі збору коштів, у якій взяли участь 53 інвестори із середньою інвестицією €500, а загалом 31 000 євро для електростанції потужністю 30 кВт. Кампанія зібрала всю необхідну суму коштів лише за 10 днів. Тоді було розпочато наступну кампанію для створення другої електричної станції (виробнича потужність 33 кВт·год). Цільовий бюджет у €23,000 для другої електричної системи було зібрано всього за 48 годин після початку краудфандингу, а остаточна сума була зібрана в чотири рази більшою за ціль.

Муніципалітет Крижевці надав адміністративну та фінансову підтримку на етапі підготовки та надає інвесторам плату за користування обладнанням енергозбереження на 10 років; Кооператив зеленої енергії надав місту сонячне обладнання в оренду на 10 років; Регіональне енергетичне агентство розробило аналіз економічної ефективності та загальну проєктну документацію; Solvis - виробник фотоелектричних модулів із Хорватії, встановив фотоелектричну установку на даху.

Кейс 2. Британська платформа Краудінвестування «Abundance Investment Ltd» [2]

Компанія «Abundance Investment Ltd» розпочала свою діяльність з громадського інвестування ще в 2011 р. У 2020 р. запустила перші нові муніципальні інвестиції спільно з місцевими радами Західного Беркширу та Воррінгтона. Зараз компанія співпрацює з багатьма радами по всій країні, щоб запустити громадські інвестиції у фінансування проєктів щодо зміни клімату та розвитку соціальної інфраструктури.

На сайті платформи можна ознайомитися з конкретними проєктами за такими напрямками:

- відновлювана енергетика;
- енергоефективність;
- чистий транспорт;
- запобігання та контроль забруднення;
- адаптація до зміни клімату;
- життя та природні ресурси.

Станом на квітень 2026 р. профінансовано 66 проєктів.

Кейс 3. Становлення краудінвестування в Мічигані, США [3]

Все почалося з того, що мічиганська економіка після кризи 2008 р. дуже важко відновлювалася і місцева влада шукала нові інструменти розвитку. Знадобилося близько п'яти років, щоб на федеральному рівні були встановлені

правила такого інвестування. У 2013 р. розпочалася робота над формуванням інвестиційного механізму спільно з місцевою Торговою палатою і з 2024 р. місцеві інвестиційні проєкти різного спрямування почали втілюватися в життя.

На 2019 р. 39 619 осіб інвестували 7 625 536 доларів США у 212 місцевих проєктів.

Механізм американського локального підходу до громадських інвестицій представлений у Посібнику з прямого локального інвестиційного краудфандингу [4].

Загальний механізм краудінвестування, виходячи із зарубіжного досвіду:

1. Створення Проєктної компанії або Енергетичного кооперативу:
2. Ініціація: Орган місцевого самоврядування (ОМС) визначає проєкт (наприклад, сонячна дахова станція на лікарні).
3. Створюється юридична особа (комунальне підприємство або кооператив), яка має право залучати кошти.
4. Оголошується збір коштів на спеціально створеній платформі (потребує цифрового захисту).
5. Громадяни вносять кошти (від 50 євро).
6. Об'єкт генерує дохід (наприклад, через продаж електроенергії або економію енергоресурсів), з якого виплачуються дивіденди або відсотки інвесторам.

Можливості застосування інструментів краудінвестування в Україні

В Україні широко застосовуються краудінвестингові інструменти в приватному секторі. Водночас у публічному секторі ще недостатньо застосовується такий підхід.

Відповідно до чинного законодавства, на рівні територіальної громади краудінвестування можливе у формі «опосередкованих інструментів», а саме таких як:

1) **Муніципальні облігації** (цінні папери, які випускають органи місцевого самоврядування для залучення коштів на фінансування місцевих проєктів, тобто інвестори у такий спосіб позичають гроші місцевій владі, а орган самоврядування повертає їх із відсотками через визначений час).

Водночас «починаючи з 2021 року, коли останні випуски муніципальних облігацій здійснили Львів, Харків та Київ, в Україні не проводилися нові емісії муніципальних облігацій. Основні причини – це складна та зарегульована процедура погодження із Міністерством фінансів, обов'язкове подання великого пакета документів до НКЦПФР, відсутність податкових стимулів для інвесторів, а також дефіцит фахівців, які володіють фінансовими механізмами місцевих запозичень» [5]. На сьогодні (квітень 2026 р.) Львів стає першим містом в Україні, яке запускає пілотний проєкт із випуску муніципальних облігацій для залучення інвестицій у розвиток громади, зокрема за такими напрямками: енергетична стійкість; безпека; критична інфраструктура [6].

Так, можливий випуск муніципальних «зелених» облігацій, які можуть купувати фізичні особи через цифрові застосунки (наприклад, через «Дію» або банківські сервіси).

2) **Енергетичні кооперативи** (відповідно до Закону України «Про альтернативні джерела енергії» **«енергетичний кооператив** - юридична особа, створена відповідно до Закону України «Про кооперацію» або Закону України «Про споживчу кооперацію» для здійснення господарської діяльності з виробництва, заготівлі або транспортування паливно-енергетичних ресурсів та зберігання енергії, для надання інших послуг з метою задоволення потреб його членів або територіальної громади, а також з метою отримання прибутку відповідно до законодавства»).

На думку експертів, «Впровадження енергетичних кооперативів в Україні може стати важливим кроком у розвитку альтернативних джерел енергії та зменшенні енергетичної залежності. Однак, протидія великих гравців на ринку створює ризики для реалізації цієї ініціативи. Успіх впровадження кооперативів залежатиме від здатності малих виробників електроенергії об'єднуватися та протистояти опору з боку потужних енергетичних компаній» [7].

Огляд інтернет-джерел не дозволив знайти приклади успішних кейсів створення енергетичних кооперативів в Україні. Водночас враховуючи, що на рівні законодавства ця форма господарювання передбачена, то в разі створення додаткового правового підґрунтя в громадах будуть створюватися енергетичні кооперативи.

Підсумовуючи, **перевагами краудінвестування** є такі, як:

- громадяни отримують можливість безпосередньо впливати на пріоритети розвитку своєї громади, обираючи проєкти для інвестування;
- дозволяє залучати кошти на місцеві проєкти, на які неможливо зараз залучити інші публічні інвестиції;
- процес краудінвестингу вимагає високої прозорості та звітності, що сприяє зміцненню зв'язку між муніципалітетом та громадянами;
- залученість та активізація громади (мешканці, які інвестували власні кошти в сонячну станцію на даху школи чи лікарні, більше цінують це майно та підтримують кліматичні дії влади);
- відсотки за інвестиціями залишаються всередині громади (у кишенях мешканців), а не виплачуються зовнішнім банківським установам;
- прискорення енергетичного переходу;
- успішні краудінвестування стають сигналом для інших інвесторів та донорів про високу життєздатність та підтримку проєктів громадою, підвищують довіру до неї;
- у контексті відбудови краудінвестування може стати механізмом залучення коштів українців (у тому числі тих, що виїхали за кордон) до конкретних об'єктів у рідних громадах.

З метою краудінвестування зазвичай створюються онлайн-платформи, які спеціалізуються на зборі коштів.

Для запровадження краудінвестингу в Україні органам місцевого самоврядування та їх асоціаціям варто фокусуватися на моделях енергетичних

кооперативів та муніципальних облігацій, що відповідає законодавству і тому може набути практичного впровадження вже в теперішніх умовах.

Література

1. Crowd investing for solar roofs in Križevci. URL: <https://energy-cities.eu/best-practice/crowd-investing-for-solar-roofs-in-krizevci/>
2. Making our places all together better. URL: <https://www.abundanceinvestment.com/>
3. Empowering Michigan Communities Through Local Investment. URL: <https://mml.org/resources-research/crowdfunding/>
4. Investment-based crowdfunding field guide. Michigan. URL: https://www.miplace.org/4a74dd/contentassets/2d3428edcfaa45648312519f75714f24/investment_based_crowdfunding_guide_7.pdf
5. Мовчан О. Муніципальні облігації: шанс для фінансового відновлення українських громад. 11.02.2026. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/1143265.html>
6. Львів готується випустити муніципальні облігації на 1 мільярд. 05.03.2026. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2026/03/05/169405986/>
7. Ткач Г. Енергетичні кооперативи в Україні: чому існуючий закон не працює. 09.03.2026. URL: <https://inkorr.com/energeticni-kooperativi-v-ukraini-comu-isnuucij-zakon-ne-pracue-308687>

УДК 330:630*6:502

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ ДО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Миронець М.А., PhD

Надслучанський інститут

*Національного університету водного господарства
та природокористування, м. Березне, Україна*

Інтенсифікація євроінтеграційних процесів та жорсткі вимоги Європейського зеленого курсу зумовлюють необхідність декомпозиції традиційних систем управління в лісогосподарському секторі України. Перехід від лісокористування сировинного типу до низьковуглецевої циркулярної економіки актуалізує потребу в переоцінці ролі людського капіталу. Традиційні підходи до формування кадрового складу, орієнтовані на виконання суто лісівничо-технічних функцій, втрачають свою ефективність у динамічному ринковому середовищі. Виникає об'єктивна необхідність впровадження ресурсно-компетентісної парадигми, де людський потенціал розглядається як стратегічний детермінант ендогенного розвитку та драйвер еко-інновацій. Це безпосередньо корелює з імперативами Цілей сталого розвитку ООН, зокрема в

контексті забезпечення гідної праці, розширення інноваційної інфраструктури та збереження біорізноманіття екосистем суші.

Теоретико-методологічні засади функціонування лісогосподарського комплексу та активізації його ресурсних складників досліджено у багатьох наукових працях. Попри глибоке опрацювання галузевої проблематики, механізми трансформації професійного мислення кадрів під впливом інституціональних змін та інтеграції європейських екологічних стандартів залишаються недостатньо вивченими. Потребує деталізації процес конверсії кадрового потенціалу в реальний підприємницький успіх підприємств в умовах жорстких міжнародних екологічних обмежень. Науковий пошук у цьому напрямі спрямований на теоретичне обґрунтування структури архітекτονіки людського капіталу лісогосподарських підприємств на основі моделі ASK з урахуванням європейських екологічних дорожніх карт та визначення векторів його капіталізації на засадах еко-орієнтованого внутрішнього підприємництва [1].

В умовах постіндустріальних трансформацій ринкова вартість та конкурентоспроможність лісогосподарського підприємства визначаються якісними параметрами його людського капіталу. У межах пропонованого ресурсно-компетентнісного підходу доцільно інтегрувати складники кадрового потенціалу галузі у специфічну трикомпонентну модель ASK, що включає екологічні установки, прикладні навички та міждисциплінарні знання фахівців.

Елемент Attitudes, який відображає професійно-екологічні установки та ціннісні орієнтири, визначає ментальну готовність персоналу до зміни управлінської парадигми. Він передбачає трансформацію мислення від споживацького ставлення до лісу як до джерела деревної сировини до сприйняття його як цілісної, екологічно та соціально значущої системи. Цей блок базується на безкомпромісному дотриманні принципів академічної доброчесності, нульової толерантності до проявів корупції та усвідомленні особистої відповідальності за збереження біорізноманіття згідно з вимогами FSC-сертифікації.

Елемент Skills охоплює прикладні та інноваційні навички фахівця, характеризуючи його здатність до безпосереднього впровадження технологічних інновацій у виробничий процес. У сучасних умовах він передбачає високий рівень діджиталізації, зокрема володіння геоінформаційними системами, навички супутникового моніторингу територій, використання безпілотних літальних апаратів для таксації лісу та автоматизований облік лісових ресурсів. Окрім жорстких професійних навичок, критичного значення набувають гнучкі компетенції, такі як стратегічне і критичне мислення, лідерські якості та здатність до обґрунтування ризикованих підприємницьких рішень в умовах ринкової невизначеності.

Елемент Knowledge фокусується на міждисциплінарних теоретичних знаннях та вимагає суттєвого розширення наукової бази за рамки класичного лісівництва. Фахівець нового типу повинен чітко розуміти закони циркулярної економіки, принципи ресурсоефективності та формування доданої вартості всередині галузі. Сюди належать глибокі знання економіко-екологічного

моделювання, методів комерціалізації недеревної продукції лісу, а також правових та фінансових механізмів залучення міжнародних зелених інвестицій.

Формування зазначеної моделі компетенцій має спиратися на передовий європейський досвід. Зокрема, німецькі дорожні карти циркулярної економіки демонструють успішну практику трансформації кадрового потенціалу через систему дуальної освіти та безперервного професійного розвитку. У Німеччині акцент зміщено на підготовку фахівців, здатних мінімізувати відходи безпосередньо на етапі планування лісозаготівель, трансформуючи залишки біомаси у високоліквідну енергетичну сировину [2].

Досвід Швеції є зразковим у контексті розвитку зеленого інтрапренерства, оскільки шведські лісогосподарські компанії активно використовують інноваційні ваучери та гранти для стимулювання підприємницької ініціативи власних працівників. Це дозволяє персоналу на місцях виступати в ролі внутрішніх підприємців, пропонуючи ефективні проєкти у сферах екологічного туризму, рекреації та низьковуглецевих технологій, що приносить підприємствам додатковий прибуток за одночасного зниження антропогенного навантаження на довкілля [3].

Для України імплементація цих підходів стримується комплексом деструктивних чинників інституційного характеру, серед яких корупційні ризики у сфері обліку лісових ресурсів, дефіцит молодих кадрів та розрив між потребами ринку й академічними програмами. Мінімізація зазначених деструкцій вимагає впровадження інтегрованої системи управління знаннями. На рівні вищої освіти це передбачає адаптацію європейського досвіду дуального навчання та розробку міждисциплінарних курсів із циркулярного менеджменту.

На рівні підприємств пріоритет має надаватися формуванню жорстких систем внутрішнього контролю та антикорупційного комплаєнсу, що знижує інституційні ризики. За таких умов інвестиції у розвиток компетенцій персоналу за моделлю ASK переходять із категорії поточних витрат у категорію стратегічних капіталовкладень, що гарантують сталу рентоорієнтованість та екологічну безпеку лісового сектору.

Системна трансформація лісогосподарських підприємств України на принципах сталого розвитку неможлива без якісного переформатування структури людського капіталу. Впровадження ресурсно-компетентнісного підходу на основі деталізованої моделі ASK та адаптація кращих практик Німеччини і Швеції дозволяють перетворити кадровий потенціал із пасивного фактора виробництва на активний інструмент інноваційного прориву. Створення умов для безперервного професійного розвитку, цифровізації робочих процесів та мінімізації інституційних ризиків забезпечить формування гнучкої управлінської системи, здатної ефективно інтегрувати вітчизняне лісове господарство в європейський простір циркулярної економіки.

Література

1. Вакало, Р. Ю. (2025). Компетентнісний підхід у підготовці фахівців. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці

фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми, 76, 84-93.
<https://doi.org/10.31652/2412-1142-2025-76-84-93>.

2. Nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie (NKWS). Rahmenbedingungen für eine zirkuläre Wirtschaft
<https://bundesumweltministerium.de/themen/kreislaufwirtschaft/kreislaufwirtschaftsstrategie>.

3. Forest Business Accelerator: Digitization and Entrepreneurship in Forestry. RISE (Research Institutes of Sweden). Stockholm, 2025. <https://ri.se/sv/processum-biorefinery-cluster/forest-business-accelerator>.

УДК 336.64:303.4

СУЧАСНИЙ АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Москаленко Т. М., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Науковий керівник: **Гребенікова О. В.**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

В умовах посилення макроекономічної нестабільності та зростання ризиків ринкового середовища, стратегічне управління фінансами підприємства неможливе без якісної діагностики його грошових потоків. Актуальність дослідження зумовлена тим, що грошові потоки є «фінансовою мовою» бізнесу, яка найбільш об'єктивно відображає реальну здатність суб'єкта господарювання генерувати кошти для саморозвитку та виконання зобов'язань перед стейкхолдерами.

На сучасному етапі розвитку української економіки традиційні підходи до аналізу, що ґрунтуються лише на показниках прибутковості, часто є недостатніми. Прибуток, як бухгалтерська категорія, не завжди корелює з реальною наявністю ліквідних коштів на рахунках, що призводить до виникнення «кризи платоспроможності» навіть у прибуткових компаній. Це зумовлює необхідність впровадження сучасного аналітичного інструментарію, який інтегрує динаміку грошових потоків у комплексні моделі оцінки ймовірності банкрутства.

Дефініція «аналітичний інструментарій» є ширшим поняттям, оскільки охоплює не лише кількісні методи, а й логічні, евристичні та програмні засоби дослідження. Наукові джерела трактують термін «аналітичний інструментарій» як систему методів для перетворення даних у релевантну інформацію для прийняття рішень. Зокрема, Варенко В. М. ототожнює інструментарій із

сучасними інформаційно-аналітичними технологіями, що дозволяють автоматизувати моніторинг великих масивів даних [1], а Костенко О., Пивовар І., Іващенко Г. трактують його як систему методів перетворення даних у релевантну інформацію для прийняття рішень [2, 3, 4,]. На практиці цей інструментарій трансформується у «toolkit» – набір методологічних підходів, що супроводжують процес управління від планування до комунікації результатів (за підходом DIF) [5].

Отож, аналітичний інструментарій оцінювання грошових потоків суб'єкта господарювання розглядається як динамічна система, що поєднує нормативно-інформаційну базу (фінансову звітність), математичний апарат (методи оцінювання банкрутства) та прогностичні технології для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Аналітичний інструментарій – це не просто набір програм, а «інтелектуальний фільтр», який відсікає інформаційний шум і залишає лише те, що має цінність для бізнесу чи науки.

Ключові характеристики терміна «аналітичний інструментарій» є:

1. Комплексність (поєднує математичні алгоритми (статистика), логічні операції (дедукція, індукція) та спеціалізоване програмне забезпечення).

2. Трансформаційність (забезпечує перетворення «сирого» інформаційного потоку в структуроване знання).

3. Цільова спрямованість (орієнтований на розв'язання конкретної прикладної задачі (мінімізація ризиків, прогнозування розвитку, оцінка ефективності)).

4. Адаптивність (набір інструментів змінюється залежно від об'єкта дослідження (від фінансів підприємства до соціологічних опитувань)).

Найбільш критичною характеристикою в сучасних умовах є саме трансформаційність, оскільки в епоху Big Data головна проблема полягає не в дефіциті даних, а у вмінні перетворити їх на зрозумілу стратегію.

Аналітичний інструментарій оцінювання грошових потоків доцільно розглядати як інтелектуальну домінуючу дослідницької структури. Він інкорпорує фундаментальні поступи наукового пізнання та систему детермінованих методів (стохастичних, економіко-математичних). Саме цей рівень забезпечує концептуалізацію аналізу грошових потоків, визначаючи його логічну послідовність та релевантність обраних прийомів – від оцінки фундаментальних показників до моделювання динаміки грошових потоків.

Функціонально аналітичний інструментарій оцінювання грошових потоків постає як забезпечувальна підсистема, що здійснює конвертацію теоретичних моделей у прагматичні результати. Технологічний компонент охоплює спеціалізовані цифрові екосистеми (BI-платформи, мови R/Python), які дозволяють детермінувати закономірності в масивах Big Data, автоматизувати розрахунок коефіцієнтів ліквідності, грошових потоків, ефективності використання грошових надходжень та здійснювати предиктивний аналіз вхідних і вихідних фінансових потоків для запобігання касовим розривам.

Динамічний аспект інструментарію реалізується через декомпозицію аналітичного процесу на ітераційні етапи: від агрегації та верифікації первинних

даних до багатофакторної інтерпретації та генерації сценаріїв оптимізації грошового обігу підприємства.

Отож, структурна організація аналітичного інструментарію оцінювання грошових потоків підприємства характеризується високим рівнем адаптивності. Його ефективність оцінюється здатністю до синтезу методологічної бази з обчислювальними потужностями, що дозволяє трансформувати інформацію про рух коштів у стратегічний актив управління. Це забезпечує фінансову стабільність суб'єкта господарювання в умовах ринкової волатильності.

Сучасний аналітичний інструментарій оцінювання грошових потоків підприємства проводиться за допомогою різних моделей та методів. Можна виокремити 3 основні типи моделей, що застосовуються при їх аналізі (табл. 1).

Аналіз грошових потоків підприємства досить багатогранний та складний процес, який для структурування (кращої організації). Застосування зазначених моделей на табл. 1. дозволяє підприємству забезпечити збалансованість надходжень і витрат коштів та підвищити ефективність фінансової політики на перспективу.

Таблиця 1

Моделі оцінювання грошових потоків підприємства

Види моделей	Суть моделі
Дескриптивні (описові) моделі	побудова системи звітних балансів; подання фінансової звітності в різних аналітичних розрізах; вертикальний та горизонтальний аналіз звітності; система аналітичних коефіцієнтів; аналітичні записки до звітності.
Предикативні (моделі прогнозного характеру)	розрахунок точки критичного обсягу реалізації; побудова прогнозних фінансових звітів; моделі динамічного характеру; моделі ситуаційного характеру.
Нормативні моделі	моделі, які базуються на порівнянні результатів із нормативними значеннями). На цих моделях ґрунтується фінансове проектування – логічне завершення проектного аналізу.

Примітка. Джерело: складено автором на основі [6, 7]

Сучасний аналітичний інструментарій оцінювання грошових потоків підприємства дозволяє забезпечити ефективне управління фінансовими ресурсами, підвищити платоспроможність та фінансову стійкість підприємства. Використання комплексного підходу до аналізу та прогнозування грошових потоків сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [6].

Впровадження інноваційного інструментарію (сценарне моделювання, операційний аналіз, використання спеціалізованого програмного забезпечення) дозволяє перейти від простої констатації касових операцій до глибокої оцінки якості грошових потоків. Це забезпечує синхронізацію притоків та відтоків капіталу в часі та обсягах, що є фундаментом для підтримання оптимального

рівня ліквідності та оптимізації грошових потоків.

Доповнення аналізу грошових потоків підприємства детальним аналізом часових лагів між дебіторською та кредиторською заборгованістю дозволяє нівелювати ризики виникнення касових розривів. Завдяки моніторингу вільного грошового потоку (FCF) підприємство отримує можливість не лише вчасно виконувати поточні зобов'язання, а й формувати внутрішні резерви для стратегічного розвитку, що безпосередньо зміцнює його фінансову стійкість.

Використання інтегрованих моделей прогнозування (на основі прямих та непрямих методів) перетворює аналітику з інструменту контролю на інструмент стратегічного планування. Комплексний підхід дозволяє ідентифікувати приховані чинники впливу на чистий грошовий потік, оцінити інвестиційну привабливість проектів та приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу прибутку, мінімізуючи вплив неочевидних фінансових ризиків.

Застосування принципів теорії автоматичного управління дозволяє розглядати грошові потоки підприємства як складний контур регулювання. Сучасний аналітичний інструментарій виконує роль адаптивного регулятора, який у реальному часі корегує параметри фінансової діяльності (швидкість обороту дебіторської заборгованості, обсяги закупівлі) для мінімізації відхилення фактичного залишку коштів від цільового значення. Це гарантує безперервну платоспроможність навіть за умов високої волатильності ринку.

Комплексний підхід до аналізу базується на принципі від'ємного зворотного зв'язку: виявлення дефіциту грошових коштів на ранніх етапах (сигнал помилки) автоматично ініціює управлінські впливи для залучення ліквідності, або скорочення некритичних витрат. Це перетворює управління фінансовими ресурсами з реактивного («гасіння пожеж») на проактивне, забезпечуючи високу фінансову стійкість через автоматичну компенсацію зовнішніх збурень.

Використання математичного апарату теорії автоматичного управління (зокрема, передавальних функцій та перехідних характеристик) у прогнозуванні дозволяє моделювати реакцію грошових потоків на будь-які зміни в операційному циклі. Такий аналітичний інструментарій забезпечує прийняття обґрунтованих рішень, оскільки дозволяє точно розрахувати «запас стійкості» підприємства та оптимальну швидкість реагування на ризики, запобігаючи неконтрольованим фінансовим коливанням.

Таким чином, інструментарій оцінювання грошових потоків еволюціонує у складну експертну систему підтримки прийняття рішень. Його впровадження забезпечує стійку резистентність суб'єкта господарювання до зовнішніх шоків, перетворюючи моніторинг ліквідності на фундаментальний механізм гарантування фінансової безпеки та інноваційного розвитку в умовах глобальної економічної нестабільності. Впровадження сучасного аналітичного інструментарію, що базується на принципах теорії автоматичного управління, трансформує процес руху грошових потоків у керовану динамічну систему з високим рівнем адаптивності.

Література

1. Варенко В. М. Основи аналітики: навч. посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. 248 с.
2. Головаш С. О., Іващенко Г. А. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 642 – 648.
3. Костенко О. М. Інструментарій аналітичного забезпечення управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20(2). С. 60 – 64.
4. Пивовар І. В. Аналітичний інструментарій у системі публічного управління: теоретико-прикладний аспект. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 3. С. 45 – 52
5. Аналіз політики: toolkit / За заг. ред. С. Конончука; Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. Київ, 2021. 84 с.
6. Тімченко О. Л., Покинйчереда В. В. Аналіз грошових потоків у системі фінансового менеджменту підприємства. *Modern Economics*. 2024. № 42. С. 132-138.
7. Костирко Р. О. Стратегічний аналіз в управлінні фінансовим потенціалом підприємства. *Економічний форум*. 2023. № 2. С. 45-52.

УДК 351

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Орлова Н. С., д.держ.упр., професор,
Сумський державний педагогічний університет
ім. А.С.Макаренка, м.Суми, Україна

Орлов Д. Ю., виконавчий директор
ІТ-платформа «Connecto», м.Київ, Україна

Протягом 2023-2025 рр. парадигма державного управління та економічного розвитку країни зазнали фундаментального зсуву, зумовленого впровадженням штучного інтелекту, розбудовою цифрової публічної інфраструктури та необхідністю забезпечення стійкості економічних систем у часи геополітичної нестабільності України. Доведено часом, що успіх матимуть ті держави, які зможуть поєднати технологічну інноваційність із глибокою повагою до прав громадян та демократичних інститутів.

Аналіз провідних звітів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Світового банку, Організації Об'єднаних Націй та спеціалізованих дослідницьких центрів свідчить про те, що цифровізація перестала бути лише питанням технологічної модернізації, перетворившись на центральний елемент національної спроможності, економічної

конкурентоспроможності та соціальної стабільності.

Оцінка прогресу цифровізації у 2023-2025 рр. базується на оновлених методологіях провідних міжнародних інституцій, які почали враховувати не лише наявність онлайн-сервісів, а й глибинну інтеграцію даних, етичне використання технологій та стійкість інфраструктури [1-2].

Останні дослідження Індексу зрілості GovTech (GTMI) 2025 року, що охоплює 197 економік, демонструють чітку тенденцію до зростання цифрової зрілості у світі, яка, проте, є нерівномірною. Загальна кількість країн, що увійшли до групи «А» (лідери з дуже високим рівнем зрілості), зросла з 35% у 2022 році до 41% у 2025 році. Це свідчить про те, що критична маса держав перейшла від фрагментарних цифрових ініціатив до системного впровадження концепції GovTech як цілісного підходу до модернізації державного сектору [3].

Дослідження ОЕСР 2025 року «Управління за допомогою штучного інтелекту» (Governing with Artificial Intelligence) визначає штучний інтелект (ШІ) як найпотужніший прискорювач цифрової трансформації в поточному десятилітті. На відміну від попередніх хвиль автоматизації, ШІ пропонує інтелектуальну підтримку прийняття рішень, прогнозування та глибоку персоналізацію послуг.

Згідно з аналітикою ОЕСР, ШІ створює унікальні можливості у трьох вимірах:

1. Продуктивність. Автоматизація рутинних адміністративних процесів дозволяє державним службовцям зосередитися на стратегічних завданнях. Очікується, що завдяки підвищенню продуктивності у державному секторі глобальний ВВП може зрости на 1-7% до 2033 року.

2. Чуйність. Державні сервіси стають проактивними. ШІ аналізує життєві ситуації громадян (наприклад, народження дитини або втрата роботи) і пропонує відповідні послуги ще до того, як громадянин звернеться до органу влади.

3. Підзвітність. ШІ-системи забезпечують моніторинг транзакцій у режимі реального часу, що критично важливо для виявлення аномалій, корупційних схем та неефективного використання бюджетних коштів [4].

За оцінками Світового економічного форуму 2025 року Україна посіла 5-те місце у світі за рівнем розвитку цифрових державних послуг. Ключовим фактором успіху стало впровадження принципів гнучкої розробки (agile) у державному секторі. Протягом 2023-2024 рр. екосистема Дія стала критично важливою для забезпечення життєдіяльності внутрішньо переміщених осіб, надання фінансової допомоги та відновлення документів.

У контексті відновлення країни дослідження 2024 року фокусуються на системі Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management (DREAM). Звіт Організації відкритого уряду наголошує, що DREAM забезпечує «єдине вікно» для всіх проєктів реконструкції, де кожен етап – від бюджетування до завершення робіт – є відкритим для моніторингу міжнародними донорами та громадянами. Це має вирішальне значення, враховуючи, що потреби України у відновленні оцінюються Світовим банком у 486 млрд. дол. США. Україна стала першою країною, що не входить до Європейського Союзу (ЄС), чия система довірчих послуг була офіційно визнана ЄС на «просунутому» рівні. Це дозволяє

використовувати українські електронні підписи для взаємодії з європейськими контрагентами та державними системами [5].

Досвід успішної відсічі тисячам високотехнологічних атак на енергосистему та державні реєстри ліг в основу нових рекомендацій НАТО щодо побудови колективної стійкості в кіберпросторі. Ключовим уроком є те, що кібербезпека – це не лише технічне завдання, а й питання медіаграмотності населення та швидкості реакції державних комунікаційних каналів на дезінформаційні кампанії. Дослідження 2025 року (зокрема звіт Waseda University та Талліннські папери CCDCOE) визначають кібербезпеку як фундамент, без якого подальша цифровізація є небезпечною. Поява складних атак на основі ШІ та використання «дипфейків» для маніпулювання громадською думкою змушують уряди переглядати свої стратегії безпеки.

Уряди повинні зосередитися на створенні спільних будівельних блоків (цифрова ідентифікація, платіжні шлюзи, обмін даними), які дозволяють швидко масштабувати сервіси в різних секторах. Впровадження ШІ має супроводжуватися розробкою чітких етичних рамок та інвестиціями у якісні національні набори даних для уникнення алгоритмічних упереджень. Досвід України довів, що хмарна інфраструктура, децентралізація даних та мобільні застосунки для військових і цивільних є запорукою виживання держави в умовах кризи.

У висновках варто зазначити, що складний воєнний період в Україні продемонстрував, що цифрова трансформація державного управління та економіки є динамічним процесом, який вимагає постійної адаптації в умовах сталого розвитку.

Література

1. Digital transformation. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/digital-transformation.html> (дата звернення 02.05.2026).
2. Govtech maturity index. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi> (дата звернення 02.05.2026).
3. Govtech maturity index 2025: Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide. Washington: International Bank for Reconstruction and Development, 2025. 26 p.
4. Орлова Н. С., Орлов Д. Ю. Використання штучного інтелекту для досліджень у різних галузях економіки та управління. *Успіхи і досягнення в науці*. 2025. №6(16). С. 880-894.
5. Governing with Artificial Intelligence. The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en/full-report/how-artificial-intelligence-is-accelerating-the-digital-government-journey_d9552dc7.html (дата звернення 02.05.2026).

МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА

Пазинич В.О., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ДННУ «Академія фінансового управління», м. Київ, Україна

Кузьмінська О.Е., канд.екон.наук, доцент,
професор Інституту післядипломної освіти
ДННУ «Академія фінансового управління», м. Київ, Україна

У сучасних умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації та зростання глобальних ризиків особливої актуальності набуває питання забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Ефективність функціонування суб'єктів господарювання дедалі більше залежить від якості управлінських рішень, їхньої своєчасності, обґрунтованості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Фінансово-економічна безпека підприємства розглядається як комплексна характеристика, що відображає рівень захищеності його фінансових інтересів, стабільність функціонування, платоспроможність та потенціал розвитку. Вона формується під впливом системи управлінських рішень, які охоплюють стратегічні, фінансові, інвестиційні, організаційні та інноваційні аспекти діяльності підприємства.

Аналіз сучасних наукових підходів показує, що управлінські рішення є ключовим фактором забезпечення економічної безпеки, оскільки саме через них реалізуються механізми реагування на внутрішні та зовнішні загрози. У цьому контексті важливим є формування інтегрованого підходу до оцінювання впливу управлінських рішень, який дозволяє врахувати багатофакторний характер їхнього впливу.

Запропонована методика оцінювання ґрунтується на системному та інтегральному підходах і передбачає поєднання фінансових, управлінських та ризикових компонентів. Основу методики становить ідея про те, що управлінські рішення формують сукупний ефект, який можна кількісно оцінити через інтегральний показник.

Ключовими етапами методики є: ідентифікація та класифікація управлінських рішень; формування системи показників оцінювання; нормалізація даних; розрахунок часткових індексів; формування інтегрального індексу впливу управлінських рішень; визначення рівня фінансово-економічної безпеки.

У межах дослідження виокремлено основні типи управлінських рішень: стратегічні, фінансово-бюджетні, інвестиційні, цифровізаційні, організаційно-управлінські, ризик-менеджментові та рішення щодо управління витратами. Кожен із зазначених типів рішень формує відповідний вплив на ключові

параметри діяльності підприємства: ліквідність, рентабельність, фінансову стійкість, інноваційність та адаптивність.

Особливістю методики є використання інтегрального індексу впливу управлінських рішень (IU), який визначається як зважена сума часткових індексів. Він корелює з інтегральним показником фінансово-економічної безпеки (FEBS), що дозволяє встановити залежність між якістю управління та рівнем економічної стійкості підприємства.

Практична апробація методики показала її ефективність. Впровадження комплексу управлінських заходів (цифровізація, оптимізація витрат, покращення фінансової структури, розвиток системи ризик-менеджменту) забезпечило суттєве зростання рівня фінансово-економічної безпеки.

Отримані результати свідчать про те, що цифровізація підвищує прозорість управління; оптимізація витрат сприяє зростанню рентабельності; ефективний ризик-менеджмент знижує невизначеність; інвестиційні рішення зміцнюють ресурсний потенціал підприємства.

Таким чином, методика дозволяє не лише оцінити рівень фінансово-економічної безпеки, але й визначити напрями її підвищення. Її застосування сприяє підвищенню ефективності управління підприємством і забезпеченню його стійкого розвитку.

Література

1. Andreis, F.D. (2020). A Theoretical Approach to the Effective Decision-Making Process. *Open Journal of Applied Sciences*, 10(06), 287–304. <https://doi.org/10.4236/ojapps.2020.106022>
2. Baidala, V., Yakymovska, A. (2023). Strategic management of economic security of enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(3), 241–245. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-36>
3. Cherep, A., Babmindra, D., Khudoliei, L., Kusakova, Y. (2020). Assessment of the level of financial and economic security at machine-building enterprises: evidence from Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 33–47. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.04](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.04)
4. Dubynska, O. (2022). Development of methodological recommendations for determining the level of financial and economic security of an enterprise based on the calculation of indicators of its financial condition. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (2), 109–116. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-2-109-116>
5. Kang, H., Na, H. J. (2024). The Impact of a Company's Management Strategy on Its Profitability, Stability, and Growth: A Focus on the Information Security Industry. *Sustainability*, 16(12), 5166. <https://doi.org/10.3390/su16125166>
6. Litvin, I., Bezchasnyi, O., Kolosok, V., Khodova, Y., & Bezkorovainiy, Z. (2022). Multi-indicator system for evaluating the effectiveness of management of enterprise development financing. *Revista Amazonia Investiga*, 11(50), 140–151. <https://doi.org/10.34069/ai/2022.50.02.14>
7. Onyshchenko, S., Shchurov, I., Cherviak, A., Kivshyk, O. (2023). Methodical approach to assessing financial and credit institutions' economic security level. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 2(49), 65–78.

<https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4037>

9. Sereda, O.O. (2025). Financial controlling in ensuring the financial security of economic entities. Time description of economic reforms, (4), 73–81. <https://doi.org/10.32620/cher.2024.4.09>

10. Tkachenko, O., Yermilov, R., Chernukha, O. (2024). Financial and economic security as a component of the enterprise management system. Sustainable Economic Development, (4(51)), 110–115. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-15>

УДК 330.3:338.2

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ НА ЗАСАДАХ ESG-ПІДХОДУ

Панасейко В. І., здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
*Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна*

Ортіна Г. В., д.н.держ.упр., проф.,
професор кафедри менеджмента та публічного адміністрування,
*Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна*

У сучасних умовах трансформації економічних систем та поглиблення євроінтеграційних процесів в Україні особливого значення набуває впровадження нових підходів до управління соціально-економічним розвитком регіонів. Одним із таких підходів є ESG-концепція (Environmental, Social, Governance), яка передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських факторів у процес прийняття стратегічних рішень.

Застосування ESG-підходу у публічному управлінні дозволяє забезпечити комплексний розвиток регіонів, орієнтований не лише на економічне зростання, але й на соціальну відповідальність, екологічну безпеку та ефективне управління. Як зазначається у сучасних дослідженнях, ESG стає ключовим інструментом формування стійких соціально-економічних систем [1, с. 15].

Екологічна складова ESG передбачає раціональне використання природних ресурсів, впровадження енергоефективних технологій, зменшення викидів та розвиток відновлюваних джерел енергії. У контексті регіонального розвитку це означає формування «зеленої» економіки, яка відповідає європейським стандартам та сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля [2, с. 28].

Соціальна складова ESG орієнтована на забезпечення високого рівня життя населення, розвиток соціальної інфраструктури, створення робочих місць та підвищення рівня соціальної згуртованості. Важливим аспектом є також забезпечення інклюзивного розвитку, що передбачає врахування інтересів усіх соціальних груп [3, с. 34].

Управлінська складова (governance) передбачає підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, забезпечення прозорості, підзвітності та впровадження сучасних управлінських практик. Ефективне управління є ключовим фактором реалізації стратегій розвитку регіонів [4, с. 22].

Важливим аспектом є інтеграція ESG-підходу у систему стратегічного планування розвитку регіонів. Це передбачає включення ESG-критеріїв у регіональні стратегії, програми розвитку та інвестиційні проекти. Такий підхід дозволяє забезпечити довгострокову стійкість розвитку та підвищити конкурентоспроможність територій [1, с. 21].

У сучасних умовах значну роль відіграє цифрова трансформація, яка сприяє ефективній реалізації ESG-підходів. Використання цифрових технологій дозволяє здійснювати моніторинг екологічних показників, оцінювати соціальний розвиток та підвищувати ефективність управлінських процесів [5, с. 30].

Особливого значення набуває впровадження системи ESG-індикаторів, які дозволяють оцінювати рівень сталого розвитку регіонів. До таких індикаторів належать показники енергоефективності, рівень зайнятості, доступ до соціальних послуг, рівень прозорості управління та інші [2, с. 35].

У контексті євроінтеграції впровадження ESG-підходу сприяє адаптації українських регіонів до європейських стандартів розвитку. Це відкриває нові можливості для залучення інвестицій, участі у міжнародних програмах та підвищення конкурентоспроможності економіки [3, с. 40].

Важливим є також розвиток партнерських відносин між державою, бізнесом та громадянським суспільством. ESG-підхід передбачає активну взаємодію між усіма зацікавленими сторонами, що сприяє ефективній реалізації стратегій розвитку [4, с. 27].

Крім того, важливу роль відіграє розвиток корпоративної соціальної відповідальності (CSR), яка є складовою ESG-концепції. Впровадження принципів CSR сприяє підвищенню соціальної відповідальності бізнесу та його участі у розвитку регіонів [5, с. 37].

У сучасних умовах важливим є також впровадження принципів сталого фінансування, що передбачає спрямування інвестицій у проекти, які відповідають ESG-критеріям. Це дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів та підтримку сталого розвитку [1, с. 26].

Особливу увагу слід приділити розвитку інституційної спроможності органів влади, що забезпечує ефективну реалізацію ESG-підходів. Як зазначає Ортіна Г. В., інтеграція сучасних управлінських підходів є ключовою умовою забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління [6, с. 38].

Таким чином, управління соціально-економічним розвитком регіонів на засадах ESG-підходу є важливим напрямом модернізації системи публічного управління. Його впровадження сприяє формуванню стійких, конкурентоспроможних та соціально орієнтованих регіонів, що відповідають сучасним викликам та європейським стандартам розвитку.

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки ESG-підхід поступово трансформується з концепції корпоративного управління у ключовий інструмент

державної та регіональної політики. Його впровадження у систему публічного управління дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку територій, що враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти.

Важливим напрямом реалізації ESG-підходу є інтеграція принципів сталого розвитку у регіональні стратегії. Це передбачає включення екологічних та соціальних критеріїв у процес стратегічного планування, що дозволяє забезпечити довгострокову стійкість розвитку регіонів та мінімізувати негативні наслідки економічної діяльності [1, с. 32].

У контексті екологічної складової ESG особливого значення набуває розвиток кліматичної політики на регіональному рівні. Це включає реалізацію програм декарбонізації, розвиток відновлюваних джерел енергії та впровадження енергоефективних технологій. Такі заходи сприяють зменшенню вуглецевого сліду регіонів та забезпечують відповідність міжнародним екологічним стандартам [2, с. 41].

Соціальний вимір ESG передбачає розвиток людського капіталу, підвищення якості життя населення та забезпечення соціальної рівності. Важливим аспектом є створення умов для розвитку освіти, охорони здоров'я та соціального захисту населення. У цьому контексті особливого значення набуває інклюзивний підхід до розвитку, що забезпечує рівні можливості для всіх соціальних груп [3, с. 45].

Управлінська складова ESG передбачає впровадження сучасних принципів governance, зокрема прозорості, підзвітності та ефективності управління. Використання цифрових технологій у системі публічного управління дозволяє підвищити якість прийняття рішень, забезпечити доступ до інформації та підвищити рівень довіри населення до органів влади [4, с. 36].

У сучасних умовах важливим є також впровадження ESG-рейтингів регіонів, що дозволяє оцінити рівень їх сталого розвитку та визначити пріоритетні напрями вдосконалення. Використання таких рейтингів сприяє підвищенню інвестиційної привабливості територій та стимулює органи влади до впровадження ефективних управлінських рішень [2, с. 48].

Особливу увагу слід приділити розвитку «зеленого» фінансування, яке передбачає залучення інвестицій у проекти, що відповідають ESG-критеріям. Це включає розвиток зелених облігацій, екологічних фондів та інших фінансових інструментів, спрямованих на підтримку сталого розвитку [1, с. 37].

У контексті регіонального розвитку важливим є також впровадження принципів циркулярної економіки, що передбачає ефективне використання ресурсів, зменшення відходів та повторне використання матеріалів. Це сприяє формуванню екологічно орієнтованої економіки та підвищує ефективність використання ресурсів [3, с. 52].

Крім того, важливим є розвиток інституційної підтримки впровадження ESG-підходу, що включає створення відповідних організаційних структур, нормативно-правового забезпечення та механізмів моніторингу. Це дозволяє забезпечити системність реалізації ESG-стратегій та підвищити їх ефективність [4, с. 40].

Особливого значення набуває взаємодія між державою, бізнесом та громадянським суспільством у реалізації ESG-підходу. Така взаємодія сприяє формуванню партнерських відносин, підвищенню ефективності управління та забезпеченню комплексного розвитку регіонів [5, с. 42].

Особливого значення набуває розвиток регіональних ESG-стратегій, які враховують специфіку територій, їх ресурсний потенціал та соціально-економічні особливості. Індивідуалізація стратегій розвитку дозволяє забезпечити більш ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей [5, с. 47].

Важливим аспектом є також формування культури сталого розвитку на рівні територіальних громад. Підвищення екологічної свідомості населення, розвиток соціальної відповідальності та активна участь громадян у процесах управління сприяють формуванню ефективної моделі розвитку територій.

Таким чином, інтеграція ESG-підходу у систему управління соціально-економічним розвитком регіонів дозволяє сформувати сучасну модель розвитку, що базується на принципах стійкості, відповідальності та ефективності. Це є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності регіонів у довгостроковій перспективі.

Література

1. Global Sustainable Development Report 2023. New York : United Nations, 2023. 72 p.
2. OECD. ESG Investing and Climate Transition. Paris : OECD Publishing, 2022. 110 p.
3. European Commission. Sustainable Finance Framework. Brussels, 2021. 50 p.
4. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*. 1999. Vol. 38, № 3. P. 268–295.
5. Schaltegger S., Burritt R. *Contemporary Environmental Accounting*. Sheffield : Greenleaf Publishing, 2010. 312 p.
6. Ортіна Г. В. ESG-комунікації як інструмент стратегічного управління сталим розвитком. *Економіка та держава*. 2025. № 3. С. 40–48.

УДК 005.21:330.34

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Переселков В. І., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Філіпковська Л. О., канд. техн. наук, доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління,

У сучасних умовах глобалізаційних процесів, посилення економічної нестабільності та зростання невизначеності зовнішнього середовища особливого значення набуває проблема обґрунтованого управління розвитком соціально-економічних систем. Такі системи охоплюють різні рівні організації – від підприємств і територіальних громад до національної економіки – і визначають загальний рівень соціально-економічного розвитку, конкурентоспроможність, соціальну стабільність, екологічну безпеку та довгострокову стійкість до кризових явищ [1; 2]. Таким чином, стратегічне управління розвитком соціально-економічних систем виступає ключовим засобом вирішення важливих науково-практичних завдань.

Вказана проблематика широко досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили українські вчені, а саме: Белопольський М. Г., Шершньова З. Є., Кузьміна О. В., Герасимчук В. Г., Дикань В. Л., Назаренко І. Л., Коверга С. В., Шаульська Л. В., Дудник О. та інші, які розробляють нові підходи до формування стратегій розвитку підприємств різних галузей, розглядають стратегічне управління в умовах трансформаційної економіки та підкреслюють необхідність інтеграції соціальних і економічних складових такого розвитку.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, залишаються недостатньо дослідженими питання адаптації стратегічних підходів до умов нестабільності та розроблення інструментів оцінки ефективності стратегій.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та методичних засад формування стратегій управління розвитком соціально-економічних систем, а також визначення ефективних інструментів її реалізації в умовах сучасних викликів.

Сьогочасні соціально-економічні системи функціонують в умовах високої турбулентності, структурних зрушень, технологічної динаміки та зростаючої невизначеності. Для них характерні нелінійність розвитку, взаємозалежність елементів, багатофакторність впливу та підвищена чутливість до зовнішніх кризових ситуацій. У таких умовах традиційні підходи до управління виявляються недостатніми, а стратегічні рішення мають базуватися на поєднанні якісного аналізу, кількісного моделювання та ризик-орієнтованого управління.

Авторами пропонується концепція комплексного підходу щодо формування стратегій управління розвитком соціально-економічних систем:

- стратегічний аналіз для діагностики поточного стану системи і вибору найбільш доцільної траєкторії змінень її стратегічного положення;
- визначення ключових факторів розвитку соціально-економічної системи;
- підвищення обґрунтованості управлінських рішень з допомогою економіко-математичного моделювання, яке забезпечить формалізацію економічних процесів, виявлення закономірностей розвитку та побудову прогнозів;

– ідентифікація та оцінювання ризиків, які можуть мати фінансовий, виробничий, інвестиційний, соціальний, технологічний або інституційний характер;

– вибір оптимальної стратегії розвитку на основі критеріїв ефективності та стійкості.

Застосування методів стратегічного аналізу дозволяє ідентифікувати тенденції розвитку, оцінити конкурентні позиції, ресурсний потенціал і вразливості соціально-економічної системи.

Стратегічний аналіз забезпечує розуміння внутрішніх можливостей і обмежень, зовнішніх факторів впливу, а також формування аналітичної бази для вибору оптимальної стратегії [3; 4].

У практиці стратегічного управління найбільш поширеними є такі методи:

– SWOT-аналіз (для оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку);

– PEST-аналіз (для дослідження макросередовища);

– сценарний аналіз (для формування альтернативних варіантів майбутнього);

– SNW-аналіз (для поглибленої оцінки внутрішнього середовища);

– GAP-аналіз або аналіз стратегічних розривів (для виявлення невідповідності між поточним станом і стратегічними цілями);

– бенчмаркінг (для зіставлення з найкращими практиками);

– матриці стратегічного позиціонування (для вибору пріоритетних напрямів розвитку).

Разом з тим, сучасні підходи до стратегічного аналізу вже не обмежуються лише якісною оцінкою факторів. Зростає роль кількісних методів, які забезпечують можливість більш точного обґрунтування управлінських рішень. Саме тому важливого значення набуває економіко-математичне моделювання, яке дозволяє формалізувати складні взаємозв'язки в соціально-економічних системах, оцінити вплив окремих факторів і спрогнозувати результати реалізації різних стратегічних альтернатив.

У сучасній практиці управління розвитком соціально-економічних систем застосовується широкий спектр економіко-математичних моделей [5], а саме:

– економетричні (для виявлення впливу факторів на результати розвитку);

– оптимізаційні (для вибору найкращих управлінських рішень за певних обмежень);

– імітаційні (для відтворення поведінки системи в умовах невизначеності та аналізу можливих сценаріїв її розвитку);

– динамічні (для оцінки змін параметрів у часі);

– балансові та міжгалузеві моделі (для аналізу структурних пропорцій);

– моделі аналізу середовища функціонування (на основі DEA-аналізу) (для вимірювання результативності використання ресурсів).

Окремого значення придбаває проблема зниження ступеня ризику в економічних системах, оскільки саме ризики сьогодні дедалі більше визначають межі ефективного розвитку. У науковій літературі останніх років [6–8] посилюється увага до того, що цифрова трансформація та інноваційні зміни не

лише відкривають нові можливості для розвитку, а й формують нові типи ризиків, які мають бути інтегровані у стратегічне планування та моделювання.

Для оцінювання можливих ризиків у процесі формування стратегії доцільно застосовувати такі інструменти:

- сценарний аналіз (для формування альтернативних варіантів розвитку подій і оцінювати їх наслідки);
- дерево рішень (для вибору стратегічної альтернативи в умовах ризику і невизначеності);
- економетричне та імітаційне моделювання (для кількісного оцінювання ймовірності настання певних подій і їх впливу на результати діяльності);
- метод Монте-Карло (для моделювання широкого спектру можливих сценаріїв і оцінювання розподілу результатів);
- нечітко-множинні підходи або методи розпізнавання образів (для врахування невизначеності й нечіткості вхідної інформації, забезпечення швидкого оброблення економічних даних і здатності адаптуватися до нових ризикових факторів);
- автоматизація рішень (для зниження людського фактору в процесі оцінювання ризику);
- інтегральні методи оцінювання ризику (для узагальнення різних видів ризиків у єдиний показник).

Використання таких засобів аналізу й управління ризиками забезпечує кількісне обґрунтування стратегічних альтернатив, дозволяє оцінити ймовірність відхилення від цільових параметрів розвитку, визначити найбільш стійкі варіанти стратегічних рішень та знизити ступінь невизначеності в управлінні економічними системами.

Таким чином, можна стверджувати, що сучасне управління стратегій розвитку соціально-економічних систем ґрунтується на комплексному підході, який поєднує якісні методи стратегічного аналізу, кількісні інструменти економіко-математичного моделювання та методи управління ризиками. Такий підхід дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити узгодженість стратегічних цілей і ресурсних можливостей, а також знизити рівень невизначеності при виборі стратегічних альтернатив. Інтеграція аналітичних, модельних та ризик-орієнтованих інструментів створює передумови для формування більш гнучких і адаптивних стратегій розвитку. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності функціонування соціально-економічних систем, їх стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів та забезпеченню довгострокового сталого розвитку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розвитком цифрових технологій моделювання та вдосконаленням методів оцінювання ризиків у складних соціально-економічних системах.

Література

1. Офіційний сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 03.04.2026).

2. Коверга С. В., Шаульська Л. В., Кравченко Є. С., Ємець А. П. Економічна поведінка в умовах еволюції концепцій стратегічного управління в контексті збалансованого розвитку промислових підприємств та ризику. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: «Економічна»*. 2024. № 2 (30). С. 67–81.

3. Герасимчук В. Г. Стратегія розвитку промислового комплексу: наміри, механізми реалізації, відповідальність. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.230058>.

4. Турлакова С. С., Бондар Б. С. Стратегування діяльності підприємства: економічна аналітика та економіко-математичне моделювання. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3(77). С. 140–148. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-140-148](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-140-148).

5. Скорук О. Ефективність економіко-математичного моделювання в оптимізації бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-13>.

6. Івашко Л. М. Економіко-математичне моделювання вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства з урахуванням факторів ризику. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19. № 2(45). С. 210–233. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201431](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201431).

7. Михайлик О. Застосування економіко-математичного моделювання для діагностики фінансового стану підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-87>.

8. Філіпковська Л. О. Інтелектуальне моделювання ризикових ситуацій в економіці та бізнесі. *Сто п'яти економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Львів, Україна, м. Ополе, Польща, 26-27 лютого 2026 р.)*. Львів : ФО-П Шпак В. Б. 2026. С. 11–15. URL : <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-5564/> (дата звернення: 07.04.2026).

УДК 330.3:334.7:355.01

ОЦІНКА ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВ ІЗ УРАХУВАННЯМ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Попов О. С., канд.екон.наук, доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

В умовах повномасштабної війни економіка України зазнає безпрецедентних трансформацій, що суттєво впливають на фінансову стійкість підприємств. Воєнні дії спричиняють руйнування виробничих потужностей, втрату активів, логістичні обмеження, зміну ринків збуту та підвищення рівня невизначеності. У результаті значно зростає ризик неплатоспроможності

суб'єктів господарювання та необхідність удосконалення методів оцінювання ймовірності банкрутства.

Сучасні економічні умови характеризуються високою турбулентністю, що проявляється у нестабільності валютного курсу, інфляційних процесах, зниженні інвестиційної активності та скороченні внутрішнього попиту. У таких умовах традиційні інструменти фінансового аналізу втрачають частину своєї прогностичної здатності, що обумовлює необхідність їх адаптації до нових реалій.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації класичних економіко-математичних моделей прогнозування банкрутства до специфічних умов воєнного стану, що характеризуються високим рівнем ризиків та нестабільністю зовнішнього середовища.

Банкрутство підприємства визначається як неспроможність суб'єкта господарювання виконувати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами. В Україні правове регулювання процедур банкрутства здійснюється відповідно до Кодексу України з процедур банкрутства [1].

Традиційно для оцінювання ймовірності банкрутства використовуються такі моделі:

- дискримінантні моделі (модель Альтмана, Таффлера);
- логістичні моделі (logit, probit);
- нейромережеві підходи;
- моделі виживання (survival analysis).

Окрему групу становлять моделі виживання, які дозволяють оцінювати не лише факт банкрутства, а й часовий горизонт його настання. Це особливо важливо в умовах воєнної економіки, де часовий фактор набуває критичного значення.

Класичні моделі базуються переважно на фінансових коефіцієнтах підприємства, зокрема ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності. Проте вони недостатньо враховують зовнішні шоки, особливо такі, як військові конфлікти.

Воєнний стан створює специфічні фактори ризику, які суттєво впливають на фінансовий стан підприємств:

- втрата контролю над активами через окупацію або бойові дії;
- руйнування інфраструктури та виробничих потужностей;
- порушення логістичних ланцюгів;
- зменшення попиту та скорочення ринків збуту;
- кадрові втрати та мобілізація персоналу.

Додатково слід враховувати такі фактори, як обмежений доступ до фінансових ресурсів, підвищення кредитних ризиків, зміни у податковому законодавстві та зростання ролі державного регулювання економіки.

Вказані фактори суттєво знижують рівень фінансової стійкості підприємств та ускладнюють процес прогнозування їх платоспроможності. Особливістю воєнних ризиків є їх висока динамічність та складність кількісного вимірювання.

Як зазначається у дослідженнях, значна кількість підприємств втратила доступ до своїх активів або була змушена припинити діяльність через бойові дії [2]. У таких умовах навіть фінансово стабільні підприємства можуть швидко втратити платоспроможність.

Крім того, судова практика свідчить про суттєві ускладнення процедур банкрутства через недоступність документів та активів підприємств, що перебувають на окупованих територіях [3].

Розглянемо можливості математичного моделювання ймовірності банкрутства з урахуванням воєнних факторів. Для адекватного оцінювання ризику банкрутства в умовах війни необхідно модифікувати класичні моделі, включивши до них додаткові змінні, що відображають воєнні ризики.

1. Розширена дискримінантна модель. Модифікована модель може бути представлена у вигляді:

$$Z = \alpha_0 + \sum \alpha_i X_i + \sum \beta_j W_j ,$$

де X_i – фінансові показники підприємства;

W_j – показники воєнного впливу (індекс руйнувань, рівень ризику регіону, доступ до логістики);

α_i, β_j – параметри моделі.

2. Логістична модель. Ймовірність банкрутства може бути визначена як:

$$P = \frac{1}{1 + e^{-(\alpha_0 + \sum \alpha_i X_i + \sum \beta_j W_j)}} .$$

Дана модель дозволяє оцінити нелінійний вплив воєнних факторів на ризик банкрутства.

3. Стохастичні моделі.

У сучасних дослідженнях використовується стохастичний підхід, який враховує випадковий характер економічних процесів і ризиків, зокрема ймовірнісні обмеження на рівень банкрутства підприємства [4].

Для інтеграції воєнних факторів у моделі необхідно сформулювати систему індикаторів, серед яких:

- індекс географічного ризику (близькість до зони бойових дій);
- коефіцієнт втрати активів;
- індекс логістичних обмежень;
- коефіцієнт зниження доходів;
- показник релокації підприємства.

Доцільно також враховувати індекси макроекономічної нестабільності, рівень інфляції, динаміку ВВП та інші агреговані показники. Застосування таких індикаторів дозволяє підвищити точність прогнозування банкрутства та врахувати специфіку воєнної економіки.

У сучасних умовах використання математичних моделей має супроводжуватися:

- регулярним оновленням даних;
- використанням сценарного аналізу;
- урахуванням державної підтримки бізнесу;
- інтеграцією макроекономічних показників.

Важливим є також врахування змін у законодавстві, які спрямовані на адаптацію процедур банкрутства до умов воєнного стану [5].

Таким чином, оцінювання ймовірності банкрутства підприємств в умовах воєнного стану є складним багатофакторним процесом, який потребує комплексного підходу. Використання розширених математичних моделей, що враховують воєнні ризики, дозволяє підвищити точність прогнозування та забезпечити більш ефективне управління фінансовими ризиками.

Основними результатами дослідження є:

- обґрунтування необхідності адаптації математичних моделей;
- визначення ключових воєнних факторів ризику;
- запропонування розширених моделей оцінювання;
- формування системи показників воєнного впливу.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну перевірку запропонованих моделей та розробку галузевих підходів до прогнозування банкрутства.

Література

1. Кодекс України з процедур банкрутства. *Верховна Рада України*. URL: <https://data.rada.gov.ua/ogd/zak/perv/text/d483482.htm> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Спектор А. Банкрутство підприємств через війну. *Speka. Медія про підприємництво та технології*. URL: <https://speka.ua/business/bankrutstvo-pidprijemstv-cerez-viinu-v4ok0w> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Предместніков О. Г., Пархоменко М. М. Банкрутство підприємств, розташованих на окупованих територіях. *Аналітично-порівняльне правознавство*. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.1.68> (дата звернення: 10.04.2026).
4. Liang Z., Sun B. Optimal control of a big financial company with debt liability under bankrupt probability constraints. *Cornell University*. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1007.5376> (дата звернення: 10.04.2026).
5. Стащук О., Шостак Л., Булик Д. Банкрутство підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-29> (дата звернення: 10.04.2026).
6. Aleksiejuk A., Holyst J. A simple model of bank bankruptcies. *Cornell University*. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.cond-mat/0109119> (дата звернення: 10.04.2026).
7. Masaev S. Destruction of the resident enterprise in the special economic zone with sanctions. *Cornell University*. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.10811> (дата звернення: 10.04.2026).

ГЕОДЕЗИЧНІ РОБОТИ ДЛЯ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ ЗЕМЕЛЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТАЛОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ

Прокопенко Н.І. канд.екон.н., доцент,
доцент кафедри геодезії та землеустрою,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Павлов І.О., здобувач
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми Україна

В умовах сучасних викликів, пов'язаних із трансформацією земельних відносин, наслідками воєнних дій, руйнуванням інфраструктури, зміною фактичного стану територій та необхідністю післявоєнного відновлення України, особливого значення набуває якісна інвентаризація земель. Вона є одним із ключових інструментів формування достовірної інформації про кількісний і якісний стан земельних ресурсів, їх фактичне використання, правовий статус, межі земельних ділянок, наявні обмеження, обтяження та потенціал подальшого використання територій.

Актуальність інвентаризації земель суттєво зростає в умовах післявоєнного відновлення, оскільки значна частина територій України зазнала прямого або опосередкованого впливу бойових дій. Це проявляється у пошкодженні земель сільськогосподарського призначення, руйнуванні об'єктів інфраструктури, зміні меж фактичного землекористування, появі небезпечних або обмежених для використання територій, мінному забрудненні, порушенні ґрунтового покриву, деградаційних процесах та втраті актуальності окремих планово-картографічних і кадастрових матеріалів. У таких умовах органи державної влади, місцевого самоврядування, землекористувачі та власники земельних ділянок потребують оновленої, точної та просторово визначеної інформації про стан земельного фонду.

Основою такої інформації виступають геодезичні роботи, які забезпечують точність просторових даних і створюють надійну базу для прийняття управлінських рішень у сфері сталого землекористування. Саме результати геодезичних вимірювань дозволяють уточнити межі земельних ділянок, встановити їх фактичну площу, визначити координати поворотних точок, виявити просторові невідповідності між даними Державного земельного кадастру та реальним станом території. Це особливо важливо для громад, які планують відновлення зруйнованих територій, повернення земель до господарського використання, залучення інвестицій, розроблення програм просторового розвитку та забезпечення екологічної безпеки.

Інвентаризація земель дає змогу виявити невідповідності між фактичним використанням земельних ділянок і кадастровими даними, уточнити межі землекористувань, встановити площі земель, що використовуються нерационально, не за цільовим призначенням або без належного правового

оформлення. У післявоєнний період це набуває особливої ваги, оскільки частина земель може бути тимчасово непридатною для використання, потребувати рекультивуації, консервації, розмінування, екологічного обстеження або зміни підходів до подальшого планування. Відповідно, інвентаризація земель стає не лише технічною процедурою, а й важливим елементом відновлювальної політики територіальних громад.

Геодезичні роботи під час інвентаризації земель передбачають встановлення або уточнення меж земельних ділянок, визначення їх площ, координування поворотних точок, створення або оновлення планово-картографічних матеріалів, формування цифрової просторової основи для подальшого внесення відомостей до кадастрових і геоінформаційних систем. Точність цих робіт безпосередньо впливає на якість інвентаризації та достовірність інформації, яка використовується для управління земельними ресурсами, планування територій, відновлення інфраструктури, охорони земель і регулювання земельних відносин.

Особливо важливим у сучасних умовах є застосування новітніх геодезичних і геоінформаційних технологій: GNSS-вимірювань, електронних тахеометрів, безпілотних літальних апаратів, цифрової фотограмметрії, дистанційного зондування Землі та ГІС. Їх використання дозволяє підвищити оперативність польових і камеральних робіт, зменшити ризик технічних помилок, забезпечити високу точність просторових даних і сформувати цифрову основу для моніторингу змін у землекористуванні. Поєднання геодезичних вимірювань із ГІС-технологіями дає можливість не лише фіксувати межі земельних ділянок, а й аналізувати структуру землекористування, визначати проблемні території, оцінювати наслідки руйнувань, виявляти деградовані землі та моделювати напрями їх подальшого використання.

З позицій сталого землекористування інвентаризація земель виконує низку важливих функцій. По-перше, вона забезпечує інформаційну прозорість земельних ресурсів і створює основу для обґрунтованого управління ними. По-друге, сприяє виявленню земель, що використовуються неефективно або з порушенням цільового призначення. По-третє, створює підґрунтя для екологічно орієнтованого планування територій, охорони ґрунтів, раціонального розміщення виробничих, природоохоронних, житлових та інфраструктурних об'єктів. По-четверте, інвентаризація має важливе значення для територіальних громад, оскільки дозволяє уточнити земельний потенціал, визначити резерви розвитку, підвищити ефективність управління комунальними землями та сформувати реалістичні програми відновлення.

У контексті післявоєнного відновлення геодезичні роботи стають важливою передумовою безпечного та раціонального повернення земель до використання. Вони можуть застосовуватися для уточнення меж пошкоджених територій, фіксації змін у просторовій структурі землекористування, підготовки матеріалів для відновлення інфраструктури, визначення територій, що потребують рекультивуації або спеціального режиму використання. Актуальні геопросторові дані є необхідними для прийняття рішень щодо відбудови населених пунктів, відновлення сільськогосподарського виробництва, охорони природних ресурсів,

формування інвестиційно привабливих земельних масивів і забезпечення екологічної рівноваги.

Водночас інвентаризація земель у післявоєнний період має бути спрямована не лише на фіксацію поточного стану земельного фонду, а й на формування основи для довгострокового сталого розвитку територій. Це означає, що результати геодезичних робіт повинні використовуватися не ізольовано, а в поєднанні з даними земельного кадастру, містобудівної документації, екологічного моніторингу, матеріалами дистанційного зондування та інформацією про обмеження у використанні земель. Такий комплексний підхід дозволить забезпечити більш якісне планування територій, уникнути хаотичного землекористування, мінімізувати екологічні ризики та створити умови для збалансованого розвитку громад.

Отже, геодезичні роботи є базовим елементом інвентаризації земель, оскільки забезпечують точність, достовірність і просторову визначеність земельно-кадастрової інформації. У післявоєнних умовах їх значення суттєво посилюється, адже саме на основі актуальних геопросторових даних можливо оцінити реальний стан земель, визначити масштаби пошкоджень, обґрунтувати напрями відновлення територій і забезпечити раціональне використання земельних ресурсів. Подальший розвиток інвентаризації земель має ґрунтуватися на широкому застосуванні сучасних геодезичних, дистанційних і геоінформаційних технологій, що дозволить підвищити якість управлінських рішень, сприяти відновленню територіальних громад та забезпечити перехід до сталого землекористування.

Література

1. Кошкалда І. В., Пелих В. Г. Щодо інвентаризації земель територіальних громад та формування бази даних земельних ділянок. Харків : Державний біотехнологічний університет, 2022. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/6fba4a44-7da1-4345-83f0-ffcd39298d09>
2. Кондратенко Д. Ю. Інвентаризація земель як правова форма обліку земель. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. 2019. № 42, т. 1. С. 124–127. URL: https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc42/part_1/29.pdf
3. Авдєєнко В. О. Воєнний стан та його вплив на інвентаризацію земель. Збірка наукових праць Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції (м. Київ., 8-10 березня 2023 р.) / За загальною науковою редакцією проф. Ковальчука І.П. К.: Вид. центр НУБІП, 2023. 134 с.

УДК 331.108.6

ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

Рибалко-Рак Л.А., канд.екон.наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

Васильєва В.В., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 073 «Менеджмент»,

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів, трансформації ринку праці та посилення конкуренції між організаціями за висококваліфіковані кадри особливого значення набуває проблема ефективної адаптації персоналу. Здатність підприємства забезпечити швидке включення працівника в систему професійних, соціальних та організаційних відносин безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень мотивації, стабільність трудового колективу та конкурентоспроможність організації загалом [3]. У зв'язку з цим адаптація персоналу розглядається не лише як окремий етап кадрової роботи, а як стратегічний елемент системи управління людськими ресурсами, спрямований на формування ефективного трудового потенціалу підприємства.

У науковій літературі адаптацію персоналу визначають як процес взаємного пристосування працівника та організації, у межах якого відбувається інтеграція нового співробітника у професійне, соціальне та організаційне середовище підприємства [1-4]. Значення адаптації персоналу в системі управління організацією визначається її багатofункціональним характером. Насамперед адаптація сприяє професійному становленню працівника, забезпечуючи оволодіння необхідними знаннями, навичками та компетенціями для ефективного виконання посадових обов'язків. Водночас адаптаційний процес виконує соціальну функцію, оскільки сприяє інтеграції працівника у трудовий колектив, формуванню міжособистісних зв'язків та розвитку командної взаємодії. Психологічна функція адаптації полягає у зниженні рівня стресу та невизначеності, які виникають у працівника внаслідок зміни професійного середовища. Організаційна функція адаптації пов'язана із засвоєнням працівником структури управління, корпоративних стандартів, внутрішніх регламентів та особливостей функціонування підприємства.

Ефективність адаптації персоналу залежить від сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників. До ключових внутрішніх чинників належать рівень розвитку корпоративної культури, ефективність системи комунікацій, стиль управління, психологічний клімат у колективі, наявність програм наставництва та професійного навчання. Важливий вплив мають також індивідуальні характеристики працівника, зокрема рівень професійної підготовки, мотивація, комунікаційні здібності, адаптивність та психологічна стійкість. Серед зовнішніх чинників слід виокремити стан ринку праці, рівень конкуренції між роботодавцями, соціально-економічні умови та тенденції розвитку цифрових технологій.

Ефективність адаптації значною мірою визначається здатністю підприємства забезпечити формування сприятливого соціального середовища, налагодження міжособистісних комунікацій, розвиток корпоративної культури та використання сучасних соціальних методів управління персоналом. Саме

соціальні методи дозволяють мінімізувати рівень професійного та психологічного дискомфорту працівника, прискорити процес його професійної інтеграції та сформувати високий рівень організаційної лояльності.

Соціальні методи управління у процесі адаптації персоналу являють собою сукупність управлінських інструментів, спрямованих на регулювання соціальних відносин, формування позитивного морально-психологічного клімату, підтримання ефективної комунікації та забезпечення гармонійної взаємодії між працівником і трудовим колективом. Їх застосування ґрунтується на врахуванні соціально-психологічних особливостей особистості, потреб працівника, його мотиваційних установок та механізмів соціальної поведінки в організаційному середовищі.

Важливу роль у процесі адаптації працівників відіграють соціально-психологічні механізми адаптації персоналу, які забезпечують інтеграцію працівника у систему професійних та міжособистісних відносин організації. До основних соціально-психологічних механізмів адаптації належать соціалізація, ідентифікація, комунікація, мотивація, наслідування та групова взаємодія. Соціалізація працівника передбачає процес засвоєння ним норм корпоративної поведінки, цінностей організації, професійних стандартів та правил взаємодії у трудовому колективі. У межах соціалізації працівник поступово адаптується до особливостей організаційного середовища, приймає корпоративну культуру та формує модель професійної поведінки відповідно до вимог підприємства. Механізм ідентифікації проявляється у формуванні у працівника відчуття належності до організації, прийнятті її цілей та цінностей як власних.

Комунікаційний механізм адаптації пов'язаний із формуванням системи інформаційної взаємодії між працівником, керівництвом та трудовим колективом. Ефективна комунікація сприяє зниженню рівня невизначеності, забезпечує швидке засвоєння працівником інформації про організацію, посадові обов'язки та внутрішні бізнес-процеси. Водночас недостатній рівень комунікації може призводити до соціальної ізоляції працівника, виникнення конфліктних ситуацій та зниження ефективності адаптації.

Мотиваційний механізм адаптації спрямований на формування внутрішньої зацікавленості працівника у професійному розвитку, результативній праці та інтеграції у колектив. У сучасних умовах особливого значення набуває поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації, зокрема морального стимулювання, визнання професійних досягнень, підтримання позитивного психологічного клімату та створення можливостей для самореалізації працівника. Ефективна мотиваційна політика сприяє формуванню позитивного ставлення до організації, розвитку професійної активності та підвищенню рівня задоволеності працею. У процесі адаптації особливого значення набувають соціально-психологічні методи мотивації, серед яких важливе місце посідають моральне стимулювання, підтримка професійного розвитку, формування можливостей кар'єрного зростання, участь працівників у прийнятті управлінських рішень та розвиток командної взаємодії.

Одним із ключових чинників ефективної адаптації персоналу є корпоративна культура організації, яка формує систему спільних цінностей,

норм поведінки, принципів взаємодії та моделей трудових відносин. Корпоративна культура виконує інтеграційну функцію, забезпечуючи єдність трудового колективу та формування сприятливого соціального середовища для нових працівників. У процесі адаптації корпоративна культура виступає своєрідним механізмом орієнтації працівника в організаційному середовищі, допомагаючи йому зрозуміти особливості внутрішньої взаємодії, управлінських підходів та поведінкових стандартів. Особливо важливе значення корпоративна культура має в умовах сучасних трансформаційних процесів, цифровізації та розвитку дистанційних форм зайнятості.

Важливу роль у системі адаптації працівників відіграють внутрішньоорганізаційні комунікації. Наявність відкритих інформаційних каналів, ефективного зворотного зв'язку, прозорості управлінських рішень та підтримки з боку керівництва сприяє формуванню довірчих відносин між працівником і організацією. Комунікації забезпечують передачу професійної інформації, координацію діяльності працівників, попередження конфліктів та формування позитивного психологічного клімату в колективі. У сучасних організаціях дедалі більшого значення набувають цифрові комунікаційні інструменти, корпоративні платформи, системи дистанційної взаємодії та електронні HR-системи, які забезпечують оперативність обміну інформацією та підтримують ефективність адаптаційного процесу в умовах гібридної та дистанційної роботи.

Одним із найбільш ефективних інструментів соціальної адаптації працівників є наставництво. Наставництво передбачає закріплення за новим працівником досвідченого співробітника, який забезпечує професійну підтримку, допомагає у засвоєнні корпоративних стандартів та сприяє інтеграції у трудовий колектив. Використання наставництва дозволяє скоротити період адаптації, підвищити рівень професійної підготовки працівника та знизити ризик виникнення професійної дезадаптації. У сучасних умовах наставництво дедалі частіше поєднується з коучингом, корпоративним навчанням та індивідуальними програмами професійного розвитку.

Суттєву роль у процесі адаптації відіграє командна взаємодія, яка забезпечує формування ефективних міжособистісних зв'язків та інтеграцію працівника у систему колективної діяльності. Участь у командній роботі сприяє розвитку довіри, формуванню почуття приналежності до організації, підвищенню рівня соціальної підтримки та покращенню психологічного клімату в колективі. Командна взаємодія особливо важлива в умовах реалізації складних бізнес-процесів, які потребують координації дій, обміну знаннями та спільного прийняття рішень. Важливим інструментом адаптації є також соціальна підтримка працівників, яка може реалізовуватися у формі професійного консультування, психологічної допомоги, програм підтримки персоналу, розвитку корпоративних соціальних програм та забезпечення сприятливих умов праці. Соціальна підтримка сприяє зниженню рівня стресу, формуванню емоційної стабільності працівників та підвищенню рівня їх психологічної безпеки в організації.

Оцінювання ефективності адаптації дозволяє визначити рівень інтеграції працівника у професійне середовище, оцінити результативність управлінських заходів та своєчасно виявити проблеми адаптаційного процесу. До основних критеріїв оцінювання ефективності соціальних методів управління у системі адаптації персоналу належать рівень продуктивності праці нових працівників, швидкість досягнення професійної компетентності, рівень плинності кадрів, ступінь задоволеності працівників умовами праці, рівень організаційної лояльності та якість міжособистісної взаємодії у колективі. Важливими показниками також є результати анкетування персоналу, оцінювання психологічного клімату, рівень конфліктності та ефективність внутрішніх комунікацій.

Отже, соціальні методи управління відіграють ключову роль у процесі адаптації працівників, оскільки забезпечують інтеграцію особистості у професійне та соціальне середовище організації, формування позитивного психологічного клімату та розвиток ефективної командної взаємодії. Їх використання сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, формуванню організаційної лояльності та забезпеченню довгострокової стабільності функціонування підприємства. У сучасних умовах розвитку систем управління персоналом соціальні методи адаптації набувають стратегічного значення як важливий інструмент розвитку людського капіталу та забезпечення конкурентоспроможності організації.

Література

1. Касьмін Д. С., Котельникова Ю. М. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. *Digital Economy and Economic Security*. 2024. № 4. С. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-21>
2. Кравченко О., Кравченко Ю. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 71–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-71>
3. Лемещук Р. П. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та e-learning. *Економічні горизонти*. 2024. № 2–3(28). С. 111–118. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305861](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861)
4. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Соціально-психологічні методи управління персоналом в умовах кризи. *Scientific Messenger of Lviv Polytechnic National University*. 2023. № 2. С. 104–111. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.104>

УДК 351

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ: АДАПТАЦІЯ РЕФОРМ ДО УМОВ ВОЄННОГО ЧАСУ

Садовський О. О., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти)
кафедри права та публічного управління,

Державна політика у сфері спеціалізованої медичної допомоги забезпечує стратегічний розвиток медичної системи та ефективне функціонування медичних установ. У цьому контексті її адаптація до сучасних соціально-економічних і безпекових викликів визначає стабільність і стійкість системи охорони здоров'я. У зв'язку з цим прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення надання медичної допомоги» від 1 липня 2022 року № 2347-IX [1] відбулося в умовах запровадженого воєнного стану, що актуалізувало потребу у швидкому реагуванні державної політики на нові безпекові виклики. Враховуючи зазначене, розвиток державної політики у сфері спеціалізованої медичної допомоги спрямований на диверсифікацію суб'єктів, що можуть надавати медичні послуги, що забезпечує підвищення гнучкості системи в умовах воєнного часу. У цьому контексті надання спеціалізованої допомоги здійснюється закладами охорони здоров'я, а також лікарями-підприємцями, що забезпечує оперативне реагування на потреби населення. [2].

Крім того, Закон № 2347-IX [1] приділяє увагу інтеграції освітнього та практичного аспектів у системі спеціалізованої допомоги. Встановлено можливість надання медичних послуг науково-педагогічними працівниками закладів вищої та післядипломної освіти за наявності сертифіката лікаря-спеціаліста та погодження керівника відповідного ЗО. Це своєю чергою формує умови для поєднання навчальної, наукової та клінічної діяльності, що сприяє професійному розвитку медичних кадрів. З огляду на організаційний аспект, закон уповноважує керівника закладу охорони здоров'я визначати лікуючого лікаря або делегувати це повноваження уповноваженій особі. Встановлений порядок затверджується центральним органом виконавчої влади, що формує державну політику у сфері охорони здоров'я. Це забезпечує прозорість управлінських рішень та персоналізацію відповідальності у системі медичного обслуговування, що є критично важливим в умовах воєнного часу, коли медична допомога часто надається у складних і небезпечних обставинах. Встановлена норма конкретизує соціальні гарантії держави та забезпечує реалізацію права громадян на доступ до медичної допомоги незалежно від їхнього матеріального становища.

У практичній площині реалізація цих положень здійснюється через діяльність Національної служби здоров'я України (НСЗУ), яка фінансує заклади спеціалізованої допомоги за договорами про медичне обслуговування населення. Зокрема, за даними НСЗУ, у 2024 році понад 24,32 млн пацієнтів отримали медичну допомогу в межах програми медичних гарантій, що підтверджує ефективність механізму бюджетного контракування навіть у період воєнних дій [3, с. 14]. Важливим доповненням до зазначених норм є Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я» від 28 лютого 2023 р. № 174 [4], яка затверджує Порядок функціонування госпітальних округів і кластерів. Документ окреслює механізм

організації та взаємодії таких структур, встановлює межі округів відповідно до адміністративно-територіального поділу держави та визначає принципи формування спроможної мережі закладів охорони здоров'я, здатної забезпечити належний рівень медичного обслуговування навіть у надзвичайних умовах.

В умовах воєнного стану така структура набуває особливої значущості, оскільки забезпечує оперативну маршрутизацію пацієнтів, раціональне використання ресурсів та скорочення часу доставки поранених до медичних закладів відповідного рівня. При цьому госпітальні округи виконують роль територіальних утворень та водночас елементів стійкої медичної логістики, що гарантує безперервність лікувального процесу навіть за обмеженої інфраструктурної доступності та складних умов безпеки. Важливим елементом реформування є оптимальний розподіл фінансових і матеріальних ресурсів між закладами охорони здоров'я відповідно до їхньої ролі у госпітальному окрузі. Це створює основу для планування інвестицій, оновлення обладнання, підвищення кадрового забезпечення та розвитку системи екстреної допомоги.

Загалом створення спроможної мережі закладів охорони здоров'я розглядається як важливий етап трансформації медичної системи, що поєднує реформаторські підходи мирного часу з вимогами функціонування у період збройної агресії. Це формує основу для розвитку сучасних госпітальних кластерів, підвищення ефективності управління ресурсами, впровадження цифрових технологій у медичну логістику та забезпечення кадрової стійкості системи охорони здоров'я у воєнний і післявоєнний період. У цьому контексті розвиток державної політики у сфері спеціалізованої медичної допомоги в Україні в умовах воєнного стану здійснюється на основі Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках, затверджених Розпорядженням КМУ від 17 січня 2025 р. № 34-р [5]. Документ визначає комплекс довгострокових цілей, спрямованих на підвищення стійкості національної системи охорони здоров'я та її готовності до реагування на сучасні виклики, зокрема військового, епідеміологічного та гуманітарного характеру. Виходячи з цього, кінцевою метою реформування передбачено створення системи, у якій кожна людина матиме реальну можливість піклуватися про власне здоров'я та отримувати медичну допомогу найвищого доступного рівня, тоді як медичні фахівці матимуть ефективні інструменти для реалізації професійного потенціалу. Для реалізації державної політики у сфері спеціалізованої медичної допомоги під час воєнного стану застосовуються принципи адаптивності, екстериторіальності та безперервності надання медичних послуг. Зокрема, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2025 році» від 24 грудня 2024 року № 1503 [6], [7].

Отже, проведене дослідження дало змогу встановити, що державна політика у сфері спеціалізованої медичної допомоги в умовах воєнного стану набуває системного та водночас адаптивного характеру. Узагальнення отриманих результатів показує, що її ефективність визначається поєднанням нормативно-правових, організаційно-управлінських, фінансових, кадрових та

інноваційних механізмів. Зокрема, адаптація законодавства до безпекових викликів сприяла формуванню правових засад гнучкого надання медичних послуг у різних регіонах, а створення госпітальних округів і кластерів забезпечило оптимізацію медичної логістики та підвищення територіальної доступності допомоги.

Література

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення надання медичної допомоги: ЗУ від 01.07.2022 № 2347-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2347-20#Text>
2. Мобільні амбулаторії в регіонах України безоплатно надаватимуть послуги з тестування і профілактики соціально значущих хвороб. URL: <https://phc.org.ua/news/mobilni-ambulatoriia-davatimut-poslugi-z-testuvannya-i>
3. Звіт Національної служби здоров'я за 2024 р. URL: https://medplatforma.com.ua/images/96374/zvit_nszu_2024.pdf
4. Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я: Постанова КМУ; Порядок, Перелік від 28.02.2023 № 174. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174BF#n2>
5. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження КМУ; Стратегія, План, Заходи від 17.01.2025 № 34-р
6. Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2025 році: Постанова КМУ; Порядок, Коефіцієнти від 24.12.2024 № 1503. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1503-BF#Text>
7. Функціонал для закладів Спеціалізованої медичної допомоги. URL: <https://ehealth.gov.ua/spetsializovana-medychna-dopomoga/>

УДК 351:316.4

ПРО ВИКЛИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ДЕРЖАВИ ТА ЇХ НАСЛІДКИ

Савченко І. Г., к. держ. упр., доцент
заступник директора з навчально-виховної роботи,
Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету», м. Харків, Україна

Сучасний світ переживає низку глобальних викликів: безпекові, екологічні, соціально-економічні, демографічні, інформаційно-технологічні тощо. Серед них, особливий інтерес для науковців становлять виклики соціально-політичного характеру. Держава з метою звільнення від тягара соціальних зобов'язань, яке цивілізоване суспільство набувало протягом останніх століть почало активного наступу на соціальні права, свободи людини та громадянина. Ця тенденція простежується практично серед всіх без виключення країн Європи. Наступ на основоположні цінності цивілізованого

громадянського суспільства відчули на собі Франція, Німеччина, Італія, Греція, Португалія та багато інших країн. Глобальна економічна криза, військові конфлікти, соціальна невизначеність сприяли посиленню даної тенденції. Заходи щодо протидії кризі впливали на згортання більшості соціально значимих програм та проєктів у багатьох країнах. В той час як Китай реалізовує ідею «суспільства малого добробуту», країни Європейського Союзу поступово відходять від концепції «суспільства малого добробуту». І цей факт не перестає турбувати суспільство більшості країн.

Зараз спостерігаються такі тривожні тенденції, що дозволяють стверджувати, що соціальна держава переживає виклики глобального виміру. Спостерігаючи ситуацію наступу на принципи соціальної держави можна говорити, що у західних країнах, відповіддю на згортання соціальних гарантій стали традиційні для європейських суспільств масові форми протесту. Протиріччя соціально-політичного характеру на Близькому Сході, багато в чому також можна пояснити скороченням соціальних гарантій. Тільки на відміну від Європи, там це призвело до революційного руху та зміни політичних режимів.

Викликом для соціальної держави, що походить від правлячих еліт, можна назвати ситуацію, названу як початок століття еліт. Так, нові транснаціональні міжнародні недержавні актори вже мають значний вплив та велику частину владних відносин, конкуруючи з державами. Принципово важливим є незалежність держави від еліт, які переслідують свої вузькокорпоративні цілі. Запобігти такої загрози здатне лише потужне громадянське суспільство, яке зможе контролювати дії державного апарату та транснаціональних корпорацій. Таке суспільство на жаль не склалося в Україні та країнах СНД.

Незахищене внутрішнє суспільство схильне до впливу глобальних політичних мереж прийняття рішень, які транслують інтереси та цінності лише розвинених, але не країн, що розвиваються. Цей факт призводить до згортання та скорочення соціальних програм та проєктів. Більше того, тінізація економіки, як приклад, в Україні, яка за об'ємом тіньової економіки від ВВП станом на 2023 р. складала 30%, а в 2024-2025 рр. – близько 30-40% [1], веде к звуженню можливостей публічного управління під час реалізації соціальних програм.

Як відомо, на практиці концепція соціальної держави реалізовувалася у розширенні її функціональних можливостей щодо регулювання соціальної сфери. Протягом усієї другої половини ХХ ст. соціальні функції держави безперервно зростали, досягнувши свого максимального розвитку у наш час. Після краху радянської моделі "зникла ідея системної альтернативи". Нова ситуація об'єктивно знімала з капіталу низку зовнішніх обмежень та можливості держави щодо регулювання соціальної сфери стали стрімко скорочуватися. Ця тенденція стала очевидною до світової кризи 2008 р., а після неї у правлячих еліт більшості країн не було необхідності підтримувати соціальну риторику 90-х років. "Звільнений капітал", позбавившись зовнішніх впливів, як у політичному, так і на ідеологічному фронті, перейшов у наступ на фронті соціальному. Завоювання соціальної держави скасовувалися одне за одним. Найбільше всього це вдарило по середньому класу.

В даний час відбувається утиск з боку правлячих груп на, здавалося б, непорушність з часів соціальних революцій початку XX ст. права людини та громадянина, таких як: право на працю та відпочинок, право на гідне життя, право на освіту, на пенсійне забезпечення. Реформи пенсійної сфери, які здійснювалися в країнах Європи останніми роками, збільшили строки настання пенсійного віку. Ця тенденція характерна також для України. Якщо Західне суспільство активно чинило опір даному нововведенню, то в Україні подібні зміни пенсійної системи не викликали такого активного відгуку.

Технологічна революція призвела до кризи праці. На даний момент відбувається негативний вплив на норми на трудового законодавства. Восьмигодинний робочий день та п'ятиденний робочий тиждень стають предметом обговорення, дають право роботодавцю на власний розсуд в обхід профспілок та інших контролюючих державних органів встановлювати робочий час. У деяких країнах що розвиваються ситуація погіршується через слабкість чи залежність профспілкового руху від впливу різноманітних груп тиску. Профспілки втрачають у цих умовах не тільки членську базу, також стають неефективними їх структури та методи роботи.

Ми можемо спостерігати, наслідками викликів для соціальної держави в даний час є падіння режимів, зростання протестного потенціалу та криза довіри суспільства до інститутів влади та правлячим елітам. Вирішити ці протиріччя можна вийшовши з глухого кута суспільства споживання (консюмеризму), не підтримуючи і не підвищуючи рівень індивідуалістичного споживання, радикально змінюючи сам спосіб споживання. У публічному управлінні необхідно повернутися до принципів соціальної держави, доповненим та зміцненим положеннями правової держави.

Література

1. Українська економіка у 2023-2025 роках: спецвипуск Трекеру. Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/ukrainian_economy_in_2025 (дата звернення 01.05.2026).

УДК 336.717.1:339.37

МЕТОДИ ЗБІЛЬШЕННЯ СЕРЕДНЬОГО ЧЕКУ В РИТЕЙЛІ

Санду А.Ю., здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Височин І.В., д-р.екон.наук, професор,
професор кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Для об'єктивної оцінки результативності діяльності підприємства торгівлі використовується система показників, склад і значення яких можуть

змінюватися залежно від специфіки бізнесу. Проте одним із найбільш універсальних індикаторів, що характеризує ефективність асортиментної, цінової та збутової політики незалежно від формату торгівлі, є середній чек. Цей показник відображає середній обсяг витрат покупця за одну покупку та слугує важливим критерієм оцінювання результативності діяльності підприємства роздрібною торгівлі.

В умовах економічної нестабільності, зниження купівельної спроможності населення та посилення конкуренції питання аналізу та підвищення середнього чека набуває особливої актуальності. Його зростання дозволяє підприємству збільшувати обсяг виручки без додаткових витрат на залучення нових клієнтів, що робить цей показник одним із ключових інструментів управління прибутковістю бізнесу [1].

Середній чек визначається за формулою: $\text{Виручка} / \text{Кількість покупок}$

Доцільно аналізувати середній чек не лише загалом по підприємству, а й окремо за товарними категоріями, структурними підрозділами або сегментами клієнтів. Такий підхід дозволяє виявити найбільш прибуткові напрями діяльності, оцінити поведінку споживачів і формувати персоналізовані маркетингові пропозиції. Наприклад, у супермаркетах аналіз середнього чека за відділами допомагає визначити категорії товарів, що генерують найбільшу виручку, а сегментація клієнтів - адаптувати систему допродажів і програм лояльності.

У сучасній практиці ритейлу застосовується широкий спектр інструментів підвищення середнього чека (табл. 1).

Одним із найбільш ефективних інструментів вважається поєднання крос-селлінгу та апселлінгу. Перехресні продажі дозволяють збільшити кількість товарних позицій у чеку через пропозицію супутніх товарів, тоді як апселлінг орієнтований на продаж дорожчих або функціонально кращих товарів. Практика свідчить, що найбільший результат ці інструменти демонструють у комплексному використанні.

Таблиця 1

Основні методи підвищення середнього чека в ритейлі

Метод	Характеристика	Очікуваний ефект
Перехресні продажі (Cross-selling)	Пропозиція супутніх товарів до основної покупки	Збільшення кількості товарів у чеку
Апселлінг (Upselling)	Пропозиція дорожчих або преміальних аналогів	Підвищення вартості покупки
Bundling (набори товарів)	Формування комплектів товарів за вигідною ціною	Стимулювання комплексних покупок
Акції та бонуси	Знижки при досягненні певної суми покупки, подарунки	Мотивація клієнта витратити більше

Мінімальна сума замовлення	Безкоштовна доставка або бонуси від певної суми	Зростання середньої вартості замовлення
Програми лояльності	Кешбек, бонуси, персональні пропозиції	Повторні покупки та утримання клієнтів
Персоналізація	Використання CRM-систем та аналізу поведінки покупців	Підвищення релевантності пропозицій
Навчання персоналу	Розвиток навичок продажу та комунікації	Ефективніше використання технік допродажу
Мерчандайзинг	Раціональна викладка товарів і оформлення торгового простору	Стимулювання імпульсивних покупок

Джерело: розроблено автором на основі [1-3].

Важливу роль у зростанні середнього чека відіграють також програми лояльності, персоналізовані пропозиції та CRM-системи, які дозволяють формувати індивідуальні рекомендації на основі історії покупок клієнта. Це не лише стимулює повторні покупки, а й формує довгострокові відносини між підприємством і споживачем [2].

Окремої уваги заслуговують фінансові інструменти стимулювання продажів - POS-кредитування та розстрочка. Вони дозволяють покупцям придбавати дорожчі товари, що позитивно впливає на обсяг середнього чека. За результатами досліджень, середній чек при купівлі товарів у розстрочку може перевищувати звичайний у декілька разів [3].

Не менш важливими чинниками є професійна підготовка персоналу та ефективний мерчандайзинг. Продавці повинні володіти техніками допродажу, вміти визначати потреби клієнта та аргументовано рекомендувати додаткові товари. Водночас правильне зонування торговельного простору, оформлення прикасових зон та акцентування уваги на високомаржинальних товарах стимулюють імпульсивні покупки.

Якщо показник середнього чека протягом тривалого часу не зростає або зменшується, це може свідчити про проблеми в системі маркетингу, асортиментній політиці, рівні сервісу чи лояльності клієнтів. Тому його постійний моніторинг є необхідною умовою ефективного управління підприємством торгівлі.

Отже, середній чек є не лише фінансовим показником, а й важливим індикатором якості взаємодії підприємства з клієнтами. Підвищення його рівня потребує комплексного підходу, що поєднує маркетингові інструменти, аналітику споживчої поведінки, сучасні технології персоналізації та високий рівень сервісу. Саме синергія цих елементів забезпечує зростання виручки, підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування стійких довгострокових відносин із покупцями.

Література

1. Як збільшити середній чек: 10 способів. URL: <https://roapp.com.ua> (дата звернення: 16.05.2026).
2. Як збільшити середній чек: формула, методи та реальні приклади. URL: <https://abmcloud.com> (дата звернення: 16.05.2026).
3. Як збільшити середній чек: крос-селлінг і апселлінг. URL: <https://torgsoft.ua> (дата звернення: 16.05.2026).

УДК 330.34:352

СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Семененко О. М., здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
*Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна*

Ортіна Г. В., д.н.держ.упр., проф.,
професор кафедри менеджмента та публічного адміністрування,
*Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна*

У сучасних умовах трансформації економічних і соціальних систем України питання формування ефективних стратегій сталого розвитку територіальних громад набуває особливої актуальності. Євроінтеграційні процеси, що супроводжуються імплементацією європейських стандартів управління, визначають нові підходи до розвитку територій, орієнтовані на довгострокову стійкість, інноваційність та соціальну згуртованість.

Сталий розвиток територіальних громад розглядається як комплексний процес, що передбачає гармонізацію економічних, соціальних та екологічних складових розвитку. Відповідно до сучасних наукових підходів, ефективність стратегій розвитку визначається здатністю органів публічного управління забезпечувати баланс між економічним зростанням, соціальною стабільністю та збереженням природного середовища [1, с. 14].

Євроінтеграція виступає важливим фактором трансформації стратегічного управління розвитком громад. Вона передбачає адаптацію національної системи управління до європейських стандартів, зокрема у сфері регіональної політики, фінансового управління та екологічної безпеки. Як зазначають дослідники, впровадження європейських підходів сприяє підвищенню ефективності управління та формуванню конкурентоспроможних територіальних систем [2, с. 27].

Одним із ключових напрямів формування стратегій сталого розвитку є розвиток місцевої економіки. Це включає підтримку малого та середнього бізнесу, стимулювання інвестиційної діяльності, розвиток інноваційних

кластерів та створення нових робочих місць. Економічна складова є основою фінансової спроможності громад та забезпечує їх самодостатність [3, с. 38].

Водночас важливим елементом є соціальний розвиток, який передбачає підвищення рівня життя населення, розвиток соціальної інфраструктури, забезпечення доступу до якісних освітніх та медичних послуг. Соціальна стабільність є ключовою умовою сталого розвитку територій [1, с. 19].

Екологічна складова стратегій розвитку передбачає раціональне використання природних ресурсів, впровадження енергоефективних технологій та розвиток «зеленої» економіки. У контексті євроінтеграції особливого значення набуває відповідність екологічних стандартів європейським вимогам [4, с. 22].

У сучасних умовах важливим є впровадження інноваційних підходів до стратегічного управління розвитком територіальних громад. Зокрема, застосування smart-спеціалізації дозволяє визначити конкурентні переваги територій та спрямувати ресурси на їх розвиток. Це сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та забезпечує економічне зростання [2, с. 31].

Важливим інструментом реалізації стратегій сталого розвитку є цифровізація. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити доступ до інформації та покращити якість публічних послуг. Як зазначається у сучасних дослідженнях, цифрова трансформація є одним із ключових факторів забезпечення сталого розвитку територій [5, с. 28].

Особливу роль відіграє участь громадськості у процесах стратегічного планування. Залучення громадян до прийняття рішень сприяє підвищенню ефективності управління, забезпечує врахування інтересів різних соціальних груп та формує довіру до органів влади [3, с. 45].

У контексті євроінтеграції важливим є також використання фінансових інструментів підтримки розвитку територій, зокрема фондів ЄС, грантових програм та міжнародної технічної допомоги. Це дозволяє залучити додаткові ресурси та реалізувати масштабні проекти розвитку [4, с. 30].

Крім того, важливим є впровадження механізмів стратегічного моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегій розвитку. Використання системи індикаторів дозволяє оцінити досягнення поставлених цілей та забезпечити контроль за використанням ресурсів [1, с. 23].

У сучасних умовах значну увагу необхідно приділити розвитку людського капіталу, що є основою інноваційного розвитку територій. Інвестиції у освіту, підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій сприяють формуванню конкурентоспроможних громад [5, с. 36]. У контексті формування стратегій сталого розвитку територіальних громад важливого значення набуває інтеграція підходів територіального маркетингу. Формування позитивного іміджу території, підвищення її інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності є важливими складовими сучасної регіональної політики. Використання інструментів брендингу територій дозволяє залучати

інвестиції, стимулювати розвиток підприємництва та підвищувати рівень зайнятості населення [2, с. 34].

Важливим напрямом розвитку є також формування інноваційних екосистем на рівні територіальних громад. Це передбачає створення сприятливого середовища для розвитку стартапів, підтримку науково-дослідницької діяльності та взаємодію між бізнесом, освітою та владою. Такий підхід сприяє формуванню економіки знань та забезпечує довгострокове економічне зростання [5, с. 41].

У сучасних умовах значну увагу необхідно приділити розвитку інфраструктури, яка є основою економічного та соціального розвитку територій. Це включає транспортну, енергетичну, цифрову та соціальну інфраструктуру. Розвиток інфраструктури сприяє підвищенню якості життя населення, забезпечує доступ до ресурсів та створює умови для розвитку бізнесу [3, с. 52].

Особливу роль у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад відіграє впровадження принципів циркулярної економіки. Це передбачає ефективне використання ресурсів, мінімізацію відходів та повторне використання матеріалів. Такий підхід дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля та сприяє формуванню екологічно орієнтованої економіки [1, с. 28].

Крім того, важливим аспектом є забезпечення енергетичної незалежності територіальних громад. Розвиток відновлюваних джерел енергії, впровадження енергоефективних технологій та модернізація енергетичної інфраструктури сприяють підвищенню стійкості громад та зменшенню їх залежності від зовнішніх ресурсів [4, с. 35].

У контексті євроінтеграції важливим є також впровадження принципів смарт-спеціалізації (Smart Specialisation Strategy – S3), що передбачає концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку, які мають найбільший потенціал для зростання. Це дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити конкурентні переваги територій [2, с. 39].

Необхідно також враховувати роль соціального підприємництва у розвитку територіальних громад. Соціальні підприємства сприяють вирішенню соціальних проблем, створенню робочих місць та підвищенню рівня соціальної відповідальності бізнесу. Вони є важливим елементом сталого розвитку та сприяють формуванню інклюзивної економіки [3, с. 60].

Важливим напрямом є також розвиток інституційної підтримки реалізації стратегій розвитку. Це включає створення агенцій регіонального розвитку, центрів підтримки підприємництва та інших інституцій, що сприяють реалізації стратегічних ініціатив. Наявність таких інституцій підвищує ефективність управління та сприяє реалізації стратегій розвитку [4, с. 38].

У сучасних умовах євроінтеграційних процесів важливого значення набуває впровадження інтегрованого підходу до управління розвитком територіальних громад, який передбачає поєднання стратегічного, просторового та фінансового планування. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, ефективне використання ресурсів та досягнення довгострокових цілей розвитку [2, с. 42].

Одним із ключових елементів інтегрованого розвитку є територіальне планування, що передбачає раціональне використання земельних ресурсів, розвиток інфраструктури та формування комфортного середовища для проживання населення. У контексті сталого розвитку важливим є врахування екологічних аспектів та забезпечення балансу між економічною діяльністю та збереженням природного середовища [3, с. 64].

Важливу роль у формуванні стратегій розвитку відіграє фінансова децентралізація, яка забезпечує розширення фінансових можливостей територіальних громад та підвищує їх самостійність у прийнятті управлінських рішень. Ефективне використання бюджетних ресурсів, розвиток місцевих податкових систем та залучення інвестицій сприяють зміцненню фінансової спроможності громад [1, с. 31].

У сучасних умовах важливим є також впровадження принципів *resilience* (стійкості) у стратегічне управління розвитком територій. Це передбачає здатність територіальних громад адаптуватися до змін, протистояти кризовим явищам та швидко відновлюватися після негативних впливів. Формування стійких громад є одним із ключових завдань сучасної регіональної політики [4, с. 41].

Крім того, значну роль відіграє розвиток інклюзивного підходу до управління, який передбачає врахування інтересів усіх соціальних груп, включаючи вразливі категорії населення. Це сприяє підвищенню соціальної справедливості, зменшенню нерівності та забезпеченню сталого розвитку територій [3, с. 69].

Особливого значення набуває також розвиток цифрових платформ управління територіальними громадами, які забезпечують інтеграцію даних, автоматизацію процесів та підвищення ефективності управління. Використання таких платформ сприяє формуванню сучасної системи електронного урядування та підвищує якість управлінських рішень [5, с. 44].

Важливим напрямом є також розвиток системи управління ризиками на рівні територіальних громад. Ідентифікація потенційних загроз, оцінка їх впливу та розробка механізмів реагування дозволяють підвищити ефективність управління та забезпечити стабільність розвитку територій [1, с. 35].

Таким чином, формування ефективних стратегій сталого розвитку територіальних громад в умовах євроінтеграції потребує інтегрованого підходу, що поєднує просторове планування, фінансову децентралізацію, розвиток інклюзивних практик, цифровізацію управління та впровадження принципів стійкості. Це забезпечує комплексний розвиток територій та їх відповідність сучасним європейським стандартам.

Література

1. Sustainable Development Goals Report 2023. New York : United Nations, 2023. 64 p.
2. McCann P., Ortega-Argilés R. Smart Specialisation, Regional Growth and Applications to European Union Cohesion Policy. *Regional Studies*. 2015. Vol. 49, № 8. P. 1291–1302.

3. Pike A., Rodríguez-Pose A., Tomaney J. Local and Regional Development. 2nd ed. London : Routledge, 2017. 368 p.
4. European Commission. Territorial Agenda 2030: A future for all places. Brussels, 2020. 32 p.
5. Куйбіда В. С., Негода В. А. Розвиток територіальних громад в умовах децентралізації : монографія. Київ : НАДУ, 2020. 140 с.
6. Ортіна Г. В. Стратегічне управління сталим розвитком територіальних громад в умовах євроінтеграції. Економіка та держава. 2025. № 1. С. 33–40.

УДК 005.8:004.9

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ ПРОЄКТУ

Семенов М.Р., здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Скачкова І.А., канд.техн.наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Програмне забезпечення обліку зацікавлених сторін проєкту є стратегічно важливим елементом сучасної архітектури управління, оскільки ефективна взаємодія з усіма учасниками проєктного середовища значною мірою визначає кінцевий успіх ініціативи. У сучасних умовах реалізації проєктів, які характеризуються високим рівнем турбулентності, обмеженістю ресурсів та дефіцитом часу на прийняття рішень, критично зростає потреба в автоматизованих інструментах для систематизації інформації про стейкхолдерів. Використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє не лише забезпечити прозорість комунікацій, а й гарантувати своєчасне реагування на динамічну зміну інтересів учасників, що є базовою умовою для мінімізації ризиків виникнення деструктивних конфліктів.

Зацікавлені сторони проєкту охоплюють широкий спектр суб'єктів: від прямих замовників та інвесторів до членів проєктної команди, постачальників, державних регуляторних органів та кінцевих користувачів продукту. Кожна з цих груп володіє власними інтересами, очікуваннями та різним рівнем легітимного впливу на перебіг проєкту. Одним із ключових завдань проєктного менеджменту є їхня точна ідентифікація, глибокий аналіз та формування адаптивної стратегії взаємодії. Впровадження спеціалізованих цифрових платформ суттєво спрощує цей процес. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє формувати динамічний реєстр зацікавлених сторін, у якому фіксується не лише контактна інформація, а й детальні дані про роль

учасника, рівень його впливу на прийняття рішень, ступінь зацікавленості в результатах та характер попередньої взаємодії. Сучасні системи управління проектами (такі як Jira, Microsoft Project або спеціалізовані CRM-модулі) надають можливість візуалізувати ці дані у вигляді аналітичних матриць (наприклад, Матриця «Вплив — Інтерес») або ментальних карт. Це значно полегшує процес прийняття управлінських рішень, дозволяючи менеджерам чітко визначати пріоритети комунікації та раціонально спрямовувати ресурси на роботу з найбільш критичними для успіху проекту групами впливу.

Важливою функціональною особливістю такого програмного забезпечення є комплексна підтримка комунікаційних процесів. Інформаційні системи дозволяють відстежувати повну історію взаємодії з кожною зацікавленою стороною, планувати зустрічі, протоколювати домовленості та автоматично контролювати їх виконання. Це забезпечує високу системність у комунікаціях і майже повністю нівелює ймовірність втрати важливої інформації при зміні складу команди чи масштабуванні проекту. Крім того, налаштування автоматичних сповіщень та нагадувань допомагає менеджменту своєчасно реагувати на запити стейкхолдерів, підтримуючи високий рівень лояльності та довіри до проекту. Застосування інноваційних програмних продуктів також сприяє якісному підвищенню рівня аналітики в проектному менеджменті. На основі накопичених історичних даних стає можливим оцінювати тенденції у зміні настроїв та позицій зацікавлених сторін, прогнозувати потенційні ризики опору змінам та заздалегідь розробляти заходи щодо їх нівелювання.

Разом із тим, впровадження високотехнологічного програмного забезпечення супроводжується певними організаційними викликами. До них належать витрати на придбання ліцензій, необхідність технічного налаштування систем під специфіку конкретної галузі (наприклад, авіаційної сфери чи логістики), а також питання навчання персоналу та забезпечення суворої конфіденційності даних. Проте, за умови системного підходу до вибору інструментарію та його адаптації до внутрішніх бізнес-процесів підприємства, ці труднощі мають тимчасовий характер і повністю компенсуються стратегічними перевагами у вигляді прискорення процесів та підвищення якості управління.

Використання цифрових систем обліку зацікавлених сторін безпосередньо сприяє підвищенню прозорості проекту для зовнішніх інвесторів та внутрішніх учасників, покращує координацію спільних дій та суттєво знижує загальний рівень невизначеності. Централізація інформаційних потоків забезпечує миттєвий доступ до актуальних аналітичних зрізів, що створює базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У кінцевому результаті це веде до підвищення загальної ефективності реалізації проекту та досягнення максимальної відповідності його результатів очікуванням усіх ключових гравців ринку.

Отже, програмне забезпечення обліку зацікавлених сторін є невід'ємним інструментом сучасного проектного менеджменту, який органічно поєднує в собі інформаційні, аналітичні та комунікаційні можливості. Його системне використання дозволяє професійно структурувати роботу з учасниками проекту, оперативно реагувати на мінливі запити середовища та гарантувати успішну

реалізацію складних ініціатив у висококонкурентному та динамічному середовищі. Для підприємств, що прагнуть до сталого розвитку, цифровізація стейкхолдер-менеджменту є пріоритетним кроком на шляху до операційної досконалості.

Література

1. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 7th Edition, 2021.
2. Bourne, L. *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organizational Implementation*. Routledge, 2016. 280 p.

УДК 351

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сичов В. А., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри права та публічного управління,
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка

Законом України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV [1] визначено, що стратегічним завданням державної інноваційної політики є формування соціально-економічних, організаційних та правових умов, необхідних для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу держави. При цьому акцент зроблено на тому, що інноваційний поступ повинен відбуватися через поєднання економічних і правових механізмів, що забезпечують цілісність державної політики. У документі також підкреслено, що одним із важливих напрямів є запровадження сучасних екологічно безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, які виступають основою для виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції. З огляду на визначені законодавством орієнтири постає потреба у впровадженні сучасних інструментів публічного регулювання, здатних забезпечити їхню дієвість у реальних умовах. У сучасний період післякризового відновлення актуальність цього завдання зростає, адже саме інноваційні механізми дозволяють підвищити стійкість економічних систем і створюють передумови для їх швидкої адаптації до глобальних викликів. Таке розширення контексту переходить від законодавчих засад до практичних інструментів, які довели свою ефективність у світовій практиці.

Зокрема, міжнародний досвід підтверджує результативність застосування таких інструментів, як регуляторні «пісочниці» для тестування інноваційних рішень, створення спеціалізованих інноваційних фондів, розвиток публічно-приватних партнерств і кластерних моделей [2]. Кожен із цих механізмів демонструє комплексний вплив на економічну систему: з одного боку,

стимулюється технологічний розвиток, з іншого – формуються умови для залучення інвестицій у важливі сектори. У поєднанні це сприяє зростанню продуктивності праці та відкриває можливості для інтеграції України в європейський науково-технологічний простір. Перехід від узагальненого аналізу міжнародної практики до національного нормативного регулювання є необхідним для виявлення взаємозв'язку між глобальними тенденціями та українською державною політикою. Саме у цьому контексті законодавчо визначені орієнтири розвитку інноваційної діяльності наведено у Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, що схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р [3]. Важливість цього документа зумовлюється тим, що він деталізує стратегічні завдання, визначені у законодавстві, а також формує інституційну основу для створення сучасної інноваційної екосистеми.

У документі чітко визначено мету побудови такої екосистеми, яка забезпечує швидке перетворення креативних ідей у конкурентоспроможні продукти й послуги та одночасно підвищує рівень інноваційності економіки. Крім того, одним із завдань є закріплення комплексу заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для зростання кількості впроваджуваних розробок, підвищення економічної віддачі від інноваційних рішень і залучення додаткових інвестицій у цю сферу. Завдяки цьому формується механізм, який відтворює положення законодавства та конкретизує їх через сучасні регуляторні інструменти, що відповідають вимогам після кризового відновлення. Подальший крок у цьому напрямі репрезентує Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів на 2025-2027 роки, ухвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р [4]. Основна мета цього документа ґрунтується на необхідності розширення можливостей для громадян, підприємців, інвесторів, науковців та інноваторів, що дозволяє поєднати завдання економічної модернізації із потребами суспільного розвитку. Структура Стратегії охоплює важливі напрями державної політики у сфері інновацій: розвиток людського капіталу шляхом якісної освіти у сферах науки, технологій та інженерії; створення інклюзивних і доступних інноваційних продуктів і програм; формування розвиненої інноваційної інфраструктури (інкубаторів, акселераторів, наукових та індустріальних парків). [4].

Варто відзначити, що нормативне забезпечення інноваційної сфери закріплено також в Указі Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019 № 722/2019 [5]. У документі інтегровано економічні, соціальні та екологічні пріоритети, що уможливорює формування цілісного бачення державної політики. Передбачено створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій та сталій індустріалізації, а також активізацію інноваційної діяльності. У результаті стратегічний акцент робиться на формуванні інституційного середовища, здатного забезпечити рівновагу між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною безпекою, що узгоджується з глобальними орієнтирами сталого розвитку.

Також слід звернути увагу на Постанову Кабінету Міністрів України «Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня» від 05.07.2024 № 787 . Відтак, документ деталізує середньострокові пріоритети інноваційної діяльності на період до завершення воєнного стану та в найближчій післявоєнній перспективі, що свідчить про прагнення держави до гнучкої адаптації регуляторної політики в умовах нестабільності. Перелік визначених напрямів охоплює технологічне оновлення секторів національної безпеки та оборони, упровадження енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій, розвиток альтернативної енергетики, високотехнологічного транспорту, авіа- й суднобудування, ракетно-космічної галузі та озброєння. Додатково акцент зроблено на створенні нових матеріалів, застосуванні нанотехнологій, модернізації медичного обслуговування, фармацевтики та біотехнологій. Важливими є також поширення технологій чистого виробництва та охорони довкілля, а також розвиток інформаційних і комунікаційних технологій, включаючи робототехніку [6]. У сукупності така деталізація пріоритетів відображає прагнення держави забезпечити стратегічну стійкість інноваційної політики, орієнтованої на підвищення ефективності економічного розвитку в умовах післякризового відновлення.

Разом із тим, стан інноваційної діяльності в Україні на сучасному етапі характеризується проблемами, що гальмують реалізацію окреслених завдань. Відсутність цілісного стратегічного бачення та узгодженої державної політики щодо переходу економіки на інноваційний шлях розвитку зумовлює різнозначність результатів. Незважаючи на існування окремих елементів інноваційної інфраструктури, досі не сформовано повноцінної національної інноваційної екосистеми, яка передбачала б інтеграцію інституцій, організаційних відносин і ресурсного потенціалу з метою ефективного створення та застосування наукових знань і технологій [3].

Зазначені проблеми зумовлюють потребу в інституційному укріпленні інноваційної екосистеми України та формуванні політики, орієнтованої на консолідацію розрізнених елементів у єдину систему. У цьому зв'язку перспективним напрямом постає впровадження європейських моделей функціонування інноваційних кластерів. Наприклад, досвід Німеччини та Польщі засвідчує, що створення інноваційних мереж за участю університетів, бізнесу та державних інституцій забезпечує прискорений трансфер технологій і сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки [5]. Порівняння з такими моделями дозволяє дійти висновку про необхідність адаптації української інноваційної політики до європейських стандартів, а також активізації міжнародного співробітництва, що здатне підсилити інтеграційні процеси та розширити можливості післякризового розвитку.

Література

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

2. Directorate for Science, Technology and Innovation. URL: <https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-science-technology-and-innovation.html>

3. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження КМУ; Стратегія від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#n12>

4. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження КМУ; Стратегія, План, Заходи від 31.12.2024 № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-202#Text>

5. European Cluster Collaboration Platform. URL: <https://www.clustercollaboration.eu/>

УДК 005.21:005.5

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ РИНКОВОЇ МІНЛИВОСТІ

Ткач С. Ю., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
м. Дніпро, Україна*

Нечипоренко К.В., ст. викл.
кафедри менеджменту і права,
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
м. Дніпро, Україна*

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем нестабільності та динамічності зовнішнього середовища, що суттєво впливає на діяльність підприємств і механізми їх управління. Глобалізація економічних процесів, розвиток цифрових технологій, посилення міжнародної конкуренції, зміни у споживчих потребах, економічні кризи та воєнні виклики формують нові умови функціонування суб'єктів господарювання. У таких умовах особливої актуальності набуває стратегічне управління операційною діяльністю, оскільки саме воно забезпечує узгодження довгострокових стратегічних цілей підприємства з поточними виробничими, логістичними та управлінськими процесами.

Стратегічне управління операційною діяльністю є складною інтегрованою системою управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Воно охоплює процеси планування, організації, контролю та коригування операційної діяльності відповідно до змін ринкового середовища. Основною метою такого управління є забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення

ефективності використання ресурсів, мінімізація ризиків та формування здатності підприємства швидко адаптуватися до зовнішніх змін.

В умовах сучасної ринкової нестабільності традиційні підходи до управління підприємством втрачають свою ефективність, оскільки вони орієнтовані переважно на функціонування у відносно стабільному середовищі. Воєнний стан, економічна нестабільність, інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит трудових ресурсів та нестабільність фінансових ринків роблять неможливим використання виключно статичних моделей планування. Саме тому сучасні підприємства змушені переходити до більш гнучких та адаптивних систем управління, здатних оперативно реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

Особливої гостроти проблема ринкової мінливості набула внаслідок глобальних кризових явищ ХХІ століття. Світова фінансово-економічна криза 2008 року, пандемія COVID-19 у 2020 році, а також повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році суттєво змінили умови функціонування підприємств та підходи до стратегічного управління. Для підприємств, що працюють у сфері оптової торгівлі агропромисловим устаткуванням, сучасне ринкове середовище характеризується одночасним впливом великої кількості деструктивних чинників. Серед них – руйнування логістичної інфраструктури, перебої з постачанням продукції, нестабільність валютного курсу, скорочення платоспроможного попиту, дефіцит кваліфікованих кадрів та високий рівень регуляторної невизначеності.

У таких умовах стратегічне управління операційною діяльністю перестає бути лише допоміжним елементом системи менеджменту та перетворюється на ключову передумову забезпечення життєздатності підприємства. Саме ефективне управління операційними процесами дозволяє підприємству підтримувати стабільність функціонування, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативні наслідки кризових явищ.

У науковій літературі поняття ринкової мінливості трактується як стан підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, що характеризується високою швидкістю змін, їх масштабністю та непередбачуваністю. І.О. Тесленок та К.В. Павлова [1] визначають середовищну турбулентність як ситуацію, за якої частота та інтенсивність змін перевищують здатність підприємства реагувати на них за допомогою традиційних управлінських інструментів. Такий підхід свідчить про необхідність формування нових моделей стратегічного управління, орієнтованих на підвищення адаптивності та гнучкості підприємств.

Важливим напрямом стратегічного управління операційною діяльністю є забезпечення стратегічної гнучкості підприємства. В.В. Левицький [2], аналізуючи вплив управління стратегічними змінами на інноваційний розвиток підприємств, доводить, що організації, які активно впроваджують механізми стратегічної адаптації, демонструють вищий рівень стійкості до кризових ситуацій та швидше відновлюють операційну ефективність після зовнішніх потрясінь. Таким чином, стратегічна гнучкість виступає одним із ключових факторів забезпечення стабільності діяльності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Слід зазначити, що надмірна орієнтація підприємства на мінімізацію витрат у короткостроковому періоді може негативно впливати на його здатність адаптуватися до кризових явищ. Підприємства, які функціонують без резервних ресурсів, альтернативних логістичних каналів чи страхових запасів, стають надзвичайно вразливими до будь-яких зовнішніх збурень. У кризових умовах навіть короткочасне порушення операційних процесів може призвести до значних фінансових втрат або повного припинення діяльності підприємства.

Ключовою відповіддю підприємств на сучасні виклики є розвиток операційної резилієнтності. Під операційною резилієнтністю розуміють здатність підприємства підтримувати прийнятний рівень операційної ефективності в умовах зовнішніх кризових впливів та швидко відновлювати діяльність після їх завершення. Н.О. Носань, О.А. Борисенко та Т.В. Назаренко [3] підкреслюють, що резилієнтні підприємства заздалегідь розробляють антикризові сценарії розвитку, формують резервні ресурси та впроваджують системи оперативного реагування на ризики.

Резилієнтність відрізняється від звичайної гнучкості тим, що має превентивний характер. Це означає, що підприємство не лише реагує на кризові ситуації після їх виникнення, але й завчасно готується до потенційних ризиків. Формування системи операційної резилієнтності передбачає створення резервних потужностей, диверсифікацію постачальників, впровадження сучасних інформаційних систем управління та розвиток адаптивних компетенцій персоналу.

Важливим напрямом стратегічного управління операційною діяльністю є диверсифікація операційних процесів. М.А. Акулюшина, А.О. Дискіна та В.В. Кедик [4] визначають основні принципи формування операційної стратегії підприємства в умовах воєнного стану. Серед них особливе значення мають диверсифікація постачальників і логістичних маршрутів, створення динамічних складських запасів та цифровізація операційного управління.

Диверсифікація постачальників дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих контрагентів та мінімізувати ризик зупинки поставок продукції. Використання альтернативних логістичних маршрутів забезпечує безперервність постачання навіть у випадку руйнування транспортної інфраструктури або виникнення інших форс-мажорних обставин. Формування динамічних складських запасів дозволяє підприємству підтримувати необхідний рівень товарних ресурсів залежно від поточного рівня ризиків та прогнозів розвитку ринку.

Цифровізація операційного управління також є одним із ключових елементів сучасної операційної стратегії. Використання ERP-систем, автоматизованих систем моніторингу запасів, цифрових платформ управління логістикою та аналітичних інструментів дозволяє підприємствам оперативно отримувати інформацію про стан операційних процесів та швидко приймати управлінські рішення. Це значно підвищує рівень контролю над діяльністю підприємства та забезпечує оперативне реагування на зміни ринкового середовища.

Важливою характеристикою стратегічного управління операційною діяльністю в умовах ринкової мінливості є також здатність підприємства до постійного організаційного навчання. Сучасне підприємство повинно систематично накопичувати досвід антикризового управління, аналізувати результати власної діяльності та інтегрувати набуті знання у внутрішні стандарти та управлінські процедури. Особливого значення набуває розвиток адаптивних компетенцій персоналу, формування культури безперервного навчання та підвищення професійної кваліфікації працівників.

Операційна стратегія виступає ключовим механізмом інтеграції стратегічного та операційного рівнів управління підприємством. Вона забезпечує трансформацію загальних стратегічних цілей у конкретні операційні завдання, показники ефективності та механізми їх реалізації. Для підвищення ефективності стратегічного управління підприємствам доцільно формувати комплексний стратегічний операційний документ, який повинен регулярно оновлюватися відповідно до змін зовнішнього середовища.

Отже, сучасне ринкове середовище характеризується високим рівнем нестабільності, невизначеності та багатофакторності ризиків. У таких умовах стратегічне управління операційною діяльністю повинно базуватися на принципах адаптивності, гнучкості, диверсифікації та операційної резилієнтності. Використання сучасних інформаційних технологій, розвиток адаптивних компетенцій персоналу, створення резервних механізмів та впровадження системи антикризового управління забезпечують підприємствам можливість підтримувати стабільність діяльності, зберігати конкурентні позиції та ефективно функціонувати навіть в умовах глибокої економічної нестабільності та воєнних викликів.

Література:

- 1.Тесленок І.О., Павлова К.В. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>
2. Левицький В.В. Оцінка та аналізування впливу управління стратегічними змінами на інноваційний розвиток. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-129>
3. Носань Н.О., Борисенко О.А., Назаренко Т.В. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
4. Акулюшина М.А., Дискіна А.О., Кедик В.В. Напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-57>

ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ РОЛЬ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

Хмара В. В., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи,
Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика

Післявоєнне відновлення України потребуватиме комплексного підходу до модернізації економіки, відбудови зруйнованої інфраструктури та забезпечення енергетичної безпеки держави. Одним із ключових напрямів такого відновлення є впровадження енергоефективних технологій, які дають змогу скоротити споживання енергетичних ресурсів, знизити витрати на утримання об'єктів, підвищити конкурентоспроможність економіки та зменшити негативний вплив на довкілля [1].

У сучасних умовах енергоефективність набуває стратегічного значення, оскільки виступає не лише інструментом економії ресурсів, а й важливою складовою національної безпеки та сталого розвитку [2].

Збройна агресія проти України спричинила значні руйнування об'єктів енергетичної інфраструктури, житлового фонду, промислових підприємств і соціальних закладів. Відбудова цих об'єктів має здійснюватися на основі принципу «build back better», що передбачає створення більш сучасної, стійкої та ресурсоефективної інфраструктури [3]. У цьому контексті енергоефективні технології стають основою для формування нової моделі економічного розвитку, орієнтованої на раціональне використання енергії та інтеграцію відновлюваних джерел енергії.

До найбільш перспективних енергоефективних рішень належать утеплення будівель, модернізація систем теплопостачання, застосування теплових насосів, сонячних електростанцій, систем накопичення енергії, автоматизованих систем управління споживанням енергоресурсів та використання енергоощадного освітлення [4]. У житловому секторі впровадження таких технологій дозволяє зменшити споживання теплової енергії на 30–60 %, що суттєво скорочує витрати домогосподарств та підвищує комфорт проживання [5]. Для об'єктів соціальної інфраструктури, зокрема лікарень, шкіл та адміністративних будівель, це забезпечує економію бюджетних коштів та підвищення якості надання послуг.

У промисловості енергоефективні технології сприяють зниженню собівартості продукції, підвищенню продуктивності та зменшенню залежності від імпорتنих енергоносіїв [2]. Для українських підприємств це є важливою передумовою відновлення виробничого потенціалу та інтеграції до європейського економічного простору. Одночасно розвиток енергоефективних рішень стимулює інноваційну активність, створення нових робочих місць та залучення інвестицій у високотехнологічні галузі.

Особливого значення набуває децентралізація енергопостачання шляхом розвитку локальних джерел генерації. Використання сонячних панелей, біоенергетичних установок, когенераційних систем і мікромереж підвищує стійкість громад до кризових ситуацій та зменшує ризики, пов'язані з пошкодженням централізованих мереж [6]. Для територіальних громад це створює можливості для формування енергетичної автономії та більш ефективного управління місцевими ресурсами.

Важливу роль у масштабному впровадженні енергоефективних технологій відіграє державна політика. Необхідними є вдосконалення нормативно-правової бази, розширення програм фінансової підтримки, розвиток енергосервісних механізмів та стимулювання міжнародного співробітництва [1; 7]. Значний потенціал мають партнерства з міжнародними фінансовими організаціями та європейськими інституціями, які забезпечують технічну допомогу, грантове фінансування та трансфер сучасних технологій.

Таким чином, впровадження енергоефективних технологій має розглядатися як один із базових пріоритетів державної політики у сфері післявоєнного відновлення України. Їх застосування забезпечує не лише скорочення споживання енергетичних ресурсів і зниження фінансового навантаження на державу, бізнес та населення, а й створює передумови для технологічної модернізації економіки, підвищення енергетичної незалежності та посилення стійкості критичної інфраструктури. Енергоефективність стає важливим чинником економічної безпеки, оскільки дозволяє зменшити залежність від зовнішніх енергетичних ресурсів, підвищити надійність функціонування територіальних громад та забезпечити раціональне використання бюджетних коштів.

Особливу роль енергоефективні рішення відіграватимуть у відбудові житлового фонду, закладів освіти, охорони здоров'я, об'єктів соціальної та транспортної інфраструктури. Використання сучасних матеріалів і технологій під час реконструкції будівель дасть можливість не лише відновити зруйновані об'єкти, а й суттєво підвищити їх експлуатаційні характеристики, скоротити витрати на утримання та створити комфортні умови для населення. У довгостроковій перспективі це сприятиме зменшенню енергетичної бідності, підвищенню якості життя громадян та покращенню екологічної ситуації.

Важливим результатом розвитку енергоефективних технологій стане активізація інноваційної діяльності, стимулювання внутрішнього виробництва енергоощадного обладнання, створення нових робочих місць і залучення інвестицій у стратегічні галузі економіки. Крім того, реалізація масштабних програм енергоефективності сприятиме виконанню міжнародних зобов'язань України у сфері декарбонізації та гармонізації національної політики з європейськими стандартами.

З огляду на зазначене, доцільно запропонувати такі напрями державної політики та практичних заходів:

1. Розробити та реалізувати комплексну державну програму післявоєнного відновлення з обов'язковим включенням сучасних стандартів енергоефективності для всіх нових і реконструйованих об'єктів.

2. Розширити механізми фінансової підтримки населення, органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання через гранти, пільгові кредити, державні гарантії та податкові стимули.

3. Активізувати розвиток енергосервісних контрактів та державно-приватного партнерства для модернізації об'єктів бюджетної сфери.

4. Сприяти локалізації виробництва енергоефективного обладнання та будівельних матеріалів в Україні.

5. Забезпечити підготовку та перепідготовку фахівців у сфері енергоменеджменту, енергоаудиту та експлуатації сучасних технологій.

6. Посилити міжнародне співробітництво з метою залучення інвестицій, технологій та експертної підтримки.

7. Створити ефективну систему моніторингу та оцінювання результатів реалізації енергоефективних проєктів на державному та місцевому рівнях.

Отже, енергоефективні технології мають стати невід'ємною складовою стратегії відновлення України, забезпечуючи перехід до більш стійкої, конкурентоспроможної та екологічно безпечної моделі розвитку. Їх широкомасштабне впровадження дозволить не лише відбудувати зруйновану інфраструктуру, а й створити якісно нову основу для довгострокового економічного зростання, підвищення добробуту населення та зміцнення національної безпеки держави.

Література

1. Міжнародне енергетичне агентство. Energy Efficiency 2024. Paris: IEA, 2024.

2. Світовий банк. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. Washington, DC: World Bank, 2024.

3. Організація Об'єднаних Націй. Building Back Better: Post-Disaster Recovery Framework. New York: UN, 2023.

4. Міністерство енергетики України. Енергоефективність та відновлювана енергетика в Україні. Київ, 2024.

5. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Практичні рекомендації щодо термомодернізації будівель. Київ, 2024.

6. Міжнародне агентство з відновлюваної енергетики. Renewable Energy for Resilient Communities. Abu Dhabi: IRENA, 2024.

7. Європейська Комісія. REPowerEU Plan. Brussels, 2024.

КОЛАБОРАЦІЯ ЦИФРОВОЇ ДЕРЖАВИ ІЗ ПОКОЛІННЯМ ЦИФРОВИХ НОСІЇВ

Хмельницький А.В.,

доктор філософії з публічного управління,

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Сучасний етап розвитку глобального соціуму характеризується фундаментальною трансформацією парадигми взаємодії між державними інституціями та громадянами, що зумовлено тотальною цифровізацією управлінських процесів. В основі цієї трансформації лежить концепт «цифрової держави» — не просто як сукупності електронних сервісів, а як динамічної екосистеми, що прагне до максимальної інтеграції в повсякденне життя людини. Особливої актуальності це питання набуває в контексті взаємодії з поколінням «цифрових носіїв» (digital natives), тобто молодими людьми, для яких цифрові технології є природним середовищем існування, а не набутою навичкою [8]. Для цієї демографічної групи характерні специфічні когнітивні паттерни, висока швидкість обробки інформації та запит на миттєву фідбек-реакцію, що ставить перед традиційними державними структурами виклик щодо адаптації застарілих бюрократичних механізмів.

Колаборація у системі «держава - цифровий громадянин» сьогодні виходить за межі простого споживання послуг. Вона передбачає перехід до моделі соціотехнічного партнерства, де громадянин виступає активним співтворцем (co-creator) державних сервісів [2]. Проблема полягає в тому, що попри технологічну готовність «цифрових носіїв» до залучення, існує певний ціннісний та комунікаційний розрив між жорсткою ієрархічністю державних апаратів та мережевою, горизонтальною логікою мислення молоді. Дослідження механізмів цієї співпраці дозволяє виявити точки дотику, де інклюзивність, прозорість алгоритмів та гейміфікація публічного управління стають інструментами зміцнення суспільної довіри.

Наукова розвідка даної тематики спрямована на аналіз того, як цифрова держава може використати потенціал digital natives для модернізації демократичних інститутів [1]. Це включає в себе не лише розвиток мобільних застосунків чи платформ е-демократії, а й зміну самої філософії управління - від контролю до сервісу. Таким чином, синергія технологічного прогресу та креативного капіталу нового покоління є ключовим фактором стійкості національних екосистем у цифрову епоху. Взаєморозуміння між цифровою державою та її найактивнішою частиною населення визначатиме конкурентоспроможність країни на міжнародній арені та ефективність подолання майбутніх кризових викликів [5]. Тільки через глибоку колаборацію, що базується на принципах людиноцентричності, можливо побудувати інклюзивне цифрове майбутнє.

Цифрове покоління в Україні, яке часто ототожнюють із зумерами та пізніми міленіалами, сформувалося в унікальних соціокультурних та

технологічних умовах, що суттєво відрізняє його від однолітків у країнах Західної Європи чи США. Головною особливістю українських «цифрових носіїв» є їхня надзвичайна адаптивність та технічна грамотність, загартована в умовах постійних криз. Для них цифровізація то є не просто зручність, а життєво необхідний інструмент виживання, волонтерства та громадянської позиції [4].

Українська молодь зростала паралельно з бурхливим розвитком вітчизняного ІТ-сектору та масштабною державною цифровою експансією, уособленням якої став проєкт «Дія». Це сформувало специфічний запит до держави: вона має бути непомітною, швидкою та доступною у смартфоні. «Paperless» для українського цифрового покоління то є норма, а будь-яка паперова бюрократія сприймається як архаїзм, що викликає когнітивний дисонанс. Окремою рисою є феномен «цифрового опору» та кібер-активізму. З початком повномасштабного вторгнення цифрові навички покоління трансформувалися у потужну зброю: від участі в ІТ-армії до миттєвого збору коштів через соціальні мережі. Це покоління вміє критично оцінювати інформацію (медіаграмотність як засіб захисту від ПІСО) та має надвисоку швидкість реакції [3]. Гейміфікація та споживання контенту через короткі відеоформи поєднуються в них із глибоким залученням у суспільні процеси. Водночас українські цифрові носії демонструють високий рівень підприємницького духу. Вони легко опановують криптотехнології, фриланс-платформи та глобальні маркетплейси, стираючи кордони між локальним та світовим ринками. Проте існують і виклики: «кліпове мислення», цифрова втома та залежність від стабільного зв'язку, що в умовах блекаутів стало додатковим психологічним навантаженням.

Отже, можна стверджувати, що подальша співпраця між цифровою державою та поколінням «цифрових носіїв» стане наріжним каменем стратегії повоєнного відновлення та форсованого розвитку України. Цей концепт має базуватися на принципі «радикальної інклюзивності», де цифрові інструменти стають не лише засобом надання послуг, а й основним каналом прямого залучення молоді до архітектури відбудови у форматі участі в е-демократії та моніторингу прозорості фондів або інтегруючи у розробку інтелектуальних систем управління відбудованими містами [7]. Синергія державного апарату, що трансформується у гнучку платформу (Government as a Platform), та покоління, яке володіє природною технічною експертизою, дозволить створити унікальну соціотехнічну екосистему. В умовах дефіциту ресурсів саме інтелектуальний капітал digital natives у поєднанні з державними цифровими інноваціями забезпечить стрибок від відновлення до модернізації, перетворюючи Україну на глобальний хаб передових управлінських технологій. Відтак, ця взаємодія має еволюціонувати від формального діалогу до глибокої технологічної інтеграції, де кожна цифрова ініціатива посилює суб'єктність громадянина та стійкість держави перед майбутніми викликами [6].

Література

1. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 верес. 2020 р. № 1236-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1236-2020-p> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15 лип. 2021 р. № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 12.05.2026).
3. Звіт про стан цифровізації та розвиток цифрових навичок в Україні за 2023 рік / Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik> (дата звернення: 11.05.2026).
4. Цифрова грамотність: Індекс-2023 : національне дослідження. Дія.Освіта. 2024. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf (дата звернення: 10.05.2026).
5. Digital Economy and Society Index (DESI) 2024: Ukraine country profile / European Commission. 2024. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf (дата звернення: 08.05.2026).
6. OECD (2020). The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. *OECD Digital Government Studies*. URL: <https://doi.org/10.1787/059814a7-en> (дата звернення: 11.05.2026).
7. A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020-2025 : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic Committee and the Committee of the Regions / European Commission. Brussels, 2020. 27 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0152> (дата звернення: 03.05.2026).
8. Innovation and technological change, and education in the digital age for achieving gender equality and the empowerment of all women and girls : Report of the Secretary-General / United Nations, Commission on the Status of Women. 2022. 23 p. URL: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2023-02/CSW67-Expert-Group-Meeting-report-en.pdf> (дата звернення: 15.05.2026).

УДК 336.71:005.21:005.334

ОЦІНКА ВПЛИВУ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ БАНКІВ: АДАПТАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ СТРАТЕГІЙ ПІД ЧАС ШОКОВИХ ПОДІЙ

Ходарєв Я.М., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна*

Науковий керівник – **Шабельник Т.В.**, д-р.ekon.наук, професор,
завідувачка кафедри економічної кібернетики і системного аналізу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна

Вступ. Сучасна глобальна економіка характеризується станом «перманентної кризи». Для банківського сектору, який є фундаментом фінансової стабільності будь-якої країни, невизначеність перестала бути аномалією і стала базовою умовою функціонування. Шокові події – будь то пандемії, геополітичні конфлікти, різкі технологічні стрибки або системні фінансові збої, а також умови сьогодення, коли на території України йде повномасштабна війна, – вимагають від банків відмови від статичних п'ятирічних планів на користь динамічної адаптивності.

Виклад основного матеріалу. Ключові бачення теорії невизначеності представлено науковими працями зарубіжних та українських учених. Зарубіжні вчені С. Фунтовець, Й. Равець [1], Х. Ріш [2] запропонували класифікації типів невизначеності. Невизначеність як економічну категорію досліджують вітчизняні науковці О. Воскресенська, О. Савчук [3], І. Якось [4]. Український економіст О. Грабчук приділяє особливу увагу практичній складовій категорії невизначеності щодо національного економічного розвитку [5]. Варто зазначити, що саме поняття економічної невизначеності не має єдиного вектору розуміння між окремими науковцями, тому і оцінка впливу невизначеності на стратегічне планування банків може створювати суперечливі ситуації між економічними школами.

У стратегічному плануванні банків вплив невизначеності проявляється через: *деформацію прогнозних моделей* (традиційні економетричні моделі втрачають точність у моменти «чорних лебедів»); *зміну поведінки клієнтів* (панічні настрої або різка зміна споживчих звичок, наприклад, масовий перехід в онлайн, ламають довгострокові стратегії ритейлу); *регуляторні шоки* (необхідність екстреного дотримання нових нормативів ліквідності або капіталізації).

Для адаптації стратегії банк має спочатку оцінити глибину впливу шоку. Основними інструментами тут можуть бути:

- *сценарний аналіз (Scenario Planning)*: замість одного «базового» прогнозу банки розробляють матрицю сценаріїв (V-подібне відновлення, U-подібне відновлення або тривала рецесія). Це дає змогу мати готовий набір рішень для кожного варіанту розвитку подій;

- *стрес-тестування*: оцінка здатності балансу банку витримати екстремальні значення ключових перемінних (курс валют, рівень інфляції, частка непрацюючих кредитів);

- *системи раннього попередження (Early Warning Systems)*: використання індикаторів, що сигналізують про наближення критичної точки ще до того, як шок стане очевидним на рівні фінансової звітності;

Як засвідчує досвід останніх років (зокрема, досвід українських банків в умовах війни та глобальних банків під час COVID-19), успішна адаптація відбувається за чотирма векторами:

1. Операційна стійкість та цифровізація.

Під час шоку фізична мережа відділень може стати вразливою. Банки, що інвестували в Cloud-технології та мобільний банкінг, адаптуються швидше. Стратегія зміщується від «експансії відділень» до «надійності віддаленого доступу».

2. Гнучкість управління ліквідністю та капіталом.

У періоди невизначеності стратегічним пріоритетом стає не максимізація прибутку (profitability), а виживання (survivability). Банки свідомо йдуть на збільшення резервів та накопичення високоліквідних активів, навіть якщо це знижує показник ROE (коефіцієнт рентабельності власного капіталу) у короткостроковій перспективі.

3. Клієнтоцентрованість та реструктуризація.

Адаптація стратегії передбачає зміну підходів до кредитного портфеля. Замість агресивного стягнення боргів під час шоку, банки переходять до програм реструктуризації, кредитних канікул та підтримки лояльності. Це стратегічний крок для збереження клієнтської бази на посткризовий період.

4. Перехід до Agile-менеджменту.

Традиційна ієрархія в банках занадто повільна для шоківих подій. Адаптивні банки впроваджують крос-функціональні команди, які мають повноваження приймати рішення «тут і зараз», оминаючи довгі цикли погоджень у правлінні.

Стратегічне планування банків неможливе без урахування дій Центрального банку. В умовах шоку банки адаптують стратегії під програми рефінансування, тимчасові регуляторні послаблення (наприклад, незастосування санкцій за порушення нормативів капіталу), державні програми підтримки кредитування (наприклад, «5–7–9%» в Україні), що стають ключовим каналом розміщення коштів.

Висновки. Невизначеність не є виключно негативним фактором; вона виступає каталізатором змін. Банки, які розглядають шоківі події як можливість для «творчого руйнування» застарілих бізнес-моделей, виходять із кризи сильнішими. Ключовими аргументами для стратегічного планування є такі: а) стратегія має бути інкрементальною (коригуватися щоквартально, а не щороку); б) дані – це головний актив (швидкість збору та аналізу інформації під час шоку визначає швидкість реакції; в) психологічний фактор (адаптація стратегії – це насамперед адаптація мислення персоналу та довіри вкладників).

Ефективне моделювання економічного розвитку в таких умовах вимагає переходу від жорсткого планування до розбудови резильєнтності – здатності системи відновлювати свою структуру та функції після дестабілізуючого впливу.

Література

1. Funtowicz S., Ravetz J. Uncertainty and quality in science for public policy. Kluwer, Dordrecht, 1990. 755 p.
2. Riesch H. Levels of Uncertainty. School of Social Sciences. *Brunel University*. 2013. P. 29–54.
3. Воскресенська О.Є., Савчук О.А. Умови невизначеності як економічна категорія для реалізації завдань стратегічного планування. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2012. № 6(2). С. 223–228.
4. Якось І.С. Ризик як міра невизначеності. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 1(15). С. 136–139.
5. Грабчук О.М. Інфляційна складова невизначеності розвитку економіки України. *Проблеми і перспективи банківського розвитку України* : збірник наукових праць. 2012. С. 48–58.
6. Шабельник Т.В., Ходарев Я.М. Сучасний інструментарій управління бізнес-процесами банку як чинник забезпечення його економічного розвитку в умовах невизначеності. *Бізнес-інформ*. 2025. №10 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-427-434>
7. Доценко І. Управління кредитними ризиками банківських установ в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №1. С. 156–162. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-22>

УДК 338.24:628.4:502.174

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Чередніченко Ю.Г.,

провідний науковий співробітник, к.е.н,
*Інститут демографії та досліджень
якості життя ім. М. Птухи НАНУ, м.Київ, Україна*

Одним із вагомих соціально-економічних наслідків війни стала зміна територіального розподілу населення, зумовлена зростанням кількості внутрішньо переміщених осіб, що вплинуло на просторову структуру попиту на базові комунальні послуги, зокрема у сфері поводження з відходами. Частина громад зіткнулася з різким зростанням навантаження на інфраструктуру, кадровими, фінансовими та організаційними втратами, а також порушенням звичних схем надання послуг. Такі демографічні зсуви у поєднанні з руйнуваннями, логістичними обмеженнями та неповнотою даних створюють нестійкі умови функціонування системи управління відходами й загострюють потребу в управлінських рішеннях, що забезпечують швидке реагування на зміни, екологічну безпеку та пріоритетність захисту людей. За цих умов актуалізується формування інституційного середовища, спроможного забезпечити адаптивність управлінських рішень, узгодженість стимулів і

відповідальності суб'єктів господарювання. Метою дослідження є визначення підходів до адаптивного управління системою поводження з відходами, що розглядається як один із чинників забезпечення стійкості соціально-економічних систем в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Узагальнення проаналізованих джерел дає підстави стверджувати, що сучасний науковий дискурс у сфері поводження з вторинними ресурсами поступово зміщується від переважно технологічних рішень до інституційно забезпечених, економічно обґрунтованих і соціально чутливих моделей управління [1–5]. У цьому контексті система поводження з відходами розглядається не лише як елемент екологічної політики, а як важлива складова функціонування соціально-економічних систем, що поєднує інтереси населення, органів публічного управління, суб'єктів господарювання та інфраструктурних операторів. Інтеграція соціального виміру циркулярності, стандартів прозорості й підзвітності, цифрових інструментів обліку та моніторингу, а також комплексної оцінки рішень щодо повторного використання, перероблення й валоризації відходів формує методологічну основу для розробки організаційно-економічних механізмів адаптивного управління системою поводження з відходами в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

В процесі дослідження систематизовано воєнні та післявоєнні вторинні матеріальні потоки та визначено для них базові вимоги безпеки, обліку й розподілу відповідальності, які дають змогу перевести загальні принципи адаптивного управління у площину прикладних управлінських процедур. Разом із тим реалізація таких вимог потребує узгоджених дій на різних рівнях управління, оскільки ефективність поводження з відповідними потоками залежить від нормативного забезпечення, фінансово-стимулюючих інструментів, організації моніторингу, координації стейкхолдерів та механізмів підзвітності. У зв'язку з цим сформульовано рекомендації щодо впровадження системи адаптивного управління поводженням з відходами на регіональному та місцевому рівнях, орієнтовані на підвищення стійкості соціально-економічних систем, екологічної безпеки та якості життя населення в умовах кліматичних змін і ризиків, зумовлених війною.

На регіональному рівні доцільним є перехід від фрагментарного управління до ризик-орієнтованого планування у сфері поводження з відходами, яке враховує просторову нерівномірність руйнувань, ресурсних обмежень і навантажень на інфраструктуру, зокрема у зв'язку зі зміною територіального розподілу населення. Рекомендується формувати регіональні карти потоків і ризиків із визначенням «гарячих точок», інфраструктурних дефіцитів та пріоритетів інвестицій у сортування, перероблення й безпечне видалення відходів. Інституційно виправданою є організація регіональних координаційних платформ за участю обласних органів влади, громад, операторів, профільних служб, медичного сектору та бізнесу для узгодження маршрутів, потужностей, процедур тимчасового зберігання і кризового реагування щодо специфічних потоків відходів.

На місцевому рівні першочергового значення набуває організація безперервних послуг зі збирання, вивезення та безпечного поводження з

потоками відходів у місцях проживання внутрішньо переміщених осіб. Доцільним є регулярне коригування маршрутів і графіків відповідно до фактичних навантажень, а також розгортання базової інфраструктури роздільного збирання і тимчасового безпечного зберігання для ключових специфічних потоків. Контрактні відносини з операторами варто будувати на основі чітких показників якості та результативності: періодичності вивезення, охоплення послугою, дотримання вимог безпеки, зменшення кількості скарг. Такі показники мають поєднуватися з механізмами відповідальності у випадку порушень. Моніторинг на рівні громади доцільно розглядати як систему обліку потоків відходів, проблемних точок і звернень населення з використанням цифрових інструментів, які посилюють оперативність реагування та прозорість процедур. Соціальна складова реалізації такої системи потребує інституціоналізованої комунікації з населенням і ключовими стейкхолдерами, зокрема адміністраторами місць проживання внутрішньо переміщених осіб, медичними закладами, підрядниками з розбору завалів і гуманітарними організаціями.

Відтак, реалізація системи адаптивного управління поведінкою з відходами потребує узгодженого поєднання регуляторних, економічних, організаційних та інформаційно-аналітичних компонентів на регіональному та місцевому рівнях. Їх інтеграція забезпечує зниження ризиків вторинного забруднення, підвищення стійкості соціально-економічних систем і підтримку якості життя населення в умовах кліматичних змін та невизначеності, зумовленої війною.

Література

1. Hariram N. P., Mekha K. B., Suganthan V., Sudhakar K. Sustainalism: An Integrated Socio-Economic-Environmental Model to Address Sustainable Development and Sustainability. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. DOI: 10.3390/su151310682.
2. Valencia M., Bocken N., Loaiza C., De Jaeger S. The social contribution of circular economy. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 408. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.137082.
3. Subramaniam N., Akbar S., Situ H., Ji S., Parikh N. Sustainable development goal reporting: Contrasting effects of institutional and organisational factors. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 411. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.137339.
4. Olawade D. B., Fapohunda O., Wada O. Z., Usman S. O., Ige A. O., Ajisafe O., Oladapo B. I. Smart waste management: A paradigm shift enabled by artificial intelligence. *Waste Management Bulletin*. 2024. Vol. 2. P. 244–263. DOI: 10.1016/j.wmb.2024.05.001.
5. Hojnik J., Ruzzier M., Konečnik Ruzzier M., Sučić B., Soltwisch B. Challenges of demographic changes and digitalization on eco-innovation and the circular economy: Qualitative insights from companies. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 396. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.136439.

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СТРАХОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Черпаха А.В., здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Науковий керівник: **Гребенікова О. В.**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Оцінювання фінансової стійкості страховиків є багатоаспектним процесом, що охоплює аналіз достатності капіталу, ліквідності, прибутковості, якості страхового портфеля та ефективності перестрахового захисту. В умовах зростання невизначеності на фінансових ринках і посилення регуляторних вимог питання вибору адекватних методів оцінювання фінансової стійкості набуває особливої практичної актуальності.

Сучасні наукові дослідження виокремлюють кілька груп методів оцінювання фінансової стійкості страховиків: коефіцієнтний аналіз, рейтингове оцінювання, стрес-тестування, актуарні методи, а також методи на основі ризик-орієнтованого підходу [1, 2]. Кожен із зазначених методів має свої переваги та обмеження і застосовується залежно від мети аналізу, доступності інформації та регуляторних вимог конкретної країни.

Коефіцієнтний метод є найбільш поширеним і традиційним інструментом оцінювання фінансового стану страховиків. Його сутність полягає у розрахунку системи фінансових показників на основі даних фінансової звітності та їх порівнянні з нормативними значеннями або середньогалузевими орієнтирами. До ключових коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість, належать: коефіцієнт достатності власного капіталу, коефіцієнт платоспроможності (маржа платоспроможності), рівень страхових виплат, коефіцієнт ліквідності активів, рівень перестраховування [1]. Показник маржі платоспроможності відображає перевищення фактичного обсягу власних коштів страховика над нормативним і є базовим регуляторним вимірником фінансової стійкості в більшості юрисдикцій.

Нормативна маржа платоспроможності для страховиків зі страхування іншого, ніж страхування життя, традиційно розраховується як максимум двох показників: перший базується на обсязі зібраних страхових премій, другий – на середній величині страхових виплат за попередні роки. Фактична маржа платоспроможності визначається як різниця між активами страховика та його зобов'язаннями, скоригована на суму нематеріальних активів [3]. Дотримання нормативного рівня маржі платоспроможності є обов'язковою умовою

отримання та збереження ліцензії на страхову діяльність у більшості країн Європейського Союзу та в Україні.

Суттєвим обмеженням коефіцієнтного підходу є його ретроспективний характер: розраховані показники відображають минулий стан страховика, але не дозволяють спрогнозувати його фінансову стійкість у майбутньому. Окрім того, механічне порівняння коефіцієнтів різних страховиків без урахування специфіки їх страхових портфелів, географії діяльності та стратегії перестрахування може призводити до хибних висновків [1].

Рейтингове оцінювання як метод визначення фінансової стійкості страховиків здійснюється як внутрішніми (регуляторними), так і зовнішніми (незалежними рейтинговими агентствами) суб'єктами. Провідні міжнародні рейтингові агентства – Moody's, Standard & Poor's та A.M. Best – розробляють комплексні рейтинги фінансової стійкості страховиків (Financial Strength Ratings, FSR), що синтезують кількісні показники фінансової звітності з якісними чинниками: оцінкою менеджменту, конкурентних позицій, ризиків операційного середовища тощо [4]. Рейтинги фінансової стійкості використовуються широким колом зацікавлених сторін – страхувальниками, інвесторами, перестраховиками та регуляторами – як індикатор надійності страховика.

Процес присвоєння рейтингу, як правило, включає: аналіз фінансових звітів за останні три – п'ять років, оцінку якості активів і достатності резервів, вивчення стратегії управління ризиками та перестрахового захисту, а також зустрічі з керівництвом компанії. Попри авторитетність рейтингових оцінок, необхідно враховувати, що вони нерідко страждають від запізнілої реакції на погіршення фінансового стану страховика, що стало очевидним під час фінансових криз.

Стрес-тестування є проспективним інструментом оцінювання фінансової стійкості, що передбачає моделювання впливу несприятливих, але реалістично можливих сценаріїв на фінансовий стан страховика. Відповідно до підходів Міжнародної асоціації органів страхового нагляду (IAIS), розрізняють детерміновані стрес-тести (аналіз чутливості за фіксованими сценаріями), стохастичні стрес-тести (моделювання розподілу можливих результатів методом Монте-Карло) та зворотні стрес-тести (визначення умов, за яких настає неплатоспроможність страховика) [5]. Типові сценарії стрес-тестів охоплюють різке зростання частоти та тяжкості страхових подій (наприклад, внаслідок катастрофічних ризиків), значне падіння вартості інвестиційного портфеля, збільшення рівня виплат понад прогнозовані величини.

Впровадження стрес-тестування як регуляторного інструменту значно поширилося після прийняття Директиви ЄС Solvency II у 2009 році та її набрання чинності з 2016 року. Директива Solvency II запровадила комплексну систему оцінювання платоспроможності, що базується на ризик-орієнтованому підході та охоплює три «стовпи»: кількісні вимоги до капіталу (Pillar 1), вимоги до системи управління та ризик-менеджменту (Pillar 2) і вимоги до розкриття інформації (Pillar 3) [5]. Ключовим елементом першого «стовпа» є розрахунок Solvency Capital Requirement (SCR) – нормативного вимогу до платоспроможності, що відповідає 99,5 % рівню довіри за Value-at-Risk (VaR) на горизонті одного року.

Ризик-орієнтований підхід до оцінювання фінансової стійкості, реалізований у рамках Solvency II та міжнародних стандартів IAIS, передбачає оцінку капіталу на основі агрегованого впливу всіх суттєвих ризиків: страхового, ринкового, кредитного, операційного та ризику ліквідності [2]. Для розрахунку SCR страховики можуть застосовувати стандартну формулу ЕІОРА або розробляти внутрішні моделі, схвалені регулятором. Внутрішні моделі, попри більшу точність у відображенні специфіки конкретного страховика, потребують значних ресурсів для розробки, валідації та підтримки. Регуляторне схвалення внутрішньої моделі є складним і тривалим процесом, що обмежує її поширення переважно серед великих страхових груп.

У табл.1 наведено порівняння основних методів, які застосовуються для оцінювання фінансової стійкості страхових організацій.

Таблиця 1.

Переваги та недоліки методів оцінювання фінансової стійкості страховика

Метод оцінювання	Суть підходу	Переваги	Недоліки
Коефіцієнтний аналіз	Розрахунок ліквідності, платоспроможності, рентабельності та частки резервів	Простота розрахунків, об'єктивність на основі офіційної звітності	Ігнорує якісні чинники (управління, репутацію), статичність даних
Нормативний підхід	Перевірка дотримання регуляторних вимог до капіталу	Чіткість критеріїв, можливість оцінити виконання вимог закону	Формальність, не відображає приховані ризики компанії
Рейтингові моделі	Використання інтегральних балів або скорингових систем	Комплексність, можливість порівняння з іншими учасниками ринку	Суб'єктивність вибору ваг показників, затримка в оновленні рейтингів
Ризик-орієнтований підхід	Оцінка на основі ризик-профілю та стрес-тестів kon-insurance	Враховує майбутні ризики та стійкість до шоківих подій.	Висока складність моделей, потребує великих обсягів даних
Порівняльний аналіз	Порівняння показників страховика з середньоринковими даними	Виявлення відхилень від загальних тенденцій ринку	Не враховує специфіку бізнес-моделі окремої компанії

Примітка. Джерело: систематизовано автором на основі [1, 2, 4, 6, 7]

Для найбільш глибокої оцінки рекомендується використовувати комбінований підхід, де фінансові коефіцієнти поєднуються з методами стрес-тестування. Це дозволяє не лише констатувати поточний стан, а й прогнозувати здатність компанії витримувати потенційні збитки в майбутньому.

В Україні правові засади оцінювання фінансової стійкості страховиків визначені Законом України «Про страхування» в редакції 2021 року, яка набула чинності у 2024 році і передбачає поступовий перехід до ризик-орієнтованого пруденційного регулювання, наближеного до стандартів Solvency II. Національний банк України як регулятор страхового ринку запровадив систему пруденційного нагляду, що включає вимоги до достатності капіталу, якості активів і системи управління ризиками. Водночас повноцінна імплементація ризик-орієнтованих підходів потребує часу, розвитку актуарної бази та накопичення статистичних даних вітчизняними страховиками.

Порівняльний аналіз методів оцінювання фінансової стійкості страховиків свідчить про те, що жоден із них не є універсальним: коефіцієнтний аналіз забезпечує швидке та доступне діагностування, але має обмежену прогностичну цінність; рейтингове оцінювання охоплює якісні чинники, однак залежить від суб'єктивних суджень аналітиків і може запізнюватися; стрес-тестування і DFA дозволяють моделювати майбутній стан страховика, але вимагають розвиненої інформаційної бази; актуарні методи забезпечують точну оцінку резервів, проте є вузькоспеціалізованими. Саме тому сучасна регуляторна та аналітична практика тяжіє до комплексного застосування зазначених методів у рамках єдиної системи оцінювання фінансової стійкості страховика.

Література

1. Аберніхіна, І., Топоркова, О., Сокиринська, І., Шило, Л. Методичні підходи до оцінки фінансової стійкості страхових компаній. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2021, 3(38), 144–153. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237437>
2. Журавка О. С., Темченко А. Р., Федорченко В. Г. Теоретичні підходи до визначення фінансової стійкості страхових компаній. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22(1). С. 117-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22%281%29_26
3. M. Best Methodology. Best's Credit Rating Methodology: Global Life and Non-Life Insurance Edition. Oldwick, NJ : A.M. Best Company, 2015. 48 p.
4. Національне рейтингове агентство РЮРИК. Методика рейтингового оцінювання фінансової надійності (стійкості) страховика. URL: http://www.rurik.com.ua/documents/methodology/metod_insurstab-final.pdf
5. International Association of Insurance Supervisors (IAIS). Insurance Core Principles and Common Framework for the Supervision of Internationally Active Insurance Groups (ComFrame). Basel : IAIS, 2023. 212 p.
6. Приступа Л.А. Оцінювання фінансової стійкості страхової компанії як базис управлінської діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 16–22.

7. Борисова В., Селезень О., Ждек В. Фінансовий аналіз стійкості страхових компаній. *Управління змінами та інновації*, 2024, (10), 61-65. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-10-12>

УДК 658.012

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Чеховська Є. Є., здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ, Україна

Гановський В. Л., доктор філософії,
асистент кафедри економічної теорії та конкурентної політики,
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ, Україна

Повномасштабна війна різко погіршила інвестиційний клімат України та посилила економічні ризики для бізнесу. У 2022 році реальний ВВП України скоротився майже на 29.1%, що стало одним із найглибших економічних спадів за період незалежності [1]. Воєнна небезпека, нестабільність ринку та загроза втрати капіталу змусили частину міжнародних компаній відкласти або повністю зупинити інвестиційні проєкти в Україні. За оцінками міжнародних організацій, саме безпекові ризики стали головним фактором різкого скорочення нових інвестиційних проєктів у 2022-2023 роках. [2].

Прямі іноземні інвестиції завжди були важливими для розвитку економіки, оскільки це не лише фінансові ресурси, а й сучасні технології, нові робочі місця та управлінський досвід. До початку повномасштабного вторгнення Україна поступово нарощувала співпрацю з міжнародними партнерами, однак у 2022 році ситуація різко змінилася. За даними фінансового порталу «Мінфін», обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну у 2021 році становив 6687 млн доларів США, тоді як у 2022 році – 1152 млн доларів США [3]. тобто чистий приплив прямих іноземних інвестицій у перший рік повномасштабної війни знизився на 82,8% порівняно з 2021 роком, а значна частина капіталу спрямовувалася не на нові проєкти, а на підтримання діяльності вже наявного бізнесу. Негативний вплив також мали проблеми з енергопостачанням, логістикою та функціонуванням інфраструктури.

В умовах високої невизначеності суттєво змінюється сама модель інвестиційної поведінки. Якщо у стабільній економіці інвестори орієнтуються насамперед на очікувану прибутковість проєктів, то в умовах війни ключового значення набувають фактори збереження капіталу, швидкості окупності інвестицій та можливості оперативного виходу з ринку. У результаті це призводить до скорочення довгострокових інвестицій і переорієнтації бізнесу на короткострокові рішення з нижчим рівнем ризику

Водночас окремі галузі економіки навіть у складних умовах зберігають інвестиційну привабливість. Насамперед це стосується ІТ-сектору, аграрної сфери та окремих напрямів оборонної промисловості. У 2022 році експорт ІТ-послуг України становив близько 7,3 млрд доларів США, що дозволило галузі залишатися одним із найбільших джерел валютних надходжень для економіки країни [4]. Аграрні підприємства, попри те, що були змушені адаптувати логістику до нових умов експорту через блокування морських портів та зростання транспортних витрат також залишаються стабільним джерелом наповнення вітчизняного бюджету.

Війна в Україні посилила структурну нерівномірність між секторами економіки щодо здатності залучати інвестиції. Галузі, діяльність яких залежить від фізичної інфраструктури, виробничих потужностей та стабільної логістики, значно сильніше реагують на безпекові ризики. Натомість цифрові сектори економіки мають вищу адаптивність завдяки можливості дистанційної організації роботи та меншій залежності від територіального розміщення бізнесу.

За таких умов здатність держави підтримувати інвестиційну активність стає одним із ключових факторів економічної стійкості. Насамперед це стосується механізмів страхування воєнних ризиків, які дозволяють частково знизити ризики для міжнародного бізнесу. Саме наявність таких гарантій сьогодні є важливою умовою для залучення великих інвесторів.

Одним із напрямів адаптації бізнесу стала релокація підприємств у більш безпечні регіони України. Найбільше скорочення інвестиційної активності спостерігається у прифронтових областях, тоді як західні регіони стали основними центрами переміщення бізнесу. За державними програмами релокації після початку повномасштабного вторгнення було переміщено 761 підприємство. У результаті релокації частина економічної активності поступово зміщується до західних областей України, що впливає на розвиток локального бізнесу, ринку праці та логістичної інфраструктури [5].

Значний вплив на інвестиційну активність має і стан інфраструктури. Пошкодження енергетичних об'єктів, транспортної системи та промислових підприємств створюють додаткові ризики для бізнесу. Масовані атаки на енергетичну інфраструктуру у 2022-2026 роках спричинили регулярні перебої з електропостачанням, через що частина підприємств була змушена працювати з генераторами або тимчасово скорочувати обсяги виробництва. Через це для інвесторів важливими залишаються не лише фінансові стимули, а й стабільність енергопостачання, логістики та безпекових умов.

Важливими проблемами для іноземних інвесторів залишаються корупційні ризики, складні бюрократичні процедури та нестабільність регуляторного середовища. Саме тому навіть в умовах війни для України залишається актуальним продовження судової, антикорупційної та регуляторної реформ, оскільки рівень довіри до державних інституцій безпосередньо впливає на інвестиційні рішення міжнародного бізнесу. Інституційна стабільність та передбачуваність правил ведення бізнесу залишаються одними з ключових факторів для довгострокових інвесторів [6, с. 11].

Попри складну економічну ситуацію, війна одночасно стала каталізатором окремих структурних змін в економіці України. Насамперед це стосується цифровізації бізнес-процесів, розвитку електронних сервісів та прискорення інтеграції України у європейський економічний простір.

Однією з позитивних змін стала цифровізація державних послуг. Використання електронних сервісів спростило взаємодію бізнесу з державними органами та дозволило частково зменшити бюрократичне навантаження. Зокрема, розвиток цифрових сервісів дозволив підприємствам швидше отримувати адміністративні послуги та скоротити часові витрати на бюрократичні процедури. В умовах війни це стало особливо важливим для підтримання безперервності роботи бізнесу.

Водночас залучення інвестицій в умовах війни залишається складним і довгостроковим процесом. Навіть за наявності міжнародної підтримки рівень інвестиційної активності значною мірою залежатиме від безпекової ситуації, стабільності економічної політики та швидкості післявоєнного відновлення країни. За оцінками RDNA5 оприлюдненої Урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та Організацією Об'єднаних Націй, станом на 31 грудня 2025 року, потреби України у післявоєнному відновленні вже оцінюються у 588 мільярдів доларів США, що формує значний потенціал для майбутніх інвестиційних проєктів [7].

Підсумовуючи, війна суттєво ускладнила процес залучення міжнародних інвестицій в Україну та посилила економічні ризики для бізнесу. Водночас окремі сектори економіки, зокрема ІТ та цифрові послуги, продемонстрували вищу адаптивність до кризових умов. У сучасних умовах важливе значення для підтримання інвестиційної активності мають безпекова стабільність, державна підтримка бізнесу та продовження інституційних реформ.

Література

1. Національний банк України. Коментар щодо зміни реального ВВП у 2022 році [Електронний ресурс]. – URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi?> (дата звернення: 25.05.2026).
2. Nowinska A., Roslyng Olesen T. Inter-state war dynamics and investment: Insights from the Russia-Ukraine war. *Journal of Business Research*. 2024. Т. 186. 114911. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).201-209](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).201-209) (дата звернення: 06.05.2026).
3. Міністерство фінансів України. Прямі іноземні інвестиції в Україну (статистика 2022) [Електронний ресурс]. – URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2022/> (дата звернення: 25.05.2026).
4. UkraineInvest. IT services export of Ukraine (2022) [Електронний ресурс]. – URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/03-02-2023/> (дата звернення: 25.05.2026).
5. Міністерство економіки України. Релокація бізнесу в Україні: результати державної програми [Електронний ресурс]. – URL:

<https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d152dcfe-7bde-49df-a69a-8d7f9586fc13> (дата звернення: 25.05.2026).

6. Savchenko M., Степанюк В. ATTRACTION OF FOREIGN INVESTMENTS IN THE ECONOMY OF UKRAINE: TRENDS, PROBLEMS AND PROSPECTS OF POST-WAR RECONSTRUCTION. Actual Problems of Economics. 2024. Т. 1, № 276. С. 6–15. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-6-15> (дата звернення: 06.05.2026).

7. United Nations Development Programme (UNDP). Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/opublikovano-onovlenu-otsinku-potreb-ukrayiny-na-vidnovlennya-ta-vidbudovu> (дата звернення: 25.05.2026).

УДК 351.84

АДМІНІСТРУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНИХ РІШЕНЬ У МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ: БАЛАНС МІЖ НОРМАТИВНИМИ ВИМОГАМИ ТА ФІНАНСОВИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ ГРОМАДИ

Школьна О. В., здобувачка другого
(магістерського) рівня вищої освіти
D4 Публічне управління та адміністрування,
Полтавський державний аграрний університет

Науковий керівник: **Лозинська Т. М.**, д-р наук з держ. управ., професор,
професор кафедри економіки та публічного управління,
Полтавський державний аграрний університет

У сучасних умовах розвитку публічної сфери на принципах субсидіарності (або «proximity» – доступності за місцем проживання) [1] якість надання медичних послуг безпосередньо залежить від доступності середовища. Медичні та соціальні послуги, які повинні надаватися якнайближче до місця проживання людини, обумовлюють необхідність мінімізації бар'єрів доступу до них, що передбачає:

- фізичну доступність (безбар'єрність);
- фінансову доступність;
- інформаційну зрозумілість;
- організаційну зручність.

Принцип субсидіарності є ключовим для прийняття публічних інклюзивних рішень, оскільки забезпечує реалізацію конституційних прав людини, зважаючи на їх життєві обставини, які значно погіршуються в умовах війни:

- наявність людей з інвалідністю або маломобільних груп населення, які часто не можуть долати значні відстані;
- віддаленість громад, що обумовлює обмежений доступ до спеціалізованої допомоги;

– виникнення додаткових бар'єрів (транспорт, кошти, інформація) для соціально вразливих груп.

Отже, перед суб'єктами публічної влади стоїть не лише завдання створення доступного середовища, а й управління безбар'єрністю, що є складним організаційно-функціональним процесом врахування запитів різних груп населення, зокрема ветеранів війни, на підставі дотримання стандартів виконання будівельних робіт. Важливою складовою цього процесу на даному етапі є інтеграція фізичної доступності в цифрову структуру громади [2]. Для того, щоб принцип субсидіарності дотримувався, в громадах мають дбати про модернізацію медичної сфери, звертаючи увагу на:

- територіальне планування мережі медичних закладів;
- транспортну доступність (підвезення пацієнтів);
- цифровізацію управління (онлайн-консультації, електронні черги, телемедицина);
- організацію виїзних послуг;
- адаптацію інфраструктури (інклюзивний дизайн).

В усіх громадах України, зокрема і в Полтавській територіальній громаді, процес модернізації лікувальних установ підпорядковується суворим державним стандартам, які є обов'язковими для виконання адміністрацією: ДБН В.2.2-40:2018 регулює базові параметри інклюзивності будівель (пандуси, входні групи) [2]; ДБН В.2.2-10:2022 містить оновлені вимоги до навігації та санітарно-гігієнічного облаштування лікарень (діє з 01.03.2023) [3]. Нормативні вимоги щодо інклюзивності публічних рішень підтверджені також ратифікацією Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю, яка не створює нових прав, а гарантує реалізацію вже існуючих прав без дискримінації, серед яких і право на охорону здоров'я (доступні медичні послуги) [4].

Дослідження практичної організаційної діяльності Комунального підприємства «4-А міська клінічна лікарня імені Леоніда Куредова» та комунального підприємства «Полтавська обласна клінічна лікарня імені М.В. Скліфосовського Полтавської обласної ради» свідчить про домінування лінійної моделі управління. Рішення щодо реконструкції приймаються керівником закладу на основі інженерних розрахунків та погоджуються з Департаментом охорони здоров'я. При цьому існують суттєві відмінності у джерелах фінансування.

Орган місцевого самоврядування громади (Полтавська міська рада) – цивільний кейс – часто фінансує ремонтні роботи за рахунок спеціальних фондів (власних доходів лікарні) та міського бюджету. Хоча загальна програма охорони здоров'я громади на 2026 рік передбачає виділення на неї 550 млн грн, фінансування безбар'єрності часто здійснюється за принципом «вимушеної ліквідації прогалин». Полтавська обласна військова адміністрація (військовий кейс) залучає ресурси через цільові програми (як-от «Рух без бар'єрів» із бюджетом 141 млн грн) та грантові проекти. Загальна модель взаємодії між муніципальним і регіональним органами публічної влади ґрунтується на розподілі повноважень і відповідальності, де:

- міська рада відповідає за управління комунальними медичними закладами;
- військова адміністрація координує державну політику, безпеку та ресурси;
- рішення часто приймаються через переговори та узгодження.

При цьому міська рада фінансує утримання лікарень, і розробляє місцеві програми охорони здоров'я, а військова адміністрація перерозподіляє державні ресурси та залучає міжнародну допомогу та проєкти [5]. Наприклад, ОВА виступає бенефіціаром міжнародних програм і передає ресурси громадам, у тому числі для медичної сфери. За допомогою подібної колаборації досягається баланс між чинними нормативними вимогами щодо формування безбар'єрного простору і фінансовими можливостями громад.

В умовах інформаційного суспільства управління безбар'єрністю переходить у цифрову площину. Використання відкритих даних та спеціалізованих платформ, як «ЛУН Місто. Безбар'єрність», дає змогу пацієнтам заздалегідь оцінити рівень інклюзивності закладу [6]. У контексті підвищення ефективності публічного управління цифровізація стає інструментом зовнішнього аудиту: цифрові карти та дашборди НСЗУ висвітлюють реальний стан лікарень, що змушує адміністрацію приділяти більше уваги стандартам ДБН [2; 3].

Під час адміністрування інклюзивних рішень важливо уникати суб'єктивного підходу, оскільки в медичні практики завжди виникають «конфлікти потреб», як-то вибір між електросушаркою для рук (яка може бути звуковим тригером для людей із ПТСР) та паперовими рушниками (що створюють труднощі для пацієнтів із сенсорними або ментальними порушеннями). Аналогічні проблеми виникають при використанні глянцевої таблички (відблиски для людей з частковою втратою зору) або некоректної тактильної плитки (бар'єр для осіб на протезах), тому в публічному управлінні безбар'єрністю виникає необхідність дотримуватися багатоваріантності рішень, що, безумовно, може сприяти зростанню витрат.

У результаті дослідження встановлено, що ефективність публічного управління безбар'єрністю в медичній галузі залежить від переходу до системного адміністрування, яке базується на таких засадах:

- забезпеченні відкритого моніторингу за використанням коштів спеціальних фондів медичних закладів та цільових бюджетних програм, що дозволить уникнути фінансування інклюзії за «залишковим принципом» та забезпечить раціональний розподіл ресурсів між об'єктами громади [7].
- дотриманні адміністрацією закладу державних будівельних норм [2; 3], що дозволить самостійно розв'язувати «конфлікти потреб» (наприклад, між акустичним комфортом ветеранів із ПТСР та вимогами санітарної гігієни), не покладаючись на суб'єктивні оцінки, а забезпечуючи універсальний підхід, визначений нормативно;
- висвітленні даних про рівень інклюзивності лікарень на популярних цифрових платформах (на прикладі «ЛУН Місто. Безбар'єрність» або

інтерактивних карт НСЗУ), оскільки цифровізація безбар'єрності забезпечує право пацієнта на інформацію та стає інструментом публічного моніторингу якості управлінських рішень адміністрації;

– зміщенні фокусу публічного управління на попереднє проектування та впровадження принципів «Універсального дизайну» на рівні стратегії розвитку закладу, що дозволить створювати простір, який є зручним для всіх груп населення – від пацієнтів із сенсорними порушеннями до ветеранів на протезах, без необхідності подальшої дороговартісної адаптації.

Література

1. Shkvarok A. K. Frontline Proximity and Mental Health: Research on the Correlation Between the Levels of Anxiety, Depression and Residence. *Innovations in Medicine and Pharmacy: Contribution of Young Scientists: Scientific and Practical Conference*, Februar, 28.02.2025. Р. 178-179. URL: <https://mmj.nmuofficial.com/index.php/journal> (дата звернення 30.04.2026)
2. ДБН В.2.2-40:2018. Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення. Київ: Мінрегіон України, 2018. Портал єдиної державної електронної системи у сфері будівництва. URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3192362160978134152?doc_type=2 (дата звернення: 30.04.2026).
3. ДБН В.2.2-10:2022. Заклади охорони здоров'я. Київ: Міністерство розвитку громад та територій України, 2022. Портал єдиної державної електронної системи у сфері будівництва. URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3508997870881604750?doc_type=2 (дата звернення: 30.04.2026).
4. Про ратифікацію Конвенції про права осіб з інвалідністю і Факультативного протоколу до неї: Закон України від 16.12.2009 № 1767-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1767-17?lang=uk#Text> (дата звернення: 30.04.2026).
5. Офіційний сайт Департаменту охорони здоров'я Полтавської обласної військової адміністрації. URL: <http://uoz.gov.ua/2025/01/03/%D0%B2%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80-%D0%BB%D0%B8%D1%81%D0%B0%D0%BA-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2-%D0%B3%D0%B0/> (дата звернення: 30.04.2026).
6. Довідник безбар'єрності: посібник з інклюзивної взаємодії; за ініціативи О. Зеленської. 2021. 9 с. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2022/01/21/Dovidnyk.Bezbaryernosti.21.01.22.pdf> (дата звернення: 30.04.2026).
7. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80?lang=uk#Text> (дата звернення: 30.04.2026).

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЩОДО РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ

Школьний В. В., здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти
D4 Публічне управління та адміністрування,
Полтавський державний аграрний університет

Науковий керівник: **Лозинська Т. М.**, д-р наук з держ. управ., професор,
професор кафедри економіки та публічного управління,
Полтавський державний аграрний університет

Розбудова ветеранської політики в Україні та ефективність реінтеграції учасників бойових дій (УБД) в умовах продовження воєнного стану і поглиблення економічної кризи безпосередньо залежить від координованості суб'єктів публічного управління. Управління процесом реінтеграції УБД – це комплексна система заходів і рішень органів влади, громад і установ, спрямована на повернення ветеранів до повноцінного цивільного життя після участі у війні [1]. Реінтеграція УБД – це не одноразова допомога, а керований, багаторівневий процес, який охоплює:

- соціальну адаптацію;
- психологічне відновлення;
- медичну реабілітацію;
- працевлаштування та економічну інтеграцію;
- правовий супровід.

Автори аналітичного звіту «Адаптація до цивільного життя: ключові напрями для посилення реінтеграції ветеранів та ветеранок в Україні» зазначають, що інтеграція військових до цивільного життя пов'язана зі складнощами у відновленні соціальних і професійних зв'язків у громадах, до яких повертаються військові ветерани [там само]. Розвиток неурядових організацій (НУО) сприяв поліпшенню соціальної підтримки ветеранів і ветеранок і частково полегшував цей процес, проте вони продовжують стикатися з адміністративними перешкодами, проблемами в системі охорони здоров'я та труднощами із працевлаштуванням.

Взаємодія суб'єктів реалізації ветеранської політики в місті Полтава регулюється законодавством про місцеве самоврядування та соціальний захист ветеранів війни [2; 3], Постановами Кабінету Міністрів України щодо соціального супроводу та місцевими нормативними актами. Ключовим нормативним документом на рівні громади є комплексна програма соціального захисту «Турбота», яка визначає фінансові та організаційні засади підтримки ветеранів Департаментом охорони здоров'я та іншими структурними підрозділами органів місцевого самоврядування (ОМС) [4].

Практичний аналіз діяльності КП «Полтавська обласна клінічна лікарня імені М.В. Скліфосовського» (ПОКЛ) свідчить про перехід до моделі проактивного медичного супроводу ветеранів і ветеранок, яка реалізується на основі інституційної координації, у процесі якої беруть участь [5]:

- органи місцевого самоврядування;
- військові адміністрації;
- медичні заклади;
- соціальні служби;
- громадські організації.

Ключовим суб'єктом такої взаємодії виступає фахівець із супроводу ветеранів та їх родин. Управлінська модель передбачає дворівневу координацію:

1. Медичний рівень (заклади охорони здоров'я): забезпечення фізичної реабілітації та первинної документальної підтримки пацієнта;

2. Адміністративний рівень (ОМС): соціальна адаптація через Комунальний заклад «Ветеранський центр Полтави», що виступає координаційним хабом між лікарнею, міською радою та профільними громадськими організаціями [6]. Стратегічний план розвитку Центру до 2026 року передбачає створення мобільних груп для оперативного реагування на запити ветеранів та впровадження єдиних цифрових інструментів. Використання відкритих даних та інтеграція інформаційних систем медичних закладів із базами даних соціальних служб громади дозволяє здійснювати прозорий моніторинг якості послуг, їх доступності й адресності шляхом обміну інформацією між різними інституціями [7]. Йдеться про:

- використання відкритих даних: публічної інформації (статистика, ресурси, мережа закладів), доступної для аналізу;

- інтеграцію інформаційних систем: об'єднання медичних і соціальних реєстрів для обміну даними (за згодою та з дотриманням захисту персональної інформації).

Перевагами інтеграційної взаємодії є:

- забезпечення комплексного підходу до людини. Пацієнт розглядається не лише як «медичний випадок», а як особа з соціальними потребами;

- підвищення адресності допомоги на основі швидкого виявлення вразливих груп і автоматичне їх спрямування на потрібні соціальні послуги;

- ефективніше використання ресурсів і уникнення дублювання послуг, що сприяє кращому розподілу фінансування;

- покращення управлінських рішень з використанням аналітики на основі даних і більш раціональне планування мережі закладів і програм.

Найбільш гострою проблемою в системі взаємодії органів місцевого самоврядування із закладами охорони здоров'я є адміністрування процедур військово-лікарських комісій (ВЛК) та подальшого списання ветеранів з інвалідністю. Саме ВЛК видає висновок, який має юридичну силу і впливає на:

- призов або звільнення від служби;
- можливість проходження служби за певними умовами;
- отримання соціальних гарантій.

Конфлікт виникає через неузгодженість алгоритмів: лікарняний заклад обмежений медичними протоколами, тоді як ветеран потребує складного міжвідомчого погодження документів. Відсутність єдиного управлінського регламенту призводить до того, що ветерани змушені самотійно долати бар'єри між медичною та військово-адміністративною ланками.

За результатами дослідження механізмів взаємодії ОМС та закладів охорони здоров'я встановлено, що успішна реінтеграція ветеранів можлива лише за умови переходу від моделі «надання послуг» до моделі «повного супроводу». На основі аналізу досвіду Полтавської громади пропонується здійснити:

- запровадження регламенту, за яким медичний заклад (на прикладі ПОКЛ) стає точкою входу в систему соціальної адаптації. Це дозволить ОМС отримувати інформацію про потреби ветерана ще на етапі лікування, забезпечуючи принцип «випереджального сервісу»;

- перехід від консультативної діяльності до ролі головного адміністратора (кейс-менеджера), який координує взаємодію між лікарями, юристами та структурними підрозділами міської ради;

- створення при закладах охорони здоров'я спільних з ОМС консультативних пунктів для адміністрування процедур ВЛК. Це дозволить зняти з ветерана навантаження та перекласти його на цифрові та управлінські алгоритми громади;

- висвітлення реальних показників доступності та переліку послуг у ветеранських хабах на цифрових платформах Полтави до 2026 року. Це забезпечить не лише прозорість використання бюджетних коштів (зокрема програми «Турбота»), а й сформує у ветеранській спільноті відчуття керованості та безпеки процесу реінтеграції.

Література

1. Махлузарідес М., Харченко В., Середа П. Адаптація до цивільного життя: ключові напрями для посилення реінтеграції ветеранів та ветеранок в Україні. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-08/pub_unukr24_veterans-adapting-to-civilian-life_ukr_2208.pdf (дата звернення 30.04.2026).

2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 30.04.2026).

3. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12> (дата звернення: 30.04.2026).

4. Програма соціального забезпечення та соціального захисту населення Полтавської міської територіальної громади «Турбота» на 2026 рік: Додаток до рішення позачергової сімдесять п'ятої сесії Полтавської міської ради восьмого скликання від 24 грудня 2025 року. URL: <https://i1.poltava.to/uploads/2025/12/26/turbota.pdf> (дата звернення: 30.04.2026).

5. Потреби ветеранів та ветеранок в Україні: аналітичний звіт (2023–2024). Український ветеранський фонд. URL: <https://veteranfund.com.ua/wp->

<content/uploads/2024/11/Opytuvannia-veteraniv-zhovten-2024.pdf> (дата звернення: 30.04.2026).

6. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо створення та функціонування ветеранських просторів: Наказ Міністерства у справах ветеранів України від 05.06.2024 № 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0168923-24?lang=uk#Text> (дата звернення: 30.04.2026).

7. Щамбура Д. В. Інформаційні технології у сфері охорони здоров'я: правові засади забезпечення реалізації права на здоров'я. *Право та державне управління*. 2025 р. № 2. С. 302-309.

УДК 339.37:005.35:658.8

ESG-ПІДХОДИ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ТОРГІВЛІ

Ярмолюк М.Є., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Височин І.В., д-р.ekon.наук, професор,
професор кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

У сучасних умовах посилення конкуренції, цифрової трансформації економіки та зростання суспільного запиту на відповідальне ведення бізнесу питання інтеграції ESG-підходів набуває стратегічного значення для підприємств торгівлі. Традиційні фактори конкурентоспроможності, зокрема ціна, асортимент чи географія розміщення торговельних об'єктів, уже не забезпечують довгострокового лідерства на ринку. Все більшого значення набувають нематеріальні чинники, серед яких ключову роль відіграють екологічна відповідальність, соціальна орієнтованість та ефективне корпоративне управління.

Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у систему стратегічного управління підприємством. Для торговельної сфери це означає перехід до моделей функціонування, орієнтованих не лише на максимізацію прибутку, а й на забезпечення сталого розвитку, підвищення ресурсної ефективності та формування довгострокової цінності для всіх груп стейкхолдерів.

Екологічна складова ESG у торгівлі реалізується через впровадження енергоощадних технологій, оптимізацію логістичних процесів, скорочення використання пластику, розвиток систем повторного використання та переробки пакування, а також мінімізацію харчових втрат. Особливої актуальності набуває використання цифрових інструментів контролю споживання ресурсів та автоматизації процесів управління енергоспоживанням. Такі заходи дозволяють

не лише зменшити негативний вплив на довкілля, а й скоротити операційні витрати підприємств.

Соціальний компонент ESG охоплює забезпечення належних умов праці, розвиток людського капіталу, підтримку інклюзивності, соціального партнерства та взаємодії з локальними громадами. Для підприємств торгівлі важливим є формування безпечного та комфортного робочого середовища, підвищення мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури й реалізація соціальних ініціатив. В сучасних умовах саме соціальна відповідальність дедалі частіше виступає чинником підвищення лояльності споживачів та зміцнення бренду роботодавця.

Управлінська складова ESG пов'язана із забезпеченням прозорості бізнес-процесів, дотриманням етичних норм, антикорупційної політики, ефективного ризик-менеджменту та високої якості корпоративного управління. Для торговельних підприємств це створює передумови для підвищення інвестиційної привабливості, зміцнення партнерських зв'язків і формування стійкої ділової репутації.

Впровадження ESG-підходів формує для підприємств торгівлі комплекс стратегічних конкурентних переваг (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив ESG-підходів на формування конкурентних переваг підприємств торгівлі

ESG-компонент	Основні напрями реалізації	Конкурентні переваги для підприємства
Environmental (екологічний)	Енергоефективність, скорочення відходів, переробка пакування, оптимізація логістики	Зниження операційних витрат, підвищення ресурсної ефективності, покращення екологічного іміджу
Social (соціальний)	Розвиток персоналу, безпечні умови праці, підтримка громад, соціальні проєкти	Зростання лояльності споживачів, підвищення продуктивності праці, зміцнення HR-бренду
Governance (управлінський)	Прозорість управління, етичні стандарти, антикорупційна політика, ризик-менеджмент	Підвищення інвестиційної привабливості, зміцнення ділової репутації, зниження управлінських ризиків

Джерело: розроблено автором на основі [1, 2].

Важливою перевагою ESG-орієнтованої моделі розвитку є її позитивний вплив на фінансову стійкість підприємств. Інвестори, фінансові установи та міжнародні партнери дедалі активніше враховують ESG-критерії під час оцінювання надійності компаній та прийняття інвестиційних рішень. Для українських підприємств торгівлі це створює додаткові можливості залучення інвестицій, інтеграції у міжнародні ланцюги постачання та зміцнення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Практика функціонування провідних ритейлерів демонструє, що ESG-підходи поступово трансформуються з елементу корпоративної соціальної відповідальності у стратегічний інструмент управління конкурентоспроможністю. Компанії, які активно впроваджують програми енергозбереження, цифровізації процесів, сортування відходів та соціальної підтримки персоналу, отримують додаткові репутаційні та економічні переваги, а також підвищують рівень адаптивності до кризових викликів.

Отже, ESG-підходи стають важливим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Їх інтеграція у систему стратегічного управління сприяє підвищенню ефективності діяльності, зміцненню довіри споживачів та інвесторів, покращенню ділової репутації й формуванню стійких ринкових позицій. В перспективі роль ESG-факторів у розвитку торговельного бізнесу посилюватиметься, що обумовлює необхідність активного впровадження принципів сталого розвитку у практику функціонування підприємств торгівлі.

Література

1. Коптева Г.М. Інтеграція принципів ESG у бізнес-модель підприємств роздрібної торгівлі: вплив на управління ризиками та економічну безпеку. *Економічний вісник Донбасу*. 2026. № 1 (83). С. 159-164. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/85589db2-371e-4a63-a8cc-0558b0623d9a/content>
2. Руденко В. В., Козак О., Борзенкова О. Д. Сталий розвиток ритейлу через впровадження ESG-стандартів у бізнес-практики. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/988/973>

УДК 338.48:658.155:355.01

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ HoReCa В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Яровой О. В., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

Попов О. С., канд.екон.наук, доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

Сфера HoReCa в Україні в умовах повномасштабної війни опинилася серед найбільш уразливих секторів економіки. Воєнні ризики, що проявляються у порушенні логістичних ланцюгів, зменшенні платоспроможного попиту населення,

міграції трудових ресурсів, нестабільності енергопостачання та загрозах безпеці, суттєво вплинули на діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Водночас сучасні умови стали каталізатором пошуку нових механізмів забезпечення конкурентоспроможності та адаптації підприємств до кризового середовища.

У сучасних умовах конкурентні переваги підприємств HoReCa формуються не лише за рахунок якості послуг чи цінової політики, а й завдяки здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати безперервність діяльності та впроваджувати інноваційні підходи до управління. Дослідники відзначають, що війна спричинила трансформацію моделей функціонування підприємств сфери гостинності та посилила значення стратегічного управління [1].

Одним із ключових чинників формування конкурентних переваг стала цифровізація діяльності підприємств HoReCa. Використання онлайн-сервісів замовлення, систем автоматизації обслуговування, цифрового маркетингу та доставки дозволило багатьом закладам не лише зберегти клієнтську базу, а й розширити ринки збуту. Особливого значення набули мобільні додатки, інтеграція із сервісами доставки, електронні системи лояльності та активне просування у соціальних мережах. Дослідження свідчать, що саме digital-технології сьогодні виступають важливою конкурентною перевагою підприємств індустрії гостинності [2].

Важливим напрямом забезпечення конкурентоспроможності підприємств HoReCa є підвищення рівня гнучкості бізнес-процесів. Підприємства, які змогли оперативно змінити формат роботи, адаптувати меню, скоротити витрати та переорієнтувати діяльність на нові сегменти споживачів, отримали додаткові переваги на ринку. Значна частина ресторанів та кафе в умовах війни перейшла до компактних форматів обслуговування, розвитку dark kitchen, кейтерингу або поєднання ресторанного та торговельного формату [3].

Суттєву роль у формуванні конкурентних переваг відіграє людський капітал. В умовах кадрового дефіциту особливої ваги набувають професійність персоналу, ефективна система мотивації та лідерські якості менеджменту. Лідерство в сучасному ресторанному бізнесі дедалі частіше розглядається як стратегічна конкурентна перевага, що забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на виклики та підтримувати стабільну якість сервісу [4].

Однією з ключових умов виживання підприємств HoReCa під час війни стала диверсифікація джерел доходів. Багато підприємств розширили спектр послуг за рахунок організації волонтерських кухонь, виїзного харчування, співпраці з гуманітарними організаціями та створення нових форматів обслуговування внутрішньо переміщених осіб. Така адаптація сприяла не лише підтриманню фінансової стійкості, а й формуванню позитивного іміджу підприємств серед споживачів.

У сучасних умовах важливою конкурентною перевагою стає також соціальна відповідальність бізнесу. Підприємства, які підтримують Збройні Сили України, беруть участь у волонтерських ініціативах, забезпечують робочими місцями внутрішньо переміщених осіб та дотримуються принципів етичного ведення бізнесу, отримують вищий рівень довіри споживачів. Формування емоційної прихильності клієнтів до бренду закладу значно підсилює його конкурентні позиції на ринку.

Крім того, важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності є стратегічне управління ризиками. Підприємства HoReCa змушені враховувати ризики перебоїв енергопостачання, зміни валютного курсу, нестабільності постачань сировини та загроз фізичній безпеці. У зв'язку з цим все більшого значення набувають резервування ресурсів, диверсифікація постачальників, створення альтернативних каналів логістики та впровадження антикризових планів управління.

Воєнний стан також посилив значення регіонального чинника у функціонуванні підприємств HoReCa. Західні та центральні регіони України отримали додатковий імпульс розвитку завдяки переміщенню населення та бізнесу, тоді як підприємства прифронтових територій змушені працювати в умовах постійних ризиків та обмежень. Це зумовило необхідність формування різних моделей конкурентної поведінки залежно від територіального розташування підприємства [5].

В умовах воєнних ризиків підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств сфери HoReCa також зазнають суттєвих змін, оскільки класичні економічні моделі, орієнтовані на стабільне ринкове середовище, виявляються недостатньо релевантними. Якщо раніше основна увага приділялася таким показникам, як рівень прибутковості, частка ринку, цінова конкурентоспроможність, якість сервісу та лояльність клієнтів, то в умовах війни акценти зміщуються у бік стійкості, адаптивності та здатності підприємства до виживання.

Передусім змінюється сама логіка конкурентоспроможності: вона перестає бути виключно результатом ринкової ефективності й дедалі більше набуває характеру антикризової стійкості. У воєнних умовах підприємство може тимчасово втрачати частину прибутку або ринку, але при цьому залишатися конкурентоспроможним, якщо воно здатне безперервно функціонувати, зберігати персонал, швидко відновлювати операційну діяльність і підтримувати базовий рівень сервісу. Таким чином, ключовим стає показник життєздатності бізнес-моделі в умовах шоків.

Значно розширюється набір критеріїв оцінювання. До традиційних фінансово-економічних показників додаються індикатори операційної стійкості: здатність працювати при перебоях електроенергії, наявність резервних каналів постачання, диверсифікація логістики, рівень автономності закладу (генератори, альтернативні джерела енергії, запаси продуктів). Також важливими стають показники безпеки персоналу та клієнтів, що раніше практично не враховувалися як елемент конкурентоспроможності.

Окремим блоком оцінювання стає гнучкість підприємства. У сучасних умовах важливо не лише те, наскільки ефективно працює бізнес-модель, а й те, як швидко вона може бути змінена. Це включає здатність оперативно переходити на доставку, змінювати формат закладу, адаптувати меню під доступність ресурсів, змінювати цільові сегменти споживачів. Час адаптації стає одним із ключових конкурентних показників.

В умовах війни суттєво зростає значення людського капіталу в оцінюванні конкурентоспроможності. Якщо раніше акцент робився переважно на кваліфікації персоналу та продуктивності праці, то тепер додаються такі параметри, як стабільність кадрового складу, рівень психологічної стійкості команди, здатність до

роботи в стресових умовах та ефективність внутрішніх комунікацій. Втрата ключових працівників може мати критичний вплив на конкурентні позиції підприємства.

Також трансформується підхід до оцінювання фінансової стійкості. Якщо раніше аналізувалися переважно прибутковість і рентабельність, то тепер ключовими стають ліквідність, запас фінансової міцності, доступ до резервного фінансування, кредитна гнучкість та здатність покривати короткострокові ризики. У багатьох випадках саме фінансова «подушка безпеки» визначає конкурентоспроможність підприємства в кризових умовах.

Таким чином, конкурентні переваги підприємств HoReCa в умовах воєнних ризиків формуються під впливом комплексу факторів, серед яких ключову роль відіграють цифровізація, гнучкість бізнес-процесів, стратегічне управління, розвиток людського капіталу, соціальна відповідальність та здатність до швидкої адаптації. Підприємства, які активно впроваджують інноваційні підходи та адаптують власні стратегії до сучасних викликів, мають значно вищі шанси не лише зберегти свої позиції на ринку, а й забезпечити стійкий розвиток у післявоєнний період.

А оцінювання конкурентоспроможності підприємств HoReCa в умовах воєнних ризиків трансформується від класичної економічної моделі до багатовимірної системи, де поряд із фінансовими показниками ключову роль відіграють стійкість, адаптивність, безпека, соціальна відповідальність та здатність до швидкої трансформації бізнес-процесів. Це відображає загальну зміну парадигми функціонування підприємств у кризовому середовищі, де виживання та гнучкість стають не менш важливими, ніж прибутковість.

Література

1. Сидорук С., Матвійчук Л., Лепкий М. Особливості стратегічної діагностики сфери HoReCa у військовий період. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2023. № 2(8). URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(8\).2023.1](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(8).2023.1)
2. Бойко В. О., Бойко Л. О. Український ринок HoReCa в умовах воєнного стану та його ревіталізація. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2023. № 16. С. 93–99. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.12>
3. Ковалик О. А., Левчук В. В. Особливості стратегічного менеджменту у сфері HoReCa в умовах військового стану. *Економіка, фінанси, право*. 2023. № 6. С. 99–102. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.6.19>
4. Лихолат С., Григоришак Т. Лідерство як конкурентна перевага в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-45>
5. Сокирник І. В. Управління конкурентоспроможністю закладів ресторанного бізнесу в умовах нестабільності воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 10. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-16>

СЕКЦІЯ ІІІ. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 324

WYBORY SAMORZĄDOWE W STREFIE GAZY JAKO PRZYKŁAD FUNKCJONOWANIA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ W WARUNKACH KONFLIKTU ZBROJNEGO

Veretilnyk Oleksandr

doktor nauk społecznych

Pomorska Szkoła Wyższa w Starogardzie Gdańskim

Starogard Gdański, Polska

Wyzwania dla bezpieczeństwa narodowego — takie jak wojny, kryzysy polityczne, rewolucje, wzrost przestępczości zorganizowanej czy klęski żywiołowe — historycznie utrudniały efektywne funkcjonowanie organów władzy państwowej oraz administracji publicznej. Jednocześnie sytuacje kryzysowe tworzą warunki do adaptacji instytucjonalnej oraz poszukiwania niestandardowych rozwiązań umożliwiających kontynuację podstawowych funkcji administracyjnych mimo ograniczeń operacyjnych. W tym kontekście szczególne znaczenie badawcze mają przypadki, w których administracja publiczna funkcjonuje w warunkach konfliktu zbrojnego, okupacji oraz katastrofy humanitarnej.

Jednym z takich przypadków były wybory samorządowe przeprowadzone wiosną 2026 roku w Strefie Gazy pod auspicjami Palestyńskiej Władzy Narodowej (PWN). Zjawisko to stanowi interesujący przedmiot analizy z perspektywy zarządzania publicznego w warunkach ekstremalnych, ponieważ wybory odbywały się na terytorium częściowo kontrolowanym przez ruch Hamas, częściowo okupowanym przez siły izraelskie, przy formalnym bojkocie głównych palestyńskich frakcji politycznych oraz w warunkach pogłębiającego się kryzysu humanitarnego [1, 4, 5].

Celem niniejszego badania jest analiza funkcjonowania administracji publicznej w warunkach ekstremalnych na przykładzie organizacji i przeprowadzenia wyborów samorządowych w Strefie Gazy wiosną 2026 roku. Do głównych zadań badawczych należą: charakterystyka kontekstu polityczno-administracyjnego Strefy Gazy po wojnie 2023–2025 oraz identyfikacja czynników sprzyjających oraz utrudniających przeprowadzenie wyborów.

Podstawę metodologiczną badania stanowi studium przypadku (case study), a także analiza raportów organizacji międzynarodowych oraz publikacji medialnych.

W celu zrozumienia kontekstu przeprowadzenia wyborów konieczne jest odniesienie się do kluczowych wydarzeń kształtujących sytuację polityczno-administracyjną w Strefie Gazy.

Inicjatorem organizacji wyborów samorządowych była międzynarodowo uznana Palestyńska Władza Narodowa pod przewodnictwem prezydenta Mahmuda Abbasa, pełniącego jednocześnie funkcję lidera ruchu Fatah. Fatah od dekad odgrywa

dominującą rolę w Organizacji Wyzwolenia Palestyny (OWP), uznawanej przez ONZ za przedstawiciela narodu palestyńskiego. Obecnie organizacja ta kontroluje część okupowanego przez Izrael Zachodniego Brzegu Jordanu i współpracuje z administracją izraelską w zakresie bezpieczeństwa [1, 6].

Po zwycięstwie Hamasu w wyborach parlamentarnych w 2006 roku oraz następującym po nich kryzysie wewnątrzpalestyńskim, który w 2007 roku doprowadził do starć zbrojnych pomiędzy Fatah a Hamasem, kontrola nad Strefą Gazy przeszła w ręce Hamasu, który ustanowił własne struktury władzy. W odpowiedzi Izrael, przy wsparciu Egiptu, wprowadził blokadę lądową, powietrzną i morską, co doprowadziło do poważnego kryzysu humanitarnego, potwierdzanego w raportach organizacji międzynarodowych [5].

W październiku 2023 roku Hamas przeprowadził operację wojskową „Powódź Al-Aksa”, co doprowadziło do eskalacji konfliktu i działań odwetowych Izraela. Długotrwałe działania zbrojne doprowadziły do znacznych zniszczeń infrastruktury oraz masowych przesiedleń ludności [1, 6]. Po zawarciu rozejmu przy udziale Stanów Zjednoczonych i państw arabskich, utrwalił się stan, w którym Hamas kontroluje około 45% terytorium Strefy Gazy, natomiast pozostała część znajduje się pod izraelską okupacją wojskową.

W tej sytuacji Palestyńska Władza Narodowa podjęła próbę przywrócenia swojej obecności instytucjonalnej w Strefie Gazy. W tym celu rozpoczęto przygotowania do przeprowadzenia wyborów samorządowych na obszarach, gdzie możliwe było funkcjonowanie ograniczonej autonomii administracyjnej [4, 6].

W celu uzyskania akceptacji międzynarodowej — w szczególności ze strony Izraela, USA i państw zachodnich — PWN zdecydowała o wykluczeniu z procesu wyborczego ugrupowań politycznych nieuznających programu Organizacji Wyzwolenia Palestyny, która opowiada się m.in. za uznaniem prawa Izraela do istnienia oraz utworzeniem państwa palestyńskiego w granicach z 1967 roku. W konsekwencji z udziału w wyborach wyłączono m.in. Hamas oraz Palestyński Islamski Dżihad [1, 6].

Jednocześnie, w celu zapewnienia możliwości organizacyjnych przeprowadzenia wyborów w Strefie Gazy, PWN była zmuszona do częściowej współpracy z Hamasem w zakresie bezpieczeństwa i logistyki procesu wyborczego [1, 4, 6]. Z perspektywy zarządzania publicznego stanowi to istotny przykład sytuacji, w której rywalizujące ugrupowania polityczne podejmują współpracę operacyjną w warunkach wspólnego zagrożenia egzystencjalnego.

Ostatecznie, przy wsparciu Hamasu, udało się uruchomić lokale wyborcze jedynie w jednym mieście Strefy Gazy — w Deir al-Balah. Łącznie otwarto 12 lokali wyborczych, z czego 9 zlokalizowano w namiotach, co wynikało ze zniszczenia znacznej części infrastruktury miejskiej przez armię izraelską [2, 3, 4].

Tabela 1. Podstawowe dane dotyczące wyborów samorządowych w Deir al-Balah (wiosna 2026 r.)

Wskaźnik	Wartość
Liczba otwartych lokali wyborczych	12
Liczba lokali w namiotach (z powodu zniszczeń wojennych)	9
Szacunkowa liczba uprawnionych do głosowania	ok. 70 000
Szacunkowa liczba głosujących	ok. 15 000–16 000
Frekwencja wyborcza	ok. 21–23%
Frakcje nieuczestniczące w wyborach	Hamas, PIJ, LFWP, DFWP

Źródło: Opracowanie własne

Wybory zostały zbojkotowane również przez Ludowy Front Wyzwolenia Palestyny (LFWP) oraz Demokratyczny Front Wyzwolenia Palestyny (DFWP), ugrupowania posiadające znaczący status polityczny w strukturach OWP i odgrywające rolę tradycyjnej opozycji wewnątrzpalestyńskiej, co znacząco wpłynęło na frekwencję, która wyniosła około 23% zarejestrowanych wyborców w Deir al-Balah [3].

Postawa Hamasu, którego struktury zapewniały bezpieczeństwo lokalom wyborczym mimo politycznego bojkotu procesu, wskazuje na istnienie pragmatycznych mechanizmów współpracy pomiędzy rywalizującymi aktorami politycznymi w Palestynie w warunkach presji systemowej. Zjawisko to ma istotne znaczenie dla analizy funkcjonowania administracji publicznej w warunkach głębokiej fragmentacji politycznej, w której brak uznania legitymacji przeciwnika nie wyklucza ograniczonej koordynacji działań operacyjnych.

Z perspektywy teorii zarządzania publicznego przypadek ten ilustruje kilka kluczowych zależności. Po pierwsze, warunki ekstremalne mogą sprzyjać czasowemu ograniczeniu konfliktów politycznych w sytuacji identyfikacji wspólnego zagrożenia przewyższającego spory wewnętrzne. Po drugie, organizacja wyborów w warunkach kryzysowych wymaga wysokiego poziomu adaptacyjności instytucjonalnej, w tym wykorzystania rozwiązań tymczasowych i niestandardowych.

Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że wybory samorządowe w Strefie Gazy w 2026 roku stanowią istotny przykład funkcjonowania administracji publicznej w warunkach ekstremalnych. Wydarzenie to pokazuje zdolność instytucji palestyńskich do adaptacji oraz implementacji rozwiązań umożliwiających utrzymanie minimalnych funkcji administracyjnych pomimo ograniczeń wynikających z konfliktu zbrojnego i okupacji.

Jednocześnie należy podkreślić, że proces wyborczy miał charakter ograniczony zarówno pod względem terytorialnym, jak i partycypacyjnym. Mimo to spełnił on istotną funkcję polityczną, stanowiąc wyraz obecności instytucjonalnej administracji palestyńskiej na terytorium częściowo okupowanym przez Izrael.

Z punktu widzenia zarządzania publicznego przypadek ten wskazuje, że nawet w warunkach skrajnie niekorzystnych administracja publiczna może realizować podstawowe funkcje, o ile dysponuje zdolnością do elastycznego działania oraz

gotowością do stosowania niestandardowych rozwiązań organizacyjnych. Doświadczenie to może stanowić punkt odniesienia dla analizy innych sytuacji konfliktowych, w których instytucje publiczne funkcjonują w warunkach ograniczonej stabilności.

Bibliografia

1. Al-Mughrabi N., Sawafta A., Palestinian leader's loyalists win local elections, including some seats in Gaza, URL: <https://www.al-monitor.com/originals/2026/04/palestinian-leaders-loyalists-win-local-elections-including-some-seats-gaza> (dostęp: 21.05.2026).
2. Central Elections Commission announces final results of local elections, URL: <https://english.wafa.ps/Pages/Details/169835> (dostęp: 21.05.2026).
3. The CEC: Polling Centers close their Doors in Deir al-Balah, URL: <https://www.elections.ps/TabId/1083/ArtMID/9183/ArticleID/5300/The-CEC-Polling-Centers-close-their-Doors-in-Deir-al-Balah.aspx> (dostęp: 21.05.2026).
4. Palestinian election commission announces results of local elections in West Bank, Gaza, URL: <https://english.news.cn/20260426/2699eda17add4249bc442ce35afa8631/c.html> (dostęp: 21.05.2026).
5. UN Human Rights and Palestinian Minister of Interior discuss human rights concerns, URL: <https://reliefweb.int/report/occupied-palestinian-territory/un-human-rights-and-palestinian-minister-interior-discuss-human-rights-concerns-enar> (dostęp: 21.05.2026).
6. What to know about the Palestinian municipal elections, URL: <https://www.newarab.com/news/what-know-about-palestinian-municipal-elections> (dostęp: 21.05.2026).

УДК 351:355.02:005.334

АРХІТЕКТУРА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРУКТУРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОБОРОНИ

Абражевич М. М., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Архітектура ризик-менеджменту в структурі публічного управління сферою оборони формується як багаторівнева, інтегрована система інституцій, процесів, інструментів і нормативно-правових механізмів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку, мінімізацію та моніторинг ризиків у контексті забезпечення національної безпеки. Її сутність полягає у поєднанні стратегічного управління, оперативного планування та тактичної реалізації рішень, що дозволяє забезпечити узгодженість між політичними пріоритетами держави, оборонними спроможностями та ресурсними можливостями.

Концептуально така архітектура базується на принципах ризик-орієнтованого управління, що передбачає інтеграцію ризик-менеджменту в усі рівні публічного управління. Відповідно до стандарту ISO 31000, ефективна система управління ризиками включає три взаємопов'язані елементи – принципи, рамкову структуру та процес, що забезпечують системність, інтегрованість і орієнтацію на досягнення стратегічних цілей [1]. У сфері оборони це означає, що ризик-менеджмент не є окремою функцією, а виступає наскрізним елементом управління, інтегрованим у процеси планування, прийняття рішень, контролю та оцінювання ефективності.

Архітектурно ризик-менеджмент у системі оборони організовується за ієрархічним принципом, що охоплює стратегічний, оперативний і тактичний рівні. На стратегічному рівні ключову роль відіграють вищі органи державної влади, які визначають політику, пріоритети та допустимий рівень ризику. Як показує практика країн-членів НАТО, політичне керівництво здійснює загальний нагляд за реалізацією політики безпеки, забезпечуючи узгодженість між різними компонентами системи [2]. Таким чином, стратегічний рівень формує нормативно-правову основу та визначає рамкові умови функціонування всієї системи ризик-менеджменту.

Оперативний рівень архітектури представлений міністерствами оборони, генеральними штабами та іншими органами сектору безпеки, які відповідають за трансформацію стратегічних рішень у конкретні програми, плани та операції. На цьому рівні ризик-менеджмент інтегрується у процеси оборонного планування, управління ресурсами, закупівель та розвитку спроможностей. Важливим елементом є створення спеціалізованих підрозділів або функціональних структур, відповідальних за оцінку ризиків, внутрішній контроль та аудит. Зокрема, у практиці Міністерства оборони України впроваджуються інструменти ідентифікації ризиків, такі як реєстри ризиків, що сприяють підвищенню прозорості та ефективності управління [3].

Тактичний рівень охоплює безпосереднє виконання завдань у військових підрозділах, де ризик-менеджмент реалізується через процедури оцінки загроз, планування операцій і реагування на кризові ситуації. На цьому рівні важливе значення має оперативність прийняття рішень та здатність адаптуватися до змінної обстановки. Як зазначається у дослідженнях оборонних систем, процес управління ризиками включає ідентифікацію, аналіз, розробку заходів реагування та постійний моніторинг, що забезпечує безперервність управління ризиками [4].

Функціонально архітектура ризик-менеджменту включає декілька ключових підсистем. По-перше, це підсистема ідентифікації ризиків, яка передбачає систематичний аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз, включаючи військові, кібернетичні, економічні та інформаційні ризики. По-друге, підсистема оцінювання ризиків, що базується на використанні кількісних і якісних методів, зокрема сценарного аналізу, моделювання та експертних оцінок. По-третє, підсистема реагування, яка включає розробку стратегій уникнення, зниження, передачі або прийняття ризиків. По-четверте, підсистема

моніторингу та контролю, що забезпечує постійне відстеження стану ризиків і ефективності вжитих заходів.

Важливою характеристикою сучасної архітектури є її мережевий та міжвідомчий характер. Концепція управління ризиками підкреслює, що управління ризиками здійснюється через взаємодію різних інституцій, правил і процесів, що охоплюють політичний, економічний і соціальний контексти. У сфері оборони це означає необхідність координації між військовими структурами, органами державної влади, приватним сектором та міжнародними партнерами. Такий підхід дозволяє враховувати комплексний характер сучасних загроз, зокрема гібридних і кібернетичних.

Інституційна складова архітектури передбачає чіткий розподіл повноважень і відповідальності між суб'єктами управління. Зокрема, політичні органи визначають стратегічні орієнтири, виконавчі органи забезпечують реалізацію політики, а контрольні інституції здійснюють аудит і оцінювання ефективності. Важливу роль відіграють також механізми внутрішнього контролю, які забезпечують своєчасне виявлення ризиків і запобігання їх негативним наслідкам, що підтверджується дослідженнями у сфері управління оборонними програмами [5].

Суттєвим елементом архітектури є інтеграція ризик-менеджменту у життєвий цикл оборонних систем і програм. Зокрема, у в межах Рамки управління ризиками (RMF), розробленої NIST, управління ризиками охоплює всі етапи – від підготовки і категоризації систем до впровадження, оцінювання та авторизації [6]. Такий підхід забезпечує системність і безперервність управління ризиками, що є критично важливим у сфері оборони, де помилки можуть мати значні наслідки.

Таким чином, архітектура ризик-менеджменту в структурі публічного управління сферою оборони являє собою складну багаторівневу систему, що поєднує інституційні, процесні та функціональні компоненти. Вона базується на принципах інтегрованості, адаптивності та системності, забезпечує узгодженість між різними рівнями управління та сприяє підвищенню стійкості оборонного сектору до сучасних викликів і загроз.

Література

1. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
2. NATO. Cyber defence. URL: <https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/cyber-defence>
3. Denys Shmyhal: We have built an integrated anti-corruption management system. URL: <https://mod.gov.ua/en/news/denys-shmyhal-we-have-built-an-integrated-anti-corruption-management-system>
4. Kordova S., Fridkin S. Risk Management for Defense SoS in a Complex, Dynamic Environment. *Sustainability*. 2021 № 13. 1789. <https://doi.org/10.3390/su13041789>

5. Aulia S.A. Risk management in defense program: Evidence from Ukrainian arm forces. *Human Error and Safety*. 2024. № 1(2). P. 66-74. <https://doi.org/10.61511/hes.v1i2.2024.1250>

6. NIST Risk Management Framework. URL: <https://csrc.nist.gov/projects/risk-management/about-rmf>

УДК 667.021.1

МОДЕРНІЗАЦІЯ БЕЗПЕКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СИСТЕМИ КОЛЕКТИВНОЇ БЕЗПЕКИ

Базиченко В.В., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет, м. Херсон, Україна

Науковий керівник: **Філіппова В.Д.**,
д-р наук з держ. упр., к.е.н., професор,
Херсонський національний технічний університет, м. Херсон, Україна

На сьогодні сучасна міжнародна система безпеки переживає глибоку трансформацію, що зумовлена новими геополітичними викликами, збройними конфліктами, кіберзагрозами та кризою традиційних механізмів міжнародного права. Повномасштабна агресія Російської Федерації проти України стала каталізатором переосмислення архітектури європейської безпеки та ролі України в системі колективної оборони Європи [1, с.12].

Саме у таких умовах особливого значення набуває модернізація безпекового менеджменту України, що, перш за все, передбачає реформування системи управління сектором безпеки і оборони, впровадження стандартів НАТО та ЄС, цифровізацію процесів управління ризиками та посилення міждержавної кооперації. Саме така ефективність функціонування безпекового менеджменту визначає здатність держави протидіяти сучасним загрозам та інтегруватися до європейської системи колективної безпеки.

Варто підкреслити, що проблематика трансформації безпекової архітектури Європи та ролі України в цьому процесі висвітлюється не тільки у працях зарубіжних науковців, але і українських, які акцентують увагу на інтеграції України до систем безпеки ЄС і НАТО, реформуванні державного управління та розвитку механізмів кооперативної безпеки [2, с.47].

Безпековий менеджмент слід розглядати як систему управлінських, правових, організаційних та інформаційних заходів, спрямованих на забезпечення національної безпеки держави, захист її суверенітету та стабільного функціонування суспільства [3, с.95]. На нашу думку, сучасні концепції безпекового менеджменту базуються на наступних принципах, таких як: системність; адаптивність; інтегроване управління ризиками; міжвідомча взаємодія; міжнародна кооперація; цифрова безпека.

Варто зауважити, що європейська модель безпеки дедалі більше ґрунтується на концепції кооперативної та колективної безпеки, де ключову роль відіграють міжнародні інституції, насамперед НАТО, ЄС та ОБСЄ. У сучасних умовах безпека перестає бути виключно військовою категорією. Вона охоплює не тільки інформаційний, економічний, енергетичний, але і кібернетичний та гуманітарний виміри. І саме тому модернізація безпекового менеджменту потребує комплексного міжгалузевого підходу.

Саме після 2014 року Україна розпочала масштабне реформування сектору безпеки та оборони. Основними напрямками модернізації стали: інституційне реформування сектору безпеки, а саме було здійснено: реформу системи державного управління у сфері безпеки; оновлено воєнну доктрину; посилено роль Ради національної безпеки і оборони; удосконалено механізми стратегічного планування. Також, важливим етапом стало впровадження принципів демократичного цивільного контролю над сектором безпеки відповідно до стандартів НАТО.

Крім того, Україна активно адаптує власну систему управління до стандартів НАТО та ЄС [4, с.61]. Саме такий підхід передбачає: сумісність військового управління; стандартизацію логістики; розвиток систем командування; модернізацію оборонного планування; цифровізацію військових процесів [5, с.28]. Таким чином, саме інтеграція України до європейського та євроатлантичного простору є ключовою умовою формування нової системи європейської безпеки.

Сучасна війна характеризується високим рівнем кіберзагроз. Україна стала однією з держав, що отримала унікальний практичний досвід протидії кібератакам у воєнних умовах. Основними напрямками розвитку кібербезпеки на сьогодні є: створення центрів реагування на кіберінциденти; інтеграція кіберзахисту до системи національної безпеки; співпраця з ЄС та НАТО у сфері кібероборони; впровадження цифрових систем моніторингу загроз [6, с.114]. Також, суттєвої модернізації зазнала система цивільного захисту населення. У сучасних умовах цивільна безпека стала складовою загальноєвропейської стійкості до кризових ситуацій. Разом з українськими дослідниками ми підкреслюємо необхідність переходу до нової управлінської парадигми безпеки, орієнтованої на швидке реагування, міжвідомчу координацію та управління ризиками.

Європейська система колективної безпеки на сьогодні перебуває у процесі переосмислення. Війна в Україні продемонструвала недостатню ефективність окремих механізмів міжнародної безпеки та водночас підтвердила важливість колективних механізмів оборони. Україна фактично стала східним форпостом європейської безпеки, виконуючи функції стримування військової агресії та захисту демократичних цінностей Європи. Варто підкреслити, що на сьогодні український досвід - це ведення сучасної війни; протидія гібридним загрозам; кібероборона; мобілізаційне управління; стратегічна комунікація набувають важливого значення для всієї європейської спільноти. На нашу думку, саме інтеграція України до систем колективної безпеки ЄС і НАТО здатна суттєво посилити безпекову архітектуру континенту. Водночас Україна вже сьогодні

робить вагомий внесок у: зміцнення обороноздатності Європи; розвиток спільних безпекових механізмів; формування нових моделей кооперативної безпеки; удосконалення систем кризового реагування.

Попри значний прогрес, на сьогодні існує низка проблем, а саме: недостатнє фінансування окремих реформ; бюрократизація управлінських процесів; потреба в оновленні нормативно-правової бази; кадровий дефіцит; необхідність подальшої цифровізації; високий рівень зовнішніх загроз. І на нашу думку, окремою проблемою залишається необхідність синхронізації українських реформ із безпековими стандартами ЄС та НАТО. Крім вищезазначеного, варто зауважити, що подальша модернізація безпекового менеджменту України має здійснюватися за такими напрямками: поглиблення інтеграції до євроатлантичних та європейських структур; розвиток цифрових технологій безпеки; створення єдиної системи кризового реагування; посилення кіберзахисту критичної інфраструктури; розширення міжнародної військово-технічної співпраці, формування сучасної системи стратегічного управління ризиками; розвиток системи інформаційної безпеки. У перспективі Україна може стати одним із ключових елементів нової архітектури європейської безпеки.

Таким чином, модернізація безпекового менеджменту України є стратегічно важливим процесом як для самої держави, так і для всієї європейської системи колективної безпеки. В умовах сучасних загроз Україна демонструє здатність до ефективної адаптації системи безпеки, впровадження міжнародних стандартів та розвитку нових підходів до управління кризами. Реформування сектору безпеки, інтеграція до євроатлантичних та європейських структур, розвиток кібербезпеки та систем цивільного захисту створюють підґрунтя для посилення безпеки Європи загалом. Досвід України у протидії гібридним та військовим загрозам стає важливим елементом формування нової моделі європейської колективної безпеки.

Література

1. Беняс В. Роль НАТО у формуванні європейської системи безпеки: практичний досвід для України// Політичне життя.2023. №2. С.11-19
2. Мурашко В. Ключові напрями трансформації місії України у формуванні архітектури сучасної системи забезпечення європейської безпеки//Науковий вісник.2024. №1. С.45-53.
3. Приймаченко Д., Морозов О., Пасічник А. Питання правового забезпечення і розвитку європейської безпеки// Юридичний науковий електронний журнал.2022. №7. С.94-103.
4. Ключова Є. Система міжнародної колективної безпеки: правові аспекти та перспективи для України// Dictum Factum.2021. №2. с.58-64.
5. Терент'єва А. Зміна управлінської безпекової парадигми у сфері цивільного захисту: український вимір// Публічне урядування.2023.№4. С.71-80.
6. Вівчар О., Зяйлик М. Практичний базис організаційно-правових контекстів забезпечення кооперативної безпеки.

Віннікова В.В., канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Публічне управління в системі національної безпеки України є важливою складовою функціонування держави та державності, що забезпечує її суверенітет, територіальну цілісність та стабільний розвиток. Актуальність цього питання зумовлена сучасними викликами та загрозами, зокрема військовою агресією, інформаційними атаками, кіберзагрозами, а також необхідністю ефективного реагування на внутрішні ризики, такі як корупція, економічна нестабільність та кризи в управлінській системі. Поточний стан національної безпеки України вимагає всебічного аналізу ефективності управлінських рішень, структур і механізмів, які використовуються для протидії сучасним загрозам. Зважаючи на реалії сьогодення, стає очевидним, що наявна система управління потребує не лише вдосконалення, але й трансформації відповідно до нових стандартів і вимог. З огляду на євроінтеграційні прагнення України, це питання набуває додаткової ваги, оскільки впровадження міжнародних стандартів у системі національної безпеки є ключовою умовою для досягнення єдності з європейською безпековою спільнотою.

Публічне управління у сфері національної безпеки є ключовим інструментом забезпечення стабільності держави, який базується на організуючій, координаційній і контрольній діяльності суб'єктів управління. Визначено, що воно охоплює систематичне використання правових, організаційних та економічних механізмів для підтримки національної безпеки в умовах динамічних внутрішніх і зовнішніх загроз. Публічне управління у сфері національної безпеки має інтеграційний характер, поєднуючи функції стратегічного планування, реалізації державної політики та моніторингу її виконання; формує правові, інституційні та організаційні засади для своєчасного реагування на потенційні загрози. Національна безпека виступає багатовимірним об'єктом управління, який включає в себе військову, економічну, інформаційну, екологічну, енергетичну складові. Ефективне управління забезпечується через побудову міжвідомчої координації, використання системи національних стратегій та програм. Тому правовий фундамент публічного управління у сфері національної безпеки України ґрунтується на Конституції України, Законах України «Про національну безпеку», «Про основи національної безпеки України» та низці міжнародних угод. Оновний розвиток правових норм у цій сфері має враховувати не лише поточні виклики, але й тенденції розвитку міжнародного права. Нормативно-правова база, що визначає регулювання суспільних відносин у сфері національної безпеки України, розроблена на основі Конституції України, з урахуванням масштабних змін, які відбуваються як на національному, так і на міжнародному рівнях. У системі нормативно-правових актів, що складають правовий фундамент державної політики у сфері

національної безпеки та оборони, особливе значення мають такі документи: 1) Конституція України; 2) Закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року № 2469-VIII; 3) стратегічні документи, зокрема Стратегія національної безпеки України (затверджена 14 вересня 2020 року), Стратегія воєнної безпеки України (від 25 березня 2021 року), Стратегія екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року (від 20 жовтня 2021 року), Стратегія біобезпеки та біологічного захисту (від 15 жовтня 2021 року), Стратегія розвитку обороннопромислового комплексу України (від 18 червня 2021 року), Доктрина інформаційної безпеки України (від 25 лютого 2017 року); 4) міжнародні нормативно-правові акти, які регулюють питання безпеки на глобальному рівні. Визначено, що інтеграційний підхід у публічному управлінні сприяє створенню комплексної системи захисту, яка охоплює всі ключові аспекти національної безпеки. Він передбачає тісну взаємодію між державними органами, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Система суб'єктів забезпечення національної безпеки охоплює сукупність державних і недержавних інституцій, об'єднаних спільними цілями та завданнями, що спрямовані на захист, збереження та зміцнення національних інтересів і цінностей, а також на протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам. До системи суб'єктів публічного управління у сфері національної безпеки віднесено: Президента України, Ради національної безпеки і оборони України, Міністерство оборони України, Збройні Сили України, Державна спеціальна служба транспорту, Міністерство внутрішніх справ України, Національна гвардія України, Національна поліція України, Державна прикордонна служба України, Державна міграційна служба України, Державна служба України з надзвичайних ситуацій, Служба безпеки України, Антитерористичний центр при Службі безпеки України, Служба судової охорони, Управління державної охорони України, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, Апарат Ради національної безпеки і оборони України, розвідувальні органи України, а також центральний орган виконавчої влади, що відповідає за формування та реалізацію державної військово-промислової політики.

Проблеми, що виникають у системі державного управління національною безпекою України, можна розглядати в контексті їхнього зовнішнього та внутрішнього характеру, кожен із яких вимагає окремого підходу до аналізу та вирішення.

Література:

1. Строяновський В.В. Формування інституційних засад системи стратегічного аналізу в процесі державного управління у сфері національної безпеки. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. 2016. № 3. С. 29-34.

2. Білоус-Осінь Т.І. Публічне адміністрування у сфері наукової діяльності. *Juris Europensis Scientia*. 2021. № 3. С. 57–60.

СТІЙКІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ФАКТОР НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Газаєв В. Н., здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
*Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна*

Ортіна Г. В., д-р.н. держ. упр., професор,
професор кафедри менеджмента та публічного адміністрування,
*Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна*

В умовах сучасних безпекових викликів, спричинених повномасштабною війною, економічною нестабільністю та трансформаційними процесами в Україні, питання забезпечення національної безпеки набуває системного характеру. Одним із ключових напрямів зміцнення державної стійкості є розвиток спроможності територіальних громад до протидії кризам, адаптації та відновлення, що визначається категорією «стійкість» (resilience).

Стійкість територіальних громад розглядається як здатність локальних соціально-економічних систем ефективно функціонувати в умовах зовнішніх та внутрішніх загроз, забезпечувати безперервність управління та підтримувати життєдіяльність населення. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що саме місцевий рівень управління є найбільш критичним у системі забезпечення безпеки держави [1, с. 11].

У контексті національної безпеки стійкість громад виступає як інтегральний показник ефективності функціонування державних інституцій. Вона визначає здатність системи реагувати на кризи, забезпечувати стабільність соціально-економічного розвитку та підтримувати безпекове середовище [2, с. 18].

Ключовими складовими стійкості територіальних громад є економічна, соціальна, інституційна та безпекова компоненти. Економічна стійкість передбачає здатність громад підтримувати економічну активність, диверсифікувати джерела доходів та забезпечувати фінансову автономію. У сучасних умовах важливим є розвиток локальної економіки, підтримка малого бізнесу та залучення інвестицій [3, с. 25].

Соціальна складова стійкості пов'язана з рівнем соціальної згуртованості, доступом до базових послуг та якістю життя населення. В умовах кризи саме соціальна згуртованість дозволяє зменшити негативні наслідки дестабілізації та забезпечити ефективну взаємодію між різними соціальними групами [1, с. 19].

Інституційна стійкість визначається ефективністю діяльності органів публічного управління, їх здатністю забезпечувати безперервність управлінських процесів та приймати стратегічно обґрунтовані рішення.

Важливим є впровадження сучасних підходів до управління, зокрема evidence-based policy та risk-based management [4, с. 27].

Безпекова складова включає розвиток системи цивільного захисту, територіальної оборони та підготовку населення до надзвичайних ситуацій. Європейський досвід демонструє, що ефективна система безпеки на місцевому рівні є основою загальнонаціональної стійкості [2, с. 23].

Особливого значення набуває концепція community resilience, яка передбачає інтеграцію різних секторів управління, розвиток партнерських відносин та активну участь громадян у забезпеченні безпеки. У країнах Європейського Союзу ця концепція є ключовим елементом політики національної безпеки [5, с. 31].

У сучасних умовах важливим є впровадження цифрових інструментів управління, що забезпечують оперативний доступ до інформації, моніторинг ситуації та підтримку прийняття управлінських рішень. Цифровізація сприяє підвищенню ефективності управління та забезпечує прозорість діяльності органів влади [3, с. 34].

Важливим напрямом є також впровадження ризик-орієнтованого підходу, що передбачає системну ідентифікацію загроз, оцінку їх впливу та розробку механізмів реагування. Це дозволяє забезпечити превентивний характер управління та підвищити рівень готовності до криз [4, с. 30].

У контексті євроінтеграції Україна має можливість адаптувати європейські підходи до забезпечення стійкості громад, зокрема впровадження інтегрованих систем управління кризами, розвиток локальних стратегій безпеки та використання сучасних фінансових інструментів підтримки розвитку [2, с. 29].

Особливу увагу слід приділити розвитку людського капіталу, який є основою стійкості територіальних громад. Підвищення рівня освіти, розвиток компетенцій та формування культури безпеки сприяють зміцненню соціально-економічної системи [5, с. 36].

У сучасних умовах формування стійкості територіальних громад набуває характеру стратегічного пріоритету державної політики. Це обумовлено тим, що саме локальний рівень є першим, який реагує на кризові ситуації, забезпечує безперервність життєдіяльності населення та формує базу для подальшого відновлення держави. Таким чином, стійкість громад виступає не лише елементом соціально-економічного розвитку, але й важливою складовою архітектури національної безпеки.

Одним із ключових аспектів є впровадження багаторівневого управління (multi-level governance), яке передбачає ефективну взаємодію між центральними, регіональними та місцевими органами влади. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, підвищити ефективність використання ресурсів та сформувати цілісну систему реагування на кризові виклики [2, с. 34].

Важливим напрямом є розвиток адаптивного управління (adaptive governance), що передбачає гнучкість управлінських механізмів та здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. У контексті сучасних викликів це означає необхідність переходу від жорстко регламентованих

моделей управління до більш гнучких та динамічних систем, здатних ефективно функціонувати в умовах невизначеності [4, с. 38].

Особливого значення набуває формування економічної диверсифікації територіальних громад як ключового елементу їх стійкості. Залежність від обмеженої кількості економічних секторів значно підвищує вразливість громад до кризових явищ. У цьому контексті важливим є розвиток малого та середнього бізнесу, підтримка інноваційної діяльності та створення нових економічних кластерів [3, с. 41].

У сучасних умовах важливим є також розвиток інфраструктурної стійкості, яка передбачає забезпечення надійності критичної інфраструктури, включаючи енергетичні системи, транспортні мережі, системи водопостачання та цифрову інфраструктуру. Порушення функціонування цих систем може мати значний вплив на безпеку населення та економічну стабільність регіонів [1, с. 52].

Крім того, важливим є розвиток соціального капіталу, який включає рівень довіри між громадянами, взаємодію між різними соціальними групами та активну участь населення у процесах управління. Високий рівень соціального капіталу сприяє підвищенню стійкості громад та забезпечує ефективну взаємодію у кризових ситуаціях [5, с. 44].

Важливим напрямом є також впровадження стратегічного планування розвитку громад з урахуванням принципів стійкості. Це передбачає розробку довгострокових стратегій, що враховують можливі ризики та сценарії розвитку, а також забезпечують гнучкість управлінських рішень. Використання сценарного планування дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити готовність до кризових ситуацій [2, с. 39].

У сучасних умовах важливим є також розвиток системи публічно-приватного партнерства, яке дозволяє залучати додаткові ресурси для розвитку територіальних громад та підвищення їх стійкості. Взаємодія між державою та бізнесом сприяє впровадженню інноваційних рішень та підвищенню ефективності управління [3, с. 47].

Особливу увагу слід приділити розвитку екологічної стійкості територіальних громад, яка передбачає раціональне використання природних ресурсів, впровадження енергоефективних технологій та зменшення негативного впливу на довкілля. У контексті глобальних кліматичних змін цей аспект набуває особливої актуальності [1, с. 60].

Важливим є також розвиток системи управління ризиками, що включає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку їх впливу та розробку заходів реагування. Такий підхід дозволяє забезпечити превентивний характер управління та підвищити ефективність реагування на кризові ситуації [4, с. 42].

У контексті цифрової трансформації важливим є розвиток цифрової стійкості, що передбачає захист інформаційних систем, забезпечення кібербезпеки та використання цифрових інструментів для управління. Це дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити безперервність функціонування систем у кризових умовах [3, с. 50].

Крім того, важливим є впровадження інструментів оцінки стійкості територіальних громад, що дозволяє визначити їх сильні та слабкі сторони, а

також сформувати ефективні стратегії розвитку. Використання індикаторів стійкості сприяє підвищенню ефективності управління та забезпечує контроль за реалізацією стратегічних цілей [2, с. 44].

У сучасних умовах важливим є також розвиток системи освіти та підготовки кадрів у сфері публічного управління та безпеки. Підвищення рівня професійних компетенцій управлінців сприяє ефективному функціонуванню системи управління та забезпечує її здатність до адаптації [5, с. 49].

Таким чином, забезпечення стійкості територіальних громад є комплексним процесом, що потребує інтеграції різних підходів до управління, розвитку економічної, соціальної та інституційної складових, а також впровадження сучасних технологій. Це дозволяє сформувати ефективну систему національної безпеки та забезпечити сталий розвиток держави в умовах сучасних викликів..

Література

1. UNDRR. Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction. Geneva, 2022. 120 p.
2. European Commission. Strategic Foresight Report: Resilience of the EU. Brussels, 2023. 65 p.
3. World Bank. Building Resilient Communities in Europe and Central Asia. Washington, 2022. 98 p.
4. OECD. Risk Management and Resilience Framework. Paris : OECD Publishing, 2021. 85 p.
5. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. Національна доповідь про стан техногенної та природної безпеки в Україні. Київ, 2023. 150 с.
6. Ортіна Г. В. Стратегічне управління післявоєнним відновленням територіальних громад України. Економіка та держава. 2025. № 1. С. 33–40.

УДК 351:355.02:005.21

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГУВАННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Горелій С. С., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна*

Сфера національної безпеки належить до тих напрямів публічного управління, у яких стратегічні рішення мають безпосередній вплив на здатність держави захищати суверенітет, територіальну цілісність, суспільну стабільність і критично важливі національні інтереси. В умовах воєнного стану стратегування у цій сфері не може зводитися лише до формального оновлення стратегічних документів або визначення загальних пріоритетів. Його зміст полягає у створенні такої інституційної системи, яка здатна своєчасно виявляти загрози, узгоджувати

дії суб'єктів сектору безпеки і оборони, забезпечувати реалізацію стратегічних рішень та коригувати їх відповідно до змін безпекового середовища.

Закон України «Про національну безпеку України» закріплює правові основи державної політики у сфері національної безпеки і оборони, а також визначає систему планування у цій сфері [1]. Водночас Стратегія національної безпеки України виступає базовим документом, що задає загальні орієнтири державної політики, визначає пріоритети захисту національних інтересів та формує основу для розроблення інших стратегічних документів [2]. Отже, інституційні механізми стратегування мають забезпечувати не лише підготовку стратегій, а й їх практичну реалізацію, моніторинг, оцінювання результатів та узгодження з ресурсними можливостями держави.

У науковій літературі стратегічне планування у сфері національної безпеки розглядається як особливий вид управлінської діяльності, що потребує збору та опрацювання інформації, аналізу альтернатив, урахування ризиків і прийняття рішень, орієнтованих на досягнення довгострокових національних цілей. Так, Л.М. Шипілова наголошує, що стратегічне планування у сфері національної безпеки передбачає розроблення стратегічних рішень, які мають орієнтувальний, організаційний та об'єднувальний характер [3]. В.П. Горбулін та А.Б. Качинський розглядають стратегічне планування у зв'язку зі стратегічним менеджментом, що є важливим для поєднання довгострокового бачення, управлінської дії та контролю результатів [4]. Н. Ткачук, аналізуючи стратегічне планування та стратегічний аналіз у сфері забезпечення національної безпеки, підкреслює значення стратегічного аналізу як вихідного етапу підготовки стратегічних документів і звертає увагу на необхідність циклічного, а не лінійного розуміння цього процесу [5].

На нашу думку, інституційні механізми стратегування у сфері національної безпеки доцільно розглядати як сукупність організаційних структур, процедур, правил, аналітичних інструментів і каналів координації, за допомогою яких суб'єкти публічного управління формують, реалізують та переглядають стратегічні рішення у сфері безпеки. Такі механізми поєднують нормативно-правове регулювання, стратегічний аналіз, міжвідомчу координацію, ресурсне планування, інформаційно-аналітичне забезпечення та систему оцінювання результатів. Їх особливість полягає в тому, що вони мають працювати не ізольовано, а як єдиний управлінський контур, здатний забезпечити послідовність стратегічної політики держави.

Основні інституційні механізми стратегування у сфері національної безпеки України узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Інституційні механізми стратегування у сфері національної безпеки України

Механізм	Зміст управлінської дії	Очікуваний результат
Нормативно-правовий	Визначення засад, процедур і меж стратегічного планування у сфері безпеки та оборони.	Правова визначеність стратегічних рішень і узгодженість документів.

Організаційно-інституційний	Розподіл повноважень між суб'єктами сектору безпеки і оборони, органами влади та координаційними структурами.	Зменшення дублювання функцій і підвищення керованості процесів.
Інформаційно-аналітичний	Збір, аналіз і прогнозування даних щодо загроз, ризиків, ресурсів і сценаріїв розвитку безпекової ситуації.	Обґрунтованість стратегічних рішень та своєчасне реагування на зміни.
Ресурсно-фінансовий	Узгодження стратегічних пріоритетів із кадровими, матеріальними, технологічними та бюджетними можливостями держави.	Реалістичність стратегій і можливість їх практичного виконання.
Моніторингово-оцінювальний	Відстеження виконання стратегічних документів, оцінювання результатів і коригування управлінських рішень.	Адаптивність стратегування та підвищення відповідальності суб'єктів управління.

Примітка. Узагальнено автором.

Подана систематизація дає змогу розглядати стратегування не як разову підготовку документа, а як безперервний управлінський процес. Його результативність залежить від того, наскільки повно стратегічні цілі поєднані з реальними повноваженнями інституцій, доступними ресурсами, аналітичними даними та процедурами контролю виконання. Якщо хоча б один із зазначених механізмів функціонує формально, стратегічні документи ризикують залишатися декларативними й не створювати належного управлінського ефекту.

Однією з проблем стратегування у сфері національної безпеки України є недостатня узгодженість між стратегічними документами різного рівня, їх ресурсним забезпеченням і практикою міжвідомчої взаємодії. У період воєнного стану ця проблема посилюється високою динамікою загроз, необхідністю швидкого ухвалення рішень і потребою в одночасному поєднанні короткострокового кризового реагування з довгостроковими цілями розвитку сектору безпеки і оборони. Тому інституційні механізми стратегування мають бути достатньо гнучкими, але водночас процедурно визначеними, щоб забезпечувати спадкоємність політики, відповідальність суб'єктів та можливість коригування стратегічних пріоритетів.

Практичне вдосконалення інституційних механізмів стратегування доцільно пов'язувати з кількома управлінськими завданнями. Насамперед ідеться про посилення стратегічного аналізу та прогнозування, формування єдиної логіки підготовки стратегічних документів, запровадження чітких критеріїв оцінювання їх виконання, розвиток міжвідомчих координаційних процедур і підвищення якості інформаційно-аналітичного супроводу рішень. Важливим є також зв'язок стратегічного планування з бюджетним процесом,

кадровою політикою, цифровими інструментами управління та системою демократичного цивільного контролю.

Отже, інституційні механізми стратегування у сфері національної безпеки України є ключовою умовою перетворення стратегічних пріоритетів на реальні управлінські дії. Їх значення полягає у забезпеченні зв'язку між стратегічним аналізом, ухваленням рішень, ресурсним плануванням, координацією суб'єктів та оцінюванням результатів. У сучасних умовах ефективність стратегування визначається не кількістю стратегічних документів, а здатністю інституційної системи забезпечити їх узгоджену реалізацію, своєчасне оновлення та практичну спрямованість на захист національних інтересів України.

Література

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.

2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>.

3. Шипілова Л. М. Стратегічне планування у сфері національної безпеки : курс лекцій. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2023. 143 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/0c043c6b-bab5-4391-9c5c-26aa49b2e9e5.pdf>

4. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія. Київ : НІСД, 2011. 288 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-07/Gorbulin_Kachynsky-e2dd0.pdf

5. Ткачук Н. Стратегічне планування та стратегічний аналіз у сфері забезпечення національної безпеки. *Юридичний вісник*. 2021. № 4. С. 80–86. URL: https://www.yurvisnyk.in.ua/v4_2021/13.pdf

УДК 351:351.746.1:355.02

ПРИКОРДОННА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР

Гуменюк Б. Б., доктор філософії
з публічного управління та адміністрування,
заступник коменданта з інженерно-авіаційного забезпечення
прикордонної комендатури швидкого реагування
розвідувально-ударних безпілотних авіаційних комплексів
15 мобільного прикордонного загону Східного регіонального управління
Державної прикордонної служби України, Україна

В умовах повномасштабної війни прикордонна безпека набула для України значення не лише спеціалізованого напрямку діяльності сектору безпеки і оборони, а й важливої передумови національної стійкості. Державний кордон у

сучасних умовах є не тільки лінією територіального розмежування, а й простором концентрації воєнних, міграційних, гуманітарних, інформаційних, економічних та інфраструктурних ризиків. Саме тому публічне управління у цій сфері має бути зорієнтоване не лише на охорону кордону як режимного об'єкта, а й на підтримання стійкості прикордонних територій, забезпечення безперервності управлінських процесів, координацію суб'єктів безпеки та захист населення в умовах тривалих кризових впливів.

В умовах війни прикордонна безпека перестає бути лише питанням охорони державного кордону та набуває значення ширшої управлінської категорії, пов'язаної із забезпеченням життєздатності прикордонних територій. Йдеться про спроможність держави підтримувати контроль над безпековою ситуацією, забезпечувати координацію дій силових структур і цивільних органів влади, реагувати на кризові події та зберігати базові умови для функціонування громад поблизу державного кордону. У такому розумінні прикордонна стійкість охоплює не лише здатність протидіяти воєнним і гібридним загрозам, а й можливість швидко адаптувати управлінські рішення до змін безпекового середовища, підтримувати населення прикордонних регіонів і відновлювати нормальну життєдіяльність після руйнувань, евакуаційних заходів чи деокупації територій [1].

Правові засади функціонування цієї сфери формуються низкою нормативних актів. Закон України «Про державний кордон України» визначає державний кордон як лінію і вертикальну поверхню, що проходить по цій лінії та визначає межі території України [2]. Закон України «Про Державну прикордонну службу України» закріплює статус ДПСУ як правоохоронного органу спеціального призначення, на який покладаються завдання щодо забезпечення недоторканності державного кордону та охорони суверенних прав України [3]. Водночас в умовах воєнного стану значення прикордонної сфери істотно розширюється, оскільки прикордонні території стають простором оперативного реагування, евакуаційних заходів, контролю переміщення осіб, протидії диверсійним загрозам і забезпечення взаємодії військового командування з органами публічної влади [4].

На відміну від традиційного розуміння прикордонної безпеки, яке переважно зосереджувалося на охороні державного кордону, сучасні умови вимагають її розгляду як багаторівневої системи управлінської стійкості. У цьому контексті слушною є позиція Ксензюка А. Ю., який підкреслює, що прикордонна безпека має власну видову специфіку та спрямована на забезпечення державного суверенітету, територіальної цілісності й захист національних інтересів у прикордонній сфері. Водночас автор наголошує, що сьогодні прикордонну безпеку не можна зводити лише до проблем державного кордону, пунктів пропуску чи контрольованих прикордонних районів, оскільки вона охоплює ширший комплекс загроз і процесів у прикордонному просторі [5]. Саладрай Є. С. також розглядає безпеку державного кордону як ключовий елемент національної безпеки та звертає увагу на необхідність удосконалення державного управління прикордонною безпекою з урахуванням законодавчого регулювання, інституційної системи, технологічного забезпечення,

міжнародного співробітництва та адаптації до нових загроз [6]. Йдеться про здатність суб'єктів публічного управління швидко змінювати режими роботи, підтримувати комунікацію з населенням, забезпечувати функціонування критично важливих сервісів, координувати дії з військовими формуваннями, правоохоронними органами, органами місцевого самоврядування, волонтерськими структурами та міжнародними партнерами. У цьому сенсі прикордонна стійкість є результатом не одного управлінського рішення, а постійної взаємодії інституцій, процедур, ресурсів і людського потенціалу.

Особливе місце у забезпеченні прикордонної стійкості займає територіальний вимір. Прикордонні громади часто першими відчувають наслідки воєнних дій, мінної небезпеки, руйнування інфраструктури, обмежень мобільності, зниження економічної активності та демографічного навантаження. Для таких громад безпека не обмежується питаннями фізичного захисту кордону. Вона включає доступ до базових послуг, збереження управлінської присутності держави, підтримку евакуаційних і гуманітарних процесів, відновлення пошкодженої інфраструктури та підготовку до повернення населення після стабілізації безпекової ситуації. Отже, прикордонна політика повинна враховувати не лише загальнодержавні, а й локальні потреби стійкості.

Стратегія національної безпеки України акцентує увагу на необхідності розвитку стійкості держави, суспільства та громадян до широкого спектра загроз [7]. Для прикордонної сфери це означає необхідність формування управлінських механізмів, які дозволяють одночасно забезпечувати охорону кордону, підтримувати життєдіяльність прикордонних територій і створювати передумови для їх відновлення. Такими механізмами можуть бути: прогнозування ризиків на прикордонних територіях; узгоджене планування дій органів влади та сил безпеки; посилення спроможності місцевого самоврядування до кризового реагування; інформаційна взаємодія з населенням; розвиток логістичної, інженерної та гуманітарної підтримки; підготовка кадрового резерву для роботи в умовах підвищеної небезпеки.

Важливо, щоб публічне управління прикордонною стійкістю не зводилося до ситуативного реагування на загрози. Його зміст має полягати у попередньому виявленні вразливостей, формуванні сценаріїв дій, розподілі відповідальності між суб'єктами управління та створенні ресурсної бази для відновлення. При цьому ключову роль відіграє якість міжвідомчої координації. Наявність різних центрів ухвалення рішень у прикордонному просторі потребує чітких процедур обміну інформацією, узгодження оперативних дій і недопущення дублювання функцій. Саме координація дозволяє перетворити сукупність окремих управлінських заходів на цілісну систему підтримання прикордонної стійкості.

Окремим напрямом удосконалення публічного управління у цій сфері є поєднання безпекових і відновлювальних завдань. Для прикордонних територій, що постраждали від бойових дій або тривалого перебування в зоні підвищеної небезпеки, важливо забезпечити не лише захист, а й умови для поступового повернення економічної, соціальної та адміністративної активності. Це передбачає відновлення транспортної та інженерної інфраструктури, підтримку населення, створення безпечних умов для роботи органів влади, а також

поступове відновлення довіри громадян до спроможності держави гарантувати безпеку на прикордонні.

Отже, прикордонна стійкість України в умовах війни є комплексним публічно-управлінським феноменом, який поєднує охорону державного кордону, захист національних інтересів, підтримання життєдіяльності прикордонних територій і здатність держави до відновлення після кризових впливів. Її забезпечення потребує не лише ефективної діяльності Державної прикордонної служби України, а й узгодженої взаємодії всіх суб'єктів публічного управління, сектору безпеки, місцевого самоврядування та громадянського суспільства. У сучасних умовах саме така модель дозволяє розглядати прикордонну безпеку як одну з важливих складових національної стійкості України.

Література

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.
2. Про державний кордон України : Закон України від 04.11.1991 р. № 1777-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-12#Text>.
3. Про Державну прикордонну службу України : Закон України від 03.04.2003 р. № 661-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15#Text>.
4. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
5. Ксензюк А. Ю. Поняття та значення прикордонної безпеки держави. Київський часопис права. 2021. № 4. С. 38–42. URL: <https://kyivchasprava.kneu.in.ua/index.php/kyivchasprava/article/download/72/67>
6. Саладрай Є. С. Дослідження державної політики у сфері безпеки державного кордону України. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4482/4421/>
7. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>.

УДК 351.86.47

ПРАВОВИЙ ЗМІСТ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Єсіков В. В., здобувач

Національний університет цивільного захисту України

Політичний і правовий зміст національної безпеки є похідним від характеру режиму державного правління, оскільки цей соціальний інститут призначений для охорони основних конституційних засад держави від будь-яких протизаконних дій, що здійснюються з метою підриву або зміни цього режиму. Тому сутність, функції та структура національної безпеки в кожній конкретній

країні визначаються, насамперед, особливостями її конституційного устрою, політичною й економічною системою, а також місцем на міжнародній арені та роллю у світовій спільноті. Власне кажучи, який у конкретній державі політичний режим, такою й є спрямованість функціонування її системи національної безпеки. Так, у країнах з тоталітарними режимами правління національна безпека майже завжди націлена на суспільство. Механізм її забезпечення є громіздкими, і представляють собою систему закритого типу. За допомогою численної кількості підрозділів спеціальної охорони і політичного розшуку цей механізм набуває переважно репресивного характеру та реалізується, на жаль, за умови порушенням прав і свобод громадян, ігнорування принципів публічності та гласності, як одних із найважливіших гарантій законності [1].

Зважаючи на особливості функціонування соціальних інститутів, можемо зазначити, що головна функція інституту безпеки є різною залежно від політичного режиму. Так, у тоталітарних суспільствах національна безпека розглядається, насамперед, як державна безпека. Її основна функція – це служіння правлячій владі, державному апарату і військово-бюрократичної системи для підтримки і збереження існуючого антидемократичного режиму. За таких умов виявлення внутрішніх факторів, які впливають на стан національної безпеки, найчастіше в силу суб'єктивних причин є ускладненим, і роль держави й її суспільства багато в чому залежить від рівня професійної компетентності і ступеня законослухняності правлячої еліти. І навпаки, в умовах демократичної правової держави, що спирається на народовладдя, пріоритет прав і свобод громадян, зміст і сутність інституту національної безпеки принциповим чином видозмінюються. У даному випадку держава і всі її органи зорієнтовані вже не на задоволення інтересів правлячої олігархії й її охорону, а на забезпечення інтересів суспільства. Тому національна безпека як похідний від демократичної держави інститут набуває відповідних соціально-правових параметрів. Цей вид безпеки не тільки забезпечує захист держави та виважене функціонування її апарату управління, а й створює умови, необхідні для гармонійного розвитку особистості та суспільства.

Законність, гласність, підконтрольність громадській думці – невід'ємні атрибути функціонування національної безпеки як соціального інституту. Варто відзначити, що за цих обставин істотно змінюється спрямованість діяльності всієї системи безпеки всередині держави та суспільства: дана безпека спрямована на створення умов для нормального функціонування інститутів демократії. У силу відкритості такого соціуму виникають суспільно небезпечні тенденції і має відбуватися запобігання негативним явищам, їх оперативне виявлення, і протидія ним стає більш ефективною[2].

Сучасний розвиток процесу забезпечення національної безпеки України свідчить про висунення соціальних інтересів на перше місце в ряді об'єктів її захисту, а також про їх декларування на рівні державної політики. Система національних інтересів визначає триєдність соціальних відносин і інституційну зміну їх об'єктів, до яких, як зазначалося вище, слід віднести особистість, суспільство і державу. Тільки сформований за принципом соціального

консенсусу загальний інтерес може бути покладений в основу державної політики, яка об'єднує більшість членів суспільства. Це завдання необхідно вирішувати для досягнення певного компромісу в суспільстві, і допомогти в цьому може визначення інституційного забезпечення державного управління у сфері національної безпеки.

Суспільство і громадяни можуть забезпечити своє безпечне функціонування лише в тому випадку, якщо вони мають у своєму розпорядженні досить надійний та ефективний інструментарій, здатний об'єднати інтереси різних соціальних груп й окремих громадян на основі їх прав, обов'язків та єдиного для всіх складових частин політичної системи законодавства. Таким інструментарієм виступає держава. Національна безпека як певна форма вираження безпеки держави відображає соціальну потребу суспільства і його громадян у забезпеченні непорушності територіальної цілісності і суверенітету країни, політичного й економічного ладу, конституційних основ унітаризму як найважливішої умови, необхідної для економічного, національного, духовного розвитку суспільства і кожного його члена[3]. Зміцнення української державності, удосконалення державноуправлінських відносин та місцевого самоврядування повинні сприяти забезпеченню національної безпеки. Необхідний комплексний підхід до вирішення правових, економічних, соціальних і етнополітичних проблем при збалансованому дотриманні інтересів України і її регіонів.

Література

1. Копанчук В.О. Оптимізація як засіб підвищення ефективності механізму забезпечення національної безпеки України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України (Серія: Державне управління)*. 2016. Вип. 2 (5). С. 138–144
2. Крук С. І. Аналіз стану організаційно-правових механізмів державного управління у сфері забезпечення національної безпеки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 76 – 78.
3. Нижник Н.Р. Національна безпека України (методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку): [навч. посіб.] / Н.Р. Нижник, Г.Р. Ситник, В.Т. Білоус; [за ред. Н.Р. Нижника]. К.: Преса України, 2000. 304 с.

УДК 35.078: 316.77

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Жихар Г. Д., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

Інформаційно-аналітичне забезпечення державних управлінських рішень є найважливішою складовою ефективного публічного управління. У зв'язку з цим актуальним є розгляд конкретних принципів управління на різних етапах цього процесу. Насамперед визначимо основні інформаційні принципи, методи й технології, застосування яких необхідне на кожному з етапів циклу прийняття управлінських рішень.

Передусім слід детально зупинитися на питанні динамічного циклу прийняття рішень у державній політиці. Це питання має як теоретико-методологічне, так і практично-політичне значення. З одного боку, відповідь на нього дає змогу науковцям і аналітикам чітко описувати політико-управлінські події та систематизувати великий обсяг емпіричної інформації, що стосується процесів прийняття рішень різними органами публічної влади. З іншого боку, досягнення ясності в цьому питанні дозволяє оптимізувати окремі процеси управлінської діяльності, підвищивши рівень їх практичної ефективності та результативності.

Моделюючи управлінський цикл, розглянемо найбільш загальні характеристики та основні фази, що об'єднують процеси прийняття рішень різними органами публічної влади й спробуємо виявити характерні особливості інформаційно-аналітичного забезпечення для кожної з них.

Проблематика циклічності прийняття рішень і побудови ефективної циклічної моделі розглядається в сучасних політичних та управлінських науках такими вченими, як Дж. Андерсон, У. Данн, Г. Лассуелл, Г. Саймон і Ж. Марч та ін.

Так, в «Енциклопедії державного управління» під управлінським циклом розуміється «аналітичний прийом, за допомогою якого позначаються передусім ключові точки, де відбувається розроблення найважливіших публічних рішень, надається певний універсальний опис самих конкретних процесів політичного управління» [1, с. 573].

Водночас управлінський цикл часто визначається не просто як аналітичний інструмент, а як серйозна концептуальна конструкція. Наприклад, американський учений Дж. Андерсон стверджує, що порівняно з іншими аналітичними конструкціями концепція управлінського циклу має п'ять основних переваг [2, с. 29–30]:

1. Дозволяє зосередити увагу на динаміці поведінки посадових осіб і органів, що приймають політичні рішення, а також на чинниках впливу на публічне управління. При цьому необхідно отримати відповіді на питання щодо ролей і функцій окремих суб'єктів прийняття державних рішень, а також щодо значення чинників зовнішнього середовища, які на них впливають.

2. Включає внутрішні фази процесу, що відображають різні види політичної активності, і передбачає способи їх узгодження. Очевидно, що технологічний (процесуальний) аналіз будь-якого рішення, розглянутого окремо, є умовним і виступає як допустима абстракція. Тому ця модель відображає політику прийняття управлінських рішень у спрощеному вигляді, тоді як у реальності вона є складнішою і не завжди реалізується за схемою. Будь-який процес прийняття рішення відбувається паралельно з іншими

рішеннями, формуючи багатовимірний «простір» рішень. Водночас поділ політико-управлінської діяльності на фази відкриває значні пізнавальні можливості.

3. Управлінський процес є достатньо гнучким для аналізу – існують широкі можливості для його доповнення та вдосконалення. За потреби дослідник може деталізувати фази або, навпаки, спростити модель. У нашому випадку доцільно виокремити додаткові фази інформаційного забезпечення – від отримання інформації до використання технологій просування рішень.

4. Концепція дозволяє розглядати управлінський процес у динаміці та розвитку. Це дає змогу простежити еволюцію державної політики, визначити причини переходу між фазами та виявити проблеми, що гальмують цей процес. Також забезпечується розуміння взаємодії між державними й недержавними акторами, що впливають на реалізацію рішень.

5. Універсальність управлінського процесу полягає в тому, що він не залежить від соціокультурної чи національної специфіки, хоча його застосування потребує врахування національних особливостей.

У свою чергу Дж. Мангейм і Р. Річ наголошують, що політико-управлінський процес можна розглядати як комплексну сукупність подій, що визначають, які дії здійснюватиме уряд і який вплив ці заходи матимуть на соціальне середовище [3, с. 95].

У працях фахівців із публічного права, психології організацій, соціології, економіки та управління також простежуються раціоналізовані алгоритми фаз і операцій, однак вони пов'язані з виокремленням різних вимірів аналізу і, відповідно, різних функціональних завдань та етапів у процесі прийняття рішень. Попри певні перетини та подібності запропонованих схем процесу прийняття рішень, постає питання їх узгодження в межах єдиної багатовимірної моделі. У перспективі доцільно спрямувати зусилля на синтез різних дисциплінарних підходів.

На особливості процесу прийняття рішень науковці звернули увагу ще в 1980-х роках. Так, Жихар Г. Д. і Венгер О. М. виокремили три «паралельні» субпроцеси (й, відповідно, «субмоделі») прийняття рішень [4]:

- 1) організаційний – де етапи розрізняються за організацією роботи;
- 2) інформаційний – де етапи розрізняються за аналізом і обробкою інформації;
- 3) технологічний – де етапи формуються для групування подібних процедур і операцій.

Виходячи з цих трьох основних вимірів механізму прийняття рішень, у загальному механізмі прийняття політичних рішень можна виокремити три субцикли:

- процес узгодження інтересів і вироблення основних цілей управлінського процесу;
- процес обробки інформації та її оцінювання з огляду на ключові орієнтири;
- процес застосування інструментів і процедур, що забезпечують просування публічних рішень

Таким чином, процес прийняття політико-управлінських рішень можна розглядати як політичну гру, а саме – політичне рішення – як результат «бартерної угоди» між різними суб'єктами (формальними та реальними), де домінують не «загальні», а корпоративні інтереси тієї чи іншої групи.

Тому будь-яка форма домінування групових інтересів на будь-якому рівні влади перетворює економічну та соціальну політику на приватну політику домінуючих груп, інтереси яких переплетені з інтересами державної адміністрації.

Література

1. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенту України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. 692 с.
2. Anderson, J. E. Public Policy Making: An Introduction. Boston: Houghton, Mifflin Company. 2003. P. 1–34.
3. Manheim, J. B., Rich, R. C. Empirical political analysis: research methods in political science. 8nd Edition. New York and London: Longman, 2018. 398 p.
4. Жихар Г. Д., Венгер О. М. Система інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень *Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених* / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2025. С. 112–118.

УДК 316.422:005.21-047.64(043.2)

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Казанцева А. В., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Тюріна Д. М., д-р наук з держ. упр., доц.,
професор кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

На сучасному етапі розвитку глобальної економіки та українського суспільства управління соціально-економічними системами, які включають регіони, міста, галузі та національну економіку в цілому, набуває особливої актуальності. Ці системи функціонують в умовах високої невизначеності, швидких технологічних змін та посилення нестабільності зовнішнього середовища. Традиційні підходи до довгострокового планування, що базувалися

на лінійних прогнозах, часто виявляються неефективними. Однією з основних проблем є розрив між стратегічними цілями розвитку, такими як зростання добробуту, інноваційність та стійкість, та реальними механізмами їх реалізації в умовах обмежених ресурсів і високої динаміки змін. Особливо гостро ця проблема постає в період воєнних загроз, коли традиційні господарські зв'язки руйнуються, а значна частина ресурсів спрямовується на оборону та безпеку [1; 7].

Слід зауважити, що поняття «стратегія управління розвитком» суттєво відрізняється від поняття «оперативне управління». Якщо оперативне управління спрямоване на підтримку стабільності та досягнення короткострокових результатів, то стратегія розвитку передбачає якісні зміни структури, функцій та зв'язків системи. Вона орієнтована не лише на адаптацію до існуючих умов, але й на активне формування майбутнього. Еволюція стратегій пройшла шлях від ресурсно-орієнтованих моделей до адаптивних та інноваційних, а в останні роки – до стратегій стійкості, які передбачають здатність системи не лише відновлюватися після криз, але й використовувати їх як поштовх для якісного оновлення [2; 6].

Зазначимо, що в класичній теорії менеджменту переважав підхід, заснований на жорсткому цільовому плануванні «зверху вниз». Однак, на відміну від стабільних індустріальних економік XX століття, сучасні соціально-економічні системи функціонують в умовах високої нестабільності, де минулий досвід часто стає ненадійним порадиником. Це об'єктивно вимагає переходу до гнучких адаптивних стратегій, які здатні до самонавчання та швидкої перебудови під час реалізації. Важливим елементом таких стратегій є врахування думки широкого кола стейкхолдерів, адже в умовах нестабільності жоден центр прийняття рішень не володіє достатньою інформацією для ефективного управління [4; 3].

Як наслідок, визначальною тенденцією сучасного стратегічного управління є зміщення акцентів від стратегій «наздоганяючого розвитку» до стратегій «випереджаючого» та «стійкого» розвитку, де пріоритетом стає не просто зростання валового внутрішнього продукту, а здатність системи зберігати свою цілісність під час зовнішніх шоків. Це особливо важливо для України, яка стикається з безпрецедентними викликами, пов'язаними з воєнною агресією, руйнуванням інфраструктури та масовою міграцією населення. Повертаючись до проблеми розриву між цілями та механізмами, важливим є те, що ефективна стратегія управління розвитком соціально-економічних систем має базуватися на принципах поліцентризму, субсидіарності та широкої участі стейкхолдерів. Інакше кажучи, державне регулювання повинно органічно доповнюватися самоорганізацією бізнесу та громадянського суспільства. Без цього будь-яка стратегія ризикує залишитися суто декларативним документом, не підкріпленим реальними важелями впливу [7; 5].

Серед сучасних стратегій варто виділити інноваційно-інвестиційну стратегію, яка фокусується на створенні «точок зростання» через підтримку науково-дослідних робіт та венчурного капіталу, кластерну стратегію, що передбачає територіальне об'єднання взаємопов'язаних підприємств, наукових

установ та сервісних структур, стратегію «розумної спеціалізації» для пошуку унікальних конкурентних переваг, а також антикризову адаптивну стратегію, спрямовану на мінімізацію втрат під час шоків. Кожен із цих типів має свої переваги та обмеження, тому на практиці часто використовується їхнє комбінування залежно від специфіки конкретної системи та зовнішніх умов. Важливо розуміти, що жодна універсальна стратегія не існує – ефективний підхід завжди враховує унікальні особливості регіону, галузі або країни [1; 6].

Такий підхід можна спостерігати у випадку реалізації стратегій розвитку провідних технологічних регіонів Європи, зокрема Баварії в Німеччині та Тулузи у Франції, де успішно поєднується державне фінансування інфраструктурних проєктів, потужна університетська та академічна наука, податкові стимули для приватних інвестицій у дослідження та розробки, а також активна підтримка малого та середнього інноваційного бізнесу. В українських реаліях, наприклад у Львівській області з її IT-кластером або Дніпропетровській області з потужним аерокосмічним кластером, також робляться активні спроби впровадження кластерного підходу та стратегій розумної спеціалізації. Однак, слід визнати, що їх системність, інституційне забезпечення та рівень координації між владою, бізнесом та наукою поки що суттєво поступаються європейським аналогам через хронічну інституційну слабкість, корупційні ризики та руйнівні наслідки воєнної агресії [1].

Слід зауважити, що навіть найдосконаліша стратегія залишиться декларацією без належного інструментарію її впровадження та моніторингу. До ключових інструментів належать: програмно-цільове бюджетування, за якого кошти виділяються не під відомства, а під конкретні цілі та результати; державно-приватне партнерство, яке дозволяє залучати приватні інвестиції у суспільно значущі проєкти; створення територіальних інноваційних систем, таких як технопарки та бізнес-інкубатори; а також моніторинг ключових показників ефективності, що включають не лише економічні, але й соціальні індикатори, такі як рівень бідності, міграція та доступ до якісних послуг. Окремої уваги заслуговує цифровізація управлінських процесів, яка дозволяє збирати та аналізувати великі масиви даних у режимі реального часу, що є критично важливим для прийняття своєчасних та обґрунтованих стратегічних рішень [2; 5].

На відміну від закритих адміністративно-командних систем, де критерієм успіху було виконання плану будь-що, часто навіть ціною втрати якості, у відкритих ринкових соціально-економічних системах критерієм стає реальна конкурентоспроможність та якість життя населення. Зазначимо, що важливим є використання збалансованої системи показників, адаптованої для регіонального чи галузевого рівня управління, яка дозволяє оцінювати прогрес одразу за кількома взаємопов'язаними проєкціями: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів, навчання та розвитку персоналу. Таким чином, управління розвитком неможливе без налагодженого зворотного зв'язку, прозорості звітності та інституту незалежного стратегічного аудиту. Сучасні гнучкі стратегії часто мають ітераційний характер, тобто передбачають щорічне або щоквартальне коригування на основі аналізу досягнутих результатів та змін зовнішнього

середовища, замість сліпого дотримання довгострокового плану, складеного в інших, часто вже неактуальних умовах [3].

Підсумовуючи, важливим є те, що ефективна стратегія управління розвитком соціально-економічних систем на сучасному етапі розвитку повинна відповідати трьом ключовим вимогам: бути адаптивною, тобто гнучко реагувати на зміни, інклюзивною, тобто враховувати інтереси різних груп, та форсайтною, тобто орієнтуватися на майбутні тренди, а не минулий досвід. Крім того, вона має враховувати людський капітал як головну рушійну силу розвитку, адже саме освічені, мотивовані та здорові люди здатні генерувати інновації та забезпечувати конкурентоспроможність. Однією з основних проблем, яка ускладнює досягнення цього ідеалу на практиці, є подолання інституційної інерції, коли старі органи влади та менеджменту не здатні або не бажають працювати за новими принципами, такими як відкриті дані, електронне врядування, громадські бюджети та доказове управління [6; 7].

Такий підхід можна спостерігати у випадку успішних трансформацій країн Балтії, зокрема Естонії, Латвії та Литви, а також Польщі, де поєднання євроінтеграційних стимулів та внутрішніх реформ дозволило перейти від стратегій «наздоганяння» до стратегій лідерства в окремих сферах, зокрема в ІТ-секторі Естонії, яка стала світовим лідером у створенні електронної держави. Для України пріоритетними напрямками мають стати дерегуляція, цифровізація управління на основі розвитку платформи «Дія», стимулювання створення локальних інноваційних кластерів, інтеграція у глобальні виробничі ланцюги, а також системні інвестиції у відновлення та розвиток людського капіталу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці конкретних механізмів поєднання державного стратегічного планування з ринковою самоорганізацією, підприємницькою ініціативою та горизонтальними зв'язками в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови, а також в умовах глибокої євроінтеграції України [5].

Література

1. Амоша О. І., Ляшенко В. І. Стратегії розвитку соціально-економічних систем в умовах нестабільності. *Економіка промисловості*. 2021. № 2. С. 5–28.
2. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Лібра, 2019. 656 с.
3. Григор'єва Х. А. Адаптивне управління соціально-економічними системами в умовах турбулентності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2022. Вип. 102. С. 45–52.
4. Портер М. Конкурентна стратегія: техніка аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
5. Стеченко Д. М. Стратегічне планування регіонального розвитку. Київ : Знання, 2020. 335 с.
6. Foray D., David P., Hall B. Smart Specialisation: From Academic Idea to Political Instrument. Springer, 2018. 178 p.
7. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, 2019. 152 p.

**БЕЗПЕКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ: КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ**

Карпеко Н.М., канд. наук з держ. упр., доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Сучасний розвиток регіонів України відбувається в умовах підвищеної нестабільності, спричиненої воєнними загрозами, економічними кризами, демографічними викликами, руйнуванням інфраструктури, міграційними процесами, кіберризиками та посиленням соціальної напруги. У таких умовах забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку регіонів стає неможливим без формування ефективного безпекового середовища. Безпека дедалі частіше розглядається не лише як функція оборони або правопорядку, а як комплексна характеристика життєдіяльності суспільства, що охоплює соціальну, економічну, екологічну, інформаційну, енергетичну, продовольчу та інституційну складові.

З огляду на це, актуалізується потреба у створенні комплексного механізму управління безпековим середовищем як передумови забезпечення сталості та конкурентоспроможності регіонів. Відсутність належного рівня безпеки обмежує інвестиційну привабливість територій, гальмує відновлення економіки, спричиняє відтік населення та руйнує соціальну згуртованість.

Метою тез є обґрунтування ролі безпекового середовища як ключового чинника стійкого соціально-економічного розвитку регіонів та визначення основних елементів комплексного механізму управління ним у системі публічного адміністрування.

Безпекове середовище регіону доцільно розглядати як сукупність умов, інституційних механізмів та управлінських практик, які забезпечують захист населення, суб'єктів господарювання та інфраструктури від зовнішніх і внутрішніх загроз, а також створюють сприятливі умови для соціально-економічного розвитку. При цьому безпекове середовище формується як результат взаємодії державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій та населення.

Особливістю сучасного етапу є те, що загрози мають системний характер. Вони проявляються у взаємозв'язку військових ризиків із економічними втратами, соціальними кризами, інформаційною дестабілізацією, енергетичною нестабільністю та зниженням довіри до інституцій. Тому управління безпекою не може бути фрагментарним - воно потребує інтегрованого підходу та застосування інструментів стратегічного планування [4, с.58].

Стійкий соціально-економічний розвиток регіону визначається здатністю території підтримувати стабільне функціонування економічної системи, забезпечувати належний рівень соціальних стандартів, адаптуватися до кризових

явищ та відновлюватися після негативних впливів. Безпекове середовище виступає фундаментом таких процесів, оскільки:

- забезпечує захист людського потенціалу як ключового ресурсу розвитку;
- сприяє стабільності інституцій та зниженню ризиків управлінської дезорганізації;
- формує умови для інвестиційної активності та розвитку підприємництва;
- підтримує функціонування критичної інфраструктури;
- знижує рівень соціальної напруги та запобігає конфліктам;
- стимулює розвиток регіональної економіки через гарантування прогнозованості та керованості процесів.

Таким чином, безпекове середовище є не лише складовою державної політики національної безпеки, але й важливим елементом регіональної політики, спрямованої на досягнення соціально-економічної стабільності.

Комплексний механізм управління безпековим середовищем соціально-економічного розвитку регіонів можна визначити як систему взаємопов'язаних методів, інструментів, суб'єктів і ресурсів, спрямованих на запобігання загрозам, мінімізацію ризиків та забезпечення здатності регіону до стійкого функціонування й розвитку [1, с.29].

Доцільно виділити такі основні складові цього механізму:

Нормативно-правова складова. Передбачає формування та вдосконалення правової бази, що регламентує діяльність суб'єктів безпекової політики на регіональному рівні. Вона включає узгодження регіональних програм безпеки з національними стратегіями, визначення повноважень органів влади, правових режимів реагування на надзвичайні ситуації, а також механізмів контролю та відповідальності.

Інституційна складова. Охоплює систему суб'єктів, які забезпечують безпекову політику регіону: органи державної влади, місцевого самоврядування, силові структури, служби цивільного захисту, підприємства критичної інфраструктури, громадські організації. Важливою умовою ефективності є їх координація, партнерська взаємодія та наявність спільних управлінських алгоритмів.

Організаційно-управлінська складова. Передбачає планування, прогнозування, моніторинг загроз, реалізацію програм безпеки, управління ресурсами, координацію дій у кризових ситуаціях. До цієї складової належать інструменти кризового менеджменту, регіональні штаби реагування, механізми взаємодії громад та адміністрацій, системи оперативного оповіщення [2, с.37].

Економічна складова. Полягає у фінансовому забезпеченні заходів безпеки, розвитку інфраструктури, підтримки підприємництва, відновлення територій та стимулювання інвестицій. В умовах воєнного стану економічний компонент має включати програми компенсації збитків, підтримки зайнятості, релокації бізнесу, модернізації виробництва та створення робочих місць.

Інформаційно-аналітична складова. Включає систему збору та обробки даних про загрози, моніторинг соціально-економічної ситуації, оцінювання

ризиків, цифрові платформи управління та прогнозування. Сучасні цифрові технології дозволяють здійснювати раннє виявлення небезпек, підвищувати прозорість управління та зміцнювати довіру населення.

Соціально-гуманітарна складова. Охоплює захист населення, забезпечення соціальних стандартів, підтримку вразливих груп, розвиток освіти та медицини, формування соціальної згуртованості. Безпечне середовище неможливе без соціальної стабільності, адже соціальні конфлікти та нерівність створюють додаткові загрози.

Інфраструктурна та екологічна складова. Передбачає захист та відновлення критичної інфраструктури, житлового фонду, транспортних систем, водо- та енергопостачання. Також важливо враховувати екологічні ризики, які в умовах бойових дій посилюються через руйнування промислових об'єктів і забруднення територій.

В умовах сучасних викликів доцільним є впровадження системного підходу до управління безпековим середовищем на основі таких напрямів:

- інтеграція регіональних стратегій розвитку із стратегіями безпеки та оборони;
 - формування дієвих інструментів прогнозування загроз і ризиків;
 - посилення спроможності органів місцевого самоврядування у сфері кризового управління;
 - розвиток державно-приватного партнерства у сфері захисту критичної інфраструктури;
 - впровадження цифрових систем моніторингу та управління безпекою;
 - забезпечення участі громадськості у формуванні безпекової політики;
 - підвищення рівня соціальної стійкості та підтримка людського капіталу
- [3, с.7].

Таким чином, безпекове середовище є ключовим чинником забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку регіонів, оскільки створює умови для збереження людського потенціалу, стабільного функціонування економіки та відновлення територій. Ефективність регіонального розвитку безпосередньо залежить від здатності публічного управління впроваджувати комплексний механізм управління безпекою, який поєднує нормативно-правові, інституційні, організаційні, економічні, інформаційні та соціальні інструменти.

Комплексний механізм управління безпековим середовищем має базуватися на принципах системності, адаптивності, партнерства, превентивності та інтеграції безпекових компонентів у всі напрями регіональної політики. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку практичних моделей оцінювання рівня безпекового середовища регіонів та визначення показників його ефективності у контексті стійкого розвитку.

Література

1. Домбровська С. М. Безпекові механізми у системі публічного управління: сучасні підходи. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2021. № 24. С. 28–33.

2. Кравченко Т. А. Регіональна політика як інструмент забезпечення сталого розвитку територій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 6. С. 35–41.

3. Куйбіда В. С. Публічне управління регіональним розвитком в умовах кризових викликів. Вісник НАДУ. 2022. № 1. С. 5–12.

4. Романенко Є. О. Системний підхід у формуванні механізмів державного управління безпекою. Наукові перспективи. 2021. № 12(18). С. 54–61.

УДК 07:004.9:352.07

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ АРХІВІВ ЯК ПРІОРИТЕТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Когоушек Ю. С., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Поліський національний університет м. Житомир, Україна

Науковий керівник: **Довженко В. А.**, канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління,
Поліський національний університет м. Житомир, Україна

Цифрова трансформація державних архівів є ключовим елементом модернізації системи управління документами та інформаційними ресурсами. Зростання обсягів архівних документів, інтеграція цифрових технологій та вимоги до інформаційної безпеки визначають потребу у стратегічному підході до цифровізації. Ця тема є особливо актуальною в контексті реформування публічного управління та розвитку електронного урядування в Україні. Використання сучасних технологій, таких як електронні архіви, цифрові бази даних, сканування документів і резервне зберігання інформації, дозволяє підвищити ефективність обліку, доступність документів та забезпечити їх довгострокове збереження. Стратегічне планування передбачає визначення етапів, пріоритетів і ресурсів для впровадження цифрових рішень, підготовку кадрів та адаптацію управлінських процесів до нових стандартів [1, с. 15].

Мета роботи полягає у проведенні аналізу процесів цифровізації архівних установ, виявленні переваг переходу від традиційних до електронних методів зберігання документів та оцінці впливу інноваційних систем обліку на оперативність і безпеку управління державними інформаційними ресурсами.

Методологічну базу дослідження становить комплекс загальнонаукових методів (системний аналіз, порівняння, прогнозування) та метод кейс-стаді, що дозволили оцінити ефективність цифрової трансформації на прикладі конкретних архівних установ. Матеріалами роботи слугували нормативно-правові акти України, офіційна звітність Державної архівної служби та наукові публікації, що висвітлюють стратегічні підходи до автоматизації обліку й захисту цифрових даних.

Сучасні державні архіви України та світу стикаються з наростаючими обсягами документів, швидким розвитком технологій та вимогами до безпеки та доступності інформації. За даними Державного архіву України, обсяг документів, що зберігаються, перевищує 200 млн одиниць [3, с. 45]. Традиційні архіви мають обмежені ресурси для ефективного управління такими обсягами, що створює необхідність у впровадженні цифрових рішень.

Цифровізація архівів – це не лише перенесення документів у цифровий формат, але й організаційні зміни, включаючи автоматизацію процесів обліку, систематизацію метаданих, управління доступом та інтеграцію з іншими державними та міжнародними інформаційними системами. Електронні архіви забезпечують швидкий доступ до документів, оптимізують роботу з запитами та підвищують прозорість діяльності державних органів [2, с. 22].

Основні проблеми традиційних архівів включають:

- фізичне зберігання великих обсягів документів, що потребує значних площ та ресурсів;
- обмежений доступ до документів: пошук та опрацювання інформації займає багато часу;
- ризики втрати або пошкодження документів, особливо при стихійних лихах або пожежах;
- низький рівень автоматизації процесів, що ускладнює систематизацію та пошук інформації.

У Державному архіві Київської області впроваджено електронну систему обліку документів, що дозволяє зменшити час пошуку інформації на 40% та скоротити витрати на фізичне зберігання [4, с. 31].

Важливо застосовувати інноваційні підходи в цифровізації архівів. Так, сучасні технології дозволяють архівам перейти від традиційних методів до комплексних електронних систем:

- електронні архіви та цифрові бази даних, що забезпечують централізоване управління інформацією;
- сканування та цифрове зберігання документів, включно зі створенням резервних копій на хмарних сервісах;
- інформаційна безпека, включаючи шифрування, контроль доступу та аудит операцій з даними;
- інтеграція з міжнародними системами обміну інформацією, що забезпечує участь України у глобальному інформаційному середовищі.

В Україні вже реалізовані проєкти електронного архіву. Зокрема, Національний архівний фонд України запустив веб-портал, що забезпечує віддалений доступ до цифрових копій документів. Водночас, Державний архів Київської області впровадив систему автоматизації обліку та електронного пошуку документів, що значно підвищило оперативність роботи з інформацією.

Стратегічне планування цифрової трансформації архівів включає поступове проведення таких заходів. Насамперед, аналіз поточного стану архівів, тобто оцінка обсягів документів, рівня автоматизації та кадрового потенціалу. Далі визначаються пріоритети цифровізації – цифровізація найбільш цінних і часто запитуваних документів. Наступний крок – це впровадження

технологій шляхом створення електронних баз даних, сканування документів, забезпечення безпеки інформації. Завершується цей процес проведенням моніторингу та оцінки ефективності. Слід зазначити, що оцінювання роботи цифрових систем здійснюється регулярно.

Ефективність цифровізації можна наочно продемонструвати порівнявши показники роботи традиційного та електронного архівів (таблиця).

Таблиця

Порівняння ефективності роботи традиційного і цифрового архівів

Показник / Область	Традиційний архів	Електронний архів
<i>Час пошуку документа</i>	1–3 години	5–10 хвилин
<i>Витрати на фізичне зберігання</i>	Високі (оренда приміщень, папір)	Низькі (сервери, хмарні сховища)
<i>Доступність для громадян</i>	Обмежена, лише на місці архіву	Віддалений, 24/7 через веб-портал
<i>Захист від втрати документів</i>	Середній, ризик пошкодження	Високий (резервне копіювання, шифрування)
<i>Інтеграція з іншими системами</i>	Відсутня	Можлива з іншими державними та міжнародними базами
<i>Приклади України</i>	Державний архів Київської області, Львівська область – лише фізичні документи	Національний архівний фонд, Державний архів Київської області – електронні бази, онлайн доступ
<i>Можливість аналітики даних</i>	Обмежена	Висока (можливість статистики, звітності, пошуку за метаданими)
<i>Вартість впровадження технологій</i>	Мінімальна (поточне обладнання)	Середня–висока (сервери, ПЗ, навчання кадрів)
<i>Швидкість обробки запитів</i>	Низька (декілька днів)	Висока (хвилини)

Джерело: сформовано автором.

Успішна цифровізація архівів неможлива без підготовки кваліфікованих кадрів. Архівісти повинні володіти ІТ-компетенціями та навичками роботи з електронними системами, а управлінці – розуміти процеси стратегічного планування та управління даними. Для цього реалізуються програми підвищення

кваліфікації, стажування за міжнародними стандартами та обмін досвідом із зарубіжними колегами [6, с. 27].

У США Національний архів реалізує проєкт Digital Public Access, що забезпечує відкритий доступ до мільйонів документів онлайн. У Польщі електронна архівна система e-archiwum інтегрує локальні та центральні бази даних, а Німеччина приділяє пріоритет безпеці та стандартизації метаданих [7, с. 12]. Аналіз цих практик дозволяє Україні адаптувати міжнародний досвід з урахуванням національних реалій, підвищуючи ефективність цифрових архівних процесів.

Отже, цифрова трансформація державних архівів є стратегічним пріоритетом модернізації публічного управління. Для підвищення ефективності слід інвестувати у створення електронних архівів та забезпечення інформаційної безпеки; посилити підготовку кадрів через спеціалізовані програми навчання; адаптувати міжнародні стандарти та практики; впроваджувати аналітичні системи моніторингу та оцінки ефективності цифровізації. Застосування таких стратегій дозволить забезпечити збереження документів, оперативний доступ до інформації та інтеграцію українських архівів у глобальне інформаційне середовище.

Література

1. *Про Національний архівний фонд та архівні установи: Закон України № 3814-ХІІ* від 24 грудня 1993 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1994. № 15. ст. 86.
2. Калакура Я. Українська архівна наука у викликах цифровізації. *Архіви України*. 2022. № 4. С. 10–18.
3. Калакура Я., Палієнко М. Концептуалізація електронного архівознавства в умовах цифрового суспільства. *Архіви України*. 2021. № 3. С. 28–35.
4. Горбань Ю., Каракоз О. Трансформація архівної справи в інформаційно-цифровому суспільстві. *Український інформаційний простір*. 2024. № 1. С. 63–70.
5. Передерій І. Інтероперабельність цифрових архівів і бібліотек як основа збереження національної пам'яті. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2025. № 2. С. 41–50.
6. Задніпряна А. Цифровізація архівної діяльності. Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері. 2024. № 5. С. 54–60.
7. Хромов А. Оптимізація системи державних архівів України в умовах сучасних викликів. *Архіви України*. 2022. Вип. 1, № 330. С. 103–114.
8. Довженко В.А., Марченко Є.Л. Удосконалення державної системи управління інтелектуальною власністю як основи формування інноваційної моделі розвитку України. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. №5(17). С.139-151.

ДЕЯКИ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Коленко В. В., к. держ. упр.,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

У сучасних умовах перед українським суспільством постають завдання захисту національного суверенітету. У цьому контексті безпека і стабільність держави значною мірою визначаються формуванням ефективних механізмів взаємодії системи органів державної влади та суспільства, які забезпечують захист інтересів особи, громадянського суспільства і держави. Діяльність цієї системи спрямована на охорону передусім державних інтересів, а також на запобігання наявним загрозам в економічній, військовій, екологічній, демографічній, міграційній, духовно-моральній та інформаційній сферах [1, с. 84].

Виходячи з цього, можна стверджувати, що інформаційна безпека є невід'ємною складовою національної безпеки України. Цінність інформації як важливого соціального ресурсу зумовлює зростання потреби в її захисті. У сучасних умовах державна інформаційна політика повинна відповідати викликам часу, враховувати нові можливості та бути спрямованою на вирішення актуальних завдань, що постають перед українським суспільством в умовах воєнного стану.

Володіння інформацією стає однією з форм влади, оскільки визначає можливості впливу на суспільство, зокрема через засоби масової комунікації [2, с. 74].

Формування інформаційного суспільства в розвинених державах визначає специфічні умови перебігу сучасних політичних інформаційно-комунікативних процесів. Серед них доцільно виокремити:

- перебіг політичних процесів у режимі, наближеному до реального часу, завдяки розвитку інформаційних технологій;
- медіатизацію та віртуалізацію політики під впливом засобів масової комунікації.

Сучасне суспільство має можливість оперативно отримувати детальну інформацію про політичну ситуацію та кваліфіковані (експертні) оцінки дій державного керівництва. У зв'язку з цим реалізація державної інформаційної політики потребує широкої підтримки громадської думки, належного роз'яснення її соціальної спрямованості та обґрунтованості, що неможливо без ефективної взаємодії органів державної влади та громадськості [3, с. 76].

Суб'єкти політики змушені оперативно та гнучко реагувати на динамічні зміни як політичної ситуації, так і суспільної свідомості, що є особливо актуальним для України в умовах воєнного стану.

Усе це дає підстави стверджувати, що володіння навичками професійного поводження з інформацією в політико-управлінській діяльності набуває ключового значення.

Професійне поводження з інформацією передбачає, з одного боку, володіння методологією аналізу інформаційних процесів, а з іншого – здатність суб'єктів політики ефективно поширювати інформацію, аргументовано обґрунтовувати офіційну позицію держави з ключових питань її розвитку. Важливими складовими реалізації державної інформаційної політики є комунікативна компетентність та медіакомпетентність.

Комунікативна компетентність зумовлена потребами як внутрішньої, так і зовнішньої політики і полягає у здатності суб'єктів політики орієнтуватися в політичній ситуації, володіти актуальною інформацією та отримувати її кваліфіковану оцінку. Вона також передбачає вміння ефективно комунікувати, аргументувати власну позицію, демонструвати відкритість і переконливість у взаємодії з громадськістю [4].

Змістовно комунікативна компетентність включає дві взаємопов'язані складові:

- володіння достатнім обсягом інформації та здатність здійснювати її кваліфікований відбір в умовах інформаційного перевантаження;
- ефективне використання інформації у процесі комунікації та реалізації політичних завдань.

Медіакомпетентність визначається як здатність ефективно взаємодіяти із засобами масової комунікації в інтересах держави, що забезпечує результативність інформаційної та комунікативної політики. Вона сприяє формуванню довіри до органів державної влади та підвищує ефективність донесення офіційної позиції до громадськості.

Одним із першочергових напрямів підвищення ефективності формування і реалізації державної інформаційної політики в Україні є налагодження взаємодії органів державної влади зі спеціалізованими освітніми та науковими установами, а також громадськими організаціями. Така взаємодія може бути спрямована на [5]:

- надання консультаційної підтримки у процесі розробки управлінських рішень у сфері інформаційної політики;
- розроблення ефективних підходів до розвитку інформаційного суспільства;
- забезпечення методичної підтримки взаємодії зі ЗМІ та громадськістю;
- підвищення кваліфікації державних службовців, представників ЗМІ та громадського сектору;
- розвиток навичок аналізу інформаційних процесів та управління ними;
- проведення соціологічних досліджень у сфері політичної комунікації;
- підготовку аналітичних матеріалів для органів державної влади;
- організацію комунікативних тренінгів та освітніх заходів.

Таким чином, формування інформаційного суспільства, розширення інформаційного простору та розвиток інформаційно-комунікаційних технологій створюють нові умови функціонування держави, які вимагають

високого рівня професійного поведіння з інформацією з боку органів державної влади та суб'єктів політичної діяльності.

Література

1. Горовий В. Соціальні інформаційні комунікації, їх наповнення і ресурс. Київ, 2010. 360 с.
2. Дзвінчук Д. І. Комунікативна політика органів місцевого самоврядування. Івано-Франківськ, 2016. 129 с.
3. Довгаль І. В. Принципи створення ефективної комунікативної моделі соціального діалогу. *Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Серія "Соціологічні науки"*. Харків, 2012. Т. XV. № 1, 2. С. 73–78.
4. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939 VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.
5. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80/ed20210414#Text>.

УДК 351:351.74:355.02

УПРАВЛІНСЬКА ВЗАЄМОДІЯ СУБ'ЄКТІВ ГРОМАДСЬКОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ

Копанчук В. О., д-р. держ. упр., доцент,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
*Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна*

В умовах воєнного стану громадська безпека набуває значення одного з ключових напрямів публічного управління, оскільки безпосередньо пов'язана із захистом життя і здоров'я населення, підтриманням правопорядку, реагуванням на надзвичайні ситуації, забезпеченням стійкості територіальних громад та збереженням керованості суспільних процесів. Повномасштабна збройна агресія проти України істотно змінила зміст безпекових викликів: поряд із традиційними загрозами громадському порядку зросло значення ризиків, пов'язаних з обстрілами, руйнуванням критичної інфраструктури, евакуацією населення, мінною небезпекою, психологічним напруженням, інформаційними впливами та необхідністю швидкої координації між різними суб'єктами реагування.

Громадську безпеку доцільно розглядати не лише як сферу діяльності правоохоронних органів, а як комплексний результат узгодженої роботи держави, місцевого самоврядування, сектору безпеки, служб цивільного захисту, медичних установ, комунальних служб, волонтерських об'єднань і самих жителів громад. У такому розумінні вона виступає складовою національної стійкості, адже здатність громади зберігати порядок, підтримувати базові

послуги, допомагати вразливим групам населення та оперативно реагувати на загрози є передумовою загальної безпеки держави.

Закон України «Про національну безпеку України» визначає національну безпеку як захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних і потенційних загроз [1]. Це дає підстави розглядати громадську безпеку як практичний рівень реалізації безпекової політики, на якому загальнодержавні цілі трансформуються у конкретні управлінські дії щодо захисту людини, громади й суспільства. Саме на рівні територіальних громад найбільш помітними стають наслідки управлінських рішень у сфері безпеки, а також ефективність взаємодії між органами влади та населенням.

Важливу роль у забезпеченні громадської безпеки відіграє Національна поліція України, яка відповідно до законодавства забезпечує публічну безпеку і порядок, охорону прав і свобод людини, протидію злочинності та надає допомогу особам, які її потребують [2]. Проте в умовах війни діяльність поліції не може бути ізольованою від інших суб'єктів публічного управління. Підтримання громадської безпеки потребує постійного інформаційного обміну з органами місцевого самоврядування, підрозділами цивільного захисту, військовими адміністраціями, медичними службами та громадськими формуваннями. Така взаємодія дозволяє швидше виявляти ризики, попереджати правопорушення, організовувати евакуаційні заходи, координувати допомогу населенню та забезпечувати порядок у кризових ситуаціях.

Не менш важливою складовою громадської безпеки є цивільний захист. Кодекс цивільного захисту України спрямований на регулювання відносин, пов'язаних із захистом населення, територій, навколишнього природного середовища та майна від надзвичайних ситуацій, а також із реагуванням на них [3]. У практичному вимірі це означає, що система громадської безпеки має охоплювати не лише правопорядок, а й готовність до надзвичайних ситуацій, оповіщення населення, евакуацію, укриття, ліквідацію наслідків небезпечних подій, відновлення життєво важливих послуг та інформування громадян про правила поведінки в умовах загроз.

Органи місцевого самоврядування, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», мають власні та делеговані повноваження у різних сферах життєзабезпечення територіальних громад [4]. У контексті громадської безпеки їх роль полягає у наближеності до населення, знанні локальних ризиків, здатності швидко організовувати комунальні ресурси, взаємодіяти з мешканцями, координувати допомогу вразливим групам і забезпечувати функціонування місцевої інфраструктури. Під час воєнного стану значення цього рівня управління посилюється, оскільки Закон України «Про правовий режим воєнного стану» передбачає особливий порядок діяльності органів публічної влади в умовах збройної агресії та необхідності захисту держави [5].

Основні суб'єкти забезпечення громадської безпеки та напрями їх взаємодії в умовах воєнного стану узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Взаємодія суб'єктів публічного управління у забезпеченні громадської безпеки

Суб'єкт взаємодії	Основна роль	Форма участі	Очікуваний результат
Органи державної влади та військові адміністрації	Безпекова політика і кризова координація	Нормативні рішення, міжвідомча взаємодія	Керованість безпекових процесів
Органи місцевого самоврядування	Безпечне середовище на рівні громади	Комунікація з населенням, локальні програми, підтримка інфраструктури	Стійкість громади
Національна поліція України	Публічна безпека і порядок	Профілактика, реагування, охорона прав громадян	Зниження ризиків правопорушень
Підрозділи цивільного захисту	Захист населення і територій	Оповіщення, евакуація, рятувальні та відновлювальні роботи	Зменшення втрат
Медичні, комунальні служби, громадські та волонтерські організації	Підтримка життєдіяльності громади	Допомога постраждалим, гуманітарна підтримка, робота з вразливими групами	Соціальна згуртованість

Примітка. Складено автором.

Наведена взаємодія свідчить, що громадська безпека формується як багаторівнева система, у якій кожен суб'єкт має власну компетенцію, але кінцевий результат залежить від узгодженості дій. За відсутності координації навіть наявність достатніх ресурсів не гарантує належного рівня безпеки, оскільки рішення можуть дублюватися, запізнюватися або суперечити одне одному. Тому управлінська взаємодія має ґрунтуватися на чіткому розподілі повноважень, спільних протоколах реагування, регулярному обміні інформацією, єдиних каналах кризової комунікації та відповідальності за виконання прийнятих рішень.

У контексті національної стійкості громадська безпека виконує не лише захисну, а й стабілізаційну функцію. Стратегія національної безпеки України акцентує увагу на необхідності утвердження безпеки людини, суспільства і держави, а також на важливості стійкості до широкого спектра загроз [6]. Це означає, що громадська безпека має бути інтегрована в політику стійкості держави, оскільки без захищеності людей, довіри до органів влади, функціонування місцевої інфраструктури та готовності громад до криз неможливо забезпечити належний рівень національної безпеки.

Окремої уваги потребує комунікаційний аспект забезпечення громадської безпеки. Під час війни населення потребує своєчасної, точної та зрозумілої інформації про загрози, порядок дій, місця укриття, евакуаційні маршрути, гуманітарну допомогу та правила поведінки у небезпечних ситуаціях. Невизначеність або суперечливі повідомлення посилюють тривожність, створюють умови для поширення чуток і знижують довіру до публічних інституцій. Саме тому кризова комунікація має бути частиною управлінського механізму громадської безпеки, а не допоміжною інформаційною дією.

Водночас ефективність кризової комунікації залежить не лише від швидкості інформування населення, а й від загальної організації системи громадської безпеки, її кадрової, інституційної та координаційної спроможності. Тому подальше вдосконалення публічного управління у цій сфері має бути спрямоване на посилення практичних механізмів взаємодії суб'єктів безпеки на державному та місцевому рівнях. До основних напрямів удосконалення публічного управління громадською безпекою в Україні доцільно віднести: розвиток локальних програм безпеки з урахуванням воєнних ризиків; посилення координації між органами місцевого самоврядування, поліцією, цивільним захистом та військовими адміністраціями; формування єдиних алгоритмів реагування на типові кризові ситуації; підвищення спроможності громад до самоорганізації; розвиток систем оповіщення і кризової комунікації; підтримку добровольчих і волонтерських ініціатив у межах правового поля; регулярне навчання населення діям у разі надзвичайних ситуацій; оцінювання ефективності безпекових заходів за зрозумілими показниками.

Отже, громадська безпека в умовах сучасних викликів є не вузькою правоохоронною категорією, а комплексним об'єктом публічного управління. Її забезпечення потребує поєднання правових, організаційних, комунікаційних, соціальних і кризових інструментів. Для України громадська безпека виступає важливою складовою національної стійкості, оскільки саме на рівні громад проявляється здатність держави захищати людину, підтримувати порядок, реагувати на загрози та зберігати довіру суспільства до публічних інституцій. Подальший розвиток цієї сфери має ґрунтуватися на узгодженій взаємодії суб'єктів публічного управління, професійній підготовці кадрів, ефективній кризовій комунікації та системному залученні населення до формування безпечного середовища.

Література

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.
2. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 р. № 580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>.
3. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>.
4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

5. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.

6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>.

УДК 351:336.1:351.86

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ВІДНОВЛЕННЯ ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Косаревич Н.Б., канд. екон.наук, доцент,
докторант кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки;
*Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу, м.Івано-Франківськ, Україна*

Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними трансформаційними процесами, зумовленими наслідками повномасштабної війни, значними руйнуваннями інфраструктури та необхідністю комплексного відновлення держави. У цих умовах управління ресурсами відбудови набуває не лише економічного чи соціального значення, а трансформується у стратегічний компонент забезпечення національної безпеки. Від ефективності державної політики у сфері управління ресурсами відновлення залежить здатність держави підтримувати функціонування критичної інфраструктури, забезпечувати надання базових публічних послуг, відновлювати економічний потенціал територій та зміцнювати стійкість держави до зовнішніх і внутрішніх загроз.

За оцінками Світового банку, Європейської Комісії, Уряду України та ООН, загальна потреба у відновленні України станом на 2025 рік перевищує 524 млрд дол. США на найближче десятиліття, тоді як прямі збитки вже перевищили 195 млрд дол. США [1]. Такі масштаби втрат формують нову парадигму публічного управління, у якій ресурси відновлення стають одним із ключових об'єктів державної політики та системи національної безпеки. Найбільших втрат зазнали житлова, транспортна та енергетична інфраструктура, промислові об'єкти, заклади охорони здоров'я, освіти та соціальної сфери. Значні масштаби руйнувань обумовлюють необхідність формування комплексної системи державного управління відновленням, яка повинна забезпечувати не лише залучення фінансових ресурсів, але й ефективну координацію процесів їх розподілу та використання.

У цих умовах ресурси відновлення трансформуються в один із ключових об'єктів державної політики та важливий елемент системи національної безпеки. Від ефективності управління фінансовими, інституційними та інвестиційними ресурсами залежить здатність держави підтримувати соціальну стабільність, забезпечувати функціонування критичної інфраструктури, відновлювати

економічний потенціал територій та підвищувати стійкість країни до зовнішніх і внутрішніх загроз. Це зумовлює необхідність удосконалення механізмів публічного управління у сфері відновлення, посилення стратегічного планування, цифровізації управлінських процесів та підвищення прозорості використання ресурсів.

У 2024–2025 роках в Україні сформувалася багаторівнева система фінансового забезпечення відновлення, що поєднує внутрішні бюджетні ресурси, міжнародну фінансову допомогу, грантові програми та механізми залучення приватного капіталу. У 2024 році Україна отримала близько 41,6 млрд дол. США зовнішнього фінансування, з яких понад 12,6 млрд дол. США становили грантові ресурси [3]. У 2025 році потреба у зовнішньому фінансуванні оцінювалася на рівні близько 38 млрд дол. США, значна частина яких покривається за рахунок програм Європейського Союзу, Міжнародного валютного фонду та міжнародних фінансових організацій. Важливим інструментом довгострокової підтримки виступає програма Ukraine Facility на 2024–2027 роки із загальним обсягом фінансування до 50 млрд євро. Окрему роль у фінансуванні відновлення відіграють також ресурси Світового банку, Європейського банку реконструкції та розвитку, Європейського інвестиційного банку, а також спеціальні міжнародні фонди підтримки України, спрямовані на відновлення енергетичної, транспортної та соціальної інфраструктури.

Суттєве значення у структурі ресурсного забезпечення відновлення мають механізми міжбюджетних трансфертів та цільових державних програм, через які фінансуються проєкти регіонального та місцевого розвитку. У сучасних умовах територіальні громади виступають безпосередніми суб'єктами реалізації значної частини заходів з відновлення, що підсилює роль місцевих бюджетів та актуалізує необхідність підвищення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування. У зв'язку з цим особливого значення набуває ефективна координація між центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування щодо розподілу ресурсів, визначення пріоритетності проєктів та контролю за результативністю використання коштів.

Водночас масштабність фінансових потреб та обмеженість внутрішніх ресурсів обумовлюють необхідність активізації механізмів залучення приватного капіталу та розвитку публічно-приватного партнерства у сфері відновлення. Участь приватного сектору дозволяє не лише розширити ресурсну базу реалізації інфраструктурних проєктів, але й сприяє впровадженню сучасних управлінських практик, інноваційних технологій та підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів. У цих умовах важливим завданням державної політики є формування сприятливого інвестиційного середовища, удосконалення механізмів гарантування інвестицій та забезпечення прозорості управління ресурсами відновлення, що безпосередньо впливає на рівень довіри міжнародних партнерів та інвесторів до України.

З позиції публічного управління ефективність використання ресурсів відновлення значною мірою визначається якістю механізмів державного управління, які забезпечують координацію, стратегічне планування, моніторинг та контроль фінансових потоків. У сучасних умовах відбудова України потребує

не лише акумулювання значних фінансових ресурсів, але й формування цілісної системи управління, здатної забезпечити їх результативне та прозоре використання. Особливого значення набуває нормативно-правовий механізм, який визначає правові засади функціонування системи відновлення, регулює взаємодію суб'єктів управління та забезпечує прозорість і підзвітність використання ресурсів.

Важливим напрямом удосконалення механізмів державного управління є інтеграція принципів середньострокового бюджетного планування, цифровізації бюджетного процесу та гармонізації системи управління публічними фінансами із європейськими стандартами [3]. Середньострокове планування сприяє більш прогнозованому розподілу ресурсів та узгодженню фінансових рішень із стратегічними цілями державної політики відновлення. Водночас цифровізація процесів управління та використання електронних платформ моніторингу дозволяють підвищити відкритість бюджетного процесу, посилити контроль за використанням коштів і мінімізувати корупційні ризики.

Фінансово-економічний механізм державного управління у сфері відновлення охоплює інструменти бюджетного фінансування, міжбюджетних трансфертів, міжнародної технічної допомоги, грантових програм, а також механізми державно-приватного партнерства та стимулювання інвестиційної активності. Його ключовим завданням є забезпечення стабільного ресурсного підґрунтя для реалізації державної політики відновлення, модернізації інфраструктури та підтримання соціально-економічної стійкості територій. При цьому ефективність такого механізму значною мірою залежить від здатності держави забезпечити узгодженість між бюджетною політикою, інвестиційними пріоритетами та потребами регіонального розвитку.

В умовах високих воєнних ризиків особливого значення набувають механізми гарантування інвестицій, страхування ризиків та кредитного підсилення, які застосовуються міжнародними фінансовими організаціями для підтримки реалізації проєктів відновлення. Такі інструменти спрямовані на зниження інвестиційних ризиків, стимулювання участі приватного сектору та розширення можливостей залучення додаткових фінансових ресурсів для реалізації інфраструктурних проєктів. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні фінансові інституції, зокрема Європейський банк реконструкції та розвитку, який лише у 2025 році інвестував близько 2,9 млрд євро у проєкти відновлення України, значна частина яких була спрямована на підтримку енергетичної інфраструктури, транспортної системи та забезпечення енергетичної стійкості держави [4].

Важливу роль у реалізації державної політики відновлення відіграє інституційний механізм державного управління, який забезпечує взаємодію між органами державної влади, місцевого самоврядування, міжнародними партнерами, донорськими структурами та приватним сектором. Ефективність процесів відбудови значною мірою залежить від узгодженості управлінських рішень між різними рівнями публічної влади, чіткого розподілу повноважень та належної координації фінансових і організаційних ресурсів. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток багаторівневої системи управління

відновленням, орієнтованої на поєднання державних і місцевих пріоритетів розвитку.

Особливого значення в сучасних умовах набуває підвищення управлінської спроможності територіальних громад, оскільки саме на місцевому рівні реалізується значна частина проєктів відновлення. Це зумовлює необхідність розвитку професійної компетентності суб'єктів управління бюджетними ресурсами, удосконалення механізмів стратегічного та середньострокового планування, а також впровадження сучасних підходів до управління публічними інвестиціями. Важливим напрямом державної політики є також цифровізація процесів управління та використання електронних платформ моніторингу проєктів відновлення, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності бюджетного процесу.

Водночас у процесі реалізації державної політики відновлення особливої актуальності набуває територіальний підхід до управління ресурсами, який передбачає диференціацію управлінських інструментів залежно від рівня руйнувань, функціонального типу територій та соціально-економічних втрат. Такий підхід дозволяє забезпечити більш адресний розподіл фінансових ресурсів, сприяє відновленню економічної активності та зміцненню фінансової спроможності територіальних громад. Разом із тим, незважаючи на значні обсяги міжнародної підтримки, у 2025 році зберігається дефіцит фінансування потреб відновлення на рівні майже 10 млрд дол. США [1], що актуалізує необхідність підвищення ефективності управлінських рішень, посилення внутрішнього ресурсного потенціалу держави та вдосконалення механізмів координації у сфері управління ресурсами відбудови.

Таким чином, у сучасних умовах публічне управління ресурсами відновлення виступає системоутворюючим елементом забезпечення національної безпеки держави, оскільки визначає спроможність України до відновлення критичної інфраструктури, підтримання соціальної стабільності, забезпечення економічної стійкості та формування передумов довгострокового розвитку. Ефективність відповідних механізмів державного управління безпосередньо впливає на темпи відновлення, рівень довіри міжнародних партнерів, інвестиційну привабливість держави та формування довгострокової безпекової спроможності України. У зв'язку з цим підвищення ефективності механізмів державного управління у сфері відновлення має розглядатися як один із стратегічних пріоритетів державної політики України в умовах війни та повоєнної трансформації.

Література

1. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та реконструкцію : пресреліз / World Bank, Уряд України, Європейська Комісія, Організація Об'єднаних Націй. 25 лютого 2025 р. URL: [World Bank Recovery Assessment](#) (дата звернення: 09.05.2026).

2. Ukraine Facility: підтримка України з боку Європейського Союзу у 2024–2027 роках // Європейська Комісія. URL: [EU Financial Support to Ukraine](#) (дата звернення: 09.05.2026).

3. Звіт про державні фінанси та фінансові ризики України 2025 // Ministry of Finance of Ukraine. Київ, 2025. URL: [Міністерство фінансів України](#) (дата звернення: 09.05.2026).

4. Інвестиції та підтримка України Європейським банком реконструкції та розвитку // European Bank for Reconstruction and Development. URL: [EBRD Ukraine](#) (дата звернення: 09.05.2026)

5. Співпраця України з Міжнародним валютним фондом // International Monetary Fund. URL: [IMF Ukraine](#) (дата звернення: 09.05.2026).

УДК 351.86:341.24(477:4-6ЄС)

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ УГОДИ ПРО АСОЦІАЦІЮ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ ЯК ОСНОВА ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО БЕЗПЕКОВОГО ПРОСТОРУ

Костенко В.О., канд. держ. упр., доцент,
доцент кафедри управління у сфері цивільного захисту,
Національний університет цивільного захисту України, м. Черкаси, Україна

Бобух Д.О., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет цивільного захисту України, м. Черкаси, Україна

Європа не зможе бути безпечною, якщо Україна не матиме надійних гарантій безпеки та не стане частиною ЄС і НАТО. Попри повномасштабну війну, ми продовжуємо впроваджувати реформи та наближати Україну до повноцінної інтеграції у європейський простір. Тож, Україна має активізувати підготовку до вступу в ЄС, зокрема прискорити адаптацію законодавства і визначити чіткі пріоритети реформ. Сьогодні, ЄС обговорює безпрецедентний план, який може надати Україні часткове членство вже у 2026 році, ще до завершення всіх необхідних реформ [1]. План передбачає допуск України до інституцій ЄС на початковому етапі, з поетапним отриманням прав і обов'язків. ЄС уже передав Україні параметри трьох із шести переговорних кластерів і планує надати решту найближчим часом, щоб наша держава могла паралельно працювати над усіма напрямками.

У березні 2026 року Урядовий офіс координації євроатлантичної та європейської інтеграції оприлюднив Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС за 2025 рік, який чітко відображає прогрес України у впровадженні реформ та наближенні законодавства до стандартів ЄС. Надалі всі необхідні кроки, які маємо виконати для членства, будуть відображені в Національній програмі адаптації законодавства України до права ЄС. У 2025 році

Україна активно працювала над імплементацією положень Угоди про асоціацію, реалізація якої є одним із важливих інструментів для підготовки до майбутнього членства [2]. За 2025 рік загальний прогрес виконання Угоди зріс з 81% у 2024 році до 84% у 2025 році. Загальний прогрес виконання Угоди про асоціацію за 2014-2025 роки за основними виконавцями становить: Кабінет Міністрів України – виконано 81% заходів; Верховна Рада України – виконано 74% заходів; інші органи державної влади – виконано 68% заходів.

Прогрес у виконанні зобов'язань, передбачених Угодою, досягнуто і у сфері цивільного захисту (Розділ Угоди про асоціацію: навколишнє природне середовище та цивільний захист [3]). У 2025 році тривала імплементація Закону України «Про основні засади державної кліматичної політики» та виконання міжнародних зобов'язань України у сфері зміни клімату. Зокрема: прийнято розпорядження КМУ: від 21.02.2025 № 146-р «Про затвердження плану заходів щодо створення національної системи торгівлі квотами на викиди парникових газів» та від 29.10.2025 № 1172-р «Про схвалення Другого національно визначеного внеску України до Паризької угоди». 29 жовтня 2025 року на веб-сайті Рамкової конвенції ООН про зміну клімату опубліковано перший Дворічний звіт про прозорість (Biennial Transparency Report, BTR) України, підготовлений відповідно до вимог Паризької угоди. Розпочато розроблення Довгострокової стратегії низьковуглецевого розвитку України до 2050 року. Стратегія розробляється відповідно до Закону України «Про основні засади державної кліматичної політики», статті 4(19) Паризької угоди, а також з урахуванням вимог Регламенту (ЄС) 2018/1999 щодо узгодженості довгострокових стратегічних і планових документів у сфері клімату та енергетики. 16 грудня 2025 року проект Стратегії схвалено на засіданні міжвідомчої робочої групи з питань координації подолання наслідків зміни клімату. Підготовлено проект розпорядження КМУ «Про схвалення Довгострокової стратегії низьковуглецевого розвитку України до 2050 року».

У 2025 році також розроблено проекти постанов Уряду: «Деякі питання національної системи інвентаризації антропогенних викидів парникових газів із джерел та поглинання поглиначами» та «Про затвердження загальнодержавних зважених коефіцієнтів викидів парникових газів, що утворюються внаслідок споживання кінцевої енергії». Постановою КМУ від 14.01.2026 № 34 утворено Наукоекспертну раду з питань зміни клімату та збереження озонового шару. У 2024-2025 роках підготовлено та опрацьовано із заінтересованими органами виконавчої влади проект Закону України «Про ратифікацію Поправки до Монреальського протоколу про речовини, що руйнують озоновий шар», який включено до порядку денного Верховної Ради України.

Тривала адаптація національного законодавства у сфері хімічної безпеки та управління хімічною продукцією до acquis ЄС (REACH, CLP) на виконання Закону України «Про забезпечення хімічної безпеки та управління хімічною продукцією». Прийнято постанови Уряду від 19.11.2025 № 1497 «Про затвердження Правил спільного подання інформації у заявах про проведення державної реєстрації ідентичної хімічної речовини»; від 05.12.2025 № 1598 «Про внесення змін до постанов КМУ від 10 травня 2024 року № 539 та від 23 липня

2024 року № 847»; від 21.05.2025 № 588 «Про затвердження Порядку державної реєстрації небезпечних факторів». Підготовлено проєкт урядового розпорядження щодо звернення Уряду України до Організації економічного співробітництва та розвитку з метою приєднання до Рекомендації Ради ОЕСР щодо систематичного дослідження існуючих хімічних речовин.

У 2025 році у сфері охорони біорізноманіття та наближення законодавства до права ЄС прийнято Закон України № 4188-IX «Про внесення змін до Закону України «Про природно-заповідний фонд України» щодо забезпечення збереження територій та об'єктів природно-заповідного фонду та розширення їх класифікації». Постановою КМУ від 17.01.2025 № 45 затверджено Порядок здійснення моніторингу біологічного та ландшафтного різноманіття, яким об'єктами моніторингу визначено, зокрема, оселища та види, передбачені додатками Оселищної та Пташиної директив ЄС. За підтримки міжнародної технічної допомоги здійснювалася підготовка законодавчих та методичних матеріалів для імплементації Оселищної і Пташиної директив ЄС, зокрема в межах проекту LIFE ConNaturLIFE Ukraine та програми EU4Environment. Проведено заходи з розвитку інституційної спроможності, підготовлено навчальні матеріали, переклади рекомендацій щодо звітування за статтями 12 Пташиної та 17 Оселищної директив, а також здійснено оцінку впливу збройної агресії РФ на території Смарагдової мережі.

У межах офіційного скринінгу відповідності законодавства України праву ЄС за розділом 27 «Довкілля та зміна клімату» представлено досягнення та напрями реформування лісового господарства України. Україна отримала статус країни з низьким ризиком знелісення, що свідчить про наближення національної системи контролю до вимог Регламенту ЄС щодо запобігання знелісенню (EUDR). Постановою КМУ від 28.11.2025 № 1552 започатковано експериментальний проєкт з впровадження вимог acquis ЄС щодо збору та перевірки інформації про деревину та вироби з неї, що експортуються. Це сприяє підвищенню прозорості ланцюгів постачання та доступу українських експортерів на ринок ЄС. Триває підготовка до другого читання проєкту Закону України «Про лісові репродуктивні ресурси» (реєстр. № 9116 від 17.03.2023), спрямованого на збереження генетичного різноманіття лісів та гармонізацію законодавства з acquis ЄС. У 2025 році розпочато процес корпоратизації ДП «Ліси України», а також продовжено впровадження підходів наближеного до природи лісівництва.

08 серпня 2025 року набрав чинності Закон України «Про інтегроване запобігання та контроль промислового забруднення», яким запроваджено інтегровану дозвільну систему та застосування найкращих доступних технологій і методів управління. Прийнято комплекс підзаконних нормативно-правових актів, що регулюють процедури видачі інтегрованих дозвіллевих дозволів, громадське обговорення, розроблення висновків найкращих доступних технологій і методів управління, транскордонні консультації та функціонування електронного реєстру дозволів. Запроваджено електронну систему видачі інтегрованих дозвіллевих дозволів на платформі «ЕкоСистема». За підтримки GIZ оприлюднено переклади 10 довідкових референтних документів (BREFs).

Схвалено Стратегію реформування системи державного нагляду (контролю) у сфері охорони навколишнього природного середовища на період до 2029 року та розпочато реалізацію експериментальних проектів у сфері екологічного контролю.

Затверджено нормативно-правові акти щодо створення та функціонування регіональних центрів моніторингу довкілля, а також Порядок інформування населення про якість атмосферного повітря із застосуванням Індексу якості повітря. Продовжується розбудова мережі пунктів спостережень за якістю атмосферного повітря та інтеграція даних у національну систему моніторингу.

Підписано Угоду в рамках Конвенції ООН з морського права про збереження та стале використання морського біологічного різноманіття в районах за межами національної юрисдикції. Схвалено звернення Уряду України до ОЕСР щодо приєднання до Рекомендації Ради ОЕСР з питань водних ресурсів, а також затверджено Операційний план реалізації Водної стратегії України на період до 2050 року.

Продовжено імплементацію законодавства ЄС у сфері управління відходами. Прийнято низку нормативно-правових актів, що регулюють експлуатацію полігонів, установок спалювання та оброблення відходів, а також моніторинг місць утворення, зберігання і видалення відходів. Розроблено проекти нормативно-правових актів щодо зменшення впливу пластикової продукції на довкілля, управління відходами будівництва та знесення, обліку безхазяйних відходів і впровадження розширеної відповідальності виробника.

У межах Механізму цивільного захисту ЄС забезпечувався безперервний обмін інформацією у режимі 24/7 з Центром координації реагування на надзвичайні ситуації (ERCC) Генерального директорату Європейської Комісії з питань цивільного захисту та операцій гуманітарної допомоги (DG ECHO).

Відповідно до Директиви 2002/22/ЄС та Директиви (ЄС) 2018/1972 забезпечено функціонування та впровадження системи екстреної допомоги населенню за єдиним телефонним номером 112 на всій території України. Крім того, 11 грудня 2025 року впроваджено офіційний державний мобільний застосунок «112 Ukraine» з метою забезпечення оперативного зв'язку громадян з усіма екстреними службами. Передача даних здійснюється через захищений і зашифрований канал зв'язку відповідно до державних стандартів кібербезпеки.

Отже, досягнутий прогрес свідчить про системну роботу українських інституцій з імплементації європейських норм і стандартів.

Література:

1. ЄС готує план часткового членства України вже наступного року - Politico. URL: (https://gazeta.ua/articles/politics/_es-gotuye-plan-chastkovogo-chlenstva-ukrayini-vzhe-nastupnogo-roku-politico/1243537)
2. Україна досягла 84% виконання Угоди про асоціацію з ЄС: опублікований Звіт за 2025 рік. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-dosiahla-84-vykonannia-uhody-pro-asotsiatsiiu-z-ies-opublikovanyi-zvit-za-2025-rik>.
3. Звіт про виконання угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2025 рік. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-goeei/%>

d0%97%d0%b2%d1%96%d1%82%d0%b8%20%d0%bf%d1%80%d0%be%20%d0%b2%d0%b8%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%b0%d0%bd%d0%bd%d1%8f%20%d0%a3%d0%b3%d0%be%d0%b4%d0%b8%20%d0%bf%d1%80%d0%be%20%d0%b0%d1%81%d0%be%d1%86%d1%96%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%8e/zvit-pro-vikonannia-ugodi-pro-asociaciiu-za-2025-r.pdf.

УДК 351.172.1

СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИВІЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Крюков О. І., д. держ.упр., проф.,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Братко І. С.,
*начальник відділу організаційно-аналітичного
забезпечення Львівського державного університету
безпеки життєдіяльності, м. Львів, Україна*

Сучасні тенденції зростання ризиків надзвичайних ситуацій техногенного і природного характеру у світі й Україні зумовлюють необхідність формування глобальної системи безпеки, а також подальшого вдосконалення ЄДСЦЗ (єдина система цивільного захисту) на вітчизняних теренах на засадах стабільного розвитку суспільства та сучасних принципах управління цивільною безпекою. При цьому в сучасному світі відбувається перехід системи цивільної безпеки від реагування на можливі надзвичайні ситуації до забезпечення стійкості держави під час різних кризових ситуацій, а також посилення взаємодії органів управління й сил цивільного захисту зі збройними силами та правоохоронними органами.

Щодо України, то на її теренах процес забезпечення цивільної безпеки відбувається в умовах воєнного стану, введеного внаслідок масштабного вторгнення військ російської федерації на територію нашої держави з 24.02.2022 р. Складності ситуації додає те, що вітчизняна Єдина державна система цивільного захисту функціонує одночасно у двох режимах: режимі надзвичайної ситуації, установленому з метою ліквідації наслідків техногенних, природних, медико-біологічних та інших надзвичайних ситуацій різних рівнів, а також перебуває в готовності до виконання завдань за призначенням в особливий період, у тому числі у воєнний час. Це реалізується з урахуванням вимог норм міжнародного гуманітарного права, положень законів України «Про правовий режим воєнного стану» [1], «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» [2] та ін.

Варто відзначити, що за чотири роки масштабних бойових дій рф і понад 10 років її збройної агресії проти України виявлення та знищення вибухових предметів набуло масштабів гуманітарного розмінування, а рятування українців

з-під завалів унаслідок потрапляння ракет або їхніх уламків стало масовим явищем, як і ліквідація аварій на об'єктах життєзабезпечення та критичної інфраструктури. В умовах неможливості проведення опалювального сезону в окремих районах певних областей, де ведуться активні бойові дії, додається ще й проведення обов'язкової евакуації цивільного населення у більш безпечні регіони. Крім того, непоодинокими є випадки, коли аварійно-рятувальні підрозділи не можуть дістатися місць виникнення та поширення надзвичайних ситуацій через постійні обстріли РФ, що значно ускладнює рятувальні та відновлювальні роботи.

Категорія «цивільний захист» та його внутрішня структура дозволяють сформувати уявлення про раціональну структуру системи забезпечення безпеки населення і захисту критично важливих об'єктів в умовах військового стану [3; 4]. При цьому необхідно враховувати, що раціональність досягається і за рахунок використання особливостей функціонування її складових частин – ланок публічного управління.

Методологічні аспекти функціонування окремих компонентів системи забезпечення цивільного захисту є найважливішою складовою методології національної й екологічної безпеки. Аналіз теоретичних і практичних підходів у сфері формування й функціонування системи забезпечення національної безпеки дозволяє дійти висновку, що тут слід використовувати положення і висновки як теорії прийняття управлінських рішень, так і теорії організації державних органів управління.

Теорія прийняття політико-управлінських рішень у сфері цивільної безпеки та захисту населення характеризується наявністю як мінімум шести змінних [5]: дійові особи державно-управлінського процесу (органи державного управління і громадяни); надзвичайні ситуації (звичайні, кризові та їх комбінації); організаційна система (фіксований набір функцій і відносин основних інститутів, що беруть участь у прийнятті управлінського рішення); процес прийняття управлінського рішення (хронологічний потік подій і дій, що ведуть до прийняття рішення).

Процес прийняття та реалізації політико-управлінських рішень складається з комплексу дій у межах організаційних структур, які в сукупності формують державно-управлінський дискурс. Основними етапами державно-управлінського процесу можуть бути: ідентифікація проблеми, планування її розв'язання, прийняття рішення, реалізація політики та оцінка результату. Як структуру, так і процес прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері забезпечення національної безпеки визначає Конституція України та закони, якими регулюються різні аспекти даної проблеми [6].

Розглянемо структуру публічного управління єдиної державної системи цивільного захисту України (основні принципи).

Керівництво єдиною державною системою цивільного захисту здійснює Кабінет Міністрів України. Безпосереднє керівництво діяльністю єдиної державної системи цивільного захисту здійснює ДСНС.

Єдина державна система цивільного захисту складається з постійно діючих функціональних і територіальних підсистем та їх ланок.

Функціональні підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту (далі – функціональні підсистеми) створюються у відповідних сферах суспільного життя центральними органами виконавчої влади з метою захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій у мирний час та в особливий період, забезпечення готовності підпорядкованих їм сил і засобів до дій, спрямованих на запобігання і реагування на надзвичайні ситуації [5].

Важливими при цьому вважаються такі аспекти: як правило, розглядається стратегія, яка, на думку домінуючої в ній групи, зробить організацію найбільш важливою; організації прагнуть отримати у своє розпорядження матеріальні та інші засоби, які розглядаються як необхідні для їх існування. Звідси тенденція до отримання максимальної автономії організації; організації чинять опір при спробах позбавити їх функцій, які розглядаються як частина їх сутності; організація намагається вивести за свої рамки будь-яку нову функцію, оскільки новий персонал з новими знаннями, вміннями та інтересами може спробувати змінити сутність організації.

Таким чином, сформульовані концептуальні принципи управління в сучасних умовах дозволяють запропонувати конкретні заходи з метою формування реалістичної й доступної для практичного використання політики у сфері забезпечення цивільної безпеки населення та цивільного захисту населення. Забезпечення цивільної безпеки, перш за все безпеки населення, і захист критично важливих об'єктів публічного управління – це цілеспрямована діяльність державних і громадських інститутів, а також громадян з виявлення, попередження загроз безпеки і протидії їм як обов'язкової й неодмінної умови захисту інтересів суб'єкта держави.

Спираючись на наведені вище результати дослідження, видається доцільним визначити структуру та основні напрямки діяльності організаційної системи забезпечення цивільної безпеки та захисту населення, яку слід розглядати як сукупність структур у сфері публічного управління України та суб'єктів управління, організацій і громадян, а також спеціально створюваних органів управління, сил і засобів, що здійснюють цілеспрямовану діяльність і беруть безпосередню участь у реалізації цілей і завдань забезпечення цивільної безпеки.

На нашу думку, ця система включає: вищий рівень управління; виконавчі органи державної влади, органи місцевого самоврядування; державні органи та організації, які безпосередньо забезпечують громадянську безпеку населення і захист критично важливих об'єктів управління; контрольні та наглядові організації; організації, що здійснюють моніторинг окремих складових громадянської безпеки; громадські організації та об'єднання громадян. Основу цієї системи складають органи управління та сили територіальної підсистеми на регіональному рівні.

Література

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250.
2. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію : Закон України від

21.10.1993 р. № 3543-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 44. Ст. 416.

3. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення: технологія прийняття рішень / пер. з англ. Р. А. Семків, Р. Л. Ткачук. Київ : Всеуито ; Наук. думка, 2001. 242 с.

4. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 34-35. Ст. 458.

5. Про правовий режим надзвичайного стану : Закон України від 16.03.2000 р. № 1550-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2000. № 23. Ст. 176.

6. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30.

УДК 351:005.95/.96:355.02

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ КАДРІВ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Куртинець О. С., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Професіоналізація кадрів у сфері національної безпеки в системі публічного управління розглядається як складний багатовимірний процес, що поєднує інституційні, функціональні, компетентнісні та ціннісні аспекти формування кадрового потенціалу держави, здатного ефективно реагувати на сучасні безпекові виклики. У науковому дискурсі вона трактується не лише як процес набуття спеціалізованих знань і навичок, а як системна трансформація кадрового корпусу відповідно до стратегічних цілей державної політики у сфері національної безпеки.

У межах інституційного підходу професіоналізація визначається як результат функціонування формалізованих механізмів публічного управління, що включають нормативно-правове регулювання, кадрову політику, освітні системи та організаційні структури. Дослідження показують, що цей процес забезпечується через взаємодію законодавчих, освітніх і наукових механізмів, які формують цілісну систему розвитку персоналу, зокрема через підвищення кваліфікації, стажування та безперервну освіту [1]. У сфері національної безпеки така інституційна рамка набуває особливого значення, оскільки визначає стандарти відбору, підготовки та оцінювання кадрів, що працюють у критично важливих секторах держави.

З позицій функціонального підходу професіоналізація кадрів розглядається як процес забезпечення відповідності компетентностей персоналу функціональним завданням органів публічної влади у сфері безпеки. Йдеться про здатність суб'єктів управління реалізовувати державну політику, забезпечувати стабільність інституцій, протидіяти загрозам та ефективно управляти кризовими

ситуаціями. У сучасних умовах гібридних загроз і воєнного стану акцент зміщується на розвиток міждисциплінарних компетентностей, включаючи стратегічне мислення, аналітичні здібності, кризове управління та цифрову грамотність [2]. Це свідчить про трансформацію функціонального змісту професіоналізації у бік адаптивності та гнучкості.

Компетентнісний підхід є одним із ключових у сучасній теорії публічного управління. Він передбачає формування у кадрів інтегрованої системи знань, умінь, навичок і поведінкових характеристик, необхідних для виконання професійних обов'язків у сфері безпеки. У цьому контексті професіоналізація ототожнюється з процесом розвитку професійної компетентності як базового елементу кадрового потенціалу. Вчені наголошують, що ефективність публічного управління безпосередньо залежить від рівня професіоналізму службовців, який формується через впровадження сучасних кадрових технологій, систем оцінювання результативності та безперервного навчання [3]. Особливої ваги набуває розвиток спеціалізованих компетентностей у сфері безпеки, що пов'язані з аналізом ризиків, управлінням інформацією та міжвідомчою координацією.

Ціннісно-орієнтований підхід акцентує увагу на формуванні у кадрів системи професійних і етичних цінностей, що відповідають принципам демократичного врядування, верховенства права та служіння суспільству. У контексті національної безпеки це включає патріотизм, відповідальність, доброчесність і стійкість до корупційних ризиків. Професіоналізація в цьому вимірі розглядається як інструмент захисту національних цінностей і забезпечення легітимності державної влади [4]. Водночас недоліки у ціннісній складовій можуть призводити до зниження ефективності управління, проявів саботажу або зловживань, що становить загрозу національній безпеці.

Системний підхід інтегрує зазначені теоретичні підходи та розглядає професіоналізацію як цілісну систему, що включає відбір, підготовку, розвиток, оцінювання та мотивацію кадрів. У цьому контексті важливою є концепція кадрової безпеки, яка передбачає не лише розвиток персоналу, але й захист системи публічного управління від непрофесійних або небезпечних кадрів. Механізми забезпечення кадрової безпеки охоплюють селекцію персоналу, моніторинг його діяльності, оцінювання професійних та моральних якостей, а також управління кар'єрним розвитком [5]. Таким чином, професіоналізація виступає як елемент ширшої системи забезпечення стійкості державного управління.

У межах стратегічного підходу професіоналізація кадрів у сфері національної безпеки розглядається як довгостроковий пріоритет державної політики, спрямований на формування спроможного та адаптивного кадрового корпусу. Це передбачає інтеграцію національних систем підготовки кадрів до європейських стандартів, розвиток лідерських якостей, впровадження інноваційних освітніх технологій та формування нових моделей управлінської культури. Особливе значення має підготовка кадрів для сектору безпеки і оборони як ключова передумова забезпечення національної безпеки держави.

Таким чином, сучасні теоретичні підходи до професіоналізації кадрів у сфері національної безпеки в публічному управлінні формують комплексну методологічну основу, що поєднує інституційні механізми, функціональні вимоги, компетентнісні моделі та ціннісні орієнтири. Їх інтеграція дозволяє забезпечити формування високопрофесійного кадрового потенціалу, здатного ефективно реалізовувати державну політику у сфері безпеки в умовах динамічних глобальних та внутрішніх викликів.

Література

1. Чжан Ф. Механізми регулювання професіоналізації кадрів публічної служби в умовах євроінтеграції як проблема національної безпеки. Публічне урядування. 2022. № 5 (33). С. 114-119. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-16](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-16)
2. Кулаков В. Розвиток компетентностей державних службовців у сфері забезпечення внутрішньої безпеки в умовах воєнного стану. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. № 8(1). С. 54-61. <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-6>
3. Фенхао Ч. Професіоналізація кадрів публічної служби. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2023. № 5(65). С.89-96. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-13](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-13)
4. Ларіна Н. Б., Ларін С. В. *Професіоналізація публічних службовців як напрям захисту національних цінностей в публічному управлінні*. Аспекти публічного управління. 2022. № 6 (10). С. 95-101.
5. Гула О. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. Аспекти публічного управління. 2021. № 9(1). С. 50-54. <https://doi.org/10.15421/152104>

УДК 351.86:005

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Літке Н.В., здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні,
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

Воронкова В.Г. д-р.ф.н., проф,
завідувачка кафедри управління та адміністрування,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні,
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

У межах сучасного наукового дискурсу, національна безпека - це стан, в якому державна влада, суверенітет, єдність і територіальна цілісність,

благополуччя народу, сталий економічний і соціальний розвиток та інші основні національні інтереси захищені від небезпек і внутрішніх та зовнішніх загроз, які мають здатність забезпечувати безперервний стан безпеки. З урахуванням цивілізаційних викликів, *поняття національної безпеки слід розуміти з чотирьох точок зору*: 1. Забезпечення безпеки основних та найважливіших інтересів нації, включаючи державну владу, суверенітет, єдність та територіальну цілісність, благополуччя народу та сталий економічний та соціальний розвиток. 2. Національна безпека – це стан, вільний від зовнішніх загроз та посягань, а також від внутрішніх потрясінь та заворушень. 3. Фактори національної безпеки відносні та динамічні; у реальному світі немає абсолютної національної безпеки, а чинники ризику присутні постійно, вимагаючи безперервної пильності. 4. Національна безпека включає здатність підтримувати безперервний стан безпеки, постійно зміцнювати потенціал для захисту національної безпеки, а також запобігати та усувати фактори ризику та суттєві збитки. На захисті суверенітету та територіальної цілісності держави лежить людиноцентричний підхід, в основі якого здатність держави забезпечувати безперервний стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави. У руслі трансдисциплінарності, сутність комплексного (інтегрованого) підходу до національної безпеки лежить у поєднанні різних сфер (військової, економічної, соціальної, екологічної, мережевої тощо).

У контексті безпекових трансформацій, національна безпека керується принципом пріоритету національних інтересів, стосується благополуччя мільйонів людей і є найважливішим наріжним каменем національної стабільності та процвітання. Тільки процвітаюча нація може жити у світі, тільки сильна нація може забезпечити безпеку вдома. У парадигмі антикрихкості національної безпеки - мирний розвиток, соціальна стабільність і процвітання, а також благополуччя громадян, безсумнівно, є основними та справжніми загальними устремліннями людей у всьому світі. Коли під загрозою опиняються основні інтереси нації, включаючи її територію, суверенітет та режим, національна безпека опиняється під загрозою, безпека людей стає неможливою. Забезпечення національної безпеки є невід'ємним та фундаментальним обов'язком кожного мешканця, тому національна безпека – це відповідальність усіх громадян. З позицій безпекового мислення, національна безпека - це стан, в якому державна влада, суверенітет, єдність і територіальна цілісність, благополуччя народу, сталий економічний і соціальний розвиток та інші основні національні інтереси захищені від небезпек і внутрішніх та зовнішніх загроз.

У фокусі сучасних досліджень, концепція національної безпеки включає політику, військову справу, економіку, науку та технології, кіберпростір. В її основі - «ключові елементи» (мета, основа, фундамент, гарантія та опора), спрямовані на реагування на ризики нової епохи та захист, що включає: координація розвитку та безпеки, відкритість та безпека, традиційна та нетрадиційна безпека, індивідуальна та колективна безпека, забезпечення та формування національної безпеки, боротьба проти гібридних загроз. Як свідчать міждисциплінарні дослідження, гібридна війна – форма сучасного конфлікту, що

поєднує військові, інформаційні, економічні та культурні засоби впливу для досягнення стратегічних цілей [1].

Як показує міждисциплінарний аналіз, концепція всеосяжної безпеки включає розширення сфери безпеки на всі рівні суспільства. Розвиток та безпека нерозривно пов'язані: безпека має бути інтегрована у всі галузі та весь процес розвитку: з метою забезпечення безпеки населення, зміцнення політичної безпеки, економічної безпеки, гарантування військової, технологічної, культурної та соціальної безпеки, а також сприяння зміцненню міжнародної безпеки. Національна безпека ґрунтується на принципі захисту політичної, економічної, військової, технологічної, культурної та соціальної безпеки, безпеки населення. Одним із ключових сучасних викликів національній безпеці в умовах цифровізації є кіберзагрози та інформаційні війни

В умовах гібридних загроз, політична безпека полягає у захисті національного суверенітету, територіальної цілісності та фундаментальної системи. В основі економічної безпеки лежить забезпечення того, щоб національному економічному розвитку не було завдано шкоди, що включає зміцнення економічної могутності та створення міцної матеріально-технологічної основи національної безпеки. З урахуванням військової, технологічної, культурної та соціальної безпеки як гарантії: необхідно створити ефективні механізми оборони та реагування в цих ключових галузях для зміцнення бар'єрів національної безпеки у вимірі стратегічних пріоритетів.

З огляду на глобальні виклики та виходячи з принципу сприяння міжнародній безпеці: ми дотримуємося шляхів мирного розвитку, забезпечуємо власну безпеку через міжнародне співробітництво та сприяємо спільній безпеці, що буде сприяти формуванню парадигми сталого розвитку.

У системі публічного управління, крім традиційних областей, таких як політична, військова та територіальна безпека, до нетрадиційних областей національної безпеки належать економіка, фінанси, культура, соціальна сфера, технології, кібербезпека, продовольча безпека, екологія, ресурсозбереження, ядерна безпека, біологічна безпека, штучний інтелект та безпека даних.

Як демонструє світова практика, для забезпечення національної безпеки в системі публічного управління України постає як комплексний, динамічний і ціннісно орієнтований процес, що виходить за межі суто силових підходів і охоплює політичні, економічні, соціокультурні, інформаційні та технологічні виміри. В умовах війни та поствоєнної трансформації ефективність цієї системи визначається здатністю держави не лише реагувати на загрози, а й формувати антикрихку модель розвитку, що передбачає адаптацію, навчання та посилення інституцій через кризові виклики у площині інституційних змін.

Як висновок, відмітимо, для України ключовим є утвердження синергії між державними інституціями, громадянським суспільством і міжнародними партнерами, що забезпечує стійкість і легітимність управлінських рішень. Важливою умовою є цифровізація публічного управління, яка підвищує прозорість, швидкість реагування та якість стратегічного планування, водночас вимагаючи належного рівня кібербезпеки та захисту інформаційного простору у вимірі соціокультурних змін.

Пріоритетного значення набуває формування нової управлінської парадигми, заснованої на принципах відкритості, відповідальності, інноваційності та людиноцентризму. З позицій системного підходу, національна безпека дедалі більше інтерпретується як безпека людини, суспільства і держави в їхній взаємодії, що актуалізує роль освіти, культури та ціннісних орієнтацій у зміцненні національної стійкості з урахуванням інноваційних процесів.

Отже, у площині стратегічного мислення, подальший розвиток системи забезпечення національної безпеки України має ґрунтуватися на інтеграції європейських стандартів управління, впровадженні інноваційних технологій, зміцненні інституційної спроможності та формуванні антикрихкого суспільства, здатного не лише протистояти загрозам, а й трансформувати їх у джерело стратегічного розвитку [2].

Література

1. Socio-economic security in the context of war: innovative approaches and strategic guidelines for the postwar period : collective monograph / edited by A. V. Cherep, I. M. Dashko, Yu. O. Ohrenych, O. H. Cherep. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2025. С. 83-106 DOI 10.30525/978-9934-26-585-3

2. Череп А.В., Воронкова В.Г. Соціально-економічна безпека як чинник забезпечення конкурентоспроможності економіки. Методологія сучасних наукових досліджень: збірник наукових праць за результатами ХІХ Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 лютого 2023 року. Харків: Вид-во Харківського національного педагогічного університету імені Г.С.Сковороди, 2023. С.238-241.

УДК 351.86:331.101.262(477)

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАХИСТОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Лопушинський І. П., д-р. держ. упр., професор,
заслужений працівник освіти України,
завідувач кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
*Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна*

У сучасних умовах, коли Україна протистоїть повномасштабній агресії з боку російської федерації та зазнає безпрецедентних трансформацій, питання збереження та розвитку людського капіталу перестає бути суто соціально-економічним завданням і переходить у площину фундаментальних пріоритетів національної безпеки. Людський капітал – це не просто сукупність знань, навичок та здоров'я нації, а головний ресурс стратегічної стійкості держави, без якого неможливе ані ефективне оборонне протистояння, ані повоєнне відновлення нашої держави.

Останнім часом до розгляду проблематики людського капіталу зверталися Брич Л. В. (розглядає ризики інвестування в умовах воєнного стану у зв'язку з людським капіталом і його значенням у контексті забезпечення національної безпеки) [1], Кубіній Н. Ю., Ножов Е. М., Афанасьєв Д. О. (досліджують стратегічні функції людського капіталу в контексті мобільності та міграції) [2], Лібанова Е. М. (аналізує людський капітал України у зв'язку із втратами внаслідок війни та розглядає перспективи повоєнного відродження) [3], Малиновська О. А., Яценко Л. Д. (описують ризики впливу спричиненої війною вимушеної міграції на людський капітал України) [4], Мостовенко О. О., Зінченко М. М. (розглядають проблеми та механізми повернення після війни людського капіталу як основного активу України) [5] та ін.

Актуальність обраної теми зумовлено низкою критичних викликів: 1. *Демографічна криза та міграційні загрози*: масштабний виїзд працездатного населення та молоді за кордон, депопуляція та втрати людських життів створюють реальну загрозу трудовому та інтелектуальному потенціалу. У цьому зв'язку публічне управління має виробити дієві механізми репатріації та утримання талантів. 2. *Трансформація системи безпеки*: в умовах війни людський капітал стає об'єктом постійного фізичного та психологічного тиску. Убезпечення середовища, розвиток системи цивільного захисту та ментальної реабілітації є невід'ємними складниками публічної політики. 3. *Економічна детермінанта*: відновлення економіки потребує кваліфікованих кадрів. Невідповідність освітніх програм потребам ринку праці воєнного часу вимагає від органів публічної влади нових підходів до управління професійною підготовкою та перекваліфікацією. 4. *Цифровізація та гібридні загрози*: захист людського капіталу нині включає й інформаційну безпеку. Формування медіаграмотності та захист свідомості громадян від деструктивних ІІСО – це новий вектор публічного управління в системі національної безпеки.

Водночас, в умовах екзистенційної загрози українській державності традиційні підходи до управління людськими ресурсами виявляються недостатніми. Ключова суперечність полягає в розриві між критичною потребою держави в збереженні інтелектуального та трудового потенціалу та реальним станом депопуляції, масової міграції та руйнування соціальної інфраструктури. Наявні механізми публічного управління часто зорієнтовано на мирний час і вони не враховують специфіку людського капіталу як об'єкта захисту в системі національної безпеки.

Означена проблема посилюється ще й відсутністю цілісної стратегії, яка б інтегрувала економічні, безпекові та соціальні інструменти для мінімізації втрат людського потенціалу. Це створює загрозу не лише для обороноздатності, а й для спроможності держави до економічного відтворення в повоєнний період. Таким чином, існує нагальна потреба в переосмисленні ролі органів публічної влади та розроблення нових алгоритмів захисту людського капіталу як гаранта національної безпеки.

Зазначимо, що тривалий час у системі публічного управління України людський капітал розглядався переважно через призму соціальної політики та економіки праці. Органи публічної влади фокусувалися на виплатах, субсидіях

та формальному регулюванні ринку зайнятості. Проте повномасштабна російсько-українська війна та глобальні турбулентності довели, що людський капітал – це не просто «ресурс», а критичний компонент національної безпеки. Безпека людини, її здоров'я, компетенції та лояльність до держави стають фундаментом фізичного виживання нації. Таким чином, виникає гостра потреба в зміні парадигми: від моделі «держава-соціальний опікун» до моделі «держава-інвестор та захисник потенціалу».

Першим аспектом цієї проблеми є застарілість функціоналу державних інституцій. Традиційна бюрократична машина працює за принципом реактивності – реагування на проблему після її виникнення. У контексті національної безпеки органи публічної влади мають перейти до проактивного управління. Насамперед це стосується їх координаційної ролі, оскільки захист людського капіталу нині розмитий між Міністерством соціальної політики, Міністерством освіти, МОЗ та силовими структурами. У той же час відсутній єдиний координаційний центр, який би розглядав людину як стратегічний актив. Переосмислення в цьому контексті полягає в створенні крос-секторальних механізмів, де кожне управлінське рішення оцінюється через вплив на демографію та інтелектуальний фонд.

Крім того, держава має стати сервісом безпеки. В умовах постійних загроз органи публічної влади мають трансформуватися в гнучкі сервісні платформи, здатні забезпечити неперервність освіти, медичного обслуговування та соціального захисту навіть в умовах форс-мажору (цифровізація, віддалене управління тощо). Старі алгоритми управління («облік – розподіл – контроль») уже не діють у ситуації масової міграції та руйнування ринку праці. Нові підходи мають базуватися на цифровій аналітиці та людському центризмі.

На перший план тут виходять алгоритми збереження інтелектуального фонду, оскільки виїзд мільйонів українців за кордон (близько 6 млн осіб) створює загрозу «вимивання мізків». У цьому зв'язку органи публічної влади потребують алгоритмів дистанційного зв'язку з українською діаспорою, збереження культурної та юридичної приналежності своїх громадян до України, а також створення економічних «точок тяжіння» для їхнього повернення.

У контексті захисту людей першочергового значення набуває захист ментального здоров'я та реабілітація населення, оскільки масова травматизація є міною сповільненої дії для національної безпеки. У цьому зв'язку новий алгоритм управління має інтегрувати психологічну підтримку в усі ланки публічного адміністрування – від шкіл до великих підприємств. Це вже не питання гуманізму, а питання працездатності нації та її здатності до спротиву.

Своєю чергою, захист людського капіталу неможливий без переосмислення економічної ролі держави. Публічне управління має змістити фокус із контролю за процесами на стимулювання розвитку. Насамперед це розроблення інвестиційних алгоритмів. Держава має розробити механізми страхування людських ризиків для бізнесу, що інвестує в навчання та безпеку своїх працівників. Суттєвого значення в цьому зв'язку набуває адаптація до ринку праці воєнного часу. Алгоритми державного замовлення в освіті мають

миттєво реагувати на потреби оборонно-промислового комплексу та критичної інфраструктури.

Крім того, сучасне публічне управління має базуватися на концепції національної стійкості. Це означає, що захист людського капіталу – це не лише захист від фізичної загибелі, а й захист від деградації. У цьому контексті особливої ваги набуває інформаційний захист, оскільки алгоритми протидії дезінформації та когнітивним війнам є частиною захисту людського капіталу. Органи публічної влади мають навчати громадян критичного мислення як елементу особистої та національної безпеки.

Суттєвого значення в нашому контексті набуває децентралізація як інструмент захисту, оскільки переосмислення ролі місцевої влади засвідчує, що саме громади є першим ешеленом захисту людини. У цьому зв'язку алгоритми взаємодії «центр – громада» мають бути максимально спрощеними для оперативного вирішення безпекових питань.

Саме тому проблема переосмислення ролі органів публічної влади полягає в переході від фрагментарних заходів до цілісної екосистеми захисту людського капіталу. З цією метою нові алгоритми управління мають бути: а) *дата-центричними* (базуватися на реальних даних про міграцію та стан населення), б) *гнучкими* (здатними адаптуватися до воєнних загроз) в) *інклюзивними* (залучати громадянське суспільство та бізнес до процесів безпеки).

Тільки за умови, що кожна державна інституція усвідомить збереження людини як свій ключовий KPI, Україна зможе забезпечити сталий розвиток та надійний рівень національної безпеки в довгостроковій перспективі. Людський капітал є єдиним відновлюваним ресурсом, що здатний компенсувати втрати територій чи промислових потужностей через інновації та волю до перемоги. У світі, де фізичні активи – заводи, порти, енергомережі – можуть бути знищені за лічені хвилини, саме інтелектуальний та вольовий потенціал нації залишається тією «невидимою архітектурою», яку неможливо ані окупувати, ані остаточно вивести з ладу. Коли держава втрачає території чи промислові гіганти, вона втрачає минуле: застарілі фонди, налагоджені ланцюги постачання та природні ресурси. Водночас, людський капітал дозволяє здійснити стрибок у майбутнє. Замість відбудови зруйнованого металургійного заводу за кресленнями ХХ століття, креативна енергія нації спрямовується на створення високотехнологічних рішень, цифрових платформ та інноваційних виробництв із високою доданою вартістю. У критичні моменти саме здатність людей винаходити нові методи захисту, логістики та виробництва нівелює дефіцит фізичної сили чи простору.

Отже, людський ресурс – це не просто «населення», а активний суб'єкт змін. Саме він є точкою опори, що дозволяє перевернути хід історії: через інновації ми віднаходимо шляхи обходу втрат, а через волю до перемоги – сили для їх реалізації. Зрештою, кордони держав проходять не лише по землі, а й у свідомості людей, чий інтелект і стійкість є найпотужнішою зброєю в боротьбі за майбутнє.

Таким чином, розроблення та впровадження ефективних механізмів публічного управління захистом людського капіталу в сучасних умовах є

критично потрібними. Це потребує переходу від пасивної соціальної підтримки до активної стратегії безпекового інвестування в людину. Саме такий підхід дозволить не лише вистояти в умовах конфлікту, а й сформувати надійний фундамент для інноваційного розвитку України в майбутньому. Ефективне публічне управління та адміністрування в цій сфері є запорукою збереження суб'єктності держави та її конкурентоспроможності на світовій арені.

Література

1. Брич Л. В. Людський капітал і його значення в контексті забезпечення національної безпеки: ризики інвестування в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / Л. В. Брич. *Український економічний часопис*. 2024. Вип. 5. С. 19-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2024_5_5 (дата звернення: 02.05.2026).
2. Кубиній Н. Ю. Людський капітал, мобільність та міграція: стратегічні функції [Електронний ресурс] / Н. Ю. Кубиній, Е. М. Ножов, Д. О. Афанасьєв. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2025. Вип. 3. С. 79-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2025_3_8 (дата звернення: 02.05.2026).
3. Лібанова Е. М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження (стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 5 лютого 2025 р.) [Електронний ресурс] / Е. М. Лібанова. *Вісник Національної академії наук України*. 2025. № 4. С. 39-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2025_4_6 (дата звернення: 02.05.2026).
4. Малиновська О. А. Ризики впливу спричиненої війною вимушеної міграції на людський капітал України [Електронний ресурс] / О. А. Малиновська, Л. Д. Яценко. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2024. № 3-4. С. 25-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2024_3-4_4 (дата звернення: 02.05.2026).
5. Мостовенко О. О. Людський капітал – основний актив України: проблеми та механізми повернення після війни [Електронний ресурс] / О. О. Мостовенко, М. М. Зінченко. *Просторовий розвиток*. 2024. Вип. 10. С. 582-592. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spdev_2024_10_49 (дата звернення: 02.05.2026).

УДК 351.86:35.073.522 (043.2)

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДОВГОТРИВАЛИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Лопушинський І. П., д-р. держ. упр., професор,
заслужений працівник освіти України,
завідувач кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна

Сучасна парадигма публічного управління трансформується під впливом концепції «Resilience» (життестійкість). Науковий дискурс зміщується від статичного «кризового менеджменту» до «адаптивного управління». Довготривалі безпекові виклики (гібридна війна, кіберзагрози, пандемії, кліматичні зміни) вимагають від держави не просто реагування, а превентивної перебудови структури ухвалення рішень.

Науковці нині виокремлюють три ключові компоненти трансформації: *гнучкість інституцій*: здатність швидко змінювати функціональне призначення органів влади, *децентралізація відповідальності*: передача безпекових повноважень на рівень громад, *інформаційна єдність*: інтеграція розвідувальних та цивільних даних для стратегічного прогнозування.

Як відомо, нині Європейський Союз та НАТО впроваджують модель «Total Defence» (Всеохопна оборона), де безпека є відповідальністю не лише військовиків, а й цивільних органів управління. Наприклад, досвід Естонії та Литви засвідчує, що впровадження концепції «держави-платформи», де цифровізація дозволяє органам влади функціонувати навіть у разі фізичного захоплення адміністративних будівель (хмарне урядування).

Досвід скандинавських країн показує наявність моделі високої довіри між громадянином і державою. Публічне управління тут базується на максимальному залученні приватного сектору до захисту критичної інфраструктури.

Стратегія Європейського Союзу з безпеки (EU Security Union Strategy): наголошує на багаторівневому управлінні, де безпекові стандарти інтегровано в усі сфери – від екології до транспорту.

У сучасній політичній науці ЄС виокремлюють три основні підходи до трансформації публічного управління в контексті безпеки: *скандинавський* (тотальна оборона), *балтійський* (цифрова стійкість) та *центральноєвропейський* (кризовий солідаризм).

Розглянемо більш детально означені моделі. 1. *Скандинавська модель «Тотальної оборони»* (Total Defence). Ця модель (проілюструємо її на прикладі Швеції та Фінляндії) базується на принципі, що безпека – це не прерогатива лише міністерства оборони, а функція всієї системи публічного управління. Її складники: 1. *Функціональна інтеграція*: кожне цивільне міністерство має підрозділ, що відповідає за «планування неперервності». Наприклад, міністерство сільського господарства відповідає за продовольчу безпеку на випадок ізоляції, а Міністерство транспорту – за мобільність ресурсів. 2. *Психологічна стійкість*: Публічне управління включає регулярне інформування населення (кампанії «If Crisis or War Comes»), що мінімізує паніку та дезінформацію. 3. *Управління ресурсами*: Держава має право оперативно залучати приватні логістичні потужності через заздалегідь підписані меморандуми (публічно-приватний інтерес).

Балтійська модель «Цифрової фортеці» (Digital Resilience). Естонія та Литва зробили акцент на неможливості знищення державного апарату через фізичний вплив. Її складники: 1. *Data Embassies* (Посольства даних): Естонія стала першою країною, що розмістила критичні державні сервіси та реєстри на

серверах в Люксембурзі. Це приклад трансформації управління, де «держава» – це не територія, а набір цифрових даних та сервісів, що працюють навіть в екзилі (вигнані). 2. *Volunteer Cyber Defence*: Залучення цивільних ІТ-фахівців до структури публічного управління на волонтерських засадах (Кіберліга), що стирає межу між державним службовцем та експертом у критичні моменти.

Модель «Багаторівневого захисту» НАТО та ЄС (Baseline Requirements). Європейська модель публічного управління зараз уніфікується через «7 базових вимог стійкості», що мають бути імплементованими в кожній країні-члені: 1. Забезпечення неперервності врядування та критичних державних послуг. 2. Стійке енергопостачання. 3. Здатність ефективно справлятися з неконтрольованим переміщенням людей. 4. Стійкі ресурси продовольства та води. 5. Здатність справлятися з великою кількістю поранених (стійкість медичної системи). 6. Стійкі системи цивільного зв'язку. 7. Стійкі транспортні системи.

Правове поле України в означеному контексті в період 2022-2026 років пройшло через екстремальну адаптацію. Ключовими актами тут є: 1. Закон України «Про національну безпеку України», що визначає фундаментальні засади цивільного контролю та інтегрованого управління 2. Укази Президента України про запровадження та продовження воєнного стану, що дали можливість легітимізувати перехід від цивільного до військово-цивільного управління (створення військових адміністрацій). 3. Стратегія національної безпеки України, що акцентує увагу на пріоритетності людського капіталу та технологічної переваги. 4. Закон України «Про критичну інфраструктуру», що створює основу для взаємодії між державним сектором та операторами важливих об'єктів.

У період повномасштабного вторгнення московського війська на суверенну територію нашої держави Україна продемонструвала унікальну життєстійкість через «горизонтальне управління».

Ключовими спостереженнями в цьому контексті є: 1. *Ефективність діяльності воєнних адміністрацій*: поєднання виконавчої влади та військового командування дозволило усунути бюрократичні затримки. 2. *Роль громад*: громади стали основними центрами забезпечення логістики, прихистку ВПО та підтримки тилової безпеки. 3. *Цифрова стійкість*: застосування «Дії» та інших державних сервісів дозволило зберегти зв'язок між державою та громадянином у зонах конфлікту.

Водночас, спостерігається певний конфлікт між потребою жорсткої вертикалі (для безпеки) та потребою в демократичній децентралізації (для розвитку). Одним із найскладніших викликів для сучасної архітектури публічного управління в Україні є розв'язання системної суперечності між ієрархічною вертикалізацією та демократичною децентралізацією. Цей конфлікт не є суто адміністративним; він має глибоке безпекове коріння, оскільки стосується фундаментального питання: як зберегти керованість державою в умовах хаосу, не знищивши при цьому паростки місцевої ініціативи, що стали основою національної стійкості.

Наведемо аргументи на користь «Жорсткої вертикалі». У стані довготривалих безпекових загроз логіка державного виживання диктує потребу в концентрації ресурсів та спрощенні ланцюгів ухвалення рішень. При цьому потрібно забезпечити: 1. *Єдиноначальність та швидкість*: воєнні загрози вимагають миттєвої реакції, що неможливо в умовах тривалих узгоджень з місцевими радами чи громадськістю. Створення державних військових адміністрацій стало вимушеною відповіддю на потребу в «управлінському кулаку». 2. *Консолідацію ресурсів*: національна безпека потребує перерозподілу місцевих бюджетів на користь оборонного сектору (наприклад, переспрямування «військового» ПДФО), що часто входить у клінч із планами розвитку територіальних громад. 3. *Уніфікацію стандартів*: у питаннях евакуації, цивільного захисту та будівництва фортифікацій автономія громад може перетворитися на дезорганізацію, якщо не буде жорстко підпорядкована єдиному центру.

З іншого боку, досвід перших місяців повномасштабного вторгнення московського війська довів, що саме децентралізація стала чинником, що врятував державність. Наведемо аргументи цього. 1. *Горизонтальна стійкість*: Коли центральні канали зв'язку переривалися, місцеві голови та громади брали на себе відповідальність за логістику, територіальну оборону та життєзабезпечення населення. Це підтверджує тезу, що мережева структура управління є більш живучою за жорстку вертикаль. 2. *Легітимність та довіра*: Органи місцевого самоврядування мають вищий рівень довіри населення, ніж призначені з центру фігури. Трансформація управління, що ігнорує голос громад, веде до відчуження громадян від держави, що є критичним ризиком у довготривалій війні. 3. *Економічна адаптивність*: розвиток бізнесу, релокація підприємств та інтеграція ВПО відбуваються саме на рівні громад. Надмірна централізація «стерилізує» місцеву економічну активність, позбавляючи державу тилового ресурсу.

Далі означимо шляхи розв'язання конфлікту: пошук «динамічної рівноваги». Вихід із цього протистояння лежить не у виборі однієї зі сторін, а у створенні гібридної моделі управління.

Вона має базуватися на таких засадах: 1. *Чітке розмежування функцій*: безпека, оборона та стратегічні ресурси залишаються в компетенції жорсткої вертикалі. Питання соціального відновлення, мікроекономіки та гуманітарної політики – у компетенції ОМС. 2. *Механізм «Сплячих повноважень»*: законодавче закріплення алгоритму, за якого органи публічної влади переходять у режим жорсткої вертикалі лише за чітких тригерів (наприклад, ведення бойових дій безпосередньо в межах громади) та автоматично повертаються до децентралізованої моделі після усунення загрози. 3. *Цифровий нагляд, замість адміністративного тиску*: заміна фізичного контролю за рішеннями громад (префектурна модель) на цифрові інструменти моніторингу відповідності рішень ОМС стратегії національної безпеки.

Таким чином, конфлікт між вертикаллю та децентралізацією є «хворобою зростання» демократії, що воює. Трансформація моделі публічного управління повинна йти шляхом централізації стратегічних рішень при радикальній

децентралізації виконання. Тільки така синергія дозволить забезпечити оборону без зупинки розвитку та зберегти демократичний фундамент держави в умовах перманентної загрози.

Для успішної трансформації моделі управління пропонується: 1. *Інституціоналізація адаптивного управління*: закріплення на законодавчому рівні механізмів швидкого переходу від мирного до кризового режиму без втрати легітимності рішень. 2. *Запровадження моделі «Безпека в кожній політиці»*: кожен нормативний акт (у сфері освіти, економіки, будівництва) повинен проходити експертизу на відповідність вимогам національної стійкості. 3. *Посилення публічно-приватного діалогу*: створення спільних центрів аналізу загроз із великим бізнесом та ІТ-сектором. 4. *Кадрова реформа*: навчання державних службовців навичок стратегічного передбачення та психологічної стійкості. 5. *Дебюрократизація оборонних закупівель*: перехід на гнучкі управлінські контракти у сфері військово-промислового комплексу для прискорення інновацій.

Отже, трансформація публічного управління в Україні має відбуватися за вектором «Smart Security State» – розумної безпекової держави. Це не означає тотальний контроль, а навпаки – створення гнучкої мережі інституцій, здатних до самоорганізації як відповідь на будь-які зовнішні та внутрішні шоки.

Література

1. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> [дата звернення: 27.03.2026].
2. Горбулін В. П. Як перемогти Росію у війні майбутнього. Київ: Брайт Букс, 2020. 256 с.
3. Даниляк О. О. Публічне управління в умовах глобальних безпекових трансформацій: монографія. Львів: ЛПІДУ НАДУ, 2022. 210 с.
4. Resilience in the European Union: Developing a common strategic approach. European Parliamentary Research Service (EPRS), 2023. URL: <https://www.europarl.europa.eu> (дата звернення: 27.03.2026).
5. OECD Public Governance Reviews: Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice. OECD Publishing, Paris, 2024. (дата звернення: 27.03.2026).

УДК 351:620.9

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Маєвський Ю. Ф., канд. держ. упр.,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
*Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна*

В умовах повномасштабної війни стійкість енергетичної інфраструктури набула для України значення одного з базових чинників національної безпеки, соціальної стабільності та безперервності функціонування публічної влади. Масовані атаки на об'єкти енергетики, пошкодження мереж, дефіцит генеруючих потужностей і ризики тривалих відключень електроенергії безпосередньо впливають на роботу органів державної влади, місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я, освіти, транспорту, зв'язку та житлово-комунального господарства. Закон України «Про національну безпеку України» відносить енергетичну безпеку до фундаментальних складових безпеки держави, а Стратегія національної безпеки України акцентує увагу на необхідності зміцнення стійкості держави та суспільства до актуальних загроз [1; 5]. За таких умов питання публічного управління стійкістю енергетичної інфраструктури потребує розгляду не лише у галузевому, а й у безпековому та управлінському вимірах.

Управлінський аспект цієї проблематики пов'язаний із необхідністю координації дій великої кількості суб'єктів, відповідальних за запобігання пошкодженням, захист, підтримання функціонування та відновлення енергетичних об'єктів. Закон України «Про критичну інфраструктуру» визначає організаційні засади функціонування національної системи захисту критичної інфраструктури, до якої належать і об'єкти енергетичного сектору [2]. Водночас Закон України «Про правовий режим воєнного стану» передбачає особливий порядок діяльності органів влади, підприємств і установ в умовах збройної агресії та необхідність запровадження додаткових заходів безпеки [3]. Це означає, що стійкість енергетичної інфраструктури має забезпечуватися через поєднання безпекового планування, управлінської координації, кризового реагування та адаптації до воєнних ризиків.

На нашу думку, публічне управління стійкістю енергетичної інфраструктури доцільно розглядати як цілеспрямовану діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямовану на зниження вразливості енергетичних об'єктів, забезпечення безперервності енергопостачання, підвищення готовності до надзвичайних ситуацій та швидке відновлення критично важливих елементів енергосистеми. Такий підхід виходить за межі суто технічного управління енергетикою, адже охоплює стратегічне планування, правове регулювання, міжвідомчу взаємодію, комунікацію з населенням і підтримку енергетичної стійкості територіальних громад.

Основні напрями публічного управління стійкістю енергетичної інфраструктури в умовах воєнного стану узагальнено на рис. 1.



Рис. 1. Основні напрями публічного управління стійкістю енергетичної інфраструктури в умовах воєнного стану

Примітка. Складено автором.

Зміст цих напрямів безпосередньо корелює з положеннями Енергетичної стратегії України на період до 2050 року, якою передбачено підвищення рівня енергетичної безпеки, розвиток розподіленої генерації, модернізацію енергетичної інфраструктури, інтеграцію нових технологій і посилення стійкості енергосистеми [4].

У сучасних умовах особливого значення набувають захист об'єктів критичної енергетичної інфраструктури, створення резервних джерел живлення для критично важливих установ, розвиток локальної генерації на рівні територіальних громад, а також готовність до швидкого відновлення пошкоджених об'єктів. Не менш важливою є координація між центральними органами виконавчої влади, військовими адміністраціями, органами місцевого самоврядування, операторами енергетичної інфраструктури, силами цивільного захисту та суб'єктами господарювання.

Окремої уваги потребує територіальний рівень управління, оскільки саме громади безпосередньо стикаються з наслідками перебоїв енергопостачання. У період воєнного стану місцеве самоврядування виконує важливу роль у забезпеченні функціонування пунктів незламності, об'єктів соціальної сфери, систем водопостачання і теплопостачання, а також у комунікації з населенням щодо режимів споживання та заходів безпеки. Відтак стійкість енергетичної інфраструктури слід пов'язувати не лише із захистом великих енергетичних об'єктів, а й із розвитком спроможності територіальних громад до автономного або резервного енергозабезпечення у кризових умовах.

Практичне зміцнення енергетичної стійкості потребує не стільки розширення переліку управлінських заходів, скільки їх системного поєднання в

єдину модель кризового управління. Йдеться про завчасне виявлення вразливих ділянок енергетичної інфраструктури, узгодження дій органів влади й операторів енергетичного сектору, створення резервних можливостей для підтримання роботи критично важливих об'єктів, а також підготовку територіальних громад до автономного функціонування у разі тривалих перебоїв енергопостачання. Важливим елементом такої моделі має стати не лише відновлення пошкоджених об'єктів після атак, а й попереднє планування сценаріїв реагування, формування ресурсних резервів та розвиток локальних рішень, які зменшують залежність громад від централізованої енергосистеми. Саме такий підхід дозволяє розглядати енергетичну стійкість як результат не разових антикризових дій, а постійної управлінської роботи, спрямованої на зменшення ризиків і забезпечення безперервності життєдіяльності держави та громад.

Отже, публічне управління стійкістю енергетичної інфраструктури в умовах воєнного стану є важливим напрямом зміцнення національної безпеки України. Його ефективність визначається здатністю держави та територіальних громад одночасно забезпечувати захист критичних об'єктів, підтримувати безперервність енергопостачання, швидко відновлювати пошкоджену інфраструктуру та формувати умови для довгострокової енергетичної стійкості. Саме комплексність управлінських рішень, міжсекторальна взаємодія і стратегічна орієнтація на стійкість мають стати основою подальшого розвитку державної політики у цій сфері.

Література

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.
2. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 р. № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>.
3. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
4. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 р. № 373-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>.
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>.

РОЛЬ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Масик-Бессова М. З., канд. наук з держ. управл.,
доцент кафедри публічного управління та економіки,
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

Створення відповідних умов для стабільного й динамічного розвитку суспільства й держави в нинішній ситуації невизначеності, несталості у утворення нових викликів та небезпек є вкрай складним та в той же час вагомим завданням у напрямку євроінтеграції й досягнення демократичного базису розвитку України. Наявні тенденції стосовно існування важливих дестабілізуючих факторів, що активізують процеси зростання фінансово-економічної й соціально-політичної кризи в Україні, істотно посилюються через повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію держави і розгортання широкомасштабних бойових дій на території нашої країни. Існування економіко-правових викликів та загроз державі й суспільству зумовлює потребу гарантування результативного впливу органів державної влади на процеси і явища, які здійснюються в державі, в результаті чого посилюється проблема зміцнення їхньої інституційної стійкості й здатності оперативно й результативно розв'язувати проблемні випадки. Ефективна система державного управління в державі має здатність гарантувати зростання показників стабільного зростання держави й дієву протидію кризовим ситуаціям. Зрозуміло, що в такому випадку актуальним вважається питання розгляду теоретичних принципів та практичних нюансів обґрунтування характеру й встановлення проблем інституційної стабільності державного управління на тлі зростання економіко-правових викликів та загроз фінансово-економічної діяльності й соціально-політичної кризи України, що вимагає ґрунтовного вивчення.

Політичне керівництво Україна повною мірою усвідомлює всі можливі загрози, перед якими вона стоїть, що відображено у відповідних стратегічних документах. Так само існує й розуміння інституційної стійкості як значущого фактору безпеки держави. Суттєвим кроком на шляху до розбудови національної стійкості є Стратегія воєнної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 25 березня 2021 р., де у якості базового терміну постає "всеохоплююча оборона", а стійкість розуміється як здатність системи управління державою, сил оборони, національної економіки, інфраструктури та суспільства до швидкого відновлення й адаптування до змін у безпековому середовищі як і до тривалого протистояння в наданні відсічі і стримуванні збройної агресії [3].

Указом Президента від 27 вересня 2021 р. було затверджено Концепцію забезпечення національної стійкості, розраховану до 2025 р. Серед іншого до завдань Концепції належать впровадження спеціальних навчальних програм і курсів підвищення кваліфікації для державних службовців та особового складу Збройних Сил України, а також упровадження реформ, спрямованих на

зміцнення особливого партнерства з НАТО та набуття Україною повноправного членства в Альянсі [4].

"Зміцнення національної стійкості" у якості окремого розділу виокремлено у Стратегії деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та міста Севастополя від 11 березня 2021 р. У Стратегії наголошується, що Україна впроваджує гуманітарні, соціальні проєкти, спрямовані на підвищення рівня соціальної взаємодії та партнерства, посилення національної стійкості, громадської безпеки та цивільного захисту. Крім того, там зазначається, що наша держава протидіє спробам використання етнічного та релігійного чинників для легітимізації окупаційної діяльності Російської Федерації, її окупаційної адміністрації на тимчасово окупованій території чи штучного створення розколів в українському суспільстві. У Стратегії зроблено також наголос на забезпеченні спеціальної підготовки Збройних Сил України та інших передбачених законом України військових формувань, правоохоронних органів для виконання покладених на них функцій [2].

Головними факторами, які впливають на інституційну стійкість органів державної влади у забезпеченні національної безпеки є:

1. Неефективність системи забезпечення національної безпеки і оборони України: несформованість сектору безпеки і оборони України як цілісного функціонального об'єднання, керованого з єдиного центру; інституційна слабкість, непрофесійність, структурна незбалансованість органів сектору безпеки і оборони; недостатність ресурсного забезпечення та неефективне використання ресурсів у секторі безпеки і оборони; відсутність ефективних зовнішніх гарантій безпеки України; діяльність незаконних збройних формувань, зростання злочинності, незаконне використання вогнепальної зброї.

2. Корупція та неефективна система державного управління: поширення корупції, її укорінення в усіх сферах державного управління; слабкість, дисфункціональність, застаріла модель публічних інститутів, депрофесіоналізація та деградація державної служби; здійснення державними органами діяльності в корпоративних та особистих інтересах, що призводить до порушення прав, свобод і законних інтересів громадян та суб'єктів господарської діяльності [1].

Таким чином, системні механізми гарантування інституційної стійкості органів державної влади у забезпеченні національної безпеки, що мають розв'язувати завдання стосовно зростання адаптивності безпекової політики й управління головними галузями життєзабезпечення держави та суспільства на тлі невизначеності й динамічних змін безпекового простору, та, крім того, усунення умов, які зумовлюють уразливості держави та суспільства, в Україні поки що не сформовані. При цьому є великий потенціал стійкості держави й суспільства, котрий потрібно активізувати та розвивати. На основі поданого можливо говорити, що потреба формування системи забезпечення інституційної стійкості органів державної влади у забезпеченні національної безпеки вважається абсолютно обґрунтованою. З огляду на обмеженість ресурсів держави й існуючі системи та механізми гарантування національної безпеки, державного управління й кризового менеджменту доречно створювати таку систему,

зважаючи на системні зв'язки, які наявні, методом імплементації принципів стійкості в різних секторах управління. Зважаючи на тотожність суб'єктів й об'єктів гарантування національної безпеки та інституційної стійкості, в організаційному контексті відповідну систему можливо утворювати як підсистему системи гарантування національної безпеки чи споріднену систему. В майбутньому доречно розглядати змогу оновлення й поєднання згаданих систем в комплексну систему гарантування національної безпеки та інституційної стійкості.

Література

1. Забезпечення національної безпеки за основними напрямками життєдіяльності України: навчальний посібник: у 2-х ч.: Ч. I / В.А. Омельчук, М.П. Стрельбицький, С.Г. Гордієнко та ін.; за заг. ред. А.М. Кислого і М.П. Стрельбицького. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. 304 с.

2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 березня 2021 року "Про Стратегію деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та міста Севастополя": Указ Президента України від 24 березня 2021 року № 117/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117/2021#Text>

3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року "Про Стратегію воєнної безпеки України": Указ Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>.

4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про запровадження національної системи стійкості": Указ Президента України від 27 вересня 2021 року № 479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text>

УДК 35.075.2

ВЗАЄМОДІЯ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ З ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Мисак В.І., студент,

*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»*

Ковальчук В. Г., д-р наук з держ.упр.,проф.
кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»*

Наукове обґрунтування і послідовна реалізація змістовних етапів створення моделі соціально-економічного розвитку муніципального утворення

на основі його сприйняття громадою, формування і закріплення суспільного визнання іміджу міста у сприйнятті цільових груп споживачів, переведення сформованого іміджу у площину реального втілення потребують концентрації і координації зусиль усіх учасників місцевого розвитку, у тому числі і у першу чергу – громади.

Масштабність завдань не тільки практичного, але й науково-теоретичного, методичного характеру значно перевищують можливості самостійної їх реалізації органами місцевого самоврядування, тим більше – низового рівня, і вимагають визначення місця й ролі органів місцевого самоврядування у процесі демократизації механізмів управління суспільними трансформаціями на основі залучення широких кіл громадськості, населення до визначення власного майбутнього.

Вивчення складу і визначення структури ресурсів місцевого самоврядування дозволяють зробити висновок, що у процесі стратегічного планування соціально-економічного розвитку міста на основі громадського бачення майбутнього міста і подальша реалізація обраного іміджу через формування і здійснення муніципальної корпоративної політики промислового розвитку регіону на засадах маркетингу на території надають особливої ваги адміністративно-функціональним ресурсам місцевого самоврядування і, власне, зрілості самої системи місцевого самоврядування на певній території. Ефективне використання і розвиток цих груп ресурсів місцевого самоврядування здатне і повинне забезпечити його провідну організуючу роль у муніципальному розвитку. Недирективність позицій стратегічного плану місцевого розвитку для його учасників, величезна їх кількість, неузгодженість і суперечливість їх інтересів між собою і з інтересами місцевої громади, які мають бути гармонічно збалансовані на основі різних форм суспільних договорів між державою бізнесом і громадянами, формування проекту громадського бачення майбутнього міста на основі програм політичних партій і блоків у складі міської ради потребують інституалізації громадянського і підприємницького представництва у органах влади і управління.

Сьогодні інституційне поле складається із взаємодіючих офіційних і неофіційних інституцій. Офіційні інституції визначаються як письмово оформлені та відповідним чином закріплені (законодавчо чи контрактowo) зобов'язально-правові норми взаємодії між громадянами, соціально-економічними інститутами, органами влади і управління. Неофіційні інституції – це добровільно визнані та загальносприйнятні норми людської взаємодії як на різних рівнях суспільства, так і в середині кожної з його складових.

Однією з вдалих форм інституалізації взаємодії і відносин учасників територіального розвитку слід визнати створення регіональних агентств розвитку, які з кінця 90-х років функціонують і в Україні. Ставши у листопаді 1999 року членом Європейської асоціації регіональних агентств розвитку, Україна може повною мірою користуватися матеріалами новітніх досліджень, методичними розробками, технічною допомогою й інформаційною мережею асоціації, однак позитивний досвід роботи таких агентств за кордоном вкрай обмежено використовується на вітчизняних теренах. Згідно з організаційно-

правовими актами в Україні регіональні агентства мають діяти згідно з певними вимогами:

- пріоритет соціальних проблем території;
- переведення усіх цілей розвитку у операційні проекти;
- координація політики з іншими регіональними організаціями;
- самостійне забезпечення фінансовими ресурсами своєї головної структури і впровадження нових проектів;
- автономне прийняття рішень на міжінституційній регіональній основі.

При цьому регіональне агентство розвитку може бути створене у будь-якому територіальному утворенні і за ознакою формування належати до регіонального агентства розвитку, запроваджених центральним урядом або місцевими органами (у їх складі чи самостійних), або незалежних (приватних чи державних). Різноманітні за своїм характером і способом дії регіональні агентства розвитку можуть надавати широкий спектр послуг, серед яких встановлення міжнародних зв'язків, фінансова допомога, розвиток інфраструктури, менеджмент, розширення ринків збуту, організація кредитного супроводження проектів розвитку, створення технопарків, професійне навчання і підготовка кадрів тощо. Залежно від цілей регіональних агентств розвитку відбувається концентрація на певному виді їх діяльності. Зокрема стратегічні агентства зосереджуються на створенні інформаційних банків даних, дослідженні глобальних і регіональних соціально-економічних факторів, сприянні реалізації інтересів регіону на національному і міжнародному рівнях, забезпеченні корисною інформацією учасників проектів, особливо підприємств малого і середнього бізнесу, наданні допомоги у вивченні внутрішнього потенціалу суб'єкта розвитку. Операційні – здебільшого здійснюють функції управління міжрегіональними і між секторальними проектами. Секторальні – сприяють розвитку певного виду діяльності у регіоні, зайнятості, культурі, розвитку роздрібної торгівлі тощо.

Стратегічна мета розвитку регіональних агентств розвитку, яка у загальному формулюванні полягає у сприянні економічному розвитку території, створенні умов для забезпечення матеріального добробуту населення, затвердження принципів соціального партнерства, представляє їх як інституції, перспективні і ефективні у процесі стимулювання економічної діяльності на території з найбільш повним використанням місцевого потенціалу.

Поглиблення співпраці органів місцевого самоврядування з різнопрофільними регіональними агентствами розвитку при формуванні і здійсненні муніципальної корпоративної політики промислового розвитку регіону надає органам місцевого самоврядування ряд переваг, здебільшого недосяжних при самостійному вирішенні такої масштабної задачі. Це:

- сприяння обміну досвідом, “розповсюдженню «найкращої практики» у сфері муніципального і регіонального економічного розвитку;
- координація роботи секторальних регіональних агентств розвитку, що сприяє організації міжгалузевої взаємодії підприємств, розташованих на території;

- сприяння взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування усіх рівнів, недержавних організацій у підготовці і реалізації проектів;
- розвинуте методичне забезпечення розробки стратегій територіального (зокрема муніципального) розвитку;
- сприяння поширенню сформованого іміджу муніципального утворення і позитивному його сприйняттю нерезидентами стосовно території;
- проведення кваліфікованої експертної оцінки позицій щодо удосконалення законодавчої бази місцевого самоврядування і підготовки кадрів відповідно до міжнародних стандартів;
- сприяння налагодженню взаємодії органів місцевого самоврядування з міжнародними організаціями.

Залучення регіональних агентств розвитку до реалізації іміджу міста через формування і здійснення муніципальної корпоративної політики промислового розвитку регіону не тільки посилює результативність і продуктивність використання адміністративно-функціональних ресурсів самого органу місцевого самоврядування, але й дозволяє ефективно перетворити територіальну організацію господарства з фактору обмеження на фактор розвитку.

Отже, залучення регіональних агентств розвитку до формування і реалізації муніципальної корпоративної політики промислового розвитку регіону і обраного іміджу у цілому здатне забезпечити синергійний ефект від взаємодії і координації зусиль широкого кола учасників місцевого розвитку і підвищити ефективність використання адміністративно-функціонального ресурсу самого органу місцевого самоврядування, діяльність якого у цьому напрямі зосереджується на такому:

- ініціація утворення регіонального агентства розвитку відповідного характеру і способу діяльності, що виходять з цілей муніципальної корпоративної політики промислового розвитку регіону і напряму її реалізації;
- представництво інтересів місцевої громади у співпраці з урядовими і незалежними стратегічними агентствами розвитку, що торкаються своєю діяльністю території муніципального утворення і його господарського комплексу;
- сприяння інституалізації і договірне супроводження взаємодії бізнес-структур, громади, суспільних течій, самого органу місцевого самоврядування і регіональних агентств розвитку;
- роз'яснення і популяризація діяльності регіональних агентств розвитку через засоби масової інформації, громадські заходи з метою забезпечення позитивного суспільного сприйняття;
- забезпечення пріоритету цільових настанов стратегічного плану соціально-економічного розвитку муніципального утворення у діяльності регіональних агентств розвитку стосовно його території;
- розвиток організаційно-методичних засад співпраці органів місцевого самоврядування з регіональними агентствами розвитку у процесі створення і реалізації муніципальної корпоративної політики промислового розвитку і

обраного муніципальним утворенням іміджу, розвиток кадрового супроводження;

- сприяння поширенню через регіональні агентства розвитку іміджу муніципального утворення серед нерезидентів території, залученню до широкої співпраці і реалізації економічних і соціальних проектів у межах і інтересах як учасників проектів, так і території.

Слід відзначити, що проблема інституційної організації громадянського суспільства в Україні має інший важливий аспект у світлі стратегічного планування місцевого розвитку, який стосується проблеми інституціалізації зв'язків з громадськістю. Фахівці у галузі зв'язків з громадськістю визначають їх сутність як спеціалізовану, професійно організовану діяльність щодо адресного управління станом громадської думки у певній сфері, корпоративними відносинами з метою представлення, погодження і реалізації різноманітних інтересів сторін, які беруть участь у процесі державного управління і місцевого самоврядування [1, 3].

Підвищення рівня довіри громадськості до органу місцевого самоврядування є однією з основних умов їх плідної співпраці у процесі стратегічного планування соціально-економічного розвитку міста на основі найрізноманітніших легалізованих форм об'єднань громадян – інститутів громадянського суспільства.

Література

1. Бурик З.М. Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. Публічне урядування. 2020. № 5 (25). С. 53–62.

2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України № 265 від 21.12.2022. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS38338> (дата звернення: 12 грудня 2025 р.)

3. Стратегічне планування розвитку територіальних громад в умовах війни /Склярська О.І. , Стецюк О.В // Наука і техніка сьогодні. – 2025. – №1 (42), URL:<http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/19253/19265> (дата звернення: 12 грудня 2025 р.)

УДК 351:355.58

ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Моїсєєнко К. О., здобувачка другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
*Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна*

Ортіна Г. В., д-р .наук держ.упр., професор,
професор кафедри менеджмента та публічного адміністрування,
*Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного , м. Запоріжжя, Україна*

В умовах сучасних глобальних викликів, пов'язаних із воєнними загрозами, техногенними катастрофами та природними ризиками, цивільний захист виступає однією з ключових складових системи національної безпеки держави. Особливої актуальності це питання набуло для України в умовах повномасштабної війни, що зумовлює необхідність трансформації існуючих підходів до організації системи цивільного захисту та впровадження сучасних управлінських механізмів, заснованих на європейському досвіді.

Цивільний захист як складова національної безпеки передбачає систему заходів, спрямованих на запобігання надзвичайним ситуаціям, мінімізацію їх наслідків та забезпечення захисту населення і територій. Відповідно до сучасних підходів, ефективність системи цивільного захисту визначається рівнем її інтегрованості у загальну систему державного управління, а також здатністю адаптуватися до нових викликів [1, с. 12].

Європейський досвід у сфері цивільного захисту базується на принципах комплексності, координації, превентивності та стійкості (resilience). Одним із ключових інструментів є Механізм цивільного захисту Європейського Союзу (EU Civil Protection Mechanism), який забезпечує координацію дій держав-членів у разі виникнення надзвичайних ситуацій. Цей механізм дозволяє оперативно мобілізувати ресурси, забезпечити обмін інформацією та надання допомоги постраждалим регіонам [2, с. 25].

Важливою особливістю європейської моделі цивільного захисту є акцент на превентивних заходах, які передбачають оцінку ризиків, планування реагування та підготовку населення до можливих надзвичайних ситуацій. У цьому контексті значну роль відіграють системи раннього попередження та інформаційного забезпечення, що дозволяють своєчасно реагувати на загрози [3, с. 31].

У сучасних умовах особливого значення набуває концепція resilience, яка передбачає здатність суспільства та державних інституцій протистояти кризам, адаптуватися до змін та швидко відновлюватися після негативних впливів. Європейські країни активно впроваджують цю концепцію у систему цивільного захисту, що дозволяє підвищити її ефективність [4, с. 18].

Важливим аспектом є також інтеграція цивільного захисту у систему публічного управління. У країнах ЄС значна увага приділяється міжвідомчій координації, що забезпечує узгодженість дій різних органів влади та підвищує ефективність реагування на надзвичайні ситуації [2, с. 29].

Особливу роль відіграє цифровізація системи цивільного захисту. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє здійснювати моніторинг ситуацій у реальному часі, аналізувати дані та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У європейських країнах активно

використовуються цифрові платформи для координації дій служб цивільного захисту [5, с. 22].

Крім того, важливим є розвиток системи підготовки кадрів у сфері цивільного захисту. Європейський досвід свідчить про необхідність формування професійних компетенцій у сфері кризового управління, стратегічного планування та міжвідомчої взаємодії [3, с. 40].

У контексті євроінтеграції Україна має можливість адаптувати найкращі практики ЄС у сфері цивільного захисту. Це передбачає гармонізацію законодавства, впровадження сучасних стандартів управління та розвиток міжнародного співробітництва [1, с. 19].

Важливим напрямом є також розвиток системи територіальної безпеки, що передбачає активну участь місцевих громад у забезпеченні цивільного захисту. У країнах ЄС значна увага приділяється розвитку локальних систем реагування, що підвищує ефективність управління на місцевому рівні [4, с. 26].

Крім того, важливим є впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління, який передбачає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку їх впливу та розробку механізмів реагування. Це дозволяє підвищити ефективність системи цивільного захисту та забезпечити її стійкість [2, с. 33].

У сучасних умовах важливим є також розвиток партнерства між державою, бізнесом та громадянським суспільством у сфері цивільного захисту. Така взаємодія сприяє більш ефективному використанню ресурсів та підвищує рівень безпеки [5, с. 28].

Особливу увагу слід приділити розвитку системи кризових комунікацій, яка забезпечує своєчасне інформування населення та сприяє зменшенню панічних настроїв у суспільстві. Ефективна комунікація є важливим елементом управління надзвичайними ситуаціями.

Таким чином, європейський досвід цивільного захисту демонструє необхідність впровадження комплексного підходу до управління, що поєднує превентивні заходи, цифрові технології, міжвідомчу координацію та розвиток стійкості. Адаптація цих підходів в Україні сприятиме підвищенню ефективності системи цивільного захисту та зміцненню національної безпеки..

У сучасних умовах трансформації безпекового середовища важливого значення набуває інтеграція системи цивільного захисту у загальну архітектуру національної безпеки держави. Європейський досвід свідчить про необхідність переходу від фрагментарних заходів реагування до системного підходу, що охоплює всі етапи управління ризиками — від запобігання до відновлення після надзвичайних ситуацій.

Одним із ключових напрямів є впровадження інтегрованих систем управління кризами (Integrated Crisis Management Systems), які забезпечують координацію дій усіх суб'єктів безпекового сектору. У країнах Європейського Союзу такі системи функціонують на основі єдиних протоколів реагування, що дозволяє забезпечити оперативність та узгодженість дій [1, с. 28].

Важливим елементом є також розвиток системи територіальної стійкості (community resilience), яка передбачає підготовку населення до дій у надзвичайних ситуаціях, розвиток місцевих ініціатив та підвищення рівня

самоорганізації громад. Європейські країни активно впроваджують програми навчання населення, що сприяє підвищенню рівня безпеки та зменшенню втрат у кризових ситуаціях [2, с. 35].

Особливу увагу слід приділити розвитку системи укриттів та інфраструктури безпеки. У країнах ЄС ця система є складовою стратегічного планування розвитку територій та інтегрується у містобудівну політику. В Україні цей напрям набуває особливої актуальності в умовах воєнних загроз та потребує модернізації відповідно до європейських стандартів [3, с. 22].

У контексті цифровізації важливим є впровадження систем управління надзвичайними ситуаціями на основі великих даних (Big Data) та штучного інтелекту. Це дозволяє здійснювати прогнозування ризиків, моделювання сценаріїв розвитку подій та підвищувати ефективність управлінських рішень. У європейських країнах активно використовуються такі технології для забезпечення безпеки населення [4, с. 31].

Крім того, важливим є розвиток міжнародного співробітництва у сфері цивільного захисту. Участь у спільних програмах, обмін досвідом та координація дій між країнами дозволяють підвищити ефективність реагування на надзвичайні ситуації та забезпечити доступ до додаткових ресурсів [1, с. 33].

Важливим аспектом є також забезпечення фінансової стійкості системи цивільного захисту. Європейський досвід демонструє ефективність використання спеціалізованих фондів, страхових механізмів та інвестиційних інструментів для фінансування заходів безпеки. Це дозволяє забезпечити стабільність функціонування системи навіть в умовах криз [2, с. 41].

Особливу роль відіграє розвиток кризових комунікацій, які забезпечують оперативне інформування населення, формування довіри до органів влади та запобігання панічним настроям. У сучасних умовах ефективна комунікація є невід'ємною складовою системи цивільного захисту.

У контексті реформування системи публічного управління в Україні важливим є врахування європейського досвіду у сфері цивільного захисту та адаптація відповідних практик до національних умов. Це дозволить підвищити ефективність управління, забезпечити стійкість держави та зміцнити її національну безпеку.

Таким чином, впровадження європейських підходів до організації цивільного захисту, зокрема інтегрованих систем управління кризами, розвитку територіальної стійкості, цифровізації та міжнародного співробітництва, є важливим напрямом модернізації системи національної безпеки України.

Література

1. Disaster Risk Management in Europe. Brussels : European Commission, 2022. 60 p.
2. EU Civil Protection Mechanism : protecting citizens in emergencies. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. 45 p.
3. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030. Geneva : UNDRR, 2015. 37 p.

4. OECD. Strengthening Resilience in Europe. Paris : OECD Publishing, 2020. 90 p.

5. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 34–35. Ст. 458.

6. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки : монографія. Київ : НАДУ, 2012. 320 с.

7. Ортіна Г. В. Трансформація системи публічного управління в умовах сучасних безпекових викликів. Економіка та держава. 2024. № 2. С. 25–31.

УДК 325.1:351.86

СУТНІСТЬ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇЇ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Мосора Л. С., канд. наук з держ. управл., доцент,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна*

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення поняття «міграційна політика», що зумовлено її складною, багатовимірною та міждисциплінарною природою. Різні підходи до її інтерпретації формуються залежно від дослідницьких акцентів – управлінських, економічних, соціальних, безпекових та інституційних. Така варіативність підходів потребує їх систематизації з метою глибшого розуміння сутності міграційної політики, її функцій, ролі у суспільстві та місця у системі публічного управління. Водночас, зауважимо, що на сьогодні міграційна політика виступає не просто певним видом публічної політики, чи визначається сукупність процесів щодо регулювання міграційних потоків та боротьби з нелегальною міграцією. Від ефективності її реалізації, особливо сьогодні, залежать можливості забезпечення подальшого соціально-економічного розвитку держави, що є актуальним в умовах війни, а також рівень національної безпеки. Нерегульовані чи масштабні міграційні потоки, як зовнішні, так і внутрішні, можуть нести в собі багато загроз та ризиків, зокрема і національній безпеці країн-донорів і країн-реципієнтів. Слід розуміти, що не завжди країна-донор, яка має багато емігрантів може відчувати дефіцит кадрів, а країна-реципієнт, що приймає значну кількість іммігрантів може соціально-економічного розвиватись. Значною мірою це залежить від урегульованості міграційних потоків, можливості держав утримувати значну кількість іммігрантів та створювати умови для їх розвитку, рівня національної безпеки у державі.

Аналізуючи сутність міграційної політики як складного явища, можемо виокремити окремі підходи до її трактування. Зокрема, у межах управлінського підходу міграційна політика розглядається як цілеспрямована діяльність держави, що націлюється на регулювання міграційних процесів через прийняття

та реалізацію управлінських рішень. Міграційна політика виступає інструментом державного впливу на масштаби, структуру та напрями переміщення населення^о[2]. Міграційна політика трактується як важлива складова загальнодержавної політики, що пов'язана зі соціально-економічними та зовнішньополітичними процесами та спрямована на контроль, упорядкування і прогнозування міграційних потоків. Особливістю міграційної політики у контексті даного підходу є її суб'єкт-об'єктна взаємодія: з одного боку, міграційна політика впливає на демографічні, економічні та соціальні процеси, а з іншого – сама формується під їх впливом. Таким чином, у межах цього підходу міграційна політика визначається як системний механізм державного управління міграційними процесами, спрямований на забезпечення розвитку та безпеки держави.

Другий, інструментальний підхід акцентує увагу на тому, що міграційна політика є сукупністю конкретних засобів, способів і механізмів впливу держави. У межах цього підходу міграційна політика: регулює в'їзд, виїзд, інтеграцію та перебування мігрантів; забезпечує баланс між інтересами держави, суспільства та самих мігрантів [1]. У більш широкому розумінні міграційна політика постає як комплексна система чітких та погоджених дій, що формує умови для керованого розвитку міграційних процесів.

У межах соціально-економічного підходу міграційна політика: є інструментом досягнення соціально-економічної рівноваги; спрямована на оптимізацію людського капіталу; забезпечує баланс попиту і пропозиції робочої сили. У широкому розумінні міграційна політика трактується як частина соціально-економічної політики держави, а у вузькому – як цілеспрямований вплив на параметри міграційних потоків [3].

У сучасних умовах значного поширення набуває безпековий підхід, який розглядає міграцію як фактор національної безпеки. Основними акцентами у межах міграційної політики постають питання: забезпечення контролю за державними кордонами; боротьба з нелегальною міграцією; запобігання транснаціональній злочинності; уникнення демографічної дестабілізації; забезпечення суспільної стабільності. Міграційна політика в цьому підході: є складовою системи національної безпеки; спрямована на мінімізацію ризиків; забезпечує захист державного суверенітету.

Найбільш узагальнюючим є системно-комплексний підхід, який трактує міграційну політику як цілісну багаторівневу систему. Основними характеристиками міграційної політики у межах даного підходу постають: багаторівневність (міжнародний, національний, регіональний рівні); міжсекторальність; інтегрованість з іншими політиками; динамічність; баланс інтересів держави, суспільства та особи. Міграційна політика постійно змінюється під впливом глобальних викликів; адаптується до криз, воєн, економічних трансформацій; залишається ключовим інструментом державного управління.

Отже, міграційна політика є складним, багатовимірним і динамічним явищем, що не зводиться до окремих управлінських дій. Вона визначається як цілеспрямована діяльність держави щодо регулювання міграційних процесів

відповідно до національних інтересів. В сучасних умовах (особливо для України) міграційна політика: є ключовим інструментом збереження людського потенціалу; впливає на економічне відновлення; забезпечує соціальну стабільність; відіграє важливу роль у системі національної безпеки.

Узагальнюючи, можна зазначити, що міграційна політика виконує кілька ключових функцій. По-перше, вона є інструментом забезпечення національної безпеки, оскільки дозволяє контролювати потоки населення, запобігати нелегальній міграції та протидіяти ризикам. По-друге, вона відіграє важливу економічну роль: сприяє залученню трудових ресурсів, компенсує демографічні втрати, підтримує розвиток ринку праці та стимулює економічне зростання. По-третє, міграційна політика має соціальне значення, адже забезпечує інтеграцію мігрантів у суспільство, підтримання соціальної стабільності та міжкультурного діалогу.

Важливим є також те, що ефективна міграційна політика сприяє підвищенню міжнародного авторитету держави, оскільки демонструє її здатність дотримуватися міжнародних стандартів у сфері прав людини та співпрацювати з іншими країнами у вирішенні глобальних міграційних викликів. У контексті розвитку держави міграційна політика виступає стратегічним інструментом, який дозволяє не лише реагувати на демографічні та економічні зміни, а й формувати довгострокові тенденції розвитку. Її ефективність значною мірою залежить від збалансованості між відкритістю до міграційних потоків і захистом національних інтересів, а також від здатності держави адаптуватися до умов глобалізації, криз і зростаючої мобільності населення.

Література

1. Іващук О. В., Угрин Б. В., Українець В. В. Інституційні виклики міграційної політики в контексті інтеграційних процесів. *Трансформаційна економіка*. № 3 (12). 2025. С. 31–37.
2. Мосора Л. С. Актуалізація державної міграційної політики у воєнний період. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 2 (20). С. 251–263.
3. Семенець-Орлова І. А. Міграційна політика: поняття, сутність, методологія формування та економічні аспекти. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2024. № 2 (72). С. 5–12.

УДК 351:323.28:659.4

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Наумкіна С.М., д-р. політ. наук, професор,
завідувач кафедри політичних наук і права,
*Державний заклад «Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К.Д.Ушинського, м. Одеса, Україна.*

Сучасний етап розвитку системи міжнародної безпеки характеризується зростанням ролі немілітарних чинників впливу на держави, серед яких особливе місце посідають інформаційні та комунікаційні інструменти. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України актуалізувала питання ефективного функціонування системи стратегічних комунікацій як невід'ємного елементу національної безпеки. Інформаційний простір перетворився на повноцінний театр воєнних дій, де поряд із традиційними військовими засобами активно застосовуються інструменти дезінформації, пропаганди, психологічного впливу та когнітивних операцій [2]. У цих умовах здатність держави формувати, транслювати та захищати власні стратегічні наративи стає ключовою складовою її безпекового потенціалу. Стратегічні комунікації виконують функцію інтегруючого механізму, що забезпечує узгодженість політики, дій і повідомлень держави. Вони спрямовані на формування довіри до інституцій, зміцнення національної єдності, протидію інформаційним загрозам та забезпечення міжнародної підтримки.

Стратегічні комунікації як наукова та практична категорія сформувалися у межах безпекових і управлінських студій країн НАТО. Відповідно до сучасних підходів, стратегічні комунікації визначаються як скоординоване використання всіх комунікаційних можливостей держави для досягнення її стратегічних цілей [1]. Концепція StratCom базується на принципі цілісності, що передбачає узгодженість між політикою, діями та комунікаційними повідомленнями. Ключовими компонентами стратегічних комунікацій є: публічна дипломатія, зв'язки з громадськістю, інформаційні операції, внутрішні урядові комунікації, цифрові комунікації. У сучасних умовах відбувається трансформація StratCom у бік так званих «когнітивних операцій», спрямованих на вплив на сприйняття, поведінку та прийняття рішень цільових аудиторій. Це пов'язано з розвитком цифрових технологій, соціальних мереж та штучного інтелекту, які значно розширюють можливості інформаційного впливу.

В українському контексті стратегічні комунікації набули особливого значення після 2014 року, коли держава зіткнулася з системною інформаційною агресією. З цього моменту розпочалося формування національної моделі StratCom, адаптованої до умов гібридної війни.

Національна безпека у сучасному розумінні включає не лише військову, але й інформаційну, кібернетичну, економічну та гуманітарну складові. У цьому багатовимірному середовищі стратегічні комунікації виступають як міжсекторальний інструмент, що забезпечує взаємодію між різними елементами безпекової системи [2]. Однією з ключових функцій стратегічних комунікацій є протидія дезінформації. За даними міжнародних організацій, російські інформаційні кампанії мають системний характер і спрямовані на підлив довіри до державних інституцій, деморалізацію населення та дискредитацію України на міжнародній арені [3].

Важливим аспектом аналізу ефективності стратегічних комунікацій є розгляд практичних кейсів, що демонструють їх роль у забезпеченні національної безпеки України. Показовим є кейс комунікаційної стратегії України у перші місяці повномасштабного вторгнення у 2022 році. Завдяки

оперативній та скоординованій роботі органів державної влади, зокрема через офіційні канали комунікації, було сформовано чіткий стратегічний наратив спротиву. Використання цифрових платформ та соціальних мереж дозволило забезпечити швидке поширення достовірної інформації та мінімізувати вплив панічних настроїв у суспільстві.

Другим важливим кейсом є діяльність Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки щодо спростування фейків та інформаційних маніпуляцій. Центр системно здійснює моніторинг інформаційного простору та оперативно реагує на дезінформаційні кампанії, що дозволяє підвищити рівень інформаційної стійкості суспільства.

Третім кейсом є міжнародна комунікаційна кампанія України, спрямована на формування підтримки з боку міжнародної спільноти. Завдяки активній участі державних інституцій та публічних осіб, Україна змогла сформувати позитивний міжнародний імідж та забезпечити значну військову і фінансову допомогу від партнерів.

Важливою складовою є формування стратегічних наративів – узагальнених смислових конструкцій, що визначають сприйняття подій. Україна змогла сформувати ефективний наратив спротиву, що базується на цінностях свободи, демократії та суверенітету, що значною мірою сприяло консолідації суспільства та підтримці міжнародних партнерів. Крім того, стратегічні комунікації відіграють важливу роль у кризовому управлінні. Оперативне інформування населення, прозорість дій влади та наявність чіткої комунікаційної стратегії дозволяють мінімізувати панічні настрої та забезпечити стабільність у суспільстві.

Система стратегічних комунікацій в Україні формується як багаторівнева структура, що включає різні органи державної влади та інституції.

Ключову роль відіграють: Офіс Президента України, Кабінет Міністрів України, Міністерство оборони України, Міністерство культури та стратегічних комунікацій, Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. Особливе значення має Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, який виконує функції аналітики, моніторингу та координації комунікаційної політики [4].

Попри досягнутий прогрес, існує низка системних проблем: відсутність єдиного координаційного механізму, дублювання функцій між органами влади, недостатній рівень інтеграції StratCom у процеси ухвалення рішень, кадровий дефіцит. Ці проблеми знижують ефективність стратегічних комунікацій та потребують комплексного вирішення.

Цифровізація суттєво змінила характер комунікацій у сфері національної безпеки. Соціальні мережі, месенджери та онлайн-платформи стали основними каналами поширення інформації. З одного боку, це створює нові можливості для держави: швидке донесення інформації, прямий контакт з громадянами, формування міжнародної підтримки. З іншого боку, цифрове середовище є вразливим до маніпуляцій, фейків та інформаційних атак. Особливу роль відіграють алгоритми соціальних мереж, які можуть сприяти поширенню

дезінформації. У зв'язку з цим актуальним є питання регулювання цифрового простору та співпраці з технологічними компаніями [5].

Окремої уваги заслуговує феномен цифрової мобілізації суспільства, який став можливим завдяки ефективному використанню стратегічних комунікацій. Україна продемонструвала здатність інтегрувати державні та громадські ініціативи у єдину комунікаційну екосистему, що включає офіційні канали, медіа та соціальні мережі. Це дозволило сформувати високий рівень залученості громадян до процесів національного спротиву та підвищити рівень довіри до держави.

Щодо міжнародного досвіду та євроатлантичного виміру, то важно зазначити, що країни НАТО та ЄС мають значний досвід у сфері стратегічних комунікацій. Зокрема, функціонує Центр передового досвіду StratCom у Ризі, який займається дослідженням інформаційних загроз та розробкою рекомендацій [6]. Україна активно інтегрується у євроатлантичний простір, що передбачає адаптацію національної системи стратегічних комунікацій до міжнародних стандартів. Це включає: впровадження принципів прозорості, розвиток кризових комунікацій, посилення міжвідомчої координації. Міжнародне співробітництво сприяє підвищенню ефективності української системи StratCom та її інтеграції у глобальну безпекову архітектуру.

Подальший розвиток стратегічних комунікацій в Україні має здійснюватися за такими наступними головними напрямками: створення єдиного координаційного центру, розробка національної стратегії StratCom, підготовка професійних кадрів, розвиток аналітичних та дослідницьких центрів, інтеграція цифрових технологій, посилення взаємодії з громадянським суспільством [7; 8]. Особливу увагу слід приділити формуванню культури стратегічного мислення у сфері комунікацій, що передбачає довгострокове планування та системний підхід.

Отже, стратегічні комунікації є ключовим інструментом забезпечення національної безпеки в умовах сучасних гібридних загроз. Вони забезпечують ефективну взаємодію між державою та суспільством, сприяють протидії дезінформації та зміцнюють міжнародні позиції України. Попри значний прогрес, система стратегічних комунікацій потребує подальшого розвитку, зокрема у напрямі інституційної координації, кадрового забезпечення та цифрової трансформації. Ефективна реалізація політики у сфері StratCom є необхідною умовою зміцнення національної безпеки України та її інтеграції у європейський безпековий простір.

Література

1. Kostyrev A. G. NATO-Ukraine Strategic Communications: Theory and Practice. Гілея : науковий вісник. Київ : «Видавництво «Гілея». 2023. Вип. 1-2.
2. Giles K. Russian Information Warfare. *World information war*. Рутледж, 2021.
3. European External Action Service. EUvsDisinfo Report. 2024.
4. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. Річний звіт. 2024. 16 с.

5. Bradshaw S. The Global Disinformation Order. 2019.
6. NATO StratCom COE. Annual Report. 2023.
7. Міністерство культури та інформаційної політики України. Стратегія інформаційної безпеки України. 2023.
8. РНБО України. Про Стратегію забезпечення національної безпеки України. 2021.

УДК 351:343.85:351.86(477)

СУЧАСНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ОСНОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Пархоменко-Куцевіл О. І., д-р наук з держ. управ., професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Сучасне реформування антикорупційної політики в Україні в умовах воєнного стану, євроінтеграційних процесів та трансформації системи публічного управління набуває комплексного характеру і розглядається як один із ключових елементів забезпечення національної безпеки. Корупція в цьому контексті виступає не лише соціально-економічною проблемою, а й системною загрозою державному суверенітету, інституційній спроможності та довірі громадян до влади, що підтверджується низькими позиціями України в міжнародних індексах, зокрема Індексі сприйняття корупції, де держава тривалий час демонструє лише поступове покращення показників.

З точки зору державного управління, сучасна антикорупційна політика трансформується від фрагментарних заходів до системної, стратегічно орієнтованої моделі, що базується на принципах належного врядування, верховенства права та інтеграції антикорупційних механізмів у всі сфери публічної політики. Важливою рисою цієї трансформації є впровадження ризик-орієнтованого та даних-орієнтованого підходів, що дозволяє ідентифікувати корупціогенні сфери та формувати адресні управлінські рішення. Такий підхід реалізується, зокрема, через діяльність Національного агентства з питань запобігання корупції, яке перейшло до міжсекторального аналізу політик, враховуючи взаємозв'язок нормативного регулювання, управлінських рішень та практики їх реалізації.

Одним із ключових напрямів реформування є інституційне зміцнення антикорупційної інфраструктури, яка включає спеціалізовані органи – НАБУ, САП, НАЗК. Забезпечення їх незалежності, професійності та підзвітності є критично важливим для ефективного функціонування антикорупційної системи. Водночас сучасна практика свідчить про наявність політико-інституційних ризиків, пов'язаних із можливими спробами обмеження автономії цих органів, що викликає занепокоєння як національного громадянського суспільства, так і міжнародних партнерів, оскільки незалежність антикорупційних інституцій є ключовою умовою європейської інтеграції України.

Реформування антикорупційної політики також характеризується переходом до стратегічного планування на довгострокову перспективу. Розробка Антикорупційної стратегії на 2026-2030 роки відображає прагнення до системного зниження рівня корупції через інтеграцію антикорупційних заходів у всі сфери державної політики, включаючи відновлення країни, економіку, оборонний сектор та соціальну сферу [1]. Важливим аспектом цієї стратегії є використання науково обґрунтованих методик оцінювання корупційних ризиків, зокрема визначення індексу корупціогенності та ідентифікація найбільш вразливих сфер, що забезпечує підвищення ефективності державного управління.

Особливої уваги заслуговує інтеграція антикорупційної політики у сферу національної безпеки та оборони. В умовах війни корупційні ризики у сфері оборонних закупівель, відбудови інфраструктури та розподілу міжнародної допомоги набувають критичного значення. Створення спеціалізованих інструментів громадського контролю, таких як антикорупційні ради при органах влади, сприяє підвищенню прозорості та підзвітності у стратегічно важливих секторах. Крім того, практичні кейси діяльності антикорупційних органів, зокрема масштабні розслідування у сфері енергетики, демонструють посилення спроможності держави протидіяти високорівневій корупції навіть в умовах воєнного часу [2].

Важливим сучасним аспектом реформування є цифровізація антикорупційної політики, яка передбачає використання електронного декларування, автоматизованого аналізу даних та інструментів відкритих даних. Зокрема, масштабна перевірка сотень тисяч декларацій свідчить про поступове формування цифрової екосистеми запобігання корупції. Це дозволяє підвищити ефективність контролю, мінімізувати людський фактор та забезпечити прозорість діяльності посадових осіб.

Реформа системи публічних закупівель розглядається як один із ключових інструментів забезпечення економічної безпеки держави, оскільки саме у сфері розподілу бюджетних ресурсів концентруються значні корупційні ризики. Сучасний етап реформування характеризується поглибленням цифровізації закупівельних процедур, розвитком аналітичних інструментів оцінки ризиків та впровадженням автоматизованих механізмів виявлення змов, що дозволяє підвищити прозорість та ефективність використання державних фінансів. В умовах воєнного стану та масштабної післявоєнної відбудови ці заходи набувають критичного значення, оскільки забезпечують цільове та раціональне використання ресурсів, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість і довіру міжнародних партнерів.

Судово-правова реформа антикорупційного сегмента є фундаментальною складовою забезпечення принципу верховенства права та невідворотності покарання. Сучасні трансформації у цій сфері спрямовані на посилення інституційної незалежності антикорупційних судових органів, оптимізацію процедур розгляду справ та підвищення професійного рівня суддівського корпусу. У державницькому вимірі ефективно антикорупційне судочинство виступає гарантом справедливості та правової визначеності, що формує

стримувальний ефект щодо корупційних правопорушень і зміцнює загальну систему національної безпеки.

Посилення контролю у секторі безпеки та оборони є відповіддю на новітні виклики, зумовлені воєнною агресією та необхідністю ефективного управління значними обсягами ресурсів у цій сфері. Впровадження спеціалізованих механізмів аудиту оборонних закупівель, прозорого обліку міжнародної допомоги та підвищення підзвітності відповідних інституцій сприяє мінімізації корупційних зловживань, які можуть мати критичні наслідки для обороноздатності держави. У цьому контексті антикорупційна політика інтегрується у безпекову політику, виступаючи інструментом зміцнення державної стійкості.

Формування антикорупційної культури набуває значення стратегічного довгострокового напрямку реформування, оскільки передбачає трансформацію суспільних цінностей і моделей поведінки. Реалізація освітніх програм, розвиток етичних стандартів публічної служби та формування нетерпимості до корупції створюють підґрунтя для зниження рівня корупції на глибинному, соціокультурному рівні. У вимірі національної безпеки це забезпечує формування стійкого середовища, у якому корупційні практики втрачають соціальну легітимність.

Суттєвим елементом сучасної антикорупційної політики є залучення громадянського суспільства та міжнародних партнерів до процесу формування та реалізації антикорупційних заходів. Високий рівень врахування рекомендацій експертного середовища при розробці нормативно-правових актів свідчить про зростання інклюзивності публічного управління [3]. Водночас євроінтеграційний вектор розвитку України обумовлює необхідність гармонізації антикорупційного законодавства з *acquis* ЄС, що підвищує стандарти прозорості, підзвітності та ефективності державного управління.

Гармонізація антикорупційної політики з правом Європейського Союзу виступає важливим інструментом модернізації державного управління та інтеграції України у європейський безпековий простір. Адаптація законодавства до стандартів ЄС у сфері доброчесності, фінансового контролю та підзвітності сприяє підвищенню якості інституцій, зміцненню верховенства права та забезпеченню прозорості публічних процесів. Це, у свою чергу, підвищує рівень міжнародної довіри до України та розширює можливості для стратегічного партнерства у сфері безпеки.

Таблиця 1.

Реформування антикорупційної політики України як складової національної безпеки

Напрямок (шлях) реформування	Зміст та управлінська характеристика	Очікуваний ефект для національної безпеки
Інституційне посилення	Гарантування незалежності НАБУ, САП, НАЗК; удосконалення процедур	Підвищення довіри до держави, зниження

антикорупційних органів	добору керівництва; мінімізація політичного впливу	ризиків інституційного захоплення
Розвиток системи превенції корупції	Впровадження ризик-орієнтованого підходу, антикорупційної експертизи НПА, оцінювання корупціогенності рішень	Запобігання корупції на ранніх стадіях управлінського циклу
Цифровізація антикорупційної політики	Розширення електронного декларування, автоматизовані аналітичні системи, відкриті дані, ШІ-моніторинг	Зменшення людського фактору, підвищення прозорості та контрольованості
Реформа системи публічних закупівель	Посилення контролю Prozorro, інтеграція аналітики ризиків, запобігання змовам і маніпуляціям	Скорочення фінансових втрат держави, особливо в оборонній сфері
Судово-правова реформа у антикорупційному сегменті	Забезпечення незалежності антикорупційного судочинства, прискорення розгляду справ	Підвищення невідворотності покарання, зміцнення верховенства права
Посилення контролю у секторі безпеки та оборони	Аудит оборонних закупівель, спеціальні контрольні механізми, прозорість використання міжнародної допомоги	Зниження критичних безпекових ризиків у воєнний період
Розвиток громадського та міжнародного контролю	Залучення громадських рад, міжнародних експертів, антикорупційний моніторинг	Підвищення легітимності реформ і зовнішньої довіри
Формування антикорупційної культури	Освітні програми, доброчесність публічної служби, етичні кодекси	Довгострокове зменшення толерантності до корупції в суспільстві
Гармонізація з правом ЄС	Імплементация стандартів ЄС у сфері доброчесності, фінансового контролю та врядування	Поглиблення євроінтеграції та міжнародної безпекової інтеграції

Узагальнюючи, слід зазначити, що сучасні аспекти реформування антикорупційної політики в Україні характеризуються переходом до системної, інтегрованої та стратегічно орієнтованої моделі державного управління, в якій антикорупційна складова виступає фундаментом забезпечення національної безпеки. Водночас ефективність цих реформ залежить від збереження інституційної незалежності антикорупційних органів, розвитку цифрових інструментів контролю, поглиблення взаємодії з громадянським суспільством та

забезпечення політичної волі до послідовної реалізації антикорупційних перетворень.

Література

1. Антикорупційна стратегія на 2026-2030 роки: шлях від ідеї до комплексного державного рішення. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/antykorupsiyna-strategiya-na-2026-2030-roky-shlyah-vid-idei-do-kompleksnogo-derzhavnogo-rishennya/>
2. Operation Midas. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Operation_Midas
3. Результати роботи НАЗК за 2025 рік: антикорупційна експертиза та стратегічний аналіз корупційних ризиків. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/rezultaty-diyalnosti-nazk-za-2025-rik-antykorupsiyna-ekspertyza-ta-strategichnyy-analiz-korupsiynyh-ryzykiv>

УДК 351:316.77:659.4:327.88

ІНСТИТУЦІЙНА ІМІДЖЕЛОГІЯ ТА PR-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПРОТИДІЇ ДЕЗОНФОРМАЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Поступна О. В., д.держ.упр., проф.,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
навчально-наукового юридичного інституту,
Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна

Трансформація глобального інформаційного простору зумовлює виникнення нових безпекових викликів, серед яких дезінформація виступає інструментом дестабілізації державних інституцій. Ефективна протидія маніпулятивним впливам потребує впровадження інноваційних PR-технологій та системної розбудови позитивної інституційної іміджології. Формування високої суспільної довіри до органів влади стає стратегічним пріоритетом державного управління в умовах війни та повоєнного відновлення. Побудова стійкого бренду державної установи мінімізує вразливість соціуму до ворожих наративів. Нагальною є розробка комплексних механізмів захисту комунікаційної стійкості через інструменти стратегічного позиціонування, що дозволяє органам влади виступати єдиним джерелом достовірної інформації.

Фундаментом такої стійкості виступає інституційний імідж, який постає складним соціокомунікативним конструктом, що охоплює сукупність ціннісних орієнтирів, репутаційних характеристик та рівень суспільної довіри до суб'єктів владних повноважень. В умовах гібридної агресії дезінформаційні кампанії спрямовуються на делегітимізацію державних інституцій через поширення наративів про їхню неспроможність виконувати базові функції. Сформована позитивна репутація виконує функцію «інформаційного імунітету», дозволяючи громадянам об'єктивно оцінювати маніпулятивні вкиди [2].

Вважаємо, що високий рівень інституційної довіри мінімізує когнітивну

вразливість соціуму, оскільки офіційні канали комунікації сприймаються як пріоритетні джерела верифікованих даних. Прикладом успішної побудови «іміджу стійкості» є діяльність АТ «Укрзалізниця» на початку повномасштабного вторгнення. Чітка логістика евакуації та безперебійність роботи сформували образ надійної державної опори, що автоматично нівелювало ворожі фейки про колапс транспортної системи.

Слід зазначити, що стратегічне позиціонування «держави-сервісу» реалізується через цифрові платформи, зокрема екосистему «Дія». Постійне розширення функціонала та швидкість надання послуг створюють імідж ефективного цифрового менеджменту, що ефективно протидіє пропагандистським тезам про «бюрократичний параліч» владної вертикалі. Зіставним прикладом постає комунікація Збройних Сил України, яка через візуалізацію професійності та гуманізму формує образ «держави-захисника», зміцнюючи національну ідентичність і міжнародну підтримку.

Отже, сприятливий інституційний імідж є стратегічним ресурсом національної безпеки, оскільки конвертує суспільну лояльність у дієвий механізм захисту інформаційного суверенітету держави. Випереджальна розбудова репутації дозволяє не лише реагувати на інформаційні загрози, а й превентивно блокувати потенційні зони дестабілізації.

Реалізація зазначеного потенціалу безпосередньо залежить від якості комунікаційного супроводу, де сучасні PR-технології в системі державного управління трансформуються з пасивного ретранслятора новин у дієвий механізм проактивного захисту національного інформаційного простору. Випереджальна комунікація виступає головним запобіжником виникнення інформаційного вакууму, який за умов відсутності офіційної позиції миттєво заповнюється маніпулятивними конструктами та фейками. Надання валідованої інформації «першим номером» дозволяє державі утримувати ініціативу та формувати первинне сприйняття події, що значно ускладнює подальші спроби деформації сенсів з боку агресора.

Ефективність комунікаційної стратегії підвищується завдяки впровадженню інструментів сторітелінгу та гуманізації контенту. Відмова від надмірної канцеляризації на користь доступних, емоційно наповнених людських історій сприяє встановленню стійкого психологічного зв'язку з аудиторією. Прикладом такої практики є комунікація Національної поліції України та Державної служби України з надзвичайних ситуацій, де розповіді про порятунок людей або повсякденну роботу фахівців під час ліквідації наслідків обстрілів викликають високу емпатію та довіру до інституції загалом.

Окремим вектором виступає кризовий PR, спрямований на оперативну та прозору реакцію щодо негативних інфоприводів. Здатність державного органу першим визнати проблему або оперативно надати роз'яснення щодо резонансного інциденту дозволяє зберегти репутаційну стабільність навіть у дестабілізуючих обставинах. Показовим кейсом є діяльність Міністерства цифрової трансформації України, яке під час масштабних кібератак на державні ресурси демонструє високу швидкість реагування, надаючи покрокові пояснення щодо безпеки персональних даних, що нівелює панічні настрої в суспільстві.

Загалом, застосування сучасного інструментарію зв'язків з громадськістю дозволяє державному управлінню перейти від реактивного спростування до стратегічного управління порядком денним. Поєднання оперативності, емпатії та прозорості стає запорукою формування стійкої суспільної віри в офіційні джерела інформації, що створює передумови для якісно нового рівня взаємодії влади та соціуму.

Слід зазначити, що практичне втілення такої стратегії вимагає впровадження проактивних методів комунікації, де сучасна стратегія захисту інформаційного суверенітету передбачає перехід від пасивного спростування маніпуляцій (дебанкінгу) до проактивної підготовки суспільства, відомої як пребанкінг [1]. Застосування специфічних інструментів іміджології дозволяє сформувати у громадян стійкі навички розпізнавання деструктивних наративів ще до моменту їх масового поширення. Вагомим елементом такої діяльності постає просування культури цифрової гігієни через державні ресурси, що включає навчання алгоритмам перевірки фактів та верифікації джерел інформації.

Ефективність протидії дезінформації суттєво підвищується за умови дотримання принципу «єдиного голосу». Узгодженість повідомлень від різних гілок влади та державних інституцій створює монолітний інформаційний фронт, що унеможливорює виникнення суперечливих трактувань, які традиційно експлуатуються дезінформаторами для розколу суспільства. Додатковим інструментом підсилення валідності державної позиції є залучення авторитетних лідерів думок та експертів. Їхня участь у роз'ясненні складних управлінських рішень забезпечує додаткову верифікацію офіційних даних через призму експертної оцінки, якій аудиторія схильна довіряти більше, ніж суто адміністративним заявам.

Практичним прикладом реалізації політики «єдиного голосу» є діяльність Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки при Міністерстві культури та інформаційної політики України, який координує спільні заяви силових структур та міністерств щодо резонансних подій на фронті чи в тилу. Також успішним кейсом пребанкінгу є освітні серіали на платформі Дія.Освіта, спрямовані на підвищення медіаграмотності, що дозволяє громадянам самостійно ідентифікувати ознаки дезінформації у соціальних мережах.

Системне поєднання зазначених ініціатив дозволяє візуалізувати архітектуру стійкого інформаційного простору, де кожен елемент виконує свою специфічну роль у загальній структурі захисту (рис. 1).

Представлена модель візуалізує трирівневу систему захисту, де:

- 1) центральне ядро виступає генератором єдиного смислового поля, що забезпечує внутрішню стійкість системи комунікацій;
- 2) канали верифікації слугують містком між державою та соціумом, адаптуючи офіційну інформацію до зрозумілих суспільству форматів;
- 3) периметр превенції формує захисний бар'єр на рівні індивідуального сприйняття громадянина, знижуючи ефективність ворожих вкидів.

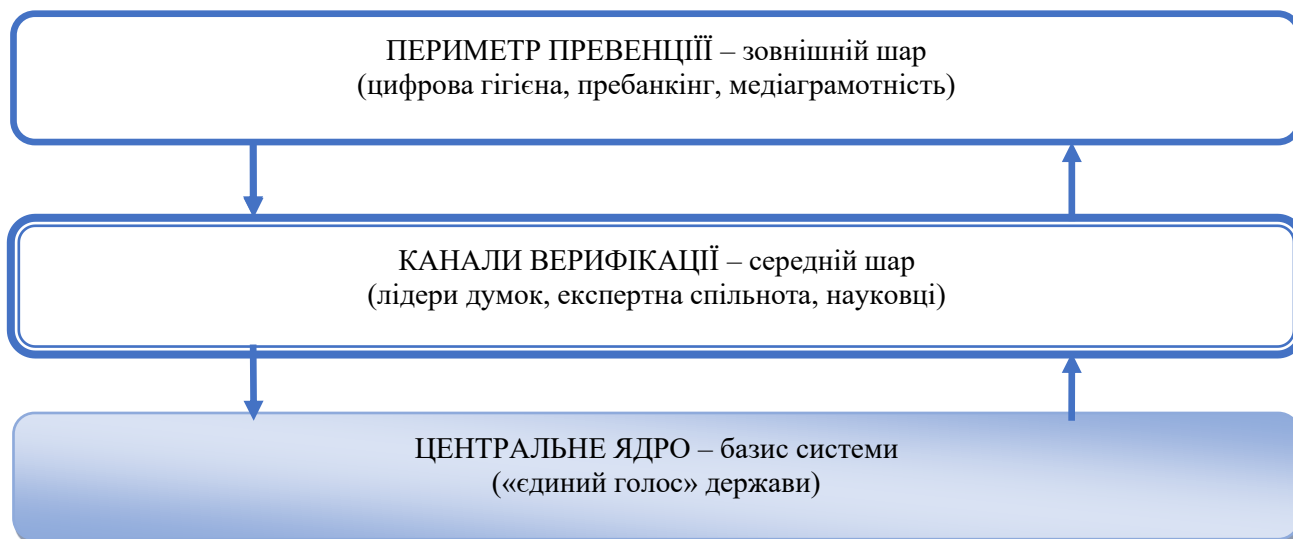


Рис. 1. Графічна модель системи комунікаційного захисту

Взаємозв'язки між цими компонентами мають циклічний характер – узгоджена державна позиція підкріплюється експертним аналізом, що через цифрові канали підвищує рівень медіаграмотності населення, створюючи саморегульоване середовище, опірне до маніпуляцій.

Запропонована схема демонструє, що ефективна боротьба з дезінформацією можлива лише за умови синергії адміністративної дисципліни (єдина позиція), експертної підтримки та активної просвітницької роботи. Поєднання цих елементів дозволяє сформувати цілісну систему захисту інформаційного простору, де координована позиція держави підкріплюється авторитетною думкою фахівців і високою медіаграмотністю населення.

Дієвість такої багатоаспектної моделі безпосередньо залежить від її адаптації до сучасного цифрового ландшафту, де соціальні мережі, зокрема Telegram, Facebook та Instagram, дозволяють органам влади вибудовувати пряму взаємодію з громадянами. Використання зазначених платформ забезпечує можливість миттєвого реагування на виклики та дозволяє державним інституціям випереджати поширення деструктивного контенту, оперативно коригуючи суспільні настрої.

Успіх цифрової присутності держави залежить від опанування алгоритмів ранжування інформації та використання аналітики великих даних для нейтралізації бот-мереж. Практичним підтвердженням цього є досвід Міністерства закордонних справ України щодо верифікації подій у реальному часі та впровадження чат-ботів (наприклад, «єВорог»), які зміцнюють імідж держави як високотехнологічної структури.

Отже, цифровізація державного управління вимагає безперервної адаптації комунікаційних стратегій до змінних технологічних умов. Вміле поєднання оперативності в соціальних мережах із науково обґрунтованим підходом до алгоритмічного просування контенту забезпечує сталий розвиток інституційного бренду та високу захищеність інформаційного простору від зовнішніх втручань.

Література

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки»: Указ Президента України від 28.12.2021 р. № 685/2021. Дата оновлення: 30.12.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text> (дата звернення: 01.04.2026 р.).
2. Syvak T., Shkliaruk M., Kopanchuk V., Postupna O., Fendo O. Structure and Function of Strategic Communications in the System of National and Informational State Security. In: Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., Zaporozhets, A. (eds). *National Security Drivers of Ukraine*. Contributions to Political Science. Springer, Cham, 2023. P. 151-166. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-33724-6_9.

УДК 351.86

ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ТА ЗМІЦНЕННЯ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ ДЕРЖАВИ

Пупенко А. В., здобувач,
Національний університет цивільного захисту України

Впродовж останніх років з моменту здобуття Україною незалежності оборонно-промисловий комплекс (далі – ОПК) країни поступово набув форми сучасної моделі, ознаками якої є реагування на виклики та потреби сил оборони України, однак високий рівень залежності від бюджетного фінансування, та недостатня прозорість і низька фінансова і виконавча відповідальність.

Сьогодні підприємства, установи і організації залучені до створення виробництва озброєння і військової техніки в Україні. Більшість з цих підприємств знаходяться в державній власності та залежать від субсидій з державного бюджету. Розвиток ОПК ускладнений через військово-політичну та економічну ситуацію, що виникла внаслідок збройної агресії росії проти України, тимчасовою окупацією рф частини суверенної території України.

Сукупність інтеграційних заходів у рамках військово-технічної і військово-економічної співпраці оборонно-промислових комплексів різних держав складає багатоаспектні соціально-економічний і військово-політичний процеси, зачіпає оборонні, техніко-економічні і соціально-демографічні чинники. Ці процеси постійно розвиваються і удосконалюються відповідно до завдань, що стоять перед основними суб'єктами інтеграції, а також в результаті реагування країн на виклики глобальної політико-економічної ситуації. Можна стверджувати, що сукупність інтеграційних процесів в цих суб'єктах робить домінуючий вплив на стан оборонно-промислових комплексів найбільш сильних гравців на ринку озброєнь і військової техніки (ОВТ) [1].

Усі сфери військово-технічної і військово-економічної співпраці є для України найважливішими напрямками оборонної і промислової політики. Таке положення зумовлює необхідність цілеспрямованого вдосконалення і розвитку цих форм співпраці з урахуванням основних тенденцій розвитку вказаного

ринку. Домінуючою тенденцією на ринку озброєння нині є реалізація інтеграційних процесів з метою створення військово-політичних блоків, у рамках яких відбувається стандартизація і гармонізація промислової продукції військового призначення (ПВП), розвиваються маркетингові інструменти, посилюється технологічна кооперація промислових підприємств. Система військово-технічної і військово-економічної співпраці повинна враховувати ці тенденції при визначенні напрямів свого розвитку. У зв'язку з цим, саме останнім часом створюються різні міждержавні військово-політичні системи, основою яких є розвиток оборонно-промислового комплексу держав-членів, а також загальна стратегія дій на міжнародному ринку озброєнь і військової техніки. Сучасні ринки військової продукції мають відносно сталу сегментацію. В структурі експорту переважають, в першу чергу, комплектуючі для авіаційної техніки, високоточні засоби поразки, бронетехніка. Нині Україна співпрацює на світовому ринку озброєнь з багатьма країнами світу[3].

На початку ХХІ століття світ переживає розвиток різного роду інтеграційних процесів : велика частина провідних країн світу вже пройшли первинний шлях економічної інтеграції, тоді як деякі регіони ще не підійшли до нього. Між тим, відбувається виникнення нових інтеграційних угруповань, модифікація їх організаційних форм, еволюція простіших до складніших моделей. На початку ХХІ століття ці процеси розвиваються ще з більшою інтенсивністю, і не виключено, що вони відкриють немало нового і несподіваного як для національного, так інтернаціонального розвитку. Так, наприклад, світові і регіональні країни-лідери бачать в інтеграції потужний інструмент забезпечення свого політико-економічного домінування; країни, що розвиваються ж, розглядають її як потенціал для зміцнення своїх позицій на світовій арені, кращого захисту своїх національних інтересів в умовах світової економіки [2].

Важливою відмінною рисою сучасних інтеграційних процесів стало їх поширення не лише на торговельно-економічну сферу міждержавної взаємодії. Але також у рамках інтеграційних угруповань йде пошук рішень проблем зі зміцнення міжнародної безпеки, боротьбі з новими викликами, з забезпечення стійкого соціального розвитку, збереженню довкілля і т. д. Таким чином, держави роблять спроби реалізації світового політичного управління і вирішення глобальних проблеми на регіональному рівні.

Література

1. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія. Київ: НІСД. 2010. 228 с.
2. Ковальчук А. Ю. Місце Ради національної безпеки і оборони України у механізмі забезпечення національної безпеки. *Наукові праці МАУП*. 2016. Вип. 48 (1). С. 84 – 88.
3. Хуторний Б. Система забезпечення військової безпеки України в умовах трансформації зовнішніх та внутрішніх загроз. / Інвестиції: практика та досвід №8 2023 с. 232-236 URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1390>

Сокол І. В.,*Директор Департаменту цивільного захисту
Харківської обласної військової адміністрації*

Інформаційне суспільство, до якого неухильно прагне людство докорінно міняє статус інформації, розширюючи її потенціал, як позитивного ресурсу, так і виявляючи її різко негативні можливості. Інформація завжди оточувала людину, тому будь-яке суспільство можна вважати інформаційним. Проте вивчення інформації як стратегічного ресурсу розвитку людства показало, що вона може бути достовірною і актуальною, новою і застарілою, але не може бути передана, прийнята або її зберігають в чистому вигляді, будь-яка інформація має свого носія і передається за каналами комунікації. У найзагальнішому вигляді інформація - відомості, незалежно від форми їх представлення, що сприймаються людиною або спеціальними пристроями як відображення фактів матеріального світу в процесі комунікації [1].

Отже, піддаючи інформаційній дії як особу, так і суспільство, можна управляти державою. Відомий вираз Найтана Майєра Ротшильда «хто володіє інформацією, той володіє світом» показує, як ті, хто володіють найбільшим об'ємом інформації з якого-небудь питання, можуть деформувати механізми комунікації, дестабілізувати механізми функціонування основних систем суспільства, позбавити можливості реалізації інформаційної складової особи. Тому на перший план в сучасному суспільстві виходить проблема інформаційної безпеки і безпеки інформації, забезпечення її цілісності, достовірності і доступності.

Щоб забезпечити інформаційну безпеку держава веде постійну боротьбу проти внутрішніх і зовнішніх загроз інформаційного простору країни. В результаті сформульовані базові принципи і основні заходи інформаційної безпеки, які повинні забезпечити :

- цілісність даних - захист від збоїв, що ведуть до втрати інформації, а також неавторизованого створення або знищення даних;
- конфіденційність інформації і одночасно її доступність для усіх авторизованих користувачів.

В процесі реалізації вказаних принципів державою визначаються найуразливіші сфери можливих порушень: банківські і фінансові інститути, інформаційні мережі, системи державного управління, оборонні і спеціальні структури. Ці структури держави вимагають спеціальних заходів безпеки, оскільки вони забезпечують суверенітет країни. В якості основних заходів інформаційної безпеки застосовуються засоби шифрування інформації, аж до використання файлових систем з шифруванням даних. Сучасні системи виявлення порушення інформаційної безпеки включають системи віртуалізації,

пісочниці зі вбудованими системами антивірусного захисту і системи управління знаннями про кіберзагрози і ризики (Threat Intelligence).

Основну проблему в забезпеченні інформаційної безпеки складає захист самої інформації. Держава забезпечує захист інформації на законодавчому рівні, але не може захистити нас від людського чинника. Необхідно відмітити зміни в підходах, використовуваних кіберзлочинцями для виконання атак:

- розсилка співробітникам організації листів з шкідливим вкладенням;
- поширення шкідливої інформації через інтернет-ресурси;
- фізичне проникнення в офіс;
- проникнення в корпоративну мережу організації через зовнішній периметр [2].

Захист інформації - гарантія безпеки, завдання держави. Але і користувачі, і підприємства здатні проводити заходи з підвищення інформаційної безпеки і захисту інформації. Для цього застосовуються досить прості, але ефективні заходи: вибудовування системи розмежування критичних повноважень у бізнес-системах, обмеження доступу до інформаційних ресурсів, що перевищують мінімально достатній рівень. Але успіх в області інформаційної безпеки може принести тільки комплексний підхід, що поєднує належне керівництво (адміністративний рівень), зусилля компанії із переконання працівників в необхідності підвищення безпеки інформації (процедурний рівень), створення законодавства і контролю з боку держави за рівнем інформаційної безпеки (законодавчий рівень), і використанні вітчизняного програмного забезпечення і інформаційних технологій (програмно-технічний рівень).

Адаптація традиційних заходів - мережевих рішень, підвищення якості збору оперативної інформації, моделювання загроз, підвищення відповідальності, також розширюють межі «безпечного периметра» і створюють умови для ефективного і безпечного використання інформації в режимі реального часу.

Література

1. Вітер С.А., Світличин І.І. Захист облікової інформації та кібербезпека підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 11. С. 497–502.

URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/80.pdf

2. Новак В. М. Механізми державного протистояння вразливостям інформаційно-комунікаційних систем в умовах гібридної війни. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2023. Вип. 1(18). С. 364-374. URL:

<http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/27837/1/Novek231%20%281%29.pdf> 4

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ЕЛЕМЕНТУ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Тіхонов А. М., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
лауреат Всеукраїнського конкурсу студентських
наукових робіт зі спеціальності «Право»,
експерт Національного агентства
із забезпечення якості вищої освіти,
*Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького, м. Мелітополь, Україна*

Науковий керівник: **Устюжанінова О. Т.**, канд. юридич. наук,
доцент кафедри права,
*Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького, м. Мелітополь, Україна*

Повномасштабна військова агресія Російської Федерації спричинила тектонічні зрушення в архітектурі національної безпеки України. Систематичні й цілеспрямовані ракетно-дронові атаки на енергетичні, транспортні, комунікаційні та фінансові системи виявили новий вимір уразливості держави. Захист критичної інфраструктури перестав бути вузькофаховою проблемою безпекознавців – він перетворився на центральне питання виживання країни. Указ Президента України № 695/2023 закріпив перехід від застарілих методів точкової фізичної охорони окремих об'єктів до комплексної концепції національної стійкості [1]. Саме цей акт став відправною точкою для переосмислення всієї системи правового регулювання, яка має забезпечувати не лише статичну безпеку, а й динамічну спроможність критичних об'єктів витримувати удари, безперервно надавати життєво важливі послуги й оперативно відновлювати штатну роботу після руйнувань.

Фундаментальне значення для системи захисту критичної інфраструктури має точність та узгодженість термінології. Базовий Закон України «Про критичну інфраструктуру» № 1882-IX визначає критичну інфраструктуру як сукупність об'єктів, систем, мереж, порушення функціонування яких завдає шкоди життєво важливим національним інтересам [2]. Водночас стаття 3 обмежує дію закону «мирним часом», що породжує небезпечну правову колізію: під час воєнного стану відносини у сфері захисту критичної інфраструктури цим законом не регулюються, хоча управління безпековими процесами переходить під юрисдикцію військового командування. Як наслідок – система позбавляється єдиного наскрізного правового режиму [3, с. 177–178]. У науковій літературі небезпідставно наголошується на необхідності термінового виключення застереження «у мирний час» із тексту закону. Тільки так можна створити безперервний правовий механізм, що діятиме незалежно від стану мирного часу,

готовності, воєнного стану чи повоєнного відновлення [4]. І це не просто технічний недолік, а концептуальна вада, яка підриває цілісність правового регулювання. Адже об'єкти критичної інфраструктури потребують захисту в будь-яких умовах, а особливо – під час збройного конфлікту.

Подальший розвиток термінологічного апарату пов'язаний з імплементацією європейських стандартів. Законопроект № 12208 пропонує змістити акцент із захисту фізичних об'єктів на стійкість операторів [5]. Замість розмитого поняття «кризова ситуація» запроваджується чітка категорія «інцидент критичної інфраструктури», яка охоплює події як ненавмисного, так і навмисного характеру. Це дає змогу диференціювати плани реагування. Оновлюється й дефініція життєво важливих послуг: до управлінських, соціальних та економічних процесів додаються безпека, здоров'я та навколишнє середовище. Таке розширення гармонізує термінологію з Директивою ЄС CER 2022/2557. Крім того, з'являються категорії відповідальних осіб – оператора, оператора з комунікацій, постачальника, – які персоніфікують обов'язки та зменшують ризики неналежного виконання урядових розпоряджень.

Система правового регулювання захисту критичної інфраструктури має складну ієрархічну будову. Конституція України закладає обов'язок держави захищати суверенітет, територіальну цілісність і безпеку громадян – це легітимна основа для запровадження спеціальних правових режимів. Закон «Про національну безпеку України» розглядає захист критичної інфраструктури як складову протидії гібридним і воєнним загрозам. Урядовий рівень представлений масивом підзаконних актів, які деталізують механізми категоризації об'єктів, моніторинг рівня безпеки та регламенти обміну чутливою інформацією. В умовах воєнного стану повноваження уповноваженого органу тимчасово здійснює Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації (Держспецзв'язок), яка набула статусу першого реального координатора системи: веде реєстр об'єктів, оцінює ризики, координує діяльність міністерств та операторів [3, с. 180–181]. Поруч із нею діють секторальні органи, а правоохоронний та військовий блок розподіляє компетенцію щодо контррозвідувального захисту, фізичної охорони об'єктів і кібербезпеки.

Потужним імпульсом для зміцнення кібербезпеки критичної інфраструктури стало прийняття Закону № 4336-IX [6]. Для державних органів запроваджено обов'язкове створення окремого підрозділу кіберзахисту на чолі з керівником (CISO). Його кандидатура проходить спецперевірку СБУ та затверджується Держспецзв'язком. Органи місцевого самоврядування зобов'язані призначити відповідальну особу – також із перевіркою. Суворо заборонено суміщення ролей CISO та керівника з цифрової трансформації. Запроваджено обов'язкову атестацію фахівців із кібербезпеки та регулярні стрес-тести систем відновлення. Диференційовані строки повідомлення про інциденти (24 години – для раннього сповіщення, 72 години – для детального звіту, 30 днів – для фінального аналізу першопричин) сприяють інтеграції України до European CSIRT network. У такий спосіб кіберзахист критичної інфраструктури переходить у режим безперервної бойової готовності.

Чинна система відповідальності за порушення у сфері захисту критичної інфраструктури є вкрай неефективною: вона обмежується незначними адміністративними штрафами, а базовий закон містить лише абстрактну відсильну норму, що фактично залишає серйозні порушення безкарними [3, с. 181]. Для виправлення ситуації необхідно: по-перше, запровадити оборотні штрафи у відсотках від річного доходу операторів (до 5 % для об'єктів II категорії критичності, до 2 % – III, до 1 % – IV); по-друге, встановити персональну адміністративну відповідальність керівників та CISO за приховування інцидентів; по-третє, криміналізувати умисне нехтування вимогами безпеки критичної інфраструктури, якщо воно спричинило тяжкі наслідки. Окремої уваги потребує вже наявний, але недостатньо жорсткий механізм відповідальності за фіксацію та поширення інформації про оборонні системи і стан критичної інфраструктури під час воєнних дій. Доцільно посилити покарання за такі дії, передбачивши позбавлення волі на строк від 8 до 12 років, що відповідатиме рівню суспільної небезпеки цих діянь в умовах збройного конфлікту.

Водночас відповідальність без ресурсу для відновлення перетворюється на пусту вимогу. Повномасштабна війна завдала критичній інфраструктурі колосальних збитків, а потреби на відбудову протягом наступного десятиліття оцінюються у сотні мільярдів доларів, з якими державний бюджет самотужки не впорається. Саме тому публічно-приватне партнерство постає безальтернативним механізмом модернізації захисту об'єктів. Новий Закон «Про публічно-приватне партнерство» № 4510-IX розширює коло публічних партнерів за рахунок державних підприємств та акціонерних товариств – Укренерго, Нафтогазу, Укрзалізниці, – що дає змогу залучати кошти безпосередньо в операторів критичної інфраструктури [7]. Для проєктів відбудови вводиться спрощена процедура ухвалення рішення – 45 днів замість 90. Передбачено також державні гранти, гарантування попиту та спільне співфінансування. Ключовою гарантією для інвестора є принцип повної стабільності законодавства на дату укладення контракту та компенсація втрат приватного партнера – це вирішальний чинник для великих міжнародних інвесторів.

Підсумовуючи, виділимо головне. Найперше – обмеження дії Закону «Про критичну інфраструктуру» мирним часом давно перетворилося на анахронізм, який заважає вибудувати єдиний правовий режим. Прибрати це застереження потрібно не колись, а вже зараз, інакше в момент найгострішої кризи система лишається без чітких законодавчих орієнтирів.

По-друге, розмови про системність так і залишаються розмовами, поки ми не матимемо спільного термінологічного каркаса. Узгоджені з європейською практикою дефініції – це не бюрократична забаганка, а спосіб зробити реагування швидким, а правозастосування передбачуваним.

Не менш важливо не залишати інституційне питання на повоєнний період. Зараз координацію тимчасово здійснює Держспецзв'язок, і це дало поштовх, але закріплювати постійний центр відповідальності треба без зволікань. Розпорошеність повноважень під час війни – ризик, який рано чи пізно проявиться.

І нарешті – жодна, навіть найжорсткіша, відповідальність не запрацює без фінансового підґрунтя. Суворі санкції мають іти в парі з дієвими механізмами залучення коштів, насамперед через публічно-приватне партнерство. Саме такий баланс – невідворотність покарання плюс гнучкі інструменти фінансування – здатен утримати систему захисту критичної інфраструктури в будь-яких безпекових умовах.

Література

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 17 жовтня 2023 року «Про організацію захисту та забезпечення безпеки функціонування об'єктів критичної інфраструктури та енергетики України в умовах ведення воєнних дій» : Указ Президента України від 17.10.2023 № 695/2023. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6952023-48573>
2. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20>
3. Ковальчук А. Т. Система правового регулювання захисту об'єктів критичної інфраструктури в Україні: сучасний стан та напрями удосконалення. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО. 2025. Вип. 90, ч. 5. С. 172–184. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.5.21>
4. Богдан Б. В. Актуальні питання нормативно-правового регулювання захисту критичної інфраструктури в умовах воєнного стану в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2022. № 6. С. 01–09. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-6-01-09>
5. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про критичну інфраструктуру» щодо імплементації положень Директиви Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2022/2557 від 14 грудня 2022 року про стійкість критично важливих об'єктів та скасування Директиви Ради 2008/114/ЄС : законопроект № 12208 від 14.11.2024 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/45218>
6. Про внесення змін до деяких законів України щодо захисту інформації та кіберзахисту державних інформаційних ресурсів, об'єктів критичної інформаційної інфраструктури та удосконалення національної системи реагування на кіберінциденти : Закон України від 27.03.2025 № 4336-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4336-20>
7. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20>

**ПЕРСПЕКТИВИ ДОСЛІДЖЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТРАНСПОРТНИМИ ІНФРАСТРУКТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ**

Фалюш В. В., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Транспортні інфраструктурні проекти посідають ключове місце в системі економічних глобальних зв'язків, забезпечуючи при цьому ефективну міждержавну взаємодію. Вони виступають не лише логістичними каналами для переміщення пасажирів й вантажів, але також є просторовими комплексними структурами, які формуються і розвиваються під впливом геополітичних, економічних та інфраструктурних чинників. У науковій спільноті поняття транспортних інфраструктурних проектів обговорюється фахівцями у галузі державного управління, економіки, логістики, оскільки розуміння специфіки та ролі таких проектів впливає на ухвалення стратегічних рішень у сфері управління соціально-економічним розвитком.

Аналіз наукової літератури показав, що кількість наукових публікацій на теми, пов'язані із транспортними інфраструктурними проектами має позитивну тенденцію. При цьому, питома вага публікацій припадає саме на Китай (43%), США мають показник 9%, Індія – 4%, Італія 3%, Південна Корея, Німеччина і Канада – по 2%. Україна в цьому рейтингу не займає лідируючих позицій, але в українських наукових фахових журналах представлено доволі значну кількість відповідних досліджень. Серед вітчизняних дослідників, можна виділити роботи Бондаря Н.М. [1], Бурика М.М. [2], Демчини В.Р., Ратушного А.Р. [3], Дмитрієвої О.І. [4], Кокорева В.В. [5], Поліщук О.М. [6], Ремзіної Н.А. [7], Фердмана Г.П. [9], Шемаєва В.В. [11].

У сучасних дослідженнях зазначається, що економічні й політичні реалії обумовлюють системну трансформацію традиційних міжнародних логістичних маршрутів, особливо щодо перевезень морським транспортом, при цьому посилюється значущість залізничних маршрутів внаслідок перенаправлення потоків вантажів [9]. Факти змін в транспортній інфраструктурі України демонструють, що військово-політичні чинники трансформують економічні зв'язки, які йшли через порти Азовського та Чорного морів, і змушує до пошуків інших логістичних рішень для підтримання функціонування системи національної економіки. В сучасних наукових публікаціях наголошується на важливості переосмислення традиційних підходів до проведення оцінки інвестиційних проектів: геополітичні й технологічні чинники посилюють ризики, які необхідно враховувати при розробленні стратегій розвитку транспортної інфраструктури (зокрема, модернізацію наявних транспортних хабів, будівництво високошвидкісної залізниці) [5; 8; 10]. Дослідники детально аргументують, як формування інтегрованої транспортної мережі, що поєднує різні види транспорту, створює умови для просторового розвитку та

забезпечення конкурентоспроможності регіонів України. Сучасні наукові концепції охоплюють інфраструктурну та промислову взаємодію, що підтверджує важливість впровадження інтелектуальних технологій та логістично-інформаційних сервісів з метою удосконалення системи транспортних перевезень. Окрім того, в науковій літературі обґрунтовується необхідність розширення транспортних схем на основі включення підприємств різних галузей, цифрової та портової інфраструктури. Цим обумовлюються перспективи подальших досліджень у зазначеній сфері суспільних відносин.

Література

1. Бондар Н. М. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державно-приватного партнерства: монографія. К.: НТУ, 2014. 336 с.
2. Бурик М. М. Дослідження ефективності механізмів державного управління транспортною інфраструктурою України. Публічне адміністрування і національна безпека. 2020. № 8 (16). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2020/8/6591>.
3. Демчина В. Р., Ратушний А. Р. Модель та результати оцінення стану населених пунктів під час реалізації проектів розвитку транспортної інфраструктури у післявоєнний період. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського, 2024, Вип. 1(144), 46-53. URL: <https://doi.org/10.32782/1995-0519.2024.1.6>.
4. Дмитрієва О. І. Державне регулювання інноваційного розвитку транспортної інфраструктури: теорія, методологія, практика: монографія. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 368 с.
5. Кокорєв В. В. Механізми державного регулювання розвитку транспортної інфраструктури регіону: дисертація доктора філософії: спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування». Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Харків, 2025. С. 229;
6. Поліщук О. М. Організація системи паркування як основний напрям вдосконалення транспортної інфраструктури. Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць. 2015. № 10 (173). С. 105-109.
7. Ремзіна Н. А. Теоретичні засади, умови та перспективи розвитку мультимодальної інфраструктури в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2019. Вип. № 40. С. 30-37.
8. Саркісов І. Р. Інноваційна діяльність у сфері залізничного транспорту: організаційно-правові аспекти: дисертація доктора філософії: спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування. Національний університет «Одеська політехніка». Одеса, 2026. С. 200.
9. Фердман Г. П. Механізми створення інтегрованої системи транспортної безпеки України: державно-управлінський аспект: монографія. Одеса: ННБК "АТБ". 2022. 444 с.
10. Хайнас Р. М. Зовнішньоекономічна співпраця Європейського Союзу та країн Східного партнерства в сфері транспорту в умовах сучасних трансформацій: дисертація доктора філософії: спеціальність 292 «Міжнародні

економічні відносини». Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет». Ужгород, 2026. С.231.

11. Шемаєв В. В. Теоретико-методологічні засади та пріоритети розвитку транспортної інфраструктури в системі економічної безпеки України: монографія. Київ: Вид-во НУОУ, 2018. 368 с.

УДК 351:159.9

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Фролова М. Е., старший викладач
кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет, м. Херсон, Україна

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління, зумовлених зростанням кількості внутрішніх і зовнішніх загроз, особливого значення набуває якість управлінських рішень у сфері національної безпеки. Ефективність таких рішень визначається не лише інституційними, правовими чи організаційними чинниками, а й психологічними особливостями суб'єктів управління. Саме тому дослідження психологічних чинників прийняття управлінських рішень постає важливим напрямом наукового осмислення процесів забезпечення національної безпеки.

Українські науковці зазначають, що соціально-психологічна модель прийняття державно-управлінських рішень у сфері національної безпеки ґрунтується на розумінні впливу соціальних і психологічних чинників на цей процес. Вона враховує ставлення громадськості, публічну думку, масові настрої та сприйняття загроз, які можуть істотно впливати на рішення органів влади. Зокрема, під час формування стратегії та політики безпеки уряд може спиратися на результати соціологічних опитувань, рівень суспільної підтримки та загальний стан громадської думки щодо питань національної безпеки [1, с. 299].

Управлінське рішення у сфері національної безпеки є складним когнітивним і поведінковим актом, що передбачає аналіз значного обсягу інформації, оцінювання ризиків, прогнозування наслідків та вибір оптимального варіанту дій в умовах невизначеності. У таких умовах суттєву роль відіграють психологічні характеристики управлінця, зокрема рівень його емоційного інтелекту, когнітивна гнучкість, здатність до критичного мислення, стресостійкість та відповідальність.

Одним із ключових психологічних чинників є емоційний інтелект, який забезпечує здатність розпізнавати власні емоції та емоції інших, а також ефективно управляти ними. У контексті національної безпеки це особливо важливо, оскільки управлінці часто змушені діяти в умовах підвищеного емоційного напруження, кризових ситуацій та обмеженого часу для прийняття рішень. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє зниженню ризику імпульсивних рішень, покращує комунікацію в команді та забезпечує більш

зважений підхід до аналізу ситуації. У дослідженні С. Кулиняка підкреслюється, що емоційний інтелект, когнітивна гнучкість і стратегічне мислення виступають ключовими характеристиками ефективного державного управлінця. Такий підхід підтверджує, що емоційний інтелект не обмежується лише забезпеченням ефективної міжособистісної взаємодії, а й відіграє важливу роль у підвищенні якості управлінських рішень. Високий рівень його розвитку дозволяє державному службовцю глибше оцінювати соціальні процеси, враховувати психологічні особливості поведінки людей і більш обґрунтовано прогнозувати можливі наслідки прийнятих рішень [2, с. 112].

Не менш важливим є вплив когнітивних процесів, зокрема сприйняття, уваги, пам'яті та мислення. Управлінці у сфері національної безпеки часто стикаються з інформаційним перевантаженням, що може призводити до когнітивних викривлень, таких як ефект підтвердження, упередженість доступності чи надмірна впевненість. Ці викривлення можуть суттєво впливати на якість прийнятих рішень, знижуючи їх обґрунтованість та ефективність. Тому важливим є розвиток критичного мислення та впровадження процедур, які мінімізують вплив суб'єктивних факторів.

Слід погодитися з думкою вчених, що одним з провідних інструментів когнітивної мобілізації є критичне мислення, яке набуває статусу системного чинника соціальної стійкості, оскільки вже не обмежується лише освітнім чи індивідуальним виміром, а стає одним з елементів державної політики та безпеки [3, с. 4].

Особливу увагу слід приділити стресу як невід'ємному супутнику діяльності у сфері національної безпеки. Українські дослідники наголошують на тому, що стрес є невід'ємною складовою професійної діяльності у сфері національної безпеки. Вони підкреслюють, що підвищений рівень стресу може як активізувати внутрішні ресурси організму, так і негативно позначатися на когнітивних функціях, знижуючи здатність до аналізу, прогнозування та прийняття виважених управлінських рішень. Науковці також зазначають, що діяльність у публічній службі потребує високого рівня стресостійкості та розвинених навичок емоційної регуляції. У цьому зв'язку особливого значення набуває формування психологічної стійкості управлінців, розвиток їхніх навичок саморегуляції та впровадження ефективних методів психологічної підтримки [4, с. 24].

Значну роль у процесі прийняття управлінських рішень відіграє також мотиваційна сфера. Мотивація управлінців визначає їхню спрямованість на досягнення результату, готовність брати на себе відповідальність та здатність діяти в умовах ризику. Водночас недостатній рівень внутрішньої мотивації або наявність конфлікту інтересів може призводити до прийняття неефективних або навіть шкідливих рішень.

Комунікативні аспекти, за висновками науковців, мають вагоме значення, оскільки управлінські рішення у сфері національної безпеки нерідко ухвалюються колегіально. Ефективна комунікація забезпечує своєчасний обмін інформацією, узгодження позицій та формування спільного бачення проблеми.

Водночас наявність комунікативних бар'єрів, конфліктів і низького рівня довіри може суттєво ускладнювати процес прийняття рішень.

Дослідження свідчать, що налагоджена комунікація, зокрема якісна мережева взаємодія, застосування стратегій кризової комунікації та активне використання соціальних медіа, істотно підвищує ефективність публічного управління. Постійний комунікативний процес у цій сфері виступає фундаментом для забезпечення належного рівня поінформованості громадян в умовах кризи, тоді як оперативність і достовірність інформації можуть визначати не лише результативність управлінських рішень, а й рівень безпеки держави [5].

Окремої уваги, за висновками науковців, заслуговує лідерство як важливий психологічний феномен у сфері національної безпеки. Лідер у цій сфері має не лише володіти ґрунтовними професійними знаннями, а й демонструвати високий рівень психологічної компетентності, здатність мотивувати підлеглих, координувати командну діяльність і приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності.

Дослідники підкреслюють, що ефективне лідерство сприяє підвищенню згуртованості колективу, покращенню морально-психологічного клімату та, як наслідок, підвищенню якості управлінських рішень. Водночас результативність управлінських рішень у кризових ситуаціях значною мірою залежить від готовності керівників діяти в умовах невизначеності, поєднуючи аналітичні підходи з оперативним реагуванням і забезпеченням морально-психологічної підтримки персоналу [6, с. 8].

Важливим напрямом удосконалення процесу прийняття управлінських рішень є впровадження психологічних технологій і методик, зокрема тренінгів з розвитку емоційного інтелекту, критичного мислення, навичок стрес-менеджменту та командної взаємодії. Крім того, доцільним є використання систем підтримки прийняття рішень, які дозволяють зменшити вплив суб'єктивних факторів та підвищити обґрунтованість управлінських дій.

Таким чином, психологічні чинники відіграють ключову роль у процесі прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки. Їх урахування дозволяє підвищити ефективність публічного управління, забезпечити адекватну реакцію на сучасні виклики та загрози, а також сприяти зміцненню національної безпеки держави. Комплексний підхід до розвитку психологічної компетентності управлінців є необхідною умовою формування ефективної системи прийняття рішень у сфері національної безпеки.

Література

1. Чуб С. В. Особливості державно-управлінських рішень в сфері національної безпеки: зарубіжні моделі. *Право та державне управління. № 1. 2023.* DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.1.44>
2. Кулиняк, С. Психологічні особливості ефективних державних управлінців: емпіричне дослідження. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, (1), 105–115.* DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.1.12>.

3. Критичне мислення громадян як технологічний ресурс безпеки в умовах збройного насилля та інформаційної агресії: колективна монографія / за заг.ред. В. С. Курила; *Луганський національний університет імені Тараса Шевченка*. – Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2025. – 342 с. ISBN 978-617-554-657-4

4. Костенюк, Н. (2023). Психологічні особливості прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, (30), 20-27. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb302023294757>

5. Михайловська О. В., Михайловський І. М., Пилипенко О. О. Вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз. 2024. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Право, публічне управління та адміністрування*. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-07>

6. Довженко В. А., Якобчук В. П., Симоненко Л. І. Особливості прийняття та ефективність владних управлінських рішень в умовах загрози національної безпеки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Вип. № 5. 2023. С. 1-16. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1531/1541>

УДК 351:355.02:316.77

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Щепанський Е. В., д-р. держ. упр., професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,
*Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна*

Захарченко О., здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна*

В умовах повномасштабної війни, цифровізації суспільних відносин і постійного впливу гібридних загроз стратегічні комунікації набувають значення не лише інформаційного, а й управлінського інструменту забезпечення національної безпеки. Для України особливого значення набуває забезпечення єдності державної комунікації, зміцнення довіри до публічних інституцій, протидія дезінформаційним впливам та формування суспільної стійкості, оскільки саме ці чинники визначають спроможність держави ефективно захищати й реалізовувати національні інтереси. Закон України «Про національну безпеку України» визначає національну безпеку як захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів від реальних і потенційних загроз [1]. Отже, інформаційно-комунікаційний вимір безпеки не може розглядатися як

другорядний, оскільки саме через комунікацію держава пояснює свої рішення, мобілізує суспільну підтримку та зменшує простір для ворожого інформаційного впливу.

У наукових дослідженнях стратегічні комунікації у публічному управлінні розглядаються як інституційно оформлений структурно складний інститут державного регулювання важливої суспільної потреби – задоволення інтересів населення у розвитку та визначені стратегічного орієнтиру [2, с. 45].

На нашу думку, стратегічні комунікації доцільно розглядати як систему скоординованих дій суб'єктів публічного управління, спрямованих на формування узгодженого державного наративу, підтримку суспільної довіри, забезпечення інформаційної стійкості та ефективне реагування на кризові ситуації. Їх зміст не обмежується інформуванням населення або діяльністю пресслужб. Йдеться про комплексний управлінський процес, який передбачає планування, координацію, добір каналів комунікації, аналіз цільових аудиторій, оцінювання ризиків і вимірювання результатів комунікаційного впливу. У цьому аспекті стратегічні комунікації стають складовою стратегічного публічного управління, оскільки забезпечують зв'язок між цілями державної політики, рішеннями органів влади та їх сприйняттям суспільством.

Особливого значення стратегічні комунікації набувають у сфері національної безпеки. Стратегія національної безпеки України «БЕЗПЕКА ЛЮДИНИ - БЕЗПЕКА КРАЇНИ» акцентує увагу на необхідності забезпечення стійкості держави, суспільства та громадян до широкого спектра загроз, серед яких важливе місце посідають інформаційні та кібернетичні впливи [3]. Водночас Стратегія інформаційної безпеки визначає актуальні виклики й загрози у сфері інформації, зокрема інформаційні операції, маніпуляції суспільною свідомістю, поширення дезінформації та спроби руйнування довіри до державних інституцій [4]. Це свідчить про те, що сучасна безпекова політика повинна спиратися не лише на силові, правові чи організаційні інструменти, а й на професійно вибудовану систему комунікацій.

У системі публічного управління стратегічні комунікації виконують кілька взаємопов'язаних функцій. По-перше, вони забезпечують пояснення управлінських рішень, що особливо важливо у період війни, коли значна частина рішень є складною, непопулярною або пов'язаною з обмеженнями. По-друге, стратегічні комунікації сприяють консолідації суспільства навколо національних цінностей, цілей оборони держави та повоєнного відновлення. По-третє, вони виступають інструментом протидії інформаційним загрозам, оскільки своєчасна, зрозуміла й послідовна комунікація зменшує вплив чуток, панічних настроїв і ворожих наративів. По-четверте, стратегічні комунікації підтримують міжнародну суб'єктність України, адже формують у зовнішніх аудиторій розуміння причин війни, потреб держави та справедливості української позиції.

Важливою передумовою ефективності стратегічних комунікацій є міжінституційна координація. У сфері національної безпеки комунікаційні дії різних органів влади, сектору безпеки і оборони, місцевого самоврядування та партнерських інституцій мають бути змістовно узгодженими. Наявність суперечливих повідомлень або запізнілих реакцій створює ризики втрати довіри,

знижує керованість кризовими процесами та відкриває можливості для маніпуляцій. Як слушно зазначає Дубов Д.В., однією з ключових проблем розвитку стратегічних комунікацій в Україні є не лише налагодження дієвої координації між відповідними суб'єктами, а й формування спільного розуміння цілей, завдань і механізмів реалізації комунікаційної політики у сфері національної безпеки. Особливого значення набуває вироблення узгодженого бачення стратегічних комунікацій як системної управлінської діяльності, що потребує міжвідомчої взаємодії, інституційної спроможності та підготовки фахівців, здатних працювати на перетині комунікацій, безпеки й державного управління. Саме від якості такої координації залежить здатність держави забезпечувати послідовність інформаційних повідомлень, своєчасно реагувати на інформаційні загрози та підтримувати довіру суспільства до публічних інституцій [5].

Не менш важливим є технологічний вимір стратегічних комунікацій. Цифрове середовище прискорює поширення інформації, але водночас збільшує масштаби дезінформації, кібератак, інформаційно-психологічних операцій та маніпулятивного контенту. Стратегія кібербезпеки України «БЕЗПЕЧНИЙ КІБЕРПРОСТІР - ЗАПОРУКА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ» визначає кіберстійкість як одну з передумов безпечного функціонування держави та суспільства в цифровому просторі [6]. Тому стратегічні комунікації мають бути пов'язані з цифровою безпекою, кризовим інформуванням, моніторингом інформаційного простору та здатністю органів влади швидко реагувати на загрози. У цьому контексті доцільним є створення аналітичних комунікаційних центрів, використання систем раннього виявлення дезінформації, підготовка єдиних протоколів кризової комунікації та розвиток цифрової грамотності публічних службовців.

Стратегічні комунікації також мають ціннісний вимір. Їх завдання полягає не лише в оперативному реагуванні на інформаційні загрози, а й у формуванні довгострокового державного наративу, який пояснює цілі державної політики, підтримує національну ідентичність, зміцнює довіру до інституцій і сприяє згуртованості громадян. Для демократичної держави принципово важливо, щоб стратегічні комунікації не перетворювалися на пропаганду. Їх ефективність повинна ґрунтуватися на правдивості, відкритості, відповідальності, повазі до прав людини та здатності вести діалог із суспільством. Саме така модель комунікації відрізняє демократичну стійкість від маніпулятивного інформаційного впливу.

З управлінської точки зору до основних напрямів удосконалення стратегічних комунікацій у сфері національної безпеки України варто віднести: формування єдиної системи стратегічного планування комунікацій; посилення координації між центральними і місцевими органами влади; підготовку фахівців зі стратегічних та кризових комунікацій для сектору публічного управління; запровадження постійного моніторингу інформаційних ризиків; розвиток партнерства з громадянським суспільством, медіа та міжнародними організаціями; оцінювання ефективності комунікаційної політики за чіткими показниками результативності. Реалізація цих напрямів дозволить перейти від

ситуативного інформування до системної комунікаційної політики, інтегрованої в механізми забезпечення національної безпеки.

Отже, стратегічні комунікації в сучасних умовах є важливим інструментом забезпечення національної безпеки в системі публічного управління. Їх значення полягає у здатності поєднувати управлінські рішення, суспільну довіру, інформаційну стійкість і захист національних інтересів. Для України, яка протистоїть воєнним, кібернетичним та інформаційним загрозам, стратегічні комунікації мають розглядатися як невід’ємна складова безпекової політики. Їх подальший розвиток потребує інституційної координації, професіоналізації кадрів, цифрової адаптації та дотримання демократичних стандартів відкритої взаємодії держави із суспільством.

Література

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.
2. Сивак Т. В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 338 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi75/0055715.pdf>
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>.
4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки» : Указ Президента України від 28.12.2021 р. № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text>.
5. Дубов Д. В. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації. *Стратегічні пріоритети*. 2016. № 4 (41). С. 9-23. URL: <https://ippi.org.ua/sites/default/files/dubov.pdf>.
6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України» : Указ Президента України від 26.08.2021 р. № 447/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text>

СЕКЦІЯ IV. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ.

UDC 631.1(71)

DIGITAL INNOVATION AND THE EFFICIENCY–SUSTAINABILITY TRADE-OFF IN THE AGRI-FOOD SECTOR

Natalia HRETSKA, Ph. D.,
researcher at the Department of forms and methods
of management in the agro-food complex,
*State Organization «Institute for Economics and Forecasting
of the National Academy of Sciences of Ukraine», Kyiv Ukraine.*

The agri-food sector is undergoing a profound transformation driven by digital innovation, which reshapes production systems, resource management, and environmental performance. Under increasing pressure to ensure both economic efficiency and environmental sustainability, agricultural producers face a fundamental trade-off between maximizing output and minimizing ecological impact. Digital technologies are increasingly viewed as a key instrument for balancing this efficiency–sustainability nexus through data-driven decision-making and precision resource management [1, 2].

The integration of digital tools such as Internet of Things (IoT) sensors, remote sensing technologies, geographic information systems (GIS), and artificial intelligence enables continuous monitoring of environmental and production parameters. These technologies facilitate precision agriculture practices, allowing for optimized application of water, fertilizers, and pesticides. As a result, production costs can be reduced while minimizing environmental externalities, including soil degradation, water pollution, and greenhouse gas emissions [2, 3]. In this context, digital innovation contributes to improving resource efficiency and enhancing the environmental performance of agri-food systems.

However, the relationship between economic efficiency and sustainability is not always linear. In some cases, the adoption of advanced technologies may lead to increased capital costs, technological dependency, and unequal access among producers, particularly small and medium-sized farms. This creates a potential trade-off, where short-term economic efficiency gains may be offset by long-term structural and social challenges [3, 4]. Moreover, the implementation of digital solutions requires significant investments in infrastructure, data management systems, and human capital, which may limit their widespread adoption.

At the same time, empirical evidence from European agricultural systems suggests that the integration of digital technologies into farm management can significantly enhance both productivity and environmental outcomes when supported by appropriate institutional frameworks and policy instruments [1, 5]. Digital platforms improve transparency, traceability, and compliance with environmental standards,

thereby facilitating access to high-value markets and strengthening the competitiveness of agri-food enterprises.

From a strategic perspective, digital innovation transforms the traditional efficiency–sustainability trade-off into a potential synergy. By enabling real-time monitoring, predictive analytics, and adaptive management, digital technologies allow producers to achieve higher productivity with lower environmental impact. This shift from input-intensive to knowledge-intensive agriculture represents a key pathway toward sustainable agri-food development.

In conclusion, digital innovation plays a crucial role in addressing the efficiency–sustainability trade-off in the agri-food sector. While challenges related to costs, infrastructure, and data governance remain, the effective integration of digital technologies can support the transition toward more sustainable and economically viable agricultural systems. Future research should focus on quantifying the economic and environmental impacts of digitalization, as well as developing policy frameworks that promote inclusive and sustainable digital transformation.

References

1. Garske B., Bau A., Ekardt F. Digitalization and AI in European Agriculture: A Strategy for Achieving Climate and Biodiversity Targets? *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 9. P. 4652. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13094652>.
2. Atzberger C. Advances in remote sensing of agriculture: Context description, existing operational monitoring systems and major information needs. *Remote Sensing*. 2013. Vol. 5, No. 2. P. 949–981. DOI: <https://doi.org/10.3390/rs5020949>.
3. Klerkx L., Jakku E., Labarthe P. A review of social science on digital agriculture, smart farming and agriculture 4.0. *NJAS – Wageningen Journal of Life Sciences*. 2019. Vol. 90–91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100315>.
4. Wolfert S., Ge L., Verdouw C., Bogaardt M.-J. Big Data in Smart Farming – A Review. *Agricultural Systems*. 2017. Vol. 153. P. 69–80. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.01.023>.
5. Bellon-Maurel V., Piot-Lepetit I., Lachia N., Tisseyre B. Digital agriculture in Europe and in France: which organisations can boost adoption levels? *Crop & Pasture Science*. 2023. Vol. 74, No. 3. P. 241–254. DOI: <https://doi.org/10.1071/CP22065>.

UDK: 338.45:69:330.341.1

DEVELOPING A MOTIVATION SYSTEM FOR INNOVATION IN UKRAINE'S CONSTRUCTION SECTOR

Kulikov O.P.

Candidate of Legal Sciences, Associate Professor
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

Ukraine's current economic situation remains extremely challenging, primarily due to the ongoing war, significant damage to infrastructure, the loss of production capacity, a decline in business activity, and the outflow of labor. These problems are particularly acute in the construction sector, which is one of the key sectors of the national economy and, at the same time, fundamental to the economic recovery following the end of hostilities. The destruction of facilities, serious difficulties in securing material and technical resources, a decline in the population's purchasing power, and a reduction in investments have led to the destabilization of the construction industry, a decline in its profitability, and a loss of innovative potential.

In light of the above, the issue of developing effective mechanisms to stimulate innovation and investment activities among construction companies has become particularly urgent. The successful implementation of Ukraine's reconstruction goals is impossible without modernizing the technological base, introducing resource-efficient, environmentally friendly, and high-speed solutions in the construction sector, as well as ensuring an adequate level of economic incentives capable of stimulating enterprises to innovate. That is why it is important to develop and implement a set of financial and economic regulatory measures that will stabilize the operations of companies in the industry and increase their investment attractiveness.

The distinctive features of innovation in the industry lie in the fact that modern construction technologies require constant active development, and the challenges are constantly evolving, with a focus on resource efficiency, environmental sustainability, aesthetic and technical compliance, durability, and so on. In addition to the above, a factor of great importance for Ukraine – one that determines the relevance of implementing innovative technologies – is gaining significant weight: the acceleration of construction [1].

An important condition that may determine the future strategy for the innovative and investment development of the construction sector is the establishment of an appropriate strategic balance. The strategic balance of the innovation and investment potential of the construction sector involves comparing and evaluating the impact of strategic assets (strengths and external opportunities) and strategic liabilities (weaknesses and external threats) on the further intensification of innovation and investment activities by enterprises in the construction sector [2].

Establishing such a strategic balance must involve the systematic integration of internal human, technological, financial, and corporate resources with external incentives – such as government programs, preferential loans, venture capital, and support from international donor organizations. Balancing these factors will ensure sustainable innovation- and investment-driven growth for construction companies and create conditions for technological modernization of production.

Another incentive for boosting innovation in the construction sector is the involvement of highly qualified personnel, engineers, and technologists in innovation processes. To achieve this, it is necessary to create an effective system of motivation and human resource management that includes both material and non-material factors of influence. This involves combining state support for enterprises that implement innovations with internal corporate measures to increase productivity, promote professional development of employees, and foster an innovative culture.

An incentive system should include the following key elements:

1. National and sectoral levels:

- 1.1. Involving construction companies in the implementation of national innovative construction programs;
- 1.2. A flexible tax policy for companies that implement innovations in green construction and sustainable development;
- 1.3. Creating a transparent and secure investment climate in the construction industry to attract foreign and domestic investment;
- 1.4. Ensuring effective regulatory policy in the financial services market with affordable credit and equity resources.

2. Enterprise Level:

- 2.1. Financial incentives and social support for specialists;
- 2.2. Creating conditions for professional and career growth;
- 2.3. Ensuring transparency and involving specialists in discussions of innovation strategies;
- 2.4. Fostering corporate culture and ethics;
- 2.5. Reducing bureaucracy.

Adoption of these projects will contribute to favourable environment in which the construction companies can be innovative, and enhance their competitive edge and economic dynamism.

The construction sector is integral to Ukrainian economic revival and development, but the way forward is severely constrained by declining activity, decreased investment attractiveness, and a low capacity for innovation. More than anything, to correct this situation coordinated, monetary and economic solutions can improve profitability, solvency of enterprises and the attractiveness of investment in high-technology areas of construction are needed.

References

1. Serdyuk T. V., Plyatsok M. S. Characteristics of Innovation Activities at Construction Companies. *SuchTechBudiv*, Vol. 2 (25). 2019. pp. 14–139.
2. Ptaschenko L.O. Strategic and Innovative Support for the Development of an Enterprise's Economic Security System: Textbook. Kyiv: «Center for Educational Literature», 2018. P. 320.

УДК 004.8[339.137.2:339.17

**ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

Аболмасов П.О., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна*

Височин І.В., д.е.н., професор,
професор кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна

Беззаперечним є той факт, що цифрове середовище має значний вплив на діяльність підприємств торгівлі та формування споживчих уподобань. Сучасні цифрові платформи забезпечують широкі можливості впливу на поведінку споживачів завдяки використанню таргетованої реклами, нативного маркетингу, push-сповіщень та інструментів інфлюенс-маркетингу. Це дозволяє підприємствам ефективніше формувати попит, збільшувати обсяги реалізації продукції та зміцнювати власні конкурентні позиції на ринку [1].

Аналіз позицій України у міжнародних рейтингах цифрової трансформації свідчить про поступове посилення рівня цифровізації економіки. Зокрема, упродовж 2020–2022 рр. спостерігалось покращення показників індексу мережевої готовності, відповідно до якого Україна піднялася з 64-го на 50-те місце. Позитивна динаміка також простежується в індексі розвитку електронного урядування, де позиція України змінилася з 69-го на 46-те місце. Такі тенденції зумовлені розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, поширенням цифрових сервісів та швидкою адаптацією населення до електронних форм взаємодії [2].

Водночас зростання частки онлайн-покупок та збільшення рівня використання інтернету підтверджують активне поширення цифрових платформ у сфері торгівлі. Незважаючи на позитивну динаміку, частка електронної комерції у структурі роздрібної торгівлі України становить близько 10 %, що є нижчим показником порівняно з країнами Європейського Союзу [3]. Однією з причин є економічний фактор, оскільки вартість доставки в окремих випадках суттєво впливає на кінцеву ціну товару та знижує привабливість онлайн-покупок для споживачів.

Крім того, зберігається певний рівень недовіри до онлайн-торгівлі через ризики шахрайства, невідповідність товарів опису або складність процедури повернення продукції. Частина населення, особливо у невеликих містах і сільській місцевості, має обмежений доступ до якісної логістичної інфраструктури та цифрових сервісів. Додатковим стримувальним чинником є нижчий рівень купівельної спроможності населення порівняно з країнами ЄС та США, що підвищує чутливість споживачів до додаткових витрат.

У контексті забезпечення ефективності електронної торгівлі показовим є досвід європейських країн. Зокрема, нідерландська організація Consumentenbond активно протидіє недобросовісним практикам дропшипінгу. Організація звертає увагу на випадки, коли онлайн-магазини створюють враження локального європейського бізнесу, хоча фактично товари постачаються безпосередньо з Китаю. В результаті споживачі стикаються з тривалими термінами доставки, низькою якістю продукції та складністю повернення товарів. Це підкреслює важливість прозорості інформації та формування довіри у сфері електронної комерції.

Одним із перспективних напрямів розвитку торгівлі в Україні є впровадження омніканального підходу. Зокрема, споживач може оформити замовлення онлайн та отримати товар у фізичному магазині, що дозволяє уникнути додаткових витрат на доставку та підвищує зручність обслуговування. Використання омніканальної моделі сприяє розширенню споживчої аудиторії, покращенню якості сервісу та підвищенню рівня лояльності клієнтів, що формує додаткові конкурентні переваги для торговельних підприємств.

Суттєву роль у сучасному ритейлі відіграють технології штучного інтелекту [2]. Їх застосування охоплює використання методів машинного навчання, обробки природної мови та аналітичних систем для автоматизації управлінських і операційних процесів. Технології штучного інтелекту дають змогу оптимізувати управління запасами, прогнозувати попит, планувати асортимент, удосконалювати плани та підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами.

Практичне використання штучного інтелекту активно впроваджується українськими компаніями. Зокрема, компанія Нова пошта застосовує чат-боти для автоматизації взаємодії з клієнтами, що сприяє скороченню часу обслуговування та зменшенню навантаження на контакт-центри. Автоматизовані сервіси функціонують цілодобово, забезпечуючи підвищення доступності послуг та зручності для користувачів. Водночас Укрзалізниця використовує технології штучного інтелекту для аналізу текстових відгуків, отриманих через мобільний застосунок. Звернення автоматично класифікуються за відповідними категоріями та передаються до аналітичних систем, що дозволяє оперативніше виявляти проблемні аспекти обслуговування й реагувати на потреби пасажирів [4].

Важливе місце серед сучасних цифрових технологій посідає блокчейн. Завдяки децентралізованій структурі, прозорості та високому рівню захисту даних блокчейн-технології забезпечують надійне зберігання інформації та мінімізують ризики несанкціонованого втручання. У сфері торгівлі блокчейн сприяє підвищенню довіри між учасниками ринку, зменшенню витрат на посередницькі операції, оптимізації логістичних процесів та забезпеченню прозорості ланцюгів постачання.

Результати досліджень свідчать, що підприємства, які здійснюють міжнародну онлайн-торгівлю, демонструють вищий рівень готовності до впровадження блокчейн-рішень. Це пояснюється необхідністю забезпечення прозорості транзакцій та підвищення рівня довіри з боку міжнародних партнерів. Водночас стримувальними чинниками впровадження блокчейн-технологій залишаються недостатній рівень обізнаності суб'єктів господарювання щодо можливостей цієї технології, значні витрати на інтеграцію та потреба у висококваліфікованих фахівцях [5].

Отже, цифровізація підприємств торгівлі стає визначальним чинником їхньої конкурентоспроможності. Використання цифрових платформ, технологій штучного інтелекту та блокчейн-рішень сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню якості обслуговування клієнтів, зміцненню довіри споживачів та адаптації підприємств до динамічних змін ринкового середовища.

Література

1. Антимонопольний комітет України. Конкуренція на цифрових ринках: досвід інституційного розвитку та бачення майбутнього [Електронний ресурс]. – URL: <https://amcu.gov.ua/news/konkurenciya-na-cifrovih-rinkah-dosvid-institucijnogo-rozvitku-ta-bachennya-majbutnogo>
2. Механізми забезпечення економічної стійкості підприємств торгівлі в умовах повоєнного відновлення економіки України [Електронний ресурс]. – Державний торговельно-економічний університет. – URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0f2b2e4a-f39a-4d94-b5dc-43a42892b50f/content>
3. Sprava.prom.ua. 5 фактів про український e-commerce у 2024 [Електронний ресурс]. – URL: <https://sprava.prom.ua/5-faktiv-pro-ukrayinskyj-ecommerce-u-2024/>
4. Укрзалізниця почала використовувати ChatGPT для обробки звернень пасажирів [Електронний ресурс]. – LB.ua, 11.05.2023. – URL: https://lb.ua/society/2023/05/11/554772_ukrzaliznitsya_pochala.html
5. Академічні візії. Застосування блокчейн-технологій для безпечних транзакцій в електронному бізнесі [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/2291/2156>

УДК 331.101.3:338.24

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Бастєєва Н. Р., здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
м.Дніпро, Україна*

Мельник Л. Л., канд. екон. наук, доцент,
кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
м.Дніпро, Україна*

Сучасний етап розвитку економіки характеризується динамічними трансформаційними процесами, що зумовлюють суттєві зміни у функціонуванні підприємств та підходах до управління людськими ресурсами. Глобалізація економічних відносин, цифровізація бізнес-процесів, розвиток інформаційних технологій, посилення конкуренції на ринку, а також нестабільність соціально-економічної ситуації вимагають від підприємств постійного вдосконалення системи управління персоналом. У таких умовах саме людський капітал стає одним із ключових ресурсів забезпечення конкурентоспроможності

підприємства та його стійкого розвитку. Від рівня професіоналізму, зацікавленості та мотивації працівників значною мірою залежить ефективність діяльності організації, її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати стратегічних цілей.

У сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває проблема формування ефективної системи мотивації персоналу. Мотивація працівників є важливим елементом системи управління підприємством, оскільки вона визначає рівень трудової активності персоналу, продуктивність праці, якість виконання професійних обов'язків та загальний соціально-психологічний клімат у колективі. Ефективна система мотивації сприяє формуванню лояльності працівників до організації, підвищенню їхньої відповідальності та зацікавленості у результатах діяльності підприємства. Крім того, належний рівень мотивації забезпечує зниження плинності кадрів, розвиток кадрового потенціалу та покращення ефективності використання трудових ресурсів.

В умовах трансформації економічного середовища мотивація персоналу набуває стратегічного значення для розвитку підприємств. Це пов'язано з тим, що сучасний ринок праці характеризується високим рівнем мобільності працівників, дефіцитом кваліфікованих кадрів та зміною ціннісних орієнтирів персоналу. Працівники дедалі більше звертають увагу не лише на рівень матеріального забезпечення, але й на умови праці, можливості професійного розвитку, корпоративну культуру та соціальні гарантії. Саме тому підприємства змушені впроваджувати комплексні системи стимулювання праці, які поєднують матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації.

Як зазначають дослідники у сфері менеджменту, мотивація є процесом спонукання працівників до активної трудової діяльності з метою досягнення індивідуальних і організаційних цілей. Ефективність мотиваційної політики підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва враховувати індивідуальні потреби працівників, їх професійні інтереси та особисті цінності. У сучасних умовах особливого значення набуває індивідуалізація мотиваційних механізмів, що дозволяє підвищити рівень залученості персоналу до діяльності організації.

Водночас сучасні умови господарювання породжують низку наукових і практичних проблем у сфері мотивації персоналу. По-перше, традиційні системи стимулювання праці часто орієнтовані переважно на матеріальні фактори, що не повністю відповідає сучасним потребам працівників. Практика свідчить, що лише фінансові стимули не здатні забезпечити високий рівень трудової активності та довгострокову зацікавленість працівників у результатах праці. По-друге, трансформаційні процеси в економіці, кризові явища, воєнний стан та нестабільність ринку праці потребують адаптації мотиваційних механізмів до нових соціально-економічних умов. В умовах воєнних викликів особливого значення набувають питання психологічної підтримки працівників, забезпечення безпечних умов праці та формування стабільного соціального середовища в організації.

Дослідження сучасного стану мотивації працівників в Україні свідчать, що ефективність управління персоналом значною мірою залежить від поєднання

матеріальних і нематеріальних стимулів, а також від створення сприятливого соціально-психологічного середовища в організації [1]. Важливими чинниками мотивації працівників є не лише заробітна плата, премії чи бонуси, але й можливості професійного навчання, кар'єрного розвитку, визнання результатів праці, участі у прийнятті управлінських рішень та формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

Теоретичні засади формування систем мотивації персоналу базуються на класичних концепціях менеджменту. Значний внесок у розвиток теорії мотивації зробили А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум, К. Альдерфер та інші дослідники. Змістовні теорії мотивації пояснюють поведінку працівників через систему їхніх потреб, тоді як процесійні теорії акцентують увагу на взаємозв'язку між витраченими зусиллями, результатами діяльності та отриманою винагородою. У сучасній управлінській практиці зазначені підходи застосовуються комплексно та доповнюються сучасними концепціями управління персоналом, орієнтованими на розвиток людського капіталу та підвищення ефективності командної роботи.

Важливим аспектом формування ефективної системи мотивації є врахування сучасних тенденцій розвитку ринку праці. Сучасні українські дослідники наголошують на необхідності модернізації систем мотивації працівників з урахуванням умов воєнного стану, економічної нестабільності та змін на ринку праці [2]. У таких умовах підприємства повинні не лише забезпечувати працівників фінансовими стимулами, але й створювати умови для професійної самореалізації та психологічної стабільності персоналу.

У контексті трансформаційних змін економічного середовища особливого значення набуває інтеграція матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальна мотивація включає заробітну плату, премії, бонуси, надбавки, компенсаційні виплати та інші форми фінансового заохочення. Водночас нематеріальні стимули – професійне зростання, кар'єрний розвиток, гнучкий графік роботи, визнання результатів праці, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі – набувають дедалі більшого значення для підвищення мотивації працівників [3]. Практика діяльності сучасних підприємств свідчить, що саме поєднання різних форм стимулювання дозволяє досягти найвищого рівня ефективності трудової діяльності.

Зростає важливість комплексного підходу до формування системи мотивації персоналу в умовах трансформаційної економіки, який передбачає поєднання традиційних стимулів із сучасними управлінськими інструментами. Важливу роль у цьому процесі відіграє корпоративна культура, яка формує систему цінностей організації та впливає на поведінку персоналу.

Важливим напрямом удосконалення системи мотивації персоналу є також впровадження сучасних інформаційних технологій у сферу управління людськими ресурсами. Використання цифрових HR-систем, автоматизованих систем оцінювання результативності праці, платформ дистанційного навчання та розвитку персоналу сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та оптимізації мотиваційної політики підприємств. Крім того, цифровізація HR-процесів дозволяє забезпечити більш ефективний контроль за результатами

праці, підвищити рівень комунікації між працівниками та керівництвом, а також створити сучасне середовище для професійного розвитку персоналу.

Отже, формування ефективної системи мотивації персоналу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному економічному середовищі. Умови трансформації економіки вимагають від організацій застосування комплексних підходів до стимулювання працівників, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, інноваційні методи управління персоналом і сучасні інформаційні технології. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, формуванню лояльності персоналу, розвитку людського капіталу та забезпеченню сталого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Літинська В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. *Економічні горизонти*, вип. 3(25), вересень 2023, С. 4-15.
2. Петровська О.М. Сучасні стратегії мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу в комунікаційній системі підприємства. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. Червень 2024, С. 145-148.
3. Сербенівська А., Лебідь, Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. Вип.1, 1 Лютий 2024, С.122–130.

УДК 35:004

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНІ ІНСТИТУТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Берладинюк Є. В., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
м. Івано-Франківськ, Україна

Остап'як В. І., д-р політ. наук, доцент,
професор кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
м. Івано-Франківськ, Україна

Економічні інститути в системі публічного управління та адміністрування охоплюють інститути власності, обміну, редистрибуції, кооперації, конкуренції та праці. Тому цифровізацію в цій сфері слід розглядати не лише як упровадження нових технологій, а як зміну самих правил економічної взаємодії. У Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України цифрова трансформація прямо пов'язується з модернізацією економіки, підвищенням її

ефективності та створенням нових можливостей для бізнесу і держави [1]. OECD також наголошує, що цифровий сектор і пов'язані з ним технології зростають швидше за економіку загалом та формують нові бізнес-моделі, ринки і способи створення вартості [4]. Отже, цифровізація безпосередньо впливає на економічні інститути, бо змінює порядок володіння ресурсами, способи обміну, структуру конкуренції та характер праці.

Насамперед цифровізація впливає на інститут власності, особливо у сфері управління державною та комунальною власністю. Якщо раніше значна частина інформації про активи держави була розпорошеною, повільно оновлюваною і складною для використання, то нині дедалі більшого значення набувають цифрові реєстри та відкриті бази даних. Фонд державного майна України веде Єдиний реєстр об'єктів державної власності [2], а система «Прозорро.Продажі» адмініструє електронну торгову систему з продажу державного та комунального майна, де документи подаються і зберігаються в електронному вигляді, а доступ до інформації здійснюється онлайн [3]. Унаслідок цього інститут публічної власності стає прозорішим, краще піддається обліку та контролю, а межа між формальним володінням і реальним управлінням активами дедалі більше визначається якістю цифрової інфраструктури.

Цифровізація змінює й інститути обміну та редистрибуції. Електронна комерція, цифрові платіжні сервіси, онлайн-платформи та data-driven сервіси зменшують трансакційні витрати, прискорюють укладання угод і розширюють ринки збуту. Світовий банк у доповіді World Development Report 2021 підкреслює, що дані та цифрова інфраструктура стали передумовою для збирання, обміну, зберігання, обробки й поширення інформації, а отже й для створення нової економічної цінності [7]. У державному вимірі це означає, що цифрові системи дедалі більше впливають не лише на приватний ринок, а й на механізми перерозподілу ресурсів — від податкового адміністрування та бюджетних виплат до електронних закупівель і аукціонів. Тому цифровізація не просто пришвидшує економічний обмін, а перебудовує самі правила руху ресурсів між державою, бізнесом і громадянами [1], [7].

Особливо суперечливим є вплив цифровізації на інститут конкуренції. З одного боку, цифрові ринки полегшують вихід нових учасників на ринок, спрощують просування товарів і послуг, створюють нові форми підприємництва та розширюють вибір для споживача. Антимонопольний комітет України зазначає, що цифрові платформи формують окремі цифрові ринки, де обмінюються товарами, послугами та інформацією, а сучасні технології дають змогу швидко охоплювати широке коло споживачів [5]. З іншого боку, саме висока конкурентоспроможність платформ наділяє їх можливістю істотно впливати на ринки, і такий вплив не завжди є позитивним та сумісним з вимогами конкурентного законодавства [5]. OECD у Digital Economy Outlook 2024 також фіксує, що цифрова трансформація створює нові ринки та посилює роль великих технологічних акторів [4]. Отже, цифровізація водночас стимулює конкуренцію і породжує ризики концентрації ринкової влади, платформної залежності та нових форм цифрового монополізму.

Помітно трансформується й інститут кооперації. Цифрові платформи, хмарні сервіси, електронний документообіг та спільні інформаційні системи дають змогу бізнесу, державним структурам і громадянам швидше координувати дії, об'єднувати ресурси та реалізовувати спільні проекти. У цьому сенсі цифровізація посилює мережеву логіку економіки, коли кооперація ґрунтується не лише на фізичній близькості або відомчій належності, а на сумісності даних, сервісів і процедур [4], [7]. Проте така кооперація часто здійснюється через великі приватні або публічні цифрові платформи, що створює асиметрію між організаторами цифрових екосистем та звичайними учасниками ринку. Тому цифрова кооперація може бути одночасно інструментом розвитку і джерелом нової залежності.

Окремо слід відзначити вплив цифровізації на інститут праці. Міжнародна організація праці вказує, що цифрові трудові платформи істотно змінюють спосіб організації роботи, створюють нові можливості зайнятості та доходу, але водночас породжують проблеми із соціальним захистом, умовами праці та регулюванням [6]. Поширення платформної зайнятості, дистанційної праці, алгоритмічного управління та гнучких короткострокових контрактів змінює співвідношення між службовою і найманою працею, про яке йдеться у презентаціях курсу. Праця дедалі частіше організовується не через традиційні ієрархічні підприємства, а через цифрових посередників, які координують виконавців, оцінюють їхню продуктивність і розподіляють замовлення за допомогою алгоритмів [6]. Це означає, що цифровізація оновлює економічні інститути праці, але водночас вимагає нових підходів до правового захисту працівників і гарантування гідних умов зайнятості.

Разом із позитивними зрушеннями цифровізація створює і серйозні ризики для економічних інститутів. По-перше, економічна влада дедалі більше концентрується навколо тих, хто контролює дані, цифрову інфраструктуру та платформи [4], [7]. По-друге, зростає залежність ринків від інформаційних систем, що робить економіку вразливішою до технічних збоїв, кібератак і цифрової нерівності. По-третє, швидка платформізація праці та торгівлі часто випереджає правове регулювання, через що виникають нові зони невизначеності щодо відповідальності, оподаткування, конкуренції й соціального захисту [5], [6]. Тому ефективність цифровізації економічних інститутів залежить не лише від темпів технологічного розвитку, а й від здатності держави підтримувати прозорі правила, захищати конкуренцію, забезпечувати доступ до цифрової інфраструктури та оновлювати трудове й економічне законодавство [1], [5].

Таким чином, цифровізація суттєво впливає на економічні інститути: вона змінює інститут власності через цифрові реєстри та електронне управління активами, перебудовує інститути обміну і редистрибуції через онлайн-сервіси та data-driven економіку, одночасно посилює конкуренцію і загострює ризики цифрової монополізації, розвиває мережеву кооперацію та трансформує інститут праці через платформізацію зайнятості. Тому цифровізацію слід оцінювати як складний і суперечливий процес: вона може зміцнювати економічні інститути лише тоді, коли поєднується з прозорим публічним управлінням,

антимонопольною політикою, відкритістю даних, цифровою безпекою та належним соціальним захистом праці.

Література

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція, План, Заходи від 17.01.2018 № 67-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 28.03.2026)
2. Єдиний реєстр об'єктів державної власності / Фонд державного майна України. URL: <https://www.spfu.gov.ua/ua/content/spf-stateproperty.html> (дата звернення: 28.03.2026)
3. Прозорро.Продажі - інформація для продавців / Prozorro.Sale. URL: <https://prozorro.sale/sellers/> (дата звернення: 28.03.2026)
4. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1). OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_d30a04c9.html (дата звернення: 28.03.2026)
5. Конкуренція на цифрових ринках. Досвід інституційного розвитку та бачення майбутнього / Антимонопольний комітет України, 27.04.2023. URL: <https://amcu.gov.ua/news/konkurenciya-na-cifrovih-rinkah-dosvid-institucijnogo-rozvitku-ta-bachennya-majbutnogo> (дата звернення: 28.03.2026)
6. International Labour Organization. The role of digital labour platforms in transforming the world of work. World Employment and Social Outlook 2021, 2021. URL: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/role-digital-labour-platforms-transforming-world-work> (дата звернення: 28.03.2026)
7. World Bank. World Development Report 2021: Data for Better Lives. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2021> (дата звернення: 28.03.2026)

УДК 004.77:339.138:658.8

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ МЕТРИК ВЕБ-АНАЛІТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ КОРПОРАТИВНИХ САЙТІВ

Біловодська О.А., д.е.н., проф.,
*професор кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування
Київський національний університет імені Траса Шевченка,
м. Київ, Україна*

Шпак М.О., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Київський національний університет імені Траса Шевченка,
м. Київ, Україна*

В умовах цифровізації економіки та загострення конкурентної боротьби у

онлайн-середовищі корпоративні сайти підприємств перетворюються на ключові платформи взаємодії зі стейкхолдерами, формування ціннісної пропозиції та реалізації маркетингових стратегій. Водночас зростає значущість конкурентної розвідки як інструменту отримання, аналізу та інтерпретації інформації про діяльність конкурентів, їхні цифрові активності та ринкові позиції. У цьому контексті веб-аналітика виступає важливим джерелом даних для виявлення поведінкових, технологічних і контентних характеристик функціонування корпоративних сайтів.

Сучасні інструменти веб-аналітики дозволяють акумулювати значні обсяги даних щодо трафіку, джерел залучення користувачів, їх поведінки, конверсійної активності, технічних параметрів сайтів тощо. Однак відсутність узгодженого підходу до відбору, групування та інтерпретації відповідних метрик ускладнює їх використання у процесах конкурентної розвідки. Фрагментарність аналітичних показників та різноманітність джерел інформації знижують можливості формування обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності корпоративних сайтів.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність систематизації метрик веб-аналітики як цілісного інструментарію конкурентної розвідки, що дозволяє структуровано оцінювати цифрову активність конкурентів, ідентифікувати їхні сильні та слабкі сторони, а також виявляти напрями стратегічного вдосконалення власних веб-ресурсів. Системний підхід до класифікації метрик сприяє підвищенню аналітичної цінності даних та забезпечує комплексність оцінювання ефективності корпоративних сайтів у конкурентному середовищі.

Логічним продовженням порушеної проблематики є необхідність переходу від аналізу інструментів і якості даних до їх змістовного наповнення, тобто безпосередньо до визначення тих аналітичних показників, які формують інформаційну основу конкурентної розвідки. З огляду на різноманітність джерел веб-аналітичної інформації, відмінності у методології її збору та обробки, а також виявлені обмеження щодо точності й інтерпретації даних, особливої ваги набуває їх структуризація за релевантними аналітичними ознаками. Саме систематизація метрик дозволяє не лише узгодити результати, отримані з різних інструментів веб-аналітики, але й забезпечити їх придатність для порівняльного аналізу конкурентів, підвищуючи обґрунтованість аналітичних висновків. У цьому контексті доцільним є виокремлення ключових груп метрик, які найбільш повно відображають поведінкові, трафікові, конверсійні та технічні аспекти функціонування корпоративних сайтів у конкурентному середовищі.

Окремої уваги заслуговує питання достовірності даних, що надаються різними інструментами веб-аналітики. Раскопа Н., Трішкін В. [1] виконали емпіричний аналіз точності SEO-інструментів Similarweb, Ahrefs та Semrush, шляхом порівняння їхніх показників із реальними даними Google Search Console для безпосереднього порівняння платформ на реальних даних. Альтернативний підхід до веб-аналітики пропонують Джанай О., Коджабичак У. [2] – CAWAL (уніфікована аналітична система для корпоративних веб-застосунків та мультисерверних середовищ). Як зазначають автори цієї розробки, хмарні рішення мають обмеження щодо власності на дані та конфіденційності, тоді як

інструменти клієнтського трекінгу стикаються з проблемами точності даних та відсутністю серверних метрик. Модель, яка забезпечує точний збір даних та міждоменне відстеження при дотриманні норм конфіденційності. Хоча ця модель є перспективною, її впровадження вимагає значних технічних ресурсів.

На основі аналізу наукової літератури [1-5] можна виділити такі групи метрик веб-аналітики, які є найбільш значущими для проведення конкурентної розвідки (табл. 1).

Таблиця 1 – Систематизація метрик веб-аналітики за групами

Група метрик	Показники	Застосування
Трафік та охоплення	Загальна кількість відвідувань, унікальні відвідувачі, покази (impressions), глобальний ранг, країновий ранг, частка ринку трафіку (traffic share)	Оцінка популярності сайту, його масштабів та позицій відносно конкурентів
Залучення аудиторії (Engagement)	Показник відмов (Bounce Rate), середня тривалість сеансу, кількість сторінок за візит, глибина перегляду, частка повторних відвідувачів, Scroll Depth	Аналіз якості контенту, UX та здатності утримувати користувача
Канали залучення (Acquisition)	Прямий трафік, органічний пошук, платний пошук, реферальний трафік, соціальні мережі, email, display-реклама, Gen AI-трафік, частка каналів (%)	Визначення ефективності маркетингових каналів та залежності від них
Конверсійні метрики	Коефіцієнт конверсії (Conversion Rate), виконання цілей (Goal Completion), вартість конверсії (Cost per Conversion), втрати у воронці (Funnel Drop-off Rate), коефіцієнт лідів у клієнтів	Оцінка комерційної ефективності сайту та його результативності
SEO-метрики	Authority Score / Domain Rating, кількість органічних ключових слів, складність ключових слів (KD%), позиції у видачі, CTR, кількість зворотних посилань (backlinks), кількість доменів-донорів	Оцінка видимості сайту в пошукових системах та SEO-потенціалу
Контент-метрики	Трафік за сторінками, найпопулярніші сторінки (Top Pages), рівень взаємодії з контентом, час на сторінці, частка нових сторінок у структурі трафіку	Виявлення ефективного контенту та аналіз контент-стратегії конкурентів

AI-видимість	AI Visibility Score, згадки в AI-платформах, частота цитування, AI-referral traffic	Аналіз представленості бренду в AI-пошуку та нових цифрових каналах
Географічний розподіл	Частка трафіку за країнами, динаміка змін, penetration rate, мовна структура аудиторії	Визначення ключових ринків та потенціалу міжнародної експансії
Технічні метрики	Час завантаження сторінки, Core Web Vitals (LCP, CLS, INP), адаптивність до мобільних пристроїв, наявність HTTPS, технічні помилки (4xx, 5xx)	Оцінка технічної ефективності сайту та її впливу на UX і SEO
Поведінкові патерни	Нові та повторні користувачі, карта переходів (User Flow), сторінки виходу, траєкторії кліків	Аналіз поведінкових сценаріїв користувачів
Конкурентний аналіз	Перетин аудиторії (Audience Overlap), частка ринку, карта позиціонування, частка голосу (Share of Voice), Keyword Gap, Traffic Gap	Виявлення конкурентних переваг, ніш та стратегічних розривів
Соціальна присутність	Рівень взаємодії в соцмережах, якість соціального трафіку, коефіцієнти поширення (Share/Like Rate)	Оцінка впливу соціальних платформ на трафік і бренд

Джерело: систематизовано і доповнено на основі [1-5]

Таким чином, сучасні підходи до оцінювання ефективності корпоративних сайтів виходять за межі традиційного аналізу трафіку та охоплення і формують багатовимірну систему показників, яка охоплює поведінкові, технічні, SEO-, контентні та конверсійні параметри. Це дозволяє розглядати веб-аналітику як комплексний інструмент конкурентної розвідки, що забезпечує глибше розуміння цифрової присутності як власного підприємства, так і його конкурентів. Найбільш інформативними для конкурентної розвідки є інтегровані групи метрик, які відображають не лише обсяг і джерела трафіку, але й якість взаємодії користувачів, ефективність конверсійних процесів, технічний стан веб-ресурсу та рівень його видимості в пошукових системах і новітніх AI-платформах. Особливого значення набувають метрики конкурентного аналізу, зокрема частка ринку, перетин аудиторії та розриви у ключових словах, які безпосередньо формують інформаційну базу стратегічних рішень.

Систематизація метрик дозволяє подолати фрагментарність даних, що генеруються різними інструментами веб-аналітики, та забезпечити їх узгоджене використання у процесах оцінювання конкурентних позицій корпоративних сайтів. Це підвищує аналітичну цінність отриманої інформації та сприяє формуванню більш обґрунтованих управлінських і маркетингових рішень.

Таким чином, запропонована структуризація метрик веб-аналітики формує методичну основу для розвитку конкурентної розвідки в цифровому середовищі та може бути використана як інструмент підтримки стратегічного управління корпоративними веб-ресурсами.

Література

1. Раскопа Н., Трішкін В. Похибка у 50%. Дослідили, наскільки точні дані віддає Similarweb, Ahrefs та Semrush. *Promodo*. URL: <https://www.promodo.ua/blog/pohibka-u-50-doslidili-naskilki-tochni-dani-viddaie-ahrefs-similarweb-ta-semrush> (дата звернення: 20.04.2026)
2. Canay Ö., Kocabıçak Ü. CAWAL: a novel unified analytics framework for enterprise web applications and multi-server environments. *Information Processing & Management*. 2024. Vol. 6(3). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2023.103617>
3. Ghattas M., Mora A. M., Odeh S. A novel approach for evaluating web page performance based on machine learning algorithms and optimization algorithms. *AI*. 2025. Vol. 6(2), 19. DOI: <https://doi.org/10.3390/ai6020019>
4. Horina K. Accuracy of Ahrefs, Semrush, and Similarweb: Which SEO Tool Is Best for Traffic Analysis? *Collaborator*. URL: <https://collaborator.pro/blog/research-semrush-similarweb-ahrefs> (дата звернення 22.04.2026)
5. Jansen B. J., Jung S., Salminen J. Measuring user interactions with websites: A comparison of two industry standard analytics approaches using data of 86 websites. *PLOS ONE*. 2022. Vol. 17(5): e0268212. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0268212>

УДК 658.012

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ

Бортник К. В., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Гановський В. Л., доктор філософії
асистент кафедри економічної теорії та конкурентної політики,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Фінансовий сектор сьогодні став одним із головних середовищ упровадження штучного інтелекту. Якщо ще кілька років тому цифровізація банків переважно обмежувалась автоматизацією окремих операцій, то зараз ШІ використовується для оцінки кредитних ризиків, аналізу транзакцій, виявлення шахрайства та персоналізації фінансових послуг. У 2025 році 78% організацій у світі вже використовують штучний інтелект щонайменше в одному напрямі діяльності, тоді як у 2023 році цей показник становив лише 55% [1].

Найактивніше ШІ впроваджується у сфері ІТ, маркетингу та фінансових сервісів, де швидкість обробки даних і точність прогнозування безпосередньо впливають на ефективність бізнесу.

Штучний інтелект уже впливає не лише на внутрішні процеси фінансових установ, а й на структуру самого фінансового ринку. У 2025 році обсяг глобальних інвестицій у галузь фінансових технологій зріс до 116 млрд доларів, при цьому значна частина інвестицій спрямовувалась саме у ШІ-рішення та цифрові платформи [2]. Водночас стрімка цифровізація фінансових послуг посилює ризики витоку персональних даних, ШІ-шахрайства та залежності банків від великих технологічних компаній. Через це впровадження ШІ дедалі більше перетворюється не лише на технологічне, а й на економічне та регуляторне питання.

Одним із напрямів, де вплив ШІ проявляється найбільше, є кредитний скоринг. Алгоритми аналізують не лише стандартні фінансові показники клієнта, а й поведінкові дані, історію транзакцій та цифрову активність, що дозволяє банкам швидше оцінювати ризики й скорочувати витрати на обробку заявок. JPMorgan Chase використовує ШІ-систему COiN для перевірки юридичних документів і контрактів. Її впровадження дозволило щороку скорочувати понад 360 тис. годин ручної перевірки документів та аналізувати тисячі контрактів за кілька секунд [3]. Не менш активно технології штучного інтелекту застосовуються у системах протидії шахрайству (anti-fraud system). Для прикладу Mastercard з допомогою штучного інтелекту аналізує транзакції в режимі реального часу для виявлення підозрілих операцій [4].

Окремим напрямом трансформації фінансового сектору стало формування digital-first моделей обслуговування клієнтів. Банки поступово скорочують роль традиційних відділень, переводячи значну частину взаємодії у мобільні застосунки та ШІ-системи підтримки. Одночасно зростає роль алгоритмічної торгівлі та ШІ-прогнозування ринкових ризиків, де швидкість аналізу інформації вже стала важливою конкурентною перевагою.

Впровадження ШІ поступово впливає і на економічну ефективність фінансового сектору. Автоматизація значної частини операцій дозволяє банкам скорочувати витрати на обслуговування клієнтів, швидше обробляти фінансові запити та зменшувати навантаження на персонал. Якщо раніше аналіз кредитної заявки або перевірка транзакції могли тривати кілька днів, то сучасні ШІ-моделі виконують первинну оцінку за лічені хвилини. Це не лише пришвидшує фінансові операції, а й підвищує доступність банківських послуг для населення. За даними Statista, у 2025 році кількість користувачів цифрового банкінгу в Азії сягнула 1,7 млрд осіб, що є найвищим показником у світі, тоді як у Європі цей показник становив 455 млн користувачів [5].

Фінансовий ринок поступово зміщується у бік цифрових платформ і fintech-сервісів, через що традиційні банки змушені швидше адаптуватися до нових умов конкуренції. Значну роль у цьому відіграє розвиток безготівкових платежів і мобільного банкінгу. За даними Worldpay Global Payments Report 2025, цифрові гаманці продовжують активно збільшувати свою частку на ринку

онлайн-платежів і, за прогнозами, до 2030 року забезпечуватимуть близько 32% усіх POS-платежів у світі [6].

Поширення ШІ одночасно створює і нові ризики для фінансового сектору. Насамперед йдеться про витік персональних даних, AI-generated fraud та використання deepfake-технологій у фінансовому шахрайстві. Масштаби проблеми швидко зростають, оскільки сучасні ШІ-системи дозволяють імітувати голос, зовнішність та поведінку людини з високим рівнем достовірності. У 2024 році в Гонконзі працівник міжнародної компанії переказав близько 25 млн. доларів шахраям після відеодзвінка з використанням deepfake-копій керівництва компанії [7].

Окремою проблемою залишається непрозорість ШІ-систем. У багатьох випадках складно визначити, за якими саме критеріями алгоритм ухвалює фінансові рішення, зокрема під час кредитного скорингу чи оцінки ризикових операцій. Це підвищує ймовірність алгоритмічної упередженості та дискримінації окремих груп клієнтів. Автоматизація також поступово скорочує потребу в частині працівників фінансового сектору, а банки стають більш залежними від великих технологічних компаній і хмарних сервісів. Події на Близькому Сході у 2026 році показали, що така залежність має і практичні ризики. Після ударів по об'єктах цифрової інфраструктури в ОАЕ та Бахреїні виникли перебої у роботі окремих хмарних сервісів AWS, які використовуються для обробки даних і роботи онлайн-платформ [8]. Через це частина цифрових сервісів тимчасово працювала нестабільно. У таких умовах проблемою стає не лише ефективність ШІ, а й безпека інфраструктури, від якої залежить фінансовий сектор.

Стрімке поширення штучного інтелекту у фінансовому секторі змушує держави та міжнародні організації активніше розробляти механізми його регулювання. У відповідь на зростання ризиків, пов'язаних із використанням ШІ-систем, Європейський Союз у 2024 році ухвалив AI Act – нормативний акт, який передбачає диференційований підхід до регулювання штучного інтелекту залежно від рівня потенційного ризику [9]. Документ встановлює вимоги до прозорості алгоритмів, захисту персональних даних та відповідальності компаній за використання ШІ-технологій у різних сферах, зокрема у фінансових послугах.

Підсумовуючи, поширення ШІ у фінансовому секторі одночасно створює нові можливості для підвищення ефективності фінансових послуг і формує додаткові ризики, пов'язані з кібербезпекою, непрозорістю алгоритмів та концентрацією цифрової інфраструктури. У таких умовах подальший розвиток фінансового сектору залежатиме не лише від швидкості впровадження ШІ, а й від здатності держав та компаній контролювати пов'язані з ним ризики. Надмірне регулювання може сповільнити розвиток цифрових фінансових сервісів, тоді як недостатній контроль підвищує ризики фінансового шахрайства, витоку даних та зловживань із боку великих технологічних платформ.

Література

1. McKinsey & Company. The state of AI: how organizations are rewiring to capture value. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-how-organizations-are-rewiring-to-capture-value> (дата звернення: 14.05.2026).
2. KPMG. Global fintech investment rebounds in 2025, supported by stronger exit activity. URL: <https://kpmg.com/xx/en/media/press-releases/2026/02/global-fintech-investment-rebounds-in-2025-supported-by-stronger-exit-activity.html> (дата звернення: 14.05.2026).
3. Emre Ates. JPMorgan's COiN (Contract Intelligence) platform: using AI in mergers & acquisitions and commercial lending. URL: [https://www.emreates.co.uk/research-2/jpmorgan's-coin-\(contract-intelligence\)-platform%3A-using-ai-in-mergers-%26-acquisitions-and-commercial-lending](https://www.emreates.co.uk/research-2/jpmorgan's-coin-(contract-intelligence)-platform%3A-using-ai-in-mergers-%26-acquisitions-and-commercial-lending) (дата звернення: 14.05.2026).
4. Mastercard. Transaction Fraud Monitoring. URL: <https://www.mastercard.com/us/en/business/cybersecurity-fraud-prevention/risk-decisioning/transaction-fraud-monitoring.html> (дата звернення: 15.05.2026).
5. Statista. Neobanking users by region. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1401379/neobanking-users-by-region/> (дата звернення: 15.05.2026).
6. Worldpay. Global Payments Report. URL: <https://www.worldpay.com/en/global-payments-report> (дата звернення: 15.05.2026).
7. CNN. Finance worker pays out \$25 million after video call with deepfake 'chief financial officer'. URL: <https://edition.cnn.com/2024/02/04/asia/deepfake-cfo-scam-hong-kong-intl-hnk> (дата звернення: 15.05.2026).
8. Reuters. Amazon cloud unit flags issues at Bahrain, UAE data centers amid Iran strikes. URL: <https://www.reuters.com/world/middle-east/amazon-cloud-unit-flags-issues-bahrain-uae-data-centers-amid-iran-strikes-2026-03-02/> (дата звернення: 15.05.2026).
9. European Commission. Regulatory framework on artificial intelligence (AI Act). URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai> (дата звернення: 15.05.2026).

УДК 004:336.71

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Виниченко В.П., студентка,
спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
Науковий керівник **Сологуб М. П.**, старший викладач,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна

У сучасному світі цифрова трансформація стає одним із ключових факторів, які допомагають банкам та іншим підприємствам покращити ефективність своєї роботи. Впровадження мобільного банкінгу, можливостей онлайн-платежів, автоматизації процесів, аналітичних систем та віддалених послуг значно змінює спосіб організації банківської діяльності. Цифрові технології не тільки впливають на те, як банк взаємодіє з клієнтами, а й на витрати, прибуток, продуктивність праці та здатність ефективно конкурувати на ринку. Особливу важливість набуває дослідження економічних здобутків цифрової трансформації в умовах підвищеної конкуренції та змін у поведінці клієнтів. Тому аналіз впливу цифрових технологій на роботу банку має значення як для практиків, так і для учених.

Метою цього дослідження є аналіз того, як цифрові технології впливають на ефективність роботи банку, а також розробка конкретних рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності АТ «А-Банк» під час його цифрової трансформації

Під час навчання стало зрозуміло, що цифрова трансформація значно підвищує ефективність банківської установи. Проведений аналіз фінансово-економічних показників АТ «А-Банк» показав позитивні зміни в основних показниках діяльності банку протягом розглянутої періоду. Серед інших даних, активи банку збільшилися з 108 мільярдів гривень до 142 мільярдів гривень, а чистий прибуток зріс з 3,8 мільярдів гривень до 5,6 мільярдів гривень. Це свідчить про зростання обсягу діяльності банку, підсилення його фінансового стану та збільшення загальної продуктивності під впливом цифрової трансформації.

Важливим висновком стало вивчення змін у тому, як банк взаємодіє з клієнтами. Виявилось, що віддалені операції стали набагато більш поширеними — з 62% до 83%. Це означає, що клієнти все більше використовують цифрові способи зв'язку. Крім того, загальна кількість клієнтів банку зросла з 2,8 млн до 4,1 млн осіб, що свідчить про те, що більше людей почали використовувати послуги банку, а доступ до них став кращим. Отримані дані підтверджують, що розвиток цифрових сервісів допомагає банку підвищити конкурентність.

Особливу увагу приділили аналізу змін доходів та витрат. Під час аналізу з'ясувалося, що доходи банку зросли швидше, ніж витрати, що свідчить про ефективне використання ресурсів. За останні період доходи банку зросли з 12,4 млрд гривень до 16,8 млрд гривень, а коефіцієнт витрат знизився. Також важливим фактором стало зменшення витрат на утримання фізичних офісів та традиційних операцій, одночасно зі зростанням витрат на розвиток цифрової інфраструктури. Це підтверджує, що банк активно працює над цифровою трансформацією, що призводить до збільшення ефективності роботи.

У ході дослідження також перевіряли, як ефективно використовуються трудові ресурси. Під час аналізу виявили, що продуктивність праці працівників зросла, причому прибуток на одного працівника збільшився з 0,79 млн грн до 1,24 млн грн. Це означає, що автоматизація бізнес-процесів, зменшення навантаження на ручну роботу та впровадження цифрових сервісів позитивно вплинули на робочі процеси банківської установи.

В результаті проведення дослідження встановлено, що цифрова трансформація є одним із ключових факторів, який допомагає покращити роботу банків у сучасних умовах. На прикладі АТ «А-Банк» показано, що постійне використання цифрових технологій позитивно впливає на фінансові показники банку, дозволяє збільшувати кількість клієнтів, підвищувати прибутковість, збільшувати продуктивність праці та здійснювати оптимізацію витрат.

Аналіз показав, що встановлення віддалених каналів обслуговування допомагає банківській установі не тільки зменшити витрати, але й зробити роботу більш гнучкою та конкурентноспроможною. Збільшення кількості операцій в режимі онлайн, ефективніше використання ресурсів та покращення фінансових показників говорять про те, що подальше розвиток цифрових рішень у банківництві є економічно обґрунтованим.

Відкрите використання електронних банківських послуг, які включають електронні платежі, електронні облігації та розрахунки у безпечних середовищах, підвищує ефективність банківських операцій, зменшує додаткові витрати, приносить більші прибутки та покращує управління активами.

Література

1. Банківські операції : підручник / за ред. А. М. Мороза. Київ : КНЕУ, [рік]. [кількість] с.
2. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств. Київ : Ніка-Центр, [рік]. [кількість] с.
3. Бондаренко Л., Подарін А. Діджиталізація АТ «ПУМБ» як приклад цифрових процесів українського банківського сектора. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-11> (дата звернення: 10.05.2026).
4. Бугель Ю. Цифрова трансформація банківської системи: інновації та ефективність. *Економіка та держава*. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6113/6565657447> (дата звернення: 10.05.2026).
5. Васильців Т. Г. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, [рік]. [кількість] с.
6. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економічна наука*. 2021. № 9. С. 107–111.
7. Публічна звітність АТ «А-Банк». URL: <https://a-bank.com.ua/about/reports> (дата звернення: 10.05.2026).
8. Річний звіт Національного банку України за 2022 рік. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2022.pdf (дата звернення: 10.05.2026).
9. Стратегія розвитку банку / АТ «А-Банк». URL: https://a-bank.com.ua/static/bank_strategy_ua.pdf (дата звернення: 10.05.2026).

АДАПТАЦІЯ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДО УМОВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Гавриш П. А.,

провідний фахівець із закупівлі реклами,
рекламна агенція «Leadln», м. Київ, Україна

У сучасних умовах розвитку глобалізованого інформаційного суспільства цифрова трансформація економіки виступає ключовим чинником змін у всіх сферах господарської діяльності, зокрема й у сфері реклами. Активне впровадження цифрових технологій, стрімке поширення мережі Інтернет, розвиток мобільних комунікацій, соціальних медіа та платформ електронної комерції зумовлюють необхідність переосмислення підходів до організації та реалізації рекламної діяльності. Традиційні методи просування товарів і послуг поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем інтерактивним, персоналізованим і технологічно орієнтованим інструментам комунікації. У наукових дослідженнях підкреслюється, що сучасний ринок товарів і послуг зумовлює необхідність пошуку інноваційних і нестандартних підходів до рекламної діяльності, які базуються на використанні новітніх технологій та інновацій. Це, своєю чергою, трансформує як елементи маркетингових стратегій, так і інструментарій рекламних комунікацій [1, с.134].

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема адаптації рекламної діяльності до умов цифрової економіки. Українські науковці стверджують, що за таких умов маркетинг трансформується, набуваючи рис цифрової аналітики, яка функціонує в режимі реального часу та враховує емоції, поведінкові характеристики, контекст і рівень лояльності споживачів. Це сприяє переходу від окремих рекламних кампаній до формування динамічного діалогу між брендом і споживачем [2, с. 6].

Цифрова трансформація економіки характеризується глибокими структурними змінами, що охоплюють процеси виробництва, розподілу, обміну та споживання. Вона базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, великих даних, штучного інтелекту, хмарних обчислень і цифрових платформ. У таких умовах рекламна діяльність стає невід'ємною частиною цифрової екосистеми, де ключову роль відіграє швидкість обробки інформації, аналітика поведінки споживачів та можливість оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Водночас цифровізація створює нові можливості для рекламодавців, зокрема щодо точного таргетування аудиторії, автоматизації рекламних кампаній і вимірювання їх ефективності в режимі реального часу.

Одним із ключових аспектів адаптації рекламної діяльності є зміна підходів до комунікації зі споживачем. У цифровій економіці споживач перестає бути пасивним отримувачем інформації, натомість він стає активним учасником комунікаційного процесу. Соціальні мережі, онлайн-платформи та мобільні додатки забезпечують двосторонню взаємодію між брендом і аудиторією, що потребує від рекламодавців нових підходів до формування комунікаційних

стратегій. Зокрема, особливого значення набуває контент-маркетинг, який орієнтований на створення цінного, релевантного та цікавого контенту для залучення й утримання споживачів. О. В. Бондаренко та М. В. Ященко зазначають, що контент-маркетинг передбачає створення та поширення корисного для споживача контенту з метою формування довіри та довготривалих відносин із клієнтами [3].

Важливою складовою адаптації рекламної діяльності до умов цифрової економіки є використання інструментів цифрової аналітики. Сучасні технології забезпечують можливість збору та обробки значних обсягів даних про поведінку користувачів, їхні вподобання, інтереси та споживчі звички. Це створює передумови для формування персоналізованих рекламних повідомлень, що суттєво підвищує їхню ефективність.

Застосування алгоритмів машинного навчання сприяє оптимізації рекламних кампаній, дозволяє прогнозувати поведінку споживачів і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, використання технологій штучного інтелекту відкриває нові можливості для вдосконалення взаємодії з аудиторією, зокрема через оперативне реагування на запити клієнтів, аналіз емоційного стану та настроїв споживачів, а також створення індивідуалізованих комунікацій. У сукупності це сприяє підвищенню рівня задоволеності аудиторії та ефективності рекламної діяльності [4].

Разом із тим цифрова трансформація економіки породжує низку викликів і ризиків для рекламної діяльності. Одним із таких викликів є перенасичення інформаційного простору, що ускладнює привернення уваги споживачів. У сучасному цифровому середовищі користувачі щодня стикаються з великою кількістю рекламних повідомлень, що знижує їхню ефективність і вимагає пошуку нових креативних підходів. Крім того, актуальними є питання захисту персональних даних і забезпечення інформаційної безпеки. Використання персоналізованої реклами передбачає обробку значних обсягів персональної інформації, що потребує дотримання відповідних нормативно-правових вимог і етичних стандартів.

Ще одним важливим аспектом є зміна ролі рекламних платформ. Цифрові платформи, такі як соціальні мережі, пошукові системи та маркетплейси, стають ключовими каналами комунікації між бізнесом і споживачами. Вони не лише забезпечують доступ до широкої аудиторії, а й надають інструменти для точного налаштування рекламних кампаній. Водночас залежність від таких платформ створює певні ризики, пов'язані зі змінами алгоритмів, політик використання та умов співпраці. Зокрема, дослідники відзначають, що цифровізація маркетингової діяльності супроводжується зростанням залежності бізнесу від політик цифрових платформ, що формує нові загрози для економічної безпеки та стабільності рекламної діяльності [5].

Адаптація рекламної діяльності до умов цифрової трансформації також передбачає підвищення рівня цифрової компетентності фахівців. У сучасних умовах рекламні менеджери повинні володіти знаннями у сфері цифрового маркетингу, аналітики даних, роботи з цифровими платформами та інструментами автоматизації. Крім того, важливими є навички стратегічного

мислення, креативності та здатності до швидкого прийняття рішень у динамічному середовищі.

Не менш важливою є інтеграція рекламної діяльності з іншими бізнес-процесами підприємства. У цифровій економіці реклама тісно пов'язана з управлінням взаємовідносинами з клієнтами, логістикою, продажами та сервісним обслуговуванням. CRM-системи (прогнозна аналітика) на основі штучного інтелекту допомагають підприємствам зміцнювати відносини з реальними споживачами через різні канали комунікації та виявляти потенційних клієнтів. Завдяки ШІ, маркетингові ініціативи стали більш оптимізованими, включаючи аналіз даних, підрахунок потенційних клієнтів, їх класифікацію, аналіз бажань, управління рекламними кампаніями [6, с. 18].

Використання CRM-систем, систем управління контентом і платформ автоматизації маркетингу дозволяє забезпечити комплексний підхід до взаємодії зі споживачами та підвищити ефективність рекламної діяльності.

У контексті цифрової трансформації економіки важливого значення набуває також питання довіри до рекламної інформації. Споживачі стають більш критичними до рекламних повідомлень, що зумовлює необхідність підвищення їхньої прозорості, достовірності та етичності. Використання маніпулятивних технологій може призвести до втрати довіри та негативного іміджу бренду, що в довгостроковій перспективі знижує ефективність рекламної діяльності. Це підтверджується сучасними дослідженнями, у яких наголошується, що дотримання етичних стандартів та забезпечення достовірності рекламних повідомлень є ключовими умовами формування довіри споживачів і запобігання негативним наслідкам недобросовісної реклами [7].

Таким чином, адаптація рекламної діяльності до умов цифрової трансформації економіки є складним і багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу. Вона передбачає використання сучасних цифрових технологій, зміну комунікаційних стратегій, підвищення рівня професійної підготовки фахівців і врахування нових викликів та ризиків. Ефективна адаптація дозволяє не лише підвищити результативність рекламної діяльності, а й забезпечити конкурентоспроможність підприємств у сучасному цифровому середовищі.

Література

1. Руденко М. В., Устик Т. В., Радзіховська Ю. М. Використання сучасних технологій у сфері реклами: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 32, 2025. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328554>
2. Ковбас Г. І., Прокопенко І. В. Інтелектуальні алгоритми та аналітика даних у сучасних маркетингових системах. *Академічні візії. Серія: Економіка*. Випуск № 41 / 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15268255>
3. Бондаренко О. В., Яценко М. В. Контент-маркетинг на підприємствах торгівлі // *Scientia fructuosa*. 2023. № 1 (148). DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(148\)03](https://doi.org/10.31617/1.2023(148)03)

4. Романуша Ю. В. Використання штучного інтелекту при розробці SMM стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. Випуск № 63/2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-41>

5. Ніянко В., Андрушкевич З., Ніянко В. Цифровізація маркетингової діяльності та її нормативно-правове забезпечення в контексті економічної безпеки підприємств. *Economics and Region*. 2025. № 1 (96). DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1\(96\).3770](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3770)

6. Заячківська Г. А. Маркетингові можливості підприємств на основі штучного інтелекту. *Трансформаційна економіка* №2(07) 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-3>

7. Лелека О. Етичний дискурс у соціальній рекламі: баланс між впливом і маніпуляцією. *Образ*. 2025. № 1 (47). DOI: [https://doi.org/10.21272/Obraz.2025.1\(47\)-126-132](https://doi.org/10.21272/Obraz.2025.1(47)-126-132)

УДК 005.334

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ МОНІТОРИНГУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Гайворонський Б. О., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Ревенко Д. С., д. е. н., професор,
професор кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Перманентна волатильність економічного простору, його структурна нестабільність та масштабний характер загроз призводять до неефективності й високої вразливості наявних моніторингових систем на підприємствах. Традиційні інструменти, орієнтовані на констатацію минулих збитків та фіксацію фактичних відхилень від нормативів, втрачають здатність вчасно виявляти приховані загрози, аномальні процеси та деструктивні тенденції у фінансово-господарській діяльності підприємств. Це породжує суперечність між потребою бізнесу в проактивному захисті та обмеженим аналітичним потенціалом наявних систем моніторингу. Надмірний інформаційний шум та відсутність алгоритмів інтелектуальної фільтрації перевантажують менеджмент нерелевантними даними. Зазначені чинники обумовлюють необхідність формування інноваційної архітектури когнітивного моніторингу, спроможної трансформувати гетерогенні потоки інформації у випереджальні управлінські сценарії та забезпечити перехід від консервативного обліку до автономного моделювання безпекового контуру в режимі реального часу [1–3].

Для вирішення цієї проблеми пропонується розробка методичних засад побудови п'ятирівневої системи інтелектуалізованого моніторингу економічної безпеки. Інтелектуалізація процесів є еволюційною траєкторією розвитку аналітичного інструментарію, тоді як інтелектуальний моніторинг є фінальною точкою цієї трансформації – якісно новим середовищем, що володіє властивостями когнітивної автономності, предиктивної діагностики та самонавчання [4]. Запропонована архітектура побудована за модульним принципом та працює як безперервний інтелектуальний цикл. На першому рівні (інтелектуальна конвергенція даних) розгортаються семантичні шлюзи та фільтри, які відсікають інформаційне перевантаження, оцінюючи змістовність і репрезентативність вхідних потоків. Другий рівень формує аналітичне ядро на основі технології синхронного цифрового двійника підприємства, де завдяки алгоритмам адаптивного синтезу [3] відбувається автоматичне коригування вагових параметрів оцінки ризиків у відповідь на флуктуації ринку, що дозволяє безпечно здійснювати стрес-тестування бізнес-процесів.

Третій рівень предиктивної діагностики спрямований на детекцію слабких сигналів небезпеки за фінансовими, іміджевими, екологічними та соціальними складовими [5], поєднуючи їх у багатовимірну динамічну карту загроз. Четвертий рівень підтримки рішень забезпечує формування проактивних рекомендацій та реалізує вимогу інтерпретованості моделей, розкриваючи для керівника причинно-наслідковий ланцюг ухвалення рішень [6], а механізм рециркуляції знань гарантує самооновлення бази даних на основі успішних кейсів подолання криз. П'ятий рівень представлений захисним контуром, який захищає алгоритми машинного навчання від зовнішніх маніпуляцій та інформаційних атак за допомогою випереджального саомодифікування.

Для оцінки результативності функціонування розробленої системи може бути запропоновано інтегральний індекс [7] інтелектуальної резильєнтності, який синтезує три ключові параметри: показник проактивного захисту (відношення попереджених збитків до сукупного обсягу ризиків), показник адаптивної швидкості (оцінка витрат часу на розпізнавання аномалії та структурну перебудову алгоритмів відносно критичного ліміту часу) та показник когнітивної оптимізації (економічний ефект від заміщення рутинної праці аналітиків інтелектуальними технологіями).

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що перехід до інтелектуального моніторингу дозволяє нівелювати недоліки ретроспективного аналізу та забезпечити стратегічну адаптивність бізнесу. Інтеграція інструментів штучного інтелекту, цифрових симуляцій та систем зворотного зв'язку перетворює безпековий контур із витратної статті бюджету на стратегічний аналітичний актив підприємства, здатний до самостійного цілепокладання в мінливому середовищі. Подальші вектори наукових розробок, у цьому напрямі, мають бути зосереджені на вдосконаленні мультимодальних алгоритмів для обробки неструктурованих великих даних, з метою розширення прогностичного потенціалу цифрових двійників моделювання стану економічної безпеки підприємств.

Література

1. Голуб С. В., Куницька С. Ю. Поліагентні функціонали в інформаційних технологіях інтелектуального моніторингу. *Математические машины и системы*. 2020. №4. С. 11–19.
2. Голуб С. В., Остапук В. В. Машинне навчання багатошарових моделей моніторингового програмного агента. *Математичні машини і системи*. 2025. №2. С. 76–95. DOI: <https://doi.org/10.34121/1028-9763-2025-2-76-95>.
3. Остапук В. В., Голуб С. В. Концептуальні підходи до адаптивного синтезу моделей для задач інтелектуального моніторингу. *Інформаційні технології та комп'ютерне моделювання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. м. Івано-Франківськ, 20–23 травня 2025 р. С. 142–143.
4. Лактіонов І. С., Гнатушенко В. В., Каштан В. Ю., Дяченко Г. Г. Інтелектуальні інформаційні та комп'ютерні технології збору та аналізу даних агромоніторингу : монографія. Дніпро: НТУ «ДП», 2025. – 235 с.
5. Калінеску Т. В., Ревенко Д. С., Мостіпан І. Л. Концептуальні положення створення моніторингу систем економічної безпеки підприємництва. *Часопис економічних реформ*. 2021. №4(44), С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2021.4.02>
6. Калінеску Т. В., Ревенко Д. С., Підмогильний С. С. Парадигма формування механізму зміцнення економічної безпеки підприємницької діяльності. *Часопис економічних реформ*. 2021. №3(43), С. 35–41. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2021.3.04>
7. Ревенко Д. С. Методологія моделювання діагностики та управління стійкістю соціально-економічних систем : монографія. Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2019. 320 с.

УДК 351.82:330.341.1]:004.056(477)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ: КІБЕРЗАГРОЗИ ЯК ЧИННИК ГАЛЬМУВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Гараєва М.Б., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Київського національного університету імені Тараса Шевченка,
м.Київ, Україна

Науковий керівник: **Дяченко С.А.**, докт. наук з держ. упр., доц.,
доцент кафедри регіональної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління
та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Сучасна глобальна економіка переживає безпрецедентний перехід до цифрового формату функціонування, що суттєво змінює принципи ведення бізнесу, організації виробництва та публічного управління. Для України ця тенденція набуває особливої гостроти з огляду на тривалий збройний конфлікт, що спричинив якісно нові безпекові виклики для вітчизняного бізнес-середовища. Цифрова трансформація є не лише технологічним, а й економіко-безпековим феноменом, що вимагає комплексного міждисциплінарного підходу до вивчення. Саме це визначає актуальність запропонованого дослідження.

Теоретичні засади цифрової трансформації розробляли такі дослідники, як К. Шваб [1], котрий розглядав четверту промислову революцію як глибинну зміну самої природи виробничих відносин. В. Апалькова визначає цифрову трансформацію як «процес переосмислення організації в цифровому вимірі через зміну принципів управління, операційної моделі, організаційної культури та клієнтського досвіду на основі стрімкого розвитку цифрових технологій» [2, с. 15]. Однак, ця дефініція потребує доповнення безпековою компонентою — особливо для країн, що функціонують в умовах гібридної агресії.

Цифровізація відкриває безліч можливостей для підприємств, однак одночасно суттєво розширює поверхню кіберзагроз. За даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, протягом 2023–2024 років кількість кіберінцидентів, зафіксованих у секторі малого та середнього бізнесу, зросла більш ніж удвічі порівняно з довоєнним рівнем [3]. Це пояснюється насамперед тим, що підприємства прискорено переводять ділові процеси в онлайн-простір, не маючи відповідних ресурсів для забезпечення кіберзахисту.

Дослідник О. Барановський наголошує, що фінансова безпека підприємств в умовах цифровізації є нерозривно пов'язаною з кібербезпековою складовою, адже витік даних, атаки-шифрувальники (ransomware) чи компрометація платіжних систем здатні миттєво підривати фінансову стабільність навіть великих корпорацій [4, с. 78]. В умовах воєнного стану зазначені ризики для вітчизняних підприємств мають комплексний характер, оскільки поєднуються з негативними наслідками руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, нестачею кваліфікованих кадрів, зниженням інвестиційної активності та макроекономічною нестабільністю.

Класифікація кіберзагроз для бізнес-середовища в умовах цифрової трансформації охоплює кілька ключових груп: (1) атаки на критичну інфраструктуру (енергетичний, банківський, транспортний сектори); (2) промислове шпигунство та крадіжка інтелектуальної власності; (3) дезінформаційні кампанії, спрямовані на дискредитацію ділової репутації; (4) атаки на ланцюги постачання (supply chain attacks) [5]. Вочевидь, для України характерна висока частота загроз першої групи, що безпосередньо пов'язано з геополітичним контекстом.

Попри очевидні ризики, цифрова трансформація є не лише викликом, а й ключовим ресурсом повоєнного відновлення України. Відповідно до «Плану відновлення України», підготовленого Національною радою з відновлення України, цифровізація публічного управління та бізнес-середовища визначена

одним із пріоритетних напрямів реконструкції [6]. Зокрема, передбачається масштабне впровадження хмарних технологій, розбудова захищеної цифрової інфраструктури для підприємств та посилення кіберстійкості державних органів.

Т. Батіг та М. Карлін стверджують, що «стійкість економіки до кіберзагроз є необхідною передумовою залучення іноземних інвестицій у постконфліктний відновлювальний процес» [7, с. 112]. Погоджуючись із цим твердженням, вважаємо за доцільне доповнити його: без ефективної системи управління кіберризиками навіть значні обсяги міжнародної фінансової допомоги не матимуть бажаного мультиплікативного ефекту для реального сектору. Таким чином, кібербезпека набуває ознак макроекономічного чинника, а не лише технічної проблеми окремих підприємств.

Порівняльний аналіз досвіду Естонії — країни, яка успішно здійснила цифрову трансформацію після відомих кібератак 2007 року — засвідчує, що ключовим чинником успіху стало формування публічно-приватного партнерства у сфері кіберзахисту [8]. Для України цей досвід є вкрай релевантним: вітчизняний бізнес потребує не лише державних гарантій безпеки, а й спільних механізмів реагування на кіберінциденти, інформаційного обміну та страхування кіберризиків.

На підставі проведеного аналізу пропонуються заходи для підвищення кіберстійкості вітчизняного бізнес-середовища в умовах цифрової трансформації:

1. Запровадження обов'язкового кібераудиту для підприємств, що отримують державне фінансування або залучають міжнародні інвестиції, що дозволить стандартизувати мінімальні вимоги до кібербезпеки.

2. Створення галузевих центрів обміну інформацією про кіберзагрози (аналог ISAC — Information Sharing and Analysis Centers) для секторів АПК, енергетики та фінансових послуг.

3. Розробка державної програми страхування кіберризиків для суб'єктів малого та середнього підприємництва за моделлю публічно-приватного партнерства.

4. Інтеграція кіберосвіти до програм підготовки фахівців економічного профілю, оскільки управління кіберризиками є невід'ємною компетентністю сучасного менеджера.

Таким чином, цифрова трансформація економіки України відбувається в надзвичайно складних умовах, де кіберзагрози є не лише технологічною проблемою, а й повноцінним інструментом гібридної агресії проти вітчизняного бізнесу та держави. Подальша цифровізація є безальтернативною з точки зору конкурентоспроможності та відновлення, проте її успіх безпосередньо залежить від здатності держави, бізнесу та суспільства сформувати дієві механізми кіберстійкості. Водночас, лише системний підхід, що поєднує нормативне регулювання, публічно-приватне партнерство та підвищення цифрової грамотності, здатний забезпечити безпечний перехід України до цифрової економіки.

Література

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 198 p.
2. Апалькова В. В. Концепція цифрової трансформації економіки в зарубіжних країнах. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій». 2015. № 4. С. 9–18.
3. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Звіт про стан кіберзахисту в Україні за 2023–2024 рр. URL: <https://cip.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2025).
4. Барановський О. І. Фінансова безпека в умовах цифровізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 354 с.
5. Ліпкан В. А. Інформаційна безпека України в умовах євроінтеграції. Київ: КНТ, 2020. 280 с.
6. План відновлення України: матеріали робочих груп Національної ради з відновлення України від наслідків війни. 2022. URL: <https://recovery.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2025).
7. Батіг Т. В., Карлін М. І. Іноземні інвестиції та кіберстійкість: виклики постконфліктного відновлення. Економічна теорія. 2023. № 2. С. 105–120.
8. Kaska K., Beckvard H., Minárik T. NATO Cyber Defence: Legal Considerations. Tallinn: CCDCOE, 2022. 87 p.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ VIP-ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ БАНКУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Гасанов А. Х., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Фурсова В. А., к. е. н., доц.
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Розвиток фінансових технологій змінює підходи до організації банківського обслуговування та формує нові стандарти взаємодії між банком і клієнтом. Найбільш помітно ці зміни проявляються у сегменті VIP-банкінгу, де клієнти очікують не лише індивідуального підходу, а й можливості оперативного доступу до фінансових послуг через цифрові канали. Якщо раніше преміальне обслуговування асоціювалося переважно з персональним менеджером та окремими відділеннями банку, то сьогодні значна частина сервісів переноситься у цифрове середовище.

Поширення мобільного банкінгу, систем дистанційної ідентифікації, хмарних технологій та штучного інтелекту дозволяє банкам переглядати підходи до роботи з клієнтами преміального сегмента. Використання цифрових інструментів забезпечує швидке проведення операцій, цілодобовий доступ до фінансових продуктів та персоналізовані консультації незалежно від місця перебування клієнта. У результаті конкуренція між банками дедалі частіше ґрунтується не лише на наборі фінансових послуг, а й на рівні цифрового сервісу та якості клієнтського досвіду[1].

Український банківський сектор протягом останніх років демонструє високі темпи цифрової трансформації. Значний внесок у цей процес зробили дистанційні банківські сервіси, мобільні застосунки та розвиток безготівкових розрахунків. Зокрема, банки активно впроваджують цифрові рішення для преміального сегмента клієнтів, поєднуючи традиційні принципи VIP-обслуговування з технологічними можливостями фінансових платформ. Це дозволяє скорочувати час обслуговування, підвищувати рівень персоналізації послуг та формувати довгострокові відносини з клієнтами.

Розвиток цифрових технологій призвів до зміни самої концепції VIP-обслуговування. Якщо раніше основою преміального сервісу була особиста комунікація з менеджером, то сьогодні банки активно поєднують індивідуальний підхід із цифровими платформами управління фінансами. За оцінками Deloitte, індустрія private banking та wealth management переживає масштабну трансформацію під впливом нових клієнтських очікувань, цифрових бізнес-моделей та розвитку технологій штучного інтелекту. Одним із ключових трендів визначено поєднання цифрової зручності з персоналізованим консультуванням клієнтів через гібридну модель обслуговування[2].

Одним із лідерів цифрової трансформації преміального банкінгу є J.P. Morgan Private Bank, який станом на середину 2024 року управляв активами клієнтів на суму понад 2,7 трлн доларів США. Банк активно використовує аналітику даних та інструменти штучного інтелекту для підготовки персоналізованих інвестиційних рекомендацій і підтримки роботи фінансових консультантів. У 2025 році J.P. Morgan отримав міжнародне визнання як один із лідерів цифрових рішень у сфері private banking завдяки інтеграції AI-технологій та цифрових сервісів управління капіталом[3].

Значні інвестиції у цифровізацію здійснює й UBS Wealth Management. Для преміальних клієнтів банк розробив платформу UBS My Way, яка дозволяє самостійно формувати інвестиційний портфель із десятків інвестиційних блоків залежно від цілей, рівня ризику та особистих уподобань інвестора. У Великій Британії сервіс пропонує понад 80 інвестиційних компонентів для формування індивідуальної стратегії, а рішення щодо зміни структури портфеля можуть прийматися через цифровий інтерфейс за підтримки персонального радника. Крім того, клієнти отримують цілодобовий доступ до інвестиційної аналітики та рекомендацій через систему Digital Investment Advice[4].

Окремий напрям цифрової трансформації пов'язаний із використанням штучного інтелекту. У 2024–2025 роках найбільші світові банки почали впроваджувати генеративний AI не лише для внутрішніх процесів, а й для

покращення клієнтського сервісу. Наприклад, J.P. Morgan розгорнув власні AI-рішення для понад 200 тис. співробітників, включаючи підрозділи роботи з преміальними клієнтами. Такі системи дозволяють швидше аналізувати фінансову інформацію, формувати індивідуальні пропозиції та готувати персоналізовані консультації для клієнтів сегмента Wealth Management[5].

Впровадження цифрових платформ змінює й організацію взаємодії між банком та клієнтом. Замість відвідування відділення клієнт може проходити дистанційну ідентифікацію, відкривати рахунки, отримувати інвестиційні консультації, підписувати документи електронним підписом та контролювати стан активів через мобільний застосунок. За даними дослідження Digital Banking Maturity 2024, проведеного Deloitte серед 349 банків у 44 країнах світу, саме розвиток цифрових каналів і персоналізованих сервісів є одним із головних чинників підвищення конкурентоспроможності банківських установ[6].

Для українських банків найбільш перспективними напрямками розвитку VIP-обслуговування є інтеграція CRM-систем із технологіями штучного інтелекту, використання Big Data для прогнозування потреб клієнтів, розвиток цифрових інвестиційних платформ та створення єдиного цифрового середовища для управління фінансами. Такий підхід дозволяє не лише підвищити якість обслуговування, але й формувати довгострокові відносини з клієнтами преміального сегмента, що безпосередньо впливає на прибутковість банку та його конкурентні позиції на ринку.

Для українських банків цифрова трансформація VIP-обслуговування відкриває можливості не лише для підвищення якості сервісу, але й для оптимізації внутрішніх процесів. Автоматизація операцій, дистанційне обслуговування, електронний документообіг та інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень дозволяють скорочувати операційні витрати та підвищувати ефективність роботи персональних менеджерів. Водночас зростають вимоги до захисту персональних даних, кібербезпеки та надійності цифрових каналів взаємодії з клієнтами.

Подальший розвиток VIP-банкінгу в Україні доцільно спрямовувати на впровадження комплексних цифрових екосистем, які поєднуютимуть банківські, інвестиційні, страхові та консультаційні послуги в межах єдиного цифрового середовища. Перспективним напрямом також є використання технологій штучного інтелекту для автоматизованого фінансового консультування, аналізу інвестиційних ризиків та формування персоналізованих пропозицій для клієнтів преміального сегмента.

Література

1. Корнеєв В. В., Пластун О. Л. Цифровізація банківського сектору та розвиток дистанційного банківського обслуговування в Україні. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2024. № 1. С. 35–44.
2. Global Wealth Management and Private Banking Survey. Deloitte. 2024. URL: <https://www.deloitte.com> (дата звернення: 24.05.2026).

3. J.P. Morgan Private Bank. Annual Report 2024. New York : J.P. Morgan Chase & Co., 2025. URL: <https://privatebank.jpmorgan.com> (дата звернення: 24.05.2026).

4. UBS Wealth Management. UBS My Way Investment Platform. Zurich : UBS Group AG, 2025. URL: <https://www.ubs.com> (дата звернення: 24.05.2026).

5. AI in Banking and Wealth Management 2025. Business Insider Intelligence. New York, 2025. URL: <https://www.businessinsider.com> (дата звернення: 24.05.2026).

6. Digital Banking Maturity 2024: How Banks Are Adapting to a Digital World. Deloitte. Brussels, 2024. URL: <https://www.deloitte.com> (дата звернення: 24.05.2026).

УДК 303.01

STEAM-ОСВІТА ЯК МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ SOFT SKILLS В ПРОЦЕСІ ВИВЧЕННЯ МАТЕМАТИКИ

Горошко К. Я., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна*

Лебедєва І.Л., к.ф.-м.н., доцент,
доцент кафедри економіко-математичного моделювання,
*Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна*

Сучасне суспільство зазнає суттєвих перетворень, які пов'язані з переходом економіки до постіндустріального етапу розвитку, коли особливого значення набувають знання та інформація, а безпосереднім виробничим ресурсом стає людський капітал. Четверта промислова революція Industry 4.0 розглядається як перехід до повної цифровізації виробництва, що стає можливим завдяки розвитку ІТ-технологій і накопиченню людського потенціалу, який здатен втілювати інноваційні технології у виробничий процес. Отже, реалізація концепції Industry 4.0 вимагає від людини не лише володіти теоретичними знаннями та мати навички роботи з готовими алгоритмами, які швидко застарівають і стають неактуальними, але й вміти працювати з даними, засвоювати інноваційні технології та швидко адаптуватися до змін [1-3 та ін.]. Тобто фахівцеві майбутнього вже недостатньо функціонально-технічних навичок (hard skills), а потрібно мати soft skills – соціально-комунікативні навички, і це, перш за все, креативне мислення та гнучкість розуму. Як відповідь на виклики часу, відбувається трансформація суспільства, стан якого зараз визначається вже навіть не як Society 4.0, а як перехід до Society 5.0. Це передбачає використання робототехніки, штучного інтелекту, доповненої реальності не лише у виробництві, а й у повсякденному житті, охороні здоров'я

та інших галузях [4]. Саме тому сьогодні важливого значення набуває концепція навчання протягом усього життя (LLL), тобто постійний розвиток і вдосконалення знань і навичок, і свідоме ставлення до цього повинно формуватися вже на рівні отримання професійної освіти, а може, ще й на рівні загальної середньої освіти. Найбільш повно цим сучасним викликам відповідає STEAM-освіта, оскільки допомагає формувати не лише глибокі теоретичні знання і практичні компетентності, а й критичне мислення, свідоме ставлення до навчання і готовність до постійного професійного розвитку.

Метою даної роботи є дослідження особливостей використання технологій STEAM-освіти в процесі вивчення дисциплін математичного спрямування через поєднання математики, інформаційних технологій та економічної теорії, а також визначення її значення для забезпечення якості освіти сучасних здобувачів вищої освіти в галузі економіки та менеджменту.

В межах шкільної програми і багатьох дисциплін, що викладаються в закладах вищої освіти, підхід до навчання залишається класичним: вчитель (викладач) викладає теоретичний матеріал та наводить принципи його застосування до розв'язання типових прикладів, а потім на практичних заняттях здобувачі набувають навички застосування теоретичних знань на модельних прикладах, тобто отримують *hard skills*. Вчитель (викладач) є у цьому випадку основним носієм інформації, а учні – її споживачами. Однак звичайного заучування формул і алгоритмів уже недостатньо, навчання повинно бути не лише теоретичним, але й спрямованим на розв'язання реальних практичних задач, оскільки більшість учнів впевнена, що їм тангенс або логарифм ніколи в житті не знадобиться, не кажучи вже про обернені тригонометричні функції. Як відповідь на ці виклики з'явилися STEAM-технології, які поєднують різні дисципліни та дозволяють бачити зв'язок між ними та реальними практичними задачами [5; 6]. Також вони спрямовані на розвиток креативного ставлення до визначення методів розв'язання задач, самостійного пошуку інформації і критичного підходу до аналізу отриманих результатів. Все це спрямоване на формування *soft skills*. Роль вчителя (викладача) при цьому принципово змінюється. Він стає фасилітатором, тобто організує і направляє навчальний процес, є для здобувачів освіти порадиником, а не носієм «істини в останній інстанції». Саме тому STEAM-освіта набуває все більшої популярності.

Розглянемо, як саме можна реалізовувати принципи STEAM-освіти у викладанні математики на прикладі досвіду кафедри економіко-математичного моделювання Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. Для здобувачів освіти першого (бакалаврського) рівня такий підхід застосовується при викладанні Вищої математики, а також Теорії ймовірностей та математичної статистики. Згідно з робочою програмою, з кожної дисципліни читають лекції, проводять практичні заняття і лабораторні роботи. Викладання теоретичного матеріалу супроводжується демонстрацією тих теоретичних положень, які обговорюються, а обчислення прикладів при цьому здійснюється безпосередньо на екрані. Передбачено виконання домашніх завдань, проходження теоретичних колоквиумів, написання контрольних робіт та виконання самостійного творчого завдання. Кожна з дисциплін закінчується

письмовим іспитом. Заняття проводяться в аудиторії, однак для підтримки тих студентів, які не могли бути присутніми на парі (треба приймати до уваги воєнний стан), здійснюється запис занять і викладається на сайті персональних навчальних систем (ПНС). Також на сайті викладача є всі необхідні матеріали для організації навчання, туди є студенти надають свої роботи для перевірки. Студент має можливість переробляти свою роботу, якщо в цьому є потреба.

STEAM-освіта передбачає поєднання науки (у даному випадку, це математика і економіка), технології та інженерії (ІТ-технології) та мистецтва (творчого відношення до навчання як з боку викладача, так і з боку студента). Таке поєднання змінює ставлення студентів до самої дисципліни, що вивчається. Якщо раніше здавалося, що математика – це лише складні формули та великий обсяг рутинних обчислень, проте під час виконання практичних завдань з розв'язанням реальних задач економічного змісту, коли саме заняття проводиться в обчислювальному центрі університету, де для виконання обчислень застосовується відоме зі школи програмне забезпечення MS Excel, стає зрозумілим, що математика – це цікаво, що обчислення – це надійне джерело інформації, що математичні знання постійно стають у нагоді навіть у повсякденному житті, а не лише знадобляться у професійній діяльності.

Слід підкреслити, що найбільшою перевагою STEAM-освіти є те, що вона допомагає зробити заняття більш сучасними та цікавими для здобувачів освіти, оскільки замість вправ з підручника студенти працюють над реальними економічними задачами. Хоча обсяг теоретичних знань з економіки не великий, однак цих відомостей достатньо, щоб розуміти співвідношення між економічними категоріями й аналізувати інформацію. Особливе цікавим є використання MS Excel на практичних заняттях з математики. Спочатку застосування статистичних вбудованих функції та надбудов здається складним, але з часом стає зрозумілим, наскільки це полегшує роботу з обчисленнями та таблицями, а рутинні обчислення не відволікають від аналізу отриманих результатів. Крім того, економічні задачі допомагають краще зрозуміти фінансові процеси та підготуватися до реального життя.

Розглянемо, як кожна складова STEAM-освіти реалізується при вивченні математичних дисциплін майбутніми економістами та менеджерами, спираючись при цьому на власний досвід.

Почнемо з математична складова STEAM-освіти. У даному випадку вона одночасно є Science, тобто науковою складовою, і Mathematics, тобто математичною складовою. Математика є важливою складовою STEAM-освіти, адже саме вона допомагає розвивати логічне мислення, уважність та здатність аналізувати інформацію, шукати оптимальні шляхи розв'язання проблеми (задачі на екстремум). Проте, вивчення математики стає значно цікавішим тоді, коли бачиш її практичне застосування. І це стосується не лише економічних задач. Наприклад, формула Байєсса допомагає зрозуміти, як досвід дозволяє уточнювати ймовірність реалізації гіпотези, що була висунута априорно.

Інформаційна складова полягає у використанні програмних продуктів для автоматизації обчислень. Саме використання сучасних технологій є важливою складовою STEAM-освіти. При вивченні Вищої математики можна

застосовувати мову програмування Octave. Вона більш універсальною, але і більш складною, ніж MS Excel. Окрім простоти у використанні переваги MS Excel полягає також у тому, що він дозволяє безпосередньо вводити потрібну формулу, а вже після засвоєння теоретичного матеріалу для прискорення обчислень користуватися вбудованими функціями і надбудовами. Також корисно ілюструвати розрахунки за допомогою діаграм та графіків. Робота з MS Excel є дуже корисною для сучасних здобувачів освіти. У майбутньому такі навички можуть знадобитися для фахівця бідь-якого рівня, навіть для аналітика (Data Analyst), який працює з великим обсягом даних. Крім того, робота з таблицями розвиває уважність, логіку, вміння передбачувати результат і, відповідно, навички аналізу його достовірності. Використання інформаційних технологій робить заняття більш сучасними та цікавими, а візуалізація результатів за допомогою графіків і таблиць додає заняттям елемент мистецтва, що також є складовою STEAM-освіти. Це розвиває уяву та допомагає краще зрозуміти розуміти навчальний матеріал. Коли студент бачить графік та результати обчислень, інформація сприймається набагато легше.

Економічна складова у вивченні математики. Ще одним важливим аспектом STEAM-технологій є поєднання навчання з наукою. У даному випадку такою науковою складовою є економіка, адже саме економічні задачі найкраще показують практичне значення математичних знань та допомагають зрозуміти, де вони можуть використовуватися у реальному житті. Наприклад, в якості такої комплексної задачі можна навести задачу побудови збалансованого плану виробництва продукції. Ця задача розглядається при вивченні теми «Загальна теорія систем лінійних алгебраїчних рівнянь». Її розв'язання передбачає визначення загального розв'язку, а також дослідження стійкості отриманого плану відносно зміни обсягів окремих ресурсів.

Мистецтво як складова STEAM-освіти. Складова Art дуже є важливою для формування soft skills майбутніх фахівців. На практичних заняттях обговорення отриманих результатів, вимагає від студентів вміння презентувати дослідження, знаходити аргументи для їх підтвердження та, навпаки, їх слабкі місця. Також це стосується й самостійного творчого завдання, виконання якого передбачено навчальним планом. До речі, підготовка цих тез і є виконанням цього завдання.

Отже, ефективність STEAM-технологій полягає у тому, що вони привертають увагу до самого процесу навчання, що сприяє якісному формуванню функціонально-технічних та соціально-комунікативних навичок, які необхідні сучасному фахівцю, а задоволення, яке студент отримує від здобування знань, спонукатиме його і в подальшому до самоосвіти.

Література

1. Реслер, М. В., Лінтур, І. В., Цигак, О. (2024). Цифрова економіка: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-117>
2. Таранич, О. В., Матвійчук, В. В. (2025). Цифрова трансформація економіки: виклики, загрози та шляхи інноваційного розвитку. *Актуальні*

проблеми економіки, 5(287), 350-361. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-287-350-361

3. Ternyik, S. I. (2025). Economics paradigm shift in the digital age. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 25(4), 648–654.

4. Чалюк, Ю. (2023). Суспільство 5.0 у японській концепції Кейданрен. *Mechanism of an Economic Regulation*, 1 (99), 65-74. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.11>

5. Aubel, I., Zug, C., & Bertau, M. (2024). Potential of innovative concepts STEM education for Industry 4.0: CrossLab an example. *Chem. Ing. Tech.*, 11(96), 1455–1459. <https://doi.org/10.1002/cite.202400114>

6. Поснова, Т. В., Зятковський, В. І. (2024). STEAM-освіта в підготовці майбутніх фахівців для креативних індустрій: досвід ЄС. *Освітня аналітика України*, 5(31), 40-54. DOI: 10.32987/2617-8532-2024-5-40-54

УДК 368:330.3(477)

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНШУРТЕХ В УКРАЇНІ

Гребенікова О. В., к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Глобальна цифровізація фінансового сектору обумовлює стрімкий розвиток технологічних інновацій у страховій галузі, що отримали загальну назву «Іншуртех» (InsurTech – Insurance Technology). Поєднання страхування із передовими технологіями – штучним інтелектом (ШІ), великими даними, Інтернетом речей (ІоТ), телематикою та блокчейном – кардинально змінює традиційні бізнес-моделі страховиків, знижує транзакційні витрати та підвищує доступність страхових послуг для споживачів.

Попри виклики, пов'язані зі збройною агресією проти України, вітчизняний ринок демонструє поступову, але стабільну цифровізацію страхових послуг. Розвиток онлайн-страхування, запровадження регуляторних механізмів підтримки інновацій та активна інтеграція страхових сервісів у державні цифрові платформи засвідчують готовність ринку до трансформацій. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю систематизації наявних тенденцій та визначення пріоритетів розвитку Іншуртех в Україні.

Глобальний ринок Іншуртех у 2014–2021 роках демонстрував динамічне зростання: обсяг інвестицій збільшився з 0,87 млрд дол. США у 2014 році до рекордних 15,8 млрд дол. США у 2021 році. Після піку 2021 року ринок перейшов до фази консолідації: за даними Gallagher Re, у 2024 році глобальне фінансування Іншуртех скоротилося на 5,6% порівняно з 2023 роком – з 4,51 до 4,25 млрд дол. США, що стало найнижчим річним показником за останні сім років [1].

Структурно глобальний Іншуртех-ринок поділяється на два основні сегменти: страхування майна та відповідальності (P&C) і страхування життя та здоров'я (L&H). Сегмент P&C стабільно лідирує за обсягами інвестицій завдяки широкому охопленню ринку й активному впровадженню цифрових рішень для автоматизації процесів. У 2024 році P&C скоротився на 24,3%, тоді як L&H, навпаки, зріс на 53,6% порівняно з 2023 роком на тлі відновлення інтересу до медичних технологій [1].

Попри загальний спад, 2024 рік мав низку позитивних тенденцій: зросло фінансування на ранніх стадіях (на 8,8%), а середній розмір угоди досяг 14,67 млн дол. США. Особливо помітно активізувалися Іншуртех-компанії зі спеціалізацією на штучному інтелекті – їх частка у загальній кількості угод становила 34,6%, а в четвертому кварталі – понад 42%. Інвестиційна активність страхових і перестрахових компаній сягнула рекордного рівня – 150 угод за рік, що підтверджує стратегічний інтерес до технологічних рішень.

Серед ключових технологій у глобальному Іншуртех виділяються: Big Data та машинне навчання (20%), страхування на основі використання (usage-based insurance, UBI) та телематика (по 13%), страхування у сфері IoT (12%), чат-боти та робо-едвайзери (10%), блокчейн (4%) [2]. Паралельно активно розвиваються моделі UBI: PAYD (плати за кілометраж), RNYD (плати залежно від стилю водіння) та PAYL (плати залежно від способу життя) у медичному страхуванні.

Розвиток Іншуртех в Україні відбувається в контексті загальної цифровізації фінансового сектору, яка активізувалася після ухвалення «Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року» та «Стратегії розвитку фінтеху в Україні до 2025 року» [3]. Ключовим регуляторним кроком стала передача у 2020 році функцій нагляду за страховим ринком від Нацкомфінпослуг до Національного банку України (НБУ), що сприяло гармонізації регулювання із європейськими нормами.

Показовою є динаміка онлайн-страхування: загальний обсяг страхових премій за договорами, укладеними через Інтернет, зріс більш ніж у 2,5 рази – з 74,7 млрд грн у 2020 році до 261,6 млрд грн у 2024 році. Частка онлайн-укладених договорів у загальному обсязі страхування збільшилася з 5% у 2020 році до 14,4% у 2024 році, що підтверджує зростання довіри споживачів до цифрового страхування [4].

Фінтех-ринок України станом на 2024 рік налічує 256 компаній, більшість з яких базуються у Києві (79%). Основним ринком збуту залишається Україна (89%), проте значна частина компаній вже оперує в Європі (29%), Азії (20%) та США (16%). При цьому 75% українських фінтех-компаній досягли точки беззбитковості, а 54% перебувають на етапі масштабування [5].

Частка Іншуртех-компаній у фінтех-секторі скоротилася з 6% у 2023 році до 3% у 2024 році, що може свідчити як про уповільнення темпів розвитку цього сегмента, так і про трансформацію бізнес-моделей та перехід частини гравців до суміжних категорій [5]. Серед ключових технологій, що впроваджуються українськими фінтех-компаніями, штучний інтелект вважається найбільш перспективним – 94% компаній відзначили його значущість. Також активно

використовуються API-рішення (71%), хмарні сервіси (44%) та чат-боти (36%) [5].

На ринку функціонує кілька помітних Іншуртех-платформ. Hotline.Finance – онлайн-маркетплейс, що об'єднує пропозиції провідних страховиків і дозволяє клієнтам порівнювати та купувати поліси через Інтернет; проект отримав підтримку міжнародних інвесторів, зокрема Village Capital та MetLife Foundation [6]. POLIS.ua та стартап MyPolis забезпечують онлайн-продаж і зберігання електронних полісів у мобільному застосунку. Компанія Benish GPS реалізує телематичні рішення для автострахування. UKASKO отримала нагороду «Іншуртех-прорив року» від Асоціації українських банків [7].

Одним із вагомих регуляторних здобутків стало запровадження у 2023 році НБУ повноцінної регуляторної «пісочниці» – механізму, що дозволяє фінтех-компаніям і стартапам тестувати інноваційні фінансові продукти та послуги в контрольованому середовищі без ризику порушення чинних норм. Цей інструмент відкриває можливості для апробації нових Іншуртех-рішень, зокрема пов'язаних із штучним інтелектом, телематикою та відкритими API.

Визначальну роль у розвитку цифрового страхування відіграє державна екосистема «Дія». З 2020 року в застосунку «Дія» запроваджено можливість відображення полісу обов'язкового автострахування (ОСЦПВ) в електронному вигляді, що прирівнюється до паперового документа. У 2021 році страхова компанія ЕКТА першою в Україні використала цифрові документи «Дії» при онлайн-продажі полісів, а сама платформа задекларувала плани впровадити дистанційне врегулювання страхових випадків. Станом на 2024 рік до застосунку «Дія» підключено 11 страхових сервісів, що підтримують шеринг документів і підписання договорів через Дія.Підпис.

Активну роль у поширенні Іншуртех відіграє банківський сектор. Зокрема, Monobank інтегрував у свій мобільний можливість придбання страхових продуктів – ОСЦПВ, «Зеленої карти», туристичного страхування – всього за кілька кроків [8]. ПриватБанк, Sense Bank та інші фінансові установи теж пропонують страхові послуги онлайн у власних застосунках, формуючи bancassurance-екосистеми.

Попри очевидні здобутки, розвиток Іншуртех в Україні стримується рядом бар'єрів. За даними опитування фінтех-компаній, 40% респондентів стикаються з труднощами у доступі до фінансування, 37% – із регуляторними бар'єрами при виході на міжнародні ринки, а 60% відзначають проблеми з пошуком кваліфікованих кадрів [5]. Серед найбільш затребуваних інструментів для розвитку бізнесу в умовах воєнного стану компанії виділяють маркетплейси для просування сервісів за кордон (59%), платформи для пошуку партнерств (42%) та національну платформу для залучення інвесторів у МСБ-сектор (36%).

Перспективними напрямками масштабування Іншуртех в Україні є: подальший розвиток UBI-моделей на основі телематики в автострахуванні та RAYL-підходів у медичному страхуванні; поглиблення інтеграції штучного інтелекту для автоматизації андеррайтингу, оцінки ризиків і врегулювання збитків; розвиток відкритих API та Open Insurance відповідно до євроінтеграційного курсу України [9]; залучення міжнародного венчурного

капіталу – 39% вітчизняних фінтех-компаній вже планують налагодити партнерство зі стратегічними іноземними інвесторами [5].

Реалізація євроінтеграційного потенціалу через гармонізацію з регуляторними стандартами ЄС (зокрема, директивами Solvency II та IDD) та участь у програмах ЕІОРА сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних Іншуртех-рішень на міжнародному ринку [10]. Додатковим стимулом є спеціальний режим оподаткування для ІТ-компаній в Україні, що дозволяє залучати технологічні кадри та інвестиції.

Проведений аналіз засвідчує, що Іншуртех в Україні перебуває на початковому, але динамічному етапі розвитку. Зростання обсягів онлайн-страхування (у 2,5 рази за 2020–2024 рр.), запровадження регуляторної «пісочниці», інтеграція страхових сервісів у платформу «Дія» та активний розвиток bancassurance-каналів формують міцний фундамент для подальшого масштабування сектора. Глобальні тенденції – домінування III-орієнтованих рішень, зростання інтересу до L&H-сегмента, активізація стратегічних гравців – задають вектор, якого має дотримуватися й Україна.

Ключовими умовами реалізації потенціалу Іншуртех в Україні є: подолання бар'єрів у доступі до фінансування та кваліфікованих кадрів, регуляторна гармонізація із стандартами ЄС, стимулювання III-впровадження та розширення міжгалузевих партнерств між страховиками, банками та технологічними компаніями.

Література

1. Global InsurTech Report 2024 Q4. Official web-site: Gallagher Re. 2025. 120 р. URL: <https://www.ajg.com/gallagherre/-/media/files/gallagher/gallagherre/news-and-insights/2025/february/gallagherre-global-insurtech-report-q4.pdf>
2. Технології: Телематика, BigData, IoT, Штучний інтелект. Офіційний сайт Forinsurer. 27.03.2025. URL: <https://forinsurer.com/theme/77>
3. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. Офіційний сайт Національний банк України. 2020. 49 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf
4. Огляд небанківського фінансового сектору. 2025 рік. Офіційний сайт Національного банку України. 02.05.2026. URL: <https://nasu.com.ua/oglyad-strahovogo-rynku-ukrayiny-2025/>
5. Український фінтех в цифрах і фактах: дослідження УАФІК. Офіційний сайт Fintech Insider. 04.05.2026. URL: <https://fintechinsider.com.ua/ukrayinskyj-finteh-v-czyfrah-i-faktah-doslidzhennya-uafik/>
6. InsurTech sector in Ukraine overview. Official web-site: Tracxn. 14.01.2025. URL: <https://tracxn.com/d/explore/insurtech-startups-in-ukraine/>
7. UKASKO received the «Insurtech Breakthrough of the Year» award from the Association of Ukrainian Banks. Official web-site: Insurance Nerds. 17.03.2025. URL: <https://insnerds.com/news/ukasko-receives-insurtech-breakthrough-of-the-year-award-from-association-of-ukrainian-banks>

8. Поліс страхування ОСЦПВ в monobank. Офіційний сайт Universal Bank. 25.06.2020. URL: <https://www.universalbank.com.ua/news/polis-oscpv-v-monobank>

9. Braun A., Jia R. InsurTech: Digital technologies in insurance. The Geneva Papers on Risk and Insurance Issues and Practice. 2025. P. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41288-024-00344-x>

10. EIOPA follows a comprehensive and balanced approach to simplification amid push for competitiveness. Official web-site: EIOPA. 08.04.2025. URL: https://www.eiopa.europa.eu/eiopa-follows-comprehensive-and-balanced-approach-simplification-amid-push-competitiveness-2025-04-08_en

УДК 658.012

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Гужаєва А.В.,

здобувач фахової передвищої освіти,
ВСП «Технологіко-економічний фаховий коледж
Білоцерківського національного аграрного
університету», м. Біла Церква, Україна

Бойко В.М., викладач інформаційних дисциплін,

ВСП «Технологіко-економічний фаховий коледж
Білоцерківського національного аграрного
університету», м. Біла Церква, Україна

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у діяльність підприємств. Цифровізація бізнесу стала важливим чинником підвищення ефективності роботи, покращення якості обслуговування споживачів та формування конкурентних переваг на ринку. Умови глобалізації та швидкий розвиток інформаційних технологій змушують підприємства адаптуватися до нових вимог цифрової економіки.

Цифрові технології охоплюють широкий спектр інструментів: хмарні сервіси, CRM- та ERP-системи, електронну комерцію, автоматизацію бізнес-процесів, технології штучного інтелекту та аналіз великих даних. Їх використання дозволяє підприємствам скорочувати витрати, підвищувати продуктивність праці та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Наприклад, автоматизація процесів допомагає зменшити кількість помилок і прискорити виконання операцій, а цифровий маркетинг забезпечує ефективнішу взаємодію зі споживачами.

Особливе значення цифрові технології мають для підприємств комерційної діяльності. Розвиток електронної торгівлі створює можливість реалізовувати товари та послуги через онлайн-платформи, розширювати ринки збуту та залучати нових клієнтів. Крім того, цифрові інструменти дозволяють аналізувати

поведінку споживачів і формувати персоналізовані пропозиції, що підвищує рівень задоволеності клієнтів та лояльність до бренду.

Водночас цифрова трансформація супроводжується певними проблемами. Серед основних викликів можна виділити загрози кібербезпеки, високі витрати на впровадження сучасних технологій, потребу у кваліфікованих спеціалістах та необхідність постійного оновлення програмного забезпечення. Незважаючи на це, цифровізація залишається стратегічним напрямом розвитку підприємств, оскільки забезпечує довгострокове підвищення їх конкурентоспроможності.

Отже, цифрові технології є важливим фактором розвитку сучасних підприємств. Їх ефективне використання сприяє оптимізації діяльності, підвищенню якості обслуговування споживачів та зміцненню позицій підприємства на ринку. У сучасних умовах саме рівень цифрової трансформації значною мірою визначає успішність та конкурентоспроможність підприємства.

Перспективи розвитку цифрових технологій у діяльності підприємств пов'язані з подальшим удосконаленням автоматизованих систем управління та інтеграцією інноваційних рішень у бізнес-процеси. Сьогодні все більшого поширення набувають технології штучного інтелекту, машинного навчання та інтернету речей, які дозволяють підприємствам підвищувати точність прогнозування попиту, оптимізувати логістичні процеси та покращувати управління ресурсами.

Одним із важливих напрямів цифрової трансформації є використання аналітики даних. Збір і обробка великого обсягу інформації допомагають підприємствам швидше виявляти зміни у споживчих потребах, аналізувати ринкові тенденції та приймати більш ефективні управлінські рішення. Це сприяє підвищенню адаптивності підприємства до конкурентного середовища та забезпечує стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Крім того, цифровізація сприяє розвитку дистанційних форм роботи та електронної взаємодії між учасниками ринку. Використання цифрових платформ забезпечує ефективну комунікацію між підприємством, постачальниками та споживачами, що дозволяє прискорити обмін інформацією та підвищити якість обслуговування клієнтів.

Важливим фактором успішної цифрової трансформації є формування цифрової культури на підприємстві. Працівники повинні володіти сучасними цифровими навичками та бути готовими до використання нових технологій у професійній діяльності. Саме тому підприємствам необхідно інвестувати у навчання персоналу та розвиток цифрових компетентностей.

Таким чином, цифрові технології не лише підвищують ефективність діяльності підприємств, але й створюють нові можливості для розвитку бізнесу, посилення конкурентних позицій та забезпечення стійкого економічного зростання.

Суттєвою перевагою цифрових технологій є можливість формування інноваційної моделі управління підприємством. Використання сучасних цифрових платформ дозволяє керівникам оперативно отримувати інформацію про результати діяльності підприємства, контролювати ефективність роботи окремих підрозділів та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це

підвищує якість управлінських рішень і сприяє більш раціональному використанню ресурсів.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграють технології автоматизації виробництва та обслуговування. Автоматизовані системи допомагають зменшити вплив людського фактора, підвищити точність виконання операцій та скоротити витрати часу на виконання рутинних завдань. У результаті підприємства можуть підвищувати продуктивність праці та забезпечувати стабільну якість продукції й послуг.

Окремої уваги заслуговує цифровий маркетинг, який став одним із найефективніших інструментів просування товарів і послуг. Соціальні мережі, контекстна реклама, SEO-оптимізація та електронні комунікації дозволяють підприємствам швидко взаємодіяти зі споживачами та формувати позитивний імідж бренду. Завдяки цифровим каналам комунікації підприємства можуть більш точно визначати цільову аудиторію та оцінювати ефективність рекламних кампаній.

Крім того, цифрові технології сприяють підвищенню рівня клієнтоорієнтованості підприємств. Використання чат-ботів, онлайн-консультацій, мобільних застосунків та електронних сервісів забезпечує швидке обслуговування споживачів і підвищує доступність послуг. Це позитивно впливає на рівень довіри клієнтів та зміцнює ринкові позиції підприємства.

Не менш важливим є вплив цифровізації на міжнародну конкурентоспроможність підприємств. Завдяки цифровим платформам компанії можуть здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, співпрацювати з іноземними партнерами та просувати продукцію на міжнародних ринках. Це створює додаткові можливості для розвитку бізнесу та залучення інвестицій.

У сучасних умовах цифрові технології стають не лише інструментом підвищення ефективності, а й необхідною умовою функціонування підприємств. Компанії, які активно впроваджують інноваційні цифрові рішення, отримують можливість швидше адаптуватися до економічних змін, підвищувати рівень конкурентоспроможності та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Література

1. Про електронну комерцію. Закон України № 675-VIII від 03.09.2015 (редакція від 01.01.2024) / Верховна Рада України : сайт. URL: [Верховна Рада України](#) (дата звернення: 20.05.2026).
2. Про Національну програму інформатизації. Закон України № 2807-IX від 01.12.2022 / Верховна Рада України : сайт. URL: [Верховна Рада України](#) (дата звернення: 20.05.2026).
3. Економіка підприємства : підручник / за ред. Л. С. Шевченко. Київ : Знання, 2022. 415 с.
4. Інформаційні системи і технології в управлінні : навч. посіб. / за ред. В. М. Гужви. Київ : КНЕУ, 2021. 368 с.
5. Основи електронної комерції : навч. посіб. / за ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2020. 312 с.

6. Стратегічне управління підприємством : підручник / за ред. І. О. Бланка. Київ : Ніка-Центр, 2021. 520 с.
7. Цифрова економіка : навч. посіб. / за ред. Т. І. Олійник. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 320 с.
8. Цифрова трансформація бізнесу в Україні / [Міністерство цифрової трансформації України](#) (дата звернення: 20.05.2026).

УДК 351:37

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Даценко В.В., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»*

Державна комунікація змінилася назавжди. Пройшли ті часи, коли публічних повідомлень, газетних оголошень та прес-релізів було достатньо, щоб охопити громадян. Сьогодні люди очікують оновлення в режимі реального часу, прозорості комунікації та залучення цифрового досвіду – все це здійснюється на мобільних екранах та платформах соціальних мереж.

Незалежно від того, чи це кампанії з інформування громадськості, громадські служби, оголошення про політику, кризові комунікації або рекрутингові диски, цифрові платформи дозволяють державним установам підключатися до процесу взаємодії з населенням швидше, ширше та ефективніше, ніж будь-коли [1; 2].

Саме тому однією з основних цілей цифрового маркетингу є активне залучення громадян. Для цього вкрай важливо, щоб державні установи стратегічно використовували цифрові платформи, створюючи контент, який заохочує участь громадськості. Наприклад, проведення онлайн-опитувань або просування віртуальних подій може допомогти побудувати тісніші стосунки між урядом і громадянами. Така взаємодія забезпечує простір, де громадяни можуть висловлювати свою думку щодо державної політики, дозволяючи їм відчувати себе частиною процесу прийняття рішень.

Більше того, використання аналітичних даних для розуміння поведінки громадськості може бути потужним союзником. Аналізуючи показники взаємодії, державні менеджери можуть коригувати свої комунікаційні стратегії, щоб краще відповідати потребам населення. Це не лише підвищує ефективність кампаній, але й демонструє готовність уряду слухати та реагувати на вимоги громадян [2; 3].

Зрештою, оскільки державні установи стають більш досвідченими в цифровому маркетингу, потенціал для розробки успішних цифрових кампаній стає більш життєздатним. Успішні кампанії – це ті, які не лише інформують, але й знаходять відгук у населення, створюючи динамічний та продуктивний діалог.

Створення цифрових кампаній, які резонують з населенням, має вирішальне значення. Для досягнення цієї мети державні установи повинні впроваджувати стратегії, що використовують демографічні дані для цільової аудиторії. Розуміння того, хто є цільовою аудиторією, дозволяє проводити більш ефективну та цілеспрямовану комунікацію, збільшуючи шанси на залучення. Наприклад, кампанії, спрямовані на молодь, можуть використовувати певну мову та платформи, такі як TikTok або Instagram, тоді як кампанії, орієнтовані на людей похилого віку, можуть пріоритезувати використання Facebook або електронної пошти. Ці демографічні дані допомагають формулювати повідомлення, які дійсно цікавлять та впливають на різні вікові групи та соціальні профілі [1–3].

Крім того, це є ефективним підходом є використання наративів, які звертаються безпосередньо до громадян. Розповідь історій, що стосуються реального досвіду або безпосереднього впливу державної політики, допомагає не лише інформувати, але й створювати емоційний зв'язок з аудиторією. Кампанії, які використовують відгуки пересічних громадян, наприклад, можуть зробити урядові ініціативи більш відчутними та актуальними. Це не лише гуманізує дії уряду, але й створює відчуття спільноти та приналежності, що є важливим для зміцнення активної громадянської позиції [1; 2].

Ще одним важливим моментом є впровадження зворотного зв'язку в режимі реального часу для коригування підходів. Цифрові платформи пропонують можливість негайної взаємодії, дозволяючи уряду чути думки та пропозиції громадян. Проводячи опитування або збираючи коментарі в соціальних мережах, державні установи можуть швидко адаптувати свої кампанії. Така гнучкість не лише оптимізує стратегії цифрового маркетингу, але й демонструє, що уряд цінує участь громадян, підвищуючи сприйняття прозорості та підзвітності.

У цілому, майбутнє цифрового маркетингу для уряду виглядає дуже перспективним через технології. Штучний інтелект та машинне навчання допомагають державним установам аналізувати свої дані та взаємодіяти з громадами. Ці технології допомагають у персоналізованому спілкуванні, надаючи інформацію, яка ефективно досягає потрібної аудиторії. Громадяни частіше звертаються за інформацією до цифрових платформ, тому державні установи адаптуються до цих мінливих потреб окремих людей. Приймаючи інноваційні стратегії цифрового маркетингу, вони можуть стимулювати більшу довіру, залученість та підзвітність. Державні установи, які надають пріоритет цифровому маркетингу, будуть краще оснащені для забезпечення своїх громад та побудови тривалих відносин з виборцями. Таким чином, цифровий маркетинг – це не тільки залучення громадян до державної установи, а й підтримка довіри до неї із забезпеченням зниження витрат [1–3].

Література

1. Ромат Є. В., Гаврилечко Ю. В. Маркетинг у публічному управлінні : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 288 с.

2. Шведун В. О. Механізми державного впливу на розвиток сфери рекламної діяльності в Україні в сучасних умовах : монографія. Харків : НУЦЗУ, 2016. 250 с.

3. Угоднікова О. І. Цифровий публічний маркетинг як елемент інформаційної політики держави. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 94–96.

УДК 658.5:004:339.9

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Демянова С.О., здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка», м.Одеса, Україна

Гутарева Ю.В., к.е.н., доц.
доцент кафедри міжнародного менеджменту та інновацій,
Національний університет «Одеська політехніка», м.Одеса, Україна

У процесі розвитку міжнародного бізнесу цифрова трансформація виробничих підприємств набуває стратегічного значення та стає одним із визначальних чинників їх довгострокового розвитку. Глобалізація ринків, зростання міжнародної конкуренції, прискорення технологічних змін та необхідність адаптації до цифрового середовища формують нові вимоги до системи управління виробничими підприємствами. У таких умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва формувати та реалізовувати стратегічні підходи до цифрової трансформації виробництва, управління та міжнародної діяльності.

Стратегічне управління цифровою трансформацією виробничого підприємства передбачає формування довгострокових напрямів розвитку, орієнтованих на інтеграцію цифрових технологій у виробничі, управлінські, логістичні та комунікаційні процеси підприємства. На відміну від локальної автоматизації окремих операцій, стратегічне управління цифровою трансформацією охоплює комплексну зміну бізнес-процесів, організаційної структури та механізмів прийняття управлінських рішень.

У науковій літературі стратегічне управління цифровою трансформацією розглядається як процес забезпечення адаптації підприємства до умов цифрової економіки шляхом використання сучасних цифрових технологій, інформаційно-аналітичних систем та інструментів автоматизованого управління. Основною метою такого управління є підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його інноваційного розвитку та посилення позицій на міжнародному ринку [1].

Важливим аспектом стратегічного управління цифровою трансформацією є формування цифрової стратегії підприємства. Цифрова стратегія визначає

основні напрями впровадження цифрових технологій, механізми модернізації виробництва, інструменти цифрового управління та підходи до інтеграції підприємства у міжнародне цифрове бізнес-середовище. Для більш глибокого розуміння особливостей стратегічного управління цифровою трансформацією виробничого підприємства доцільно розглянути основні етапи реалізації цифрових змін. Послідовність та системність впровадження цифрових рішень дозволяють забезпечити ефективну інтеграцію цифрових технологій у виробничу, управлінську та логістичну діяльність підприємства, а також підвищити результативність цифрової трансформації в умовах міжнародної конкуренції (табл. 1).

Таблиця 1 – Етапи стратегічного управління цифровою трансформацією виробничого підприємства (джерело: [2])

Етап	Характеристика
Діагностика цифрової готовності	Аналіз рівня цифровізації підприємства
Формування цифрової стратегії	Визначення стратегічних цілей цифрової трансформації
Вибір цифрових технологій	Підбір цифрових платформ та інформаційних систем
Реалізація цифрових змін	Впровадження цифрових рішень у виробничі процеси
Моніторинг та оцінювання	Аналіз результативності цифрової трансформації

Наведені в табл. 1 етапи свідчать про те, що стратегічне управління цифровою трансформацією виробничого підприємства є поетапним і комплексним процесом, який охоплює аналіз цифрової готовності підприємства, формування цифрової стратегії, впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем та оцінювання результативності цифрових змін. Ефективна реалізація зазначених етапів забезпечує формування цілісної системи цифрового управління підприємством та його адаптацію до вимог міжнародного бізнес-середовища.

Важливим елементом стратегічного управління цифровою трансформацією є взаємозв'язок ключових складових цифрового розвитку підприємства, які забезпечують інтеграцію цифрових технологій у всі напрями діяльності виробничого підприємства (рис. 1).

Дані рис. 1 свідчать, що стратегічне управління цифровою трансформацією охоплює всі ключові напрями діяльності виробничого підприємства. Комплексне впровадження цифрових рішень забезпечує підвищення ефективності виробництва, адаптивності підприємства та його здатності функціонувати в умовах міжнародної конкуренції.



Рисунок 1 – Основні складові стратегічного управління цифровою трансформацією виробничого підприємства (джерело: [3])

У міжнародному бізнесі стратегічне управління цифровою трансформацією виробничих підприємств має ряд специфічних особливостей, пов'язаних із необхідністю забезпечення відповідності міжнародним стандартам, інтеграції у глобальні ланцюги постачання та використання сучасних цифрових платформ для взаємодії з іноземними партнерами (табл. 2).

Таблиця 2 – Особливості стратегічного управління цифровою трансформацією виробничих підприємств у міжнародному бізнесі (джерело: [4])

Особливість	Характеристика
Глобальна цифрова інтеграція	Взаємодія підприємства з міжнародними цифровими платформами та інформаційними системами
Відповідність міжнародним стандартам	Використання цифрових рішень для забезпечення контролю якості та сертифікації продукції
Адаптивність виробництва	Швидке реагування на зміни міжнародного попиту та ринкового середовища
Аналітичне управління	Використання систем аналізу даних для прогнозування виробничих та ринкових змін
Цифровізація логістики	Управління міжнародними постачаннями та логістичними процесами
Кібербезпека	Захист інформаційних ресурсів та цифрової інфраструктури підприємства

Наведені особливості в табл. 2 свідчать про те, що стратегічне управління цифровою трансформацією виробничих підприємств у міжнародному бізнесі має комплексний характер та охоплює не лише виробничу діяльність, а й систему управління, логістику, інформаційне забезпечення та міжнародну комунікацію підприємства.

Разом із перевагами стратегічне управління цифровою трансформацією у міжнародному бізнесі супроводжується рядом викликів та ризиків. До основних із них належать високі витрати на цифрову модернізацію виробництва, необхідність постійного оновлення цифрової інфраструктури, кіберзагрози, дефіцит кваліфікованих кадрів та складність інтеграції цифрових систем у міжнародне бізнес-середовище.

Важливу роль у стратегічному управлінні цифровою трансформацією відіграють інформаційно-аналітичні системи управління виробництвом. Серед найбільш поширених цифрових рішень у міжнародному бізнесі використовуються ERP-системи, CRM-системи, MES-платформи, системи бізнес-аналітики (BI), цифрові платформи управління логістикою та автоматизовані системи контролю якості продукції [5].

Результатом ефективного використання цифрових та аналітичних систем є підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, ефективності виробничого планування та оптимізація використання ресурсів підприємства.

Для виробничих підприємств, що функціонують у міжнародному бізнес-середовищі, стратегічне управління цифровою трансформацією виступає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності, підвищення ефективності виробництва та адаптації до сучасних вимог глобального ринку. Впровадження цифрових та аналітичних інструментів управління дозволяє підприємствам забезпечити стабільність виробничих процесів, відповідність міжнародним стандартам та ефективну інтеграцію у міжнародне економічне середовище.

Таким чином, стратегічне управління цифровою трансформацією виробничих підприємств є важливою складовою забезпечення їх конкурентоспроможності та ефективного функціонування у міжнародному бізнесі. Його реалізація дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних цифрових тенденцій, оптимізувати виробничу діяльність та формувати стійкі конкурентні переваги на міжнародних ринках.

Література

1. Su, Y., & Wu, J. (2024). Digital transformation and enterprise sustainable development. *Finance Research Letters*, vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104902> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Островська Г. Й. Впровадження технологій передового цифрового виробництва в рамках концепції сталого розвитку: проблеми та перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67). С. 59–68. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-59-68](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-59-68). (дата звернення: 16.05.2026).
3. Ostrovska H., Ostrovskyy O. Digital management in the innovative development of industrial enterprises. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. Серія «Економічні науки». 2023. Т. 27. № 1–2. С. 53–61. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-1-2-53-61>. (дата звернення: 17.05.2026).

4. Мельник О.Г, Руда М.В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. No 2 (12). С. 196-209. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37268/menedzhmentnadoi-196-209.pdf> (дата звернення: 18.05.2026).

5. Дуляба Н. І. Виклики цифрової трансформації бізнес-структур в умовах розвитку 4D-індустрії. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2025. No 17. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-03-04> (дата звернення: 18.05.2026).

УДК 351:004:613/614

МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Дубова Л.М., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»

Механізми діджиталізації управління охороною здоров'я включають впровадження електронної системи охорони здоров'я, державні та регіональні програми медичних гарантій, телемедицини, електронних рецептів та направлень. Ключовими інструментами у цьому зв'язку є державна політика з трансформації, використання Big Data для аналітики, розвиток цифровізованих послуг та підвищення кібербезпеки медичних даних [1; 3].

Відповідно, основні публічного управління діджиталізацією страхування медичних послуг включають наступні.

Нормативно-правовий механізм: розробка законодавства для функціонування електронної системи охорони здоров'я, захисту персональних даних та регулювання телемедицини.

Організаційний механізм: впровадження електронних інструментів, таких як електронні направлення та рецепти, що забезпечує прозорість взаємодії між пацієнтом, лікарем та державою.

Фінансовий механізм: використання програм медичних гарантій для фінансування медичних послуг через цифрові договори, що сприяє ефективному розподілу коштів.

Технологічний механізм: використання інфраструктури хмарних обчислень, забезпечення функціонування медичних інформаційних систем (MIS), а також аналіз великих даних (Big Data) для прийняття управлінських рішень.

Інформаційно-комунікаційний механізм: функціонування центральної бази даних електронної системи охорони здоров'я та розвиток мобільних додатків для пацієнтів.

Ці механізми спрямовані на підвищення якості, доступності та ефективності медичних послуг, особливо в умовах зростання потреби в оперативному задоволенні медичних потреб [2; 3].

Однак, для більш досконалого розвитку зазначених механізмів, необхідним є дослідження специфіки страхування медичних послуг в межах існуючих моделей охорони здоров'я в країнах світу.

Так, в Німеччині держава гарантує доступ громадян до встановленого законом набору медичних послуг та продуктів високої якості. Страхові плани лікарняних кас стандартизовані, а їх вартість контролюється державою. Більш ефективно працюють страхові фонди, котрі можуть використовувати вивільнені кошти на повернення частини страхових премій або на розширення страхового покриття за межі стандартного набору послуг та медичних продуктів.

У Швеції після прийняття Закону про здоров'я та медичних послуг в 1982 року все населення (крім нелегальних іммігрантів) отримало рівний доступ до послуг охорони здоров'я, які фінансуються державою. В країні немає законодавчо затвердженого пакету медичних послуг, що підлягають обов'язковому покриттю з громадських коштів. У той же час в рамках державної системи надання медичної допомоги оплачується досить широке коло послуг, включаючи:

- практику охорони здоров'я, в тому числі вакцинацію;
- профілактику;
- первинну медичну допомогу;
- амбулаторну та стаціонарну спеціалізовану медичну допомогу;
- швидку медичну допомогу;
- психіатричну допомогу;
- реабілітацію;
- підтримку осіб з обмеженими можливостями;
- транспортування пацієнтів до місця лікування;
- догляд на дому і довготривалий догляд, в тому числі в будинках для людей похилого віку;
- стоматологічну допомогу дітям і молодим громадянам в повному обсязі;
- стоматологічну допомогу дорослим громадянам (частково);
- забезпечення амбулаторними і стаціонарними рецептурними ліками [2; 3].

Оскільки охоплення державними послугами охорони здоров'я значний, тільки 4% жителів Швеції купують додаткові приватні страхові плани.

У Канаді теж відсутній законодавчо затверджений пакет медичних послуг, що підлягають обов'язковому покриттю з громадських коштів. На національному рівні в рамках Медікейр для всього населення покриваються витрати на необхідні послуги, включаючи допомогу сімейних лікарів, надання більшості видів спеціалізованої медичної допомоги, а також медикаментозне забезпечення та лікування в стаціонарах. У Канаді коло відшкодовуються в рамках ОМС послуг і технологій (адміністративні та соціальні послуги, що надаються органами місцевого самоврядування (сільськими, селищними, міськими радами та їх виконками) для забезпечення потреб громади) більш вузький: не

покриваються послуги стоматологів, офтальмологів, андрологів, допомога та догляд на дому, а також амбулаторні рецептурні ліки. Як наслідок, ці ліки, а також послуги зазначених фахівців оплачуються в рамках приватних страхових планів, з коштів самих пацієнтів та благодійних фондів.

У деяких країнах законодавчо закріплено пріоритет ОМС над приватним. Так, в Німеччині приватне медичне страхування може використовуватися як єдиний вид страхування тільки заможними громадянами, чий дохід перевищує встановлений законом рівень в 49 950 євро в рік (2018 р). Решта громадян мають право використовувати послуги приватних страховиків тільки як доповнення до обов'язкового медичного страхування для поліпшення якості послуг [1; 2].

Приватне страхування використовується для покриття витрат на перебування в приватних лікарнях та отримання додаткових послуг, не охоплених державними гарантіями, а також на покриття обов'язкових соплатежів населення за субсидовані державою медичні послуги. Цей вид страхування дозволяє прискорити отримання медичних послуг та доступ до послуг підвищеної якості. Держава, як правило, регулює соплатежі населення при оплаті медичних послуг, приймаючи спеціальні заходи щодо забезпечення їх доступності для вразливих категорій громадян. Регулювання соплатежів здійснюється у формі встановлення максимальної або стандартної межі [1; 2].

Література

1. Кришталь, Г., Скиба, Г., Кривоберець М. Цифрові технології як фактор підвищення фінансової доступності медичного страхування в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5(56). С. 159-163.
2. Сасенко М. С., Мохоцький Г. Ю. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у майбутній професійній діяльності в процесі вивчення медичної інформатики. *Імідж сучасного педагога*. 2018. № 3(180). С. 18–21.
3. Самофалов Д. О. Упровадження електронної системи охорони здоров'я як складник публічного управління охороною здоров'я: світовий досвід. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 1(44). С. 92–99.

УДК 330.34:004:355.01

РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Іванчук В.В.,

здобувач фахової перед вищої освіти,

ВСП «Рівненський економіко-технологічний фаховий коледж НУВГП»,

м. Рівне, Україна

Козакевич А.С., к.е.н., доц.,

викладач-методист циклової комісії бізнесу та адміністрування,

ВСП «Рівненський економіко-технологічний фаховий коледж НУВГП»,

м. Рівне, Україна

Сучасний розвиток світового господарства супроводжується активним поширенням цифрових технологій у різних сферах суспільного життя. Незважаючи на складні воєнні умови, Україна продовжує інтегруватися у глобальний цифровий простір, що відкриває нові можливості для економічного розвитку, удосконалення державного управління та модернізації соціальної сфери. Воєнні дії стали поштовхом до прискорення цифрових трансформацій, адже саме цифрові рішення забезпечили стабільне функціонування багатьох державних установ і підприємств у кризових умовах.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах повномасштабної війни цифрова економіка стала одним із найважливіших чинників забезпечення стійкості держави, функціонування бізнесу та підтримки суспільства. Використання цифрових технологій забезпечує безперервність економічної діяльності, сприяє швидкому реагуванню на кризові виклики, активізує розвиток дистанційних сервісів, електронного урядування та сучасних фінансових інструментів [1]. У майбутньому саме рівень цифровізації значною мірою впливатиме на результативність післявоєнного відновлення економіки України [2].

Метою дослідження є визначення особливостей розвитку цифрової економіки в умовах війни та обґрунтування її ролі у зміцненні економічної стійкості й післякризовому відновленні України.

Цифрова економіка є системою економічних відносин, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, великих даних, штучного інтелекту, хмарних платформ та мережевих комунікацій. До її основних складових належать електронна комерція, фінтех, цифрові державні сервіси та інші інноваційні напрями, які сприяють підвищенню продуктивності та ефективності господарської діяльності [2]. Важливу роль у розвитку цифрової економіки відіграє сучасна цифрова інфраструктура, що забезпечує оперативний обмін інформацією, доступ до даних та автоматизацію бізнес-процесів.

Однією з головних переваг цифрової економіки є її здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Використання цифрових платформ дозволяє підприємствам оперативно реагувати на ринкові виклики, підтримувати зв'язок зі споживачами та оптимізувати витрати. У сучасних умовах цифровізація стала не лише інструментом розвитку, але й важливим елементом економічної безпеки держави.

Повномасштабна війна значно прискорила процес цифрової трансформації в Україні. Багато підприємств були змушені перейти на дистанційний або змішаний формат роботи, що сприяло активному розвитку електронної комерції та цифрових послуг. Масове використання дистанційної роботи та онлайн-навчання забезпечило безперервність освітнього процесу й діяльності компаній [1].

Водночас держава істотно розширила спектр електронних послуг, що дало змогу спростити доступ громадян до адміністративних сервісів [4]. Важливого значення набули цифрова ідентифікація населення та використання мобільних застосунків у системі державного управління. Завдяки розвитку електронного

урядування громадяни отримали можливість дистанційно оформлювати документи, користуватися державними послугами, здійснювати фінансові операції та отримувати необхідну інформацію без особистого відвідування державних установ. Це дозволило забезпечити безперервність управлінських процесів навіть в умовах воєнного стану.

Важливе місце у процесі цифрової трансформації займає впровадження інноваційних технологій у сфері державного управління та бізнесу. Використання аналітики великих даних і технологій штучного інтелекту сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, удосконаленню стратегічного планування та більш раціональному використанню ресурсів.

Значного розвитку набув фінансово-технологічний сектор. Використання онлайн-банкінгу, електронних платежів та мобільних фінансових сервісів забезпечило стабільність функціонування фінансової системи держави. Електронні платіжні системи дозволили громадянам здійснювати фінансові операції незалежно від місця перебування, а підприємствам — підтримувати економічну активність навіть у разі релокації бізнесу чи обмеження фізичної інфраструктури.

Особливої актуальності в умовах війни набуває проблема кібербезпеки. Цифрова інфраструктура постійно зазнає кібератак, що обумовлює необхідність посилення захисту інформаційних систем. У зв'язку з цим держава та бізнес збільшують інвестиції у сферу кіберзахисту, моніторингу цифрових загроз та управління інформаційними ризиками [2]. Кібербезпека стала важливою складовою національної безпеки, оскільки від рівня захисту цифрових ресурсів залежить стабільність функціонування економіки та державних інституцій.

Цифровізація також створює умови для підвищення конкурентоспроможності національної економіки на міжнародному рівні, оскільки дозволяє українським підприємствам інтегруватися у глобальні виробничі та цифрові ланцюги [2]. Важливим аспектом є розвиток цифрової інфраструктури в регіонах, що сприяє зменшенню територіальних диспропорцій та забезпеченню рівного доступу населення до сучасних технологій.

Попри складні умови воєнного часу, ІТ-сектор України продемонстрував високий рівень адаптивності та стійкості, залишившись одним із ключових експортних секторів економіки. Українські ІТ-компанії продовжили діяльність на міжнародних ринках, забезпечуючи валютні надходження та підтримуючи економіку держави [3]. Водночас активно розвивається стартап-середовище, орієнтоване на створення інноваційних рішень у сферах фінтеху, штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів.

Окрім цього, українські ІТ-спеціалісти активно залучаються до створення технологічних рішень для оборонної сфери. Розробка систем моніторингу, аналітичних платформ, програмного забезпечення для управління ресурсами та безпеки стала важливим напрямом підтримки держави в умовах війни. Це сприяє формуванню нових секторів цифрової економіки та зміцненню інноваційного потенціалу країни.

Не менш важливим напрямом є розвиток цифрової логістики та електронної торгівлі. Використання цифрових платформ у транспортній сфері

дозволяє оптимізувати логістичні процеси, покращити управління ресурсами та забезпечити стабільність постачання товарів навіть за складних умов воєнного часу. Електронна комерція, своєю чергою, допомагає підприємствам підтримувати зв'язок зі споживачами та зберігати економічну активність.

У процесі післякризового відновлення цифрова економіка виконуватиме системоутворюючу функцію. Вона стане основою модернізації державного управління шляхом подальшого розвитку електронного урядування, що сприятиме підвищенню прозорості, зменшенню корупційних ризиків та покращенню якості державних послуг [4]. Крім того, цифровізація стимулюватиме залучення інвестицій, розвиток високотехнологічних галузей і створення нових робочих місць із високою доданою вартістю.

Важливим напрямом є розвиток цифрової освіти, яка формує сучасні компетентності населення та забезпечує підготовку фахівців для інноваційної економіки. Освітні онлайн-платформи, дистанційне навчання та цифрові ресурси дозволяють підтримувати освітній процес навіть у регіонах, що постраждали від бойових дій. Формування цифрової грамотності населення є необхідною умовою ефективного розвитку цифрової економіки.

Сучасні цифрові технології також сприятимуть модернізації промисловості через автоматизацію виробничих процесів, впровадження роботизованих систем та інтелектуальних технологій управління [1]. Використання штучного інтелекту, інтернету речей і технологій аналізу великих даних дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємств, оптимізувати виробництво та знизити витрати.

Отже, цифрова економіка в умовах війни є не лише інструментом адаптації до кризових викликів, але й стратегічною основою розвитку держави. Вона визначає рівень економічної стійкості, темпи післявоєнного відновлення та конкурентоспроможність України у світовому економічному просторі. Подальший розвиток цифрових технологій стане одним із ключових чинників модернізації економіки, посилення інноваційного потенціалу держави та підвищення якості життя населення.

Література

1. Бондаренко С. М. Економіка України в умовах глобальних викликів та цифровізації. Київ: НАУ, 2022. 278 с.
2. Вишневський В. П. та ін. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал. Київ: НАН України, 2020. 240 с.
3. Державна служба статистики України. Економічна та цифрова статистика: <https://ukrstat.gov.ua>
4. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт: <https://thedigital.gov.ua>

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ СУСПІЛЬСТВА

Івашина Л. П., к. н. з держ. управл. доцент,
доцент кафедри педагогіки, спеціальної освіти
та менеджменту,
*Комунальний заклад Сумський обласний інститут
післядипломної педагогічної освіти*

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства цифрові технології стають одним із ключових чинників економічного розвитку. Стрімке поширення інформаційно-комунікаційних технологій, штучного інтелекту, хмарних сервісів, великих даних та цифрових платформ змінює традиційні підходи до ведення бізнесу, організації виробництва та управління економічними процесами. Цифровізація сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації використання ресурсів, розширенню доступу до ринків і створенню нових можливостей для інноваційного розвитку.

Цифрові інновації не лише змінюють структуру економіки, а й суттєво впливають на різні сфери суспільного життя. Насамперед трансформації зазнає ринок праці, де автоматизація виробничих процесів, використання штучного інтелекту та роботизованих систем призводять до зменшення потреби в окремих традиційних професіях і водночас створюють попит на нові спеціальності, пов'язані з інформаційними технологіями, аналізом даних та цифровим управлінням. Це вимагає від працівників постійного професійного розвитку, підвищення кваліфікації та формування нових компетентностей, необхідних для успішної діяльності в цифровому середовищі.

Значний вплив цифровізація здійснює й на фінансову сферу. Поширення електронних платежів, онлайн-банкінгу, фінтех-платформ, цифрових валют та технології блокчейн сприяє підвищенню доступності фінансових послуг, швидкості проведення операцій та прозорості фінансових процесів. Разом із цим зростає необхідність забезпечення захисту персональних даних і фінансової безпеки користувачів в умовах постійного збільшення кіберзагроз.

Важливі зміни відбуваються також у системі освіти та соціальних відносинах. Цифрові технології розширюють доступ до освітніх ресурсів, сприяють розвитку дистанційного навчання та концепції навчання впродовж життя. Водночас цифровізація змінює способи комунікації між людьми, формує нові моделі соціальної взаємодії та створює умови для швидкого поширення інформації. Проте цифрова трансформація супроводжується низкою викликів, серед яких особливе місце займають проблеми кібербезпеки, цифрової нерівності між різними соціальними групами та необхідність адаптації людського капіталу до нових технологічних умов. Ефективне подолання цих викликів є важливою передумовою забезпечення сталого розвитку економіки та суспільства в умовах цифрової епохи.

Як зазначає науковець К. Шваб, цифрова трансформація є ключовою ознакою Четвертої промислової революції, що змінює способи виробництва, споживання та взаємодії в суспільстві. Цифрові технології стали невід'ємною складовою сучасного економічного розвитку та важливим фактором підвищення конкурентоспроможності держав, підприємств і громадян. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, штучного інтелекту, хмарних обчислень, електронної комерції та цифрових платформ сприяє модернізації економічних процесів, зростанню продуктивності праці та створенню нових моделей ведення бізнесу [6].

Важливою перевагою цифровізації є підвищення ефективності використання ресурсів та прискорення обміну інформацією. Завдяки цифровим технологіям підприємства можуть автоматизувати виробничі процеси, оптимізувати управлінські рішення та швидше адаптуватися до змін ринкового середовища. Разом із позитивними наслідками цифровізація породжує нові виклики для суспільства. Серед них – цифрова нерівність, ризики кібербезпеки, трансформація ринку праці та необхідність постійного підвищення цифрових компетентностей населення. У зв'язку з цим особливого значення набуває розвиток цифрової грамотності та створення умов для безперервного навчання громадян. На думку науковців В. Ляшенко та О. Вишневського, інформаційні технології формують новий тип суспільства – мережеве суспільство, у якому знання та інформація стають основними ресурсами економічного розвитку [3].

Таким чином, цифрові технології суттєво впливають на розвиток економіки суспільства, забезпечуючи зростання продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності. Водночас ефективне використання їх потенціалу потребує комплексної державної політики, спрямованої на розвиток цифрової інфраструктури, підготовку кваліфікованих кадрів та подолання цифрових бар'єрів. Саме цифровізація сьогодні є одним із визначальних чинників сталого економічного розвитку та підвищення якості життя населення.

Література

1. Гриценко А. А. Цифровізація економіки: сучасні виклики та перспективи розвитку. Економіка України. 2022. № 7. С. 4-18.
2. Кастельс М. Інформаційна епоха: економіка, суспільство і культура. Київ: Основи, 2004. 608 с.
3. Краус Н. М., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи розвитку. Економічний часопис-XXI. 2021. № 1-2. С. 15-22.
4. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку. Економіка України. 2018. № 1. С. 5-28.
5. Шваб К. Четверта промислова революція. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. 416 с.

ЕЛЕМЕНТИ ДИСПЕРСІЙНОГО АНАЛІЗУ

Ільсєня С.М. здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна*

Дисперсійний аналіз є одним із важливих статистичних методів дослідження, який використовується для оцінювання впливу різних факторів на результати експерименту. Основною метою дисперсійного аналізу є перевірка статистичних гіпотез щодо рівності середніх значень у декількох вибірках. Метод широко застосовується в економіці, медицині, психології, соціології, біології та інших галузях науки.

Основи дисперсійного аналізу були розроблені англійським статистиком Рональдом Фішером у XX столітті. Метод ґрунтується на розкладанні загальної варіації досліджуваної ознаки на окремі складові, які пояснюються дією факторів та випадковими причинами. У процесі аналізу визначається, наскільки суттєво фактор впливає на зміну результативної ознаки.

Головним поняттям дисперсійного аналізу є дисперсія — міра розсіювання значень випадкової величини відносно середнього значення. У межах аналізу виділяють загальну, факторну та залишкову дисперсії. Загальна дисперсія характеризує повне розсіювання даних, факторна — частину варіації, що пояснюється впливом певного фактора, а залишкова — випадкові відхилення.

Однофакторний дисперсійний аналіз застосовується у випадках, коли досліджується вплив лише одного фактора на результативну ознаку. Якщо ж необхідно оцінити вплив декількох факторів одночасно, використовується багатфакторний дисперсійний аналіз. Його перевагою є можливість визначення не лише окремого впливу факторів, а й їх взаємодії.

Для проведення дисперсійного аналізу формуються нульова та альтернативна гіпотези. Нульова гіпотеза передбачає відсутність суттєвих відмінностей між середніми значеннями груп, тоді як альтернативна — наявність статистично значущих відмінностей. Перевірка гіпотез здійснюється за допомогою F-критерію Фішера.

$$F = S^2_{\text{факторна}} / S^2_{\text{залишкова}}$$

Якщо розраховане значення критерію перевищує табличне, то нульова гіпотеза відхиляється, а вплив фактора вважається статистично значущим.

Практичне значення дисперсійного аналізу полягає у можливості прийняття обґрунтованих рішень на основі статистичних даних. Наприклад, у сфері економіки метод використовується для оцінювання ефективності різних стратегій управління, у медицині — для порівняння результативності методів лікування, а в освіті — для аналізу впливу методик навчання на успішність студентів.

Отже, дисперсійний аналіз є важливим інструментом математичної статистики, який дозволяє виявляти закономірності у даних та оцінювати вплив

факторів на досліджувані процеси. Його використання сприяє підвищенню точності наукових досліджень та ефективності прийняття рішень у різних сферах діяльності.

Література

1. Гмурман В. Є. Теорія ймовірностей і математична статистика : підручник. Київ : Вища школа, 2018. 479 с.
2. Кремер Н. Ш. Теорія ймовірностей і математична статистика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 576 с.
3. Боровиков В. П. STATISTICA Статистичний аналіз і обробка даних : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 608 с.

УДК 528.94:332.2

ГЕОІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Капінос Н.О., д.е.н., доцент,
завідувач кафедри геодезії та землеустрою,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Мироненко М.О., здобувач фахової передвищої освіти,
Сумський фаховий коледж будівництва та архітектури, м. Суми, Україна

Голоп'яров О.В., здобувач фахової передвищої освіти,
Сумський фаховий коледж будівництва та архітектури, м. Суми, Україна

Процеси децентралізації, які активно тривають в Україні, супроводжуються передачею значних повноважень у сфері земельних відносин на рівень територіальних громад. Станом на 2026 рік в Україні налічується близько 1400 спроможних територіальних громад, кожна з яких володіє земельними ресурсами різного цільового призначення, зокрема землями загального користування, сільськогосподарськими угіддями, землями забудови та рекреаційними територіями. Ефективне управління цим ресурсом неможливе без сучасних цифрових інструментів збору, обробки та аналізу просторової інформації. Геоінформаційні технології стають не просто технічним засобом, а стратегічною основою прозорого, раціонального та сталого землекористування на місцевому рівні [1].

Попри наявність державних програм цифровізації, рівень ГІС-зрілості більшості громад залишається нерівномірним. Провідні громади, наприклад Львівська, Вінницька та Маріупольська до окупації, впровадили комплексні геопортали, які включають містобудівні кадастри, реєстри зелених насаджень та інтерактивні схеми генеральних планів. Водночас значна частина невеликих громад досі використовує паперові карти, застарілі топоплани та фрагментарні табличні дані. Це призводить до типових проблем, таких як подвійний облік

земель, нецільове використання земельних ділянок, незаконна забудова, а також втрати місцевих бюджетів через недонадходження земельного податку та орендної плати [2].

Сучасна геоінформаційна система у складі територіальної громади повинна забезпечувати цілу низку ключових функцій. Передусім це цифрова реєстрація земельних ділянок через інтеграцію з Державним земельним кадастром, накладання шарів обмежень, таких як охоронні зони, санітарні розриви та сервітути. Другою важливою функцією є моніторинг використання земель, тобто порівняння фактичного використання з цільовим призначенням за допомогою супутникових знімків Sentinel-2 або Landsat-8 з періодичністю від п'яти до десяти днів. Крім того, ГІС дозволяє здійснювати просторове планування, що включає моделювання забудови, аналіз доступності до соціальної інфраструктури та оптимізацію транспортних мереж. Не менш важливою є функція оцінки земель, тобто автоматичний розрахунок нормативної грошової оцінки на основі геопросторових факторів, як-от розташування, наявність комунікацій та попит. Нарешті, сучасна ГІС обов'язково має забезпечувати публічну доступність через веб-ГІС, що дає змогу мешканцям переглядати земельні ділянки, подавати заяви та візуалізовувати проєкти благоустрою.

За даними пілотних проєктів, впровадження повноцінної ГІС-системи в громаді з населенням від тридцяти до п'ятдесяти тисяч осіб дає суттєві позитивні результати. Спостерігається зростання надходжень від земельного податку на двадцять-тридцять п'ять відсотків за рахунок виявлення раніше неврахованих ділянок. Водночас скорочується час на надання адміністративних послуг у земельній сфері з чотирнадцяти до трьох днів. Також фіксується зниження кількості земельних конфліктів та судових позовів на сорок-п'ятдесят відсотків. Крім того, суттєво підвищується довіра громади до органів влади через прозорість даних [3; 4].

У реальній практиці органи місцевого самоврядування стикаються з низкою перешкод. Найгострішою є кадрова проблема, адже спостерігається гострий дефіцит штатних ГІС-фахівців, які володіли б одночасно знаннями в галузі геоінформатики, земельного права та публічного управління. Існують також значні фінансові обмеження, оскільки вартість ліцензій комерційного програмного забезпечення, такого як ArcGIS або MapInfo, може сягати від п'яти до п'ятнадцяти тисяч доларів на рік, що є непосильним для малих громад. Технічна несумісність також ускладнює процес, адже формати даних різних міністерств, зокрема Держгеокадастру, Держстату та Мінрегіону, часто не синхронізуються автоматично. Окремо варто згадати про кібербезпекові ризики, оскільки централізація просторових даних потребує надійного захисту від витоку інформації, особливо в умовах воєнного стану.

Для масштабного впровадження геоінформаційних технологій пропонується кілька стратегічних напрямів. Одним із найбільш ефективних є використання вільного програмного забезпечення з відкритим кодом, такого як QGIS, GRASS GIS, PostGIS та GeoServer, яке не потребує ліцензійних платежів і має потужну світову спільноту підтримки. Крім того, доцільним є запровадження

хмарних ГІС-сервісів, наприклад NextGIS або ArcGIS Online, з платою за фактичне використання, що дозволяє суттєво знизити початкові витрати. Важливим напрямом є також підготовка освітніх модулів для посадовців об'єднаних територіальних громад на базі регіональних центрів підвищення кваліфікації, зокрема на базі Харківського регіонального інституту державного управління. Окрему увагу слід приділити інтеграції ГІС з системами електронного врядування, такими як «Відкрите місто» чи «е-Кабінет громадянина», для автоматичного обміну даними. Нарешті, вкрай необхідною є розробка типового технічного рішення для малих громад за принципом «ГІС як послуга» з централізованим супроводом через асоціації об'єднаних територіальних громад.

Геоінформаційні технології є не факультативним доповненням, а базовою компонентою сучасної системи управління земельними ресурсами територіальної громади. Вони дозволяють забезпечити достовірність даних, просторовий аналіз, публічність рішень та економію бюджетних коштів. Для досягнення системного ефекту необхідна державна підтримка на рівні програм «Цифрова громада» та U-LEAD з Європою, міжмуніципальна кооперація у створенні спільних геопорталів та підготовка ГІС-фахівців у системі публічного управління. Подальші дослідження мають бути спрямовані на адаптацію геоінформаційних систем до умов воєнного часу, зокрема на облік пошкоджених земель та мінно-небезпечних територій, а також на інтеграцію з інструментами повоєнної відбудови, такими як цифрові двійники територій та моніторинг компенсаційних виплат.

Література

1. Шарий Г., Ткаченко І., Одарюк Т. Сучасні ГІС-технології для підтримки управління земельними ресурсами при консолідації сільськогосподарських земель. Український чорноморський регіональний аграрний науковий журнал. 2025. Т. 29, № 3. С. 59–70. DOI: <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/3.2025.59> (дата звернення: 23.05.2026).
2. Флегантов Л. О. Методологія обробки геоданих на ГІС-платформах при створенні планів просторового розвитку територіальних громад: досвід України. Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics. 2024. № 6. URL: <https://nauka.gov.ua/works/rw.K3aTfKNM/> (дата звернення: 23.05.2026).
3. Автоматизація консолідації земель у рамках просторового планування територіальної громади. Матеріали міжнародної конференції молодих фахівців «GeoTerrace-2025». Європейська асоціація геофізиків та інженерів. 2025. Т. 2025. С. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.3997/2214-4609.202552044> (дата звернення: 24.05.2026).
4. Білявський М. О. Цифрове управління геоданими для картографування території на прикладі Зимноводівської громади : дис. ... д-ра філософії : 193 – Геодезія та землеустрій. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2025. 189 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2025/radaphd/32150/disertaciya-bilyavskii-mo-1405.pdf> (дата звернення: 24.05.2026)

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ У ФОРМУВАННІ СТІЙКИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ

Карпов А. Є., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Процеси інтенсивної цифрової трансформації економіки вимагають докорінної зміни парадигми проєктування та розвитку бізнес-моделей суб'єктів господарювання. Класичні підходи до організації комерційної діяльності виявляються неспроможними гарантувати стабільне функціонування компаній в умовах високої турбулентності, ринкових коливань та жорсткої глобальної конкуренції. Традиційна орієнтація на статичну внутрішню ефективність та мінімізацію поточних операційних витрат має поступатися місцем концепції довгострокової стійкості та адаптивності підприємств. Здатність організаційної структури оперативно реагувати на деструктивні зовнішні виклики та зберігати свою цілісність безпосередньо залежить від глибини інтеграції інноваційних технологічних рішень. Створення адаптивних механізмів управління, де цифрова трансформація виступає базовою платформою розвитку, дозволяє забезпечити високу регенеративну здатність та гнучкість внутрішніх бізнес-процесів, що є критично важливим для сталого розвитку відкритих соціально-економічних систем у нестабільному середовищі.

У межах вартісного, системного та стратегічного підходів [1, 2, 3, 4] бізнес-модель визначено як цілісну архітектурно-логічну концепцію, що поєднує стратегічні рішення та ключові компетенції з метою безперервного створення й доставки унікальної ціннісної пропозиції споживачам. Стійкість системи розглядається не як статична незмінність, а як еволюційний динамічний процес, що передбачає успішне проходження критичних точок флуктуацій та перехід на нові рівні якісного стану без руйнування зв'язків [5]. Визначено, що стійка бізнес-архітектура повинна володіти комплексом взаємопов'язаних характеристик, серед яких [2, 6, 7, 8]: динамічна адаптивність на основі превентивного моніторингу точок біфуркації; функціональна відновлюваність і регенерація внутрішніх елементів після збоїв; когнітивна гнучкість, яка виключає жорстку детермінацію процесів і забезпечує швидкий перерозподіл ресурсів. Також важливими ознаками є екосистемна інтегрованість для розподілу ризиків між партнерами, постійна ціннісна релевантність пропозиції у часі та наявність стратегічних буферів, що поглинають зовнішні удари.

Для практичного втілення зазначених характеристик необхідно використати специфічний інструментарій, який трансформує теоретичні засади у високотехнологічні алгоритми менеджменту. Необхідно встановити чітку відповідність між ознаками стійкості та цифровими інноваціями. Так, динамічна адаптивність активується інструментами Big Data, Інтернету речей та прогнозової аналітики, що дозволяють відстежувати приховані ринкові тренди.

Функціональне відновлення базується на технологіях цифрових двійників і віртуального моделювання кризових сценаріїв. Когнітивна гнучкість підтримується штучним інтелектом, хмарними обчисленнями та архітектурою Data Lakes, які децентралізують обробку інформації. Екосистемну інтегрованість формують блокчейн та API-інтерфейси, що забезпечують синхронізацію процесів у єдиному цифровому просторі. Постійна ціннісна релевантність спирається на CRM-системи, машинне навчання та платформи клієнтських даних, а ресурсні резерви оптимізуються через ERP-системи та роботизацію процесів. Залежно від потенціалу компанії може бути запропоновано три стратегічні підходи [9, 10, 11]: інкрементна цифровізація для поетапної автоматизації, платформізація для екосистемного партнерства та інтелектуальна трансформація для проактивного проривного розвитку.

Для забезпечення послідовної реалізації трансформаційних процесів може бути запропонований чотирьохфазний механізм у вигляді замкненого контуру безперервного розвитку. Перша фаза стратегічного позиціонування полягає в оцінці технологічної зрілості та вибору стратегічного вектора. Друга фаза технологічної інтеграції передбачає імплементацію обраного комплексу інновацій. Третя фаза формування характеристик стійкості є цільовою, оскільки саме на ній технологічні інструменти активують внутрішні захисні властивості та гнучкість зв'язків бізнес-моделі. Четверта фаза моніторингу та еволюції забезпечує постійне самотестування системи завдяки цифровим зворотним зв'язкам. Наявність стійких контурів зворотного зв'язку від моніторингу до стратегічного планування гарантує еволюційний характер механізму, перетворюючи накопичені операційні дані на основу для коригування рішень на наступних циклах життєвого циклу підприємства.

Підводячи підсумок, можна констатувати, що концепція бізнес-моделі успішно еволюціонувала від статичного дескриптивного шаблону до динамічної архітектурно-логічної системи, де стійкість виступає головним мірилом тривалої ефективності. Встановлено, що в умовах високої ринкової волатильності життєздатність бізнес-архітектури безпосередньо корелює з рівнем впровадження цифрових інновацій, які трансформують внутрішні зв'язки та роблять реакцію на флуктуації миттєвою. Цифрова трансформація є не просто технічним доповненням, а фундаментальним каталізатором організаційної адаптивності та регенерації. Запропонований механізм доводить, що системне поєднання інтелектуальних рішень та екосистемного розвитку дозволяє підприємствам перетворювати зовнішні загрози на стратегічні можливості для випереджального розвитку. Подальші перспективи наукового пошуку полягають у деталізації та апробації методик кількісного оцінювання впливу конкретних цифрових інструментів на інтегральний рівень стійкості бізнес-моделей підприємств у різних галузевих контекстах.

Література

1. Сливоцький А. Міграція капіталу: як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів. Київ: Пульсари. 2001. 296 с.
2. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, First Edition 2010. 288 p.
3. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. 2010. № 43 (2–3). P. 354–363.
4. Johnson M., Christensen K., Kagermann H. Update business model. *Harvard Business Review*. 2009. № 3. P. 63.
5. Ревенко Д.С. Методологія моделювання діагностики та управління стійкістю соціально-економічних систем : монографія. Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2019. 320 с.
6. Швидка О. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах невизначеності: від ефективності до стійкості. *Економічний простір*. 2026. №210. С. 145–151.
7. Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*. 2011. № 37(4). P. 1019–1042.
8. Hamel G., Breen B. The future of management. Harvard Business Press. 2007. 272 p.
9. Andriole S. J. The Perils and Promise of Digital Transformation: Incremental versus Disruptive Change. *World Scientific Book Chapters*, in: G Reza Djavanshir (ed.). Digital strategies and organizational transformation. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.. 2023. Chapter 5. P. 91-101.
10. Loza S. Conceptual model of a manufacturing enterprise's digital ecosystem in the context of Industry 4.0. *Economic herald of the Donbas*. 2025. №4(82). P. 201–209. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-4\(82\)-201-209](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-4(82)-201-209).
11. Brynjolfsson E., McAfee A. The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W. W. Norton & Company. 2014. 306 p.

УДК 339.727.22:330.341.1

ESG-ІНВЕСТИВАННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ У РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ

Катіба В. В., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»

Лебедченко В.В., к.е.н., доц.,
доц. кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»

Сучасна архітектура міжнародної економіки переживає корінну трансформацію, викликану переходом від класичної макроекономічної моделі максимізації акціонерної вартості (Shareholder Value) до стейкхолдерського капіталізму (Stakeholder Capitalism). Традиційні підходи до оцінки інвестиційної привабливості, що базувалися виключно на фінансових мультиплікаторах (ROI, ROE, EBITDA), продемонстрували обмежену ефективність в умовах глобальних кліматичних змін, соціальних дисбалансів та криз корпоративного управління.

Інтеграція екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) чинників у практику прийняття інвестиційних рішень змінила саму філософію розподілу капіталу. Як зазначають дослідники, ESG-інвестування еволюціонувало з нішевого інструменту «етичного» або релігійного вибору (Socially Responsible Investing, SRI) до статусу домінуючого глобального стандарту ринкової аналітики та стратегічного планування [6]. Сьогодні ESG-метрики розглядаються не як благодійність чи додаткові витрати компаній, а як фундаментальний індикатор довгострокової конкурентоспроможності бізнесу на світовій арені.

Впровадження інституту ESG-рейтингів суттєво підвищило ефективність функціонування міжнародних фінансових ринків через подолання явища інформаційної асиметрії. Оцінка нефінансових ризиків виступає надійним випереджаючим індикатором фінансової життєздатності емітентів [4]. Наприклад, висока вуглецевий слід компанії свідчить про її вразливість до майбутніх екологічних податків, а незадовільний стан корпоративного управління підвищує ймовірність корупційних скандалів чи внутрішніх фродів.

Інтеграція ESG-чинників у портфельний аналіз дає змогу інвесторам ідентифікувати приховані системні загрози до того, як вони матеріалізуються у фінансових звітах компаній та спричинять обвал ринкової вартості акцій [4]. Тим самим стале фінансування створює додатковий захисний бар'єр для світової фінансової системи, знижуючи її загальну системну волатильність.

Екологічний компонент (Environmental). У фокусі міжнародної економічної дискусії перебуває декарбонізація та протидія глобальному потеплінню. Екологічний критерій вимагає від транснаціональних корпорацій та національних економік чітких стратегій щодо зменшення викидів парникових газів (Net Zero), переходу на відновлювані джерела енергії (ВДЕ), впровадження принципів циркулярної (замкненої) економіки та збереження біорізноманіття [5]. Масштабні капітальні інвестиції спрямовуються у розвиток водневих технологій, енергоефективності промисловості та зелену логістику. Компанії, що ігнорують екологічні ліміти, дедалі частіше стикаються із дефіцитом сировинної бази та бойкотом з боку контрагентів.

Соціальний компонент (Social). Цей вектор охоплює внутрішню та зовнішню екосистему бізнесу. Він передбачає суворе дотримання прав людини, створення безпечних та інклюзивних умов праці, забезпечення гендерної рівності в оплаті та управлінні, а також захист прав споживачів і розвиток місцевих громад, де функціонують виробничі потужності [6]. В умовах глобалізації соціальний критерій став ключовим для захисту брендів від репутаційних криз: використання дитячої праці чи порушення трудових прав у

країнах третього світу через ланцюжки постачань миттєво призводить до виключення акцій компанії з міжнародних індексів (наприклад, MSCI ESG чи Dow Jones Sustainability Index).

Управлінський компонент (Governance). Корпоративне управління виступає інституційним базисом, який гарантує виконання екологічних та соціальних зобов'язань. Критерій "G" вимагає абсолютної прозорості структури власності, наявності незалежних директорів у наглядових радах, ефективних антикорупційних комплаєнс-процедур, захисту прав міноритарних акціонерів та справедливої системи винагороди топменеджменту, що прив'язана до досягнення цілей сталого розвитку. Ефективне врядування мінімізує ризики внутрішніх конфліктів та зловживань, підвищуючи рівень довіри міжнародних кредиторів.

Перерозподіл міжнародних капітальних потоків. ESG-інвестування виступає потужним каталізатором структурної перебудови світового господарства. Відбувається масштабне міжгалузеве переливання капіталу [2]. Традиційні «коричневі» сектори економіки (видобуток вугілля, нафтогазова промисловість, неекологічна металургія) відчують стрімке зростання вартості запозичень та капіталу через інвестиційний бойкоту з боку найбільших інституційних інвесторів (таких як інвестиційні фонди BlackRock, Vanguard, державні пенсійні фонди Норвегії та Японії). Натомість капітал акумулюється в інноваційних, наукомістких та екологічно чистих виробництвах, що прискорює четверту промислову революцію (Industry 4.0).

Інституціоналізація та диверсифікація «зелених» фінансових інструментів. Роль ESG у міжнародній економіці безпосередньо матеріалізується через стрімкий розвиток спеціалізованого інструментарію сталих фінансів [1]. Ключовими елементами цієї системи стали:

- Зелені, соціальні та сталі облігації (Green, Social, and Sustainability Bonds): боргові інструменти, кошти від розміщення яких спрямовуються виключно на фінансування екологічних або соціально значущих проєктів із чітко вимірюваним результатом.

- Кредити, прив'язані до показників сталого розвитку (Sustainability-Linked Loans, SLLs): фінансові продукти, де відсоткова ставка безпосередньо залежить від виконання позичальником заздалегідь визначених екологічних чи соціальних KPI.

- ESG ETF (Exchange-Traded Funds): біржові індексні фонди, які автоматично формують портфелі лише з паперів компаній із високим ESG-рейтингом, забезпечуючи масовий доступ роздрібних інвесторів до сталих активів.

Ці інструменти трансформують кредитні ринки, роблячи екологічну відповідальність фінансово вигідною для позичальників.

Жорсткі тренди транскордонного регулювання. Міжнародні економічні відносини та світова торгівля втрачають колишню ліберальну рамку, підпорядковуючись суворому екологічному регулюванню [5]. Найбільш репрезентативним прикладом є політика Європейського Союзу. Завдяки імплементації Директиви про корпоративну звітність щодо сталого розвитку

(CSRD) та Регламенту про розкриття інформації щодо сталого фінансування (SFDR), нефінансова звітність за стандартами ESRS набула юридично обов'язкового характеру для тисяч компаній [2].

Паралельно з цим, запуск механізму транскордонного вуглецевого коригування (CBAM) радикально змінює правила імпорту до ЄС для третіх країн. CBAM фактично запроваджує мито на вуглецеву місткість товарів (цемент, електроенергія, добрива, залізо, сталь, алюміній, водень), що ввозяться на європейський ринок. Це змушує експортерів з усього світу прискорено модернізувати власні виробничі лінії, щоб уникнути втрати конкурентоспроможності на одному з найбільших споживчих ринків планети [5]. Таким чином, ESG перетворилося з корпоративної ініціативи на геоекономічний інструмент регулювання міжнародної торгівлі.

Стратегічні імперативи та виклики для економіки України. ESG як безальтернативна основа повоєнної модернізації. Для України інтеграція ESG-принципів у національну економічну політику та корпоративну практику є безальтернативною умовою успішної євроінтеграції та повоєнного відновлення [3]. Масштаб руйнувань інфраструктури та промислового потенціалу внаслідок бойових дій вимагає залучення колосального зовнішнього фінансування. Проте відбудова України не може відбуватися за старими радянськими чи ранніми капіталістичними зразками високої енергомісткості та низьких екологічних стандартів.

Міжнародні донори, уряди країн-партнерів та провідні фінансові інституції (Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Міжнародна фінансова корпорація (МФК), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ)) задекларували, що надання фінансової допомоги та інвестиційних траншів відбуватиметься виключно за принципом "Build Back Better" (Відбудувати краще, ніж було). Це означає, що будь-який проєкт відновлення — від житлового кварталу до металургійного комбінату — повинен мати бездоганну ESG-експертизу: відповідати принципам зеленої таксономії ЄС, мінімізувати викиди CO₂, впроваджувати цифрові системи управління та забезпечувати прозорість використання кожної гривні чи євро [3].

Шляхи інтеграції українського бізнесу в глобальні ESG-ланцюги. Для збереження позицій на міжнародних ринках українським підприємствам необхідно здійснити низку послідовних кроків [1]:

1. Розбудова внутрішньої ESG-інфраструктури: створення профільних департаментів сталого розвитку на рівні великого та середнього бізнесу, призначення директорів із питань сталого розвитку (Chief Sustainability Officer).

2. Впровадження міжнародних стандартів звітності: перехід від фрагментарних звітів про КСВ (корпоративну соціальну відповідальність) до верифікованого аудиторами розкриття інформації за стандартами GRI, SASB та ESRS.

3. Екологічна сертифікація та енергомодернізація: аудит вуглецевого сліду продукції, впровадження енергоощадних технологій, локальна генерація з відновлюваних джерел енергії (наприклад, промислові сонячні станції для

власних потреб підприємств) задля зменшення потенційного податкового навантаження в межах СВМ.

4. Реформа корпоративного управління: ліквідація корупційних ризиків, підвищення ролі незалежних директорів та забезпечення повної прозорості ланцюгів постачання.

Держава, своєю чергою, має забезпечити гармонізацію національного законодавства з екологічним правом ЄС (European Green Deal) та створити стимули для розвитку внутрішнього ринку зелених облігацій [1].

Підбиваючи підсумки, можна констатувати, що ESG-інвестування остаточно переросло межі локальних корпоративних стратегій чи маркетингових інструментів та перетворилося на фундаментальний фактор розвитку сучасної міжнародної економіки. Воно виступає системним інструментом перерозподілу глобальних фінансових потоків на користь технологій майбутнього, вирівнювання соціальних дисбалансів та мінімізації макроекономічних ризиків.

Подальша еволюція глобальної фінансової архітектури відбуватиметься виключно у векторі сталого фінансування. Країни, регіони та окремі бізнес-структури, які ігноруватимуть або імітуватимуть ESG-трансформацію (вдаючись до грінвошингу), неминуче зіткнуться з інвестиційним бойкотом, дефіцитом дешевого капіталу, високими регуляторними митами та повною втратою конкурентоспроможності на світовій арені. Для України імплементація ESG є не просто вимогою часу, а ключовим фінансовим та інституційним інструментом для успішної повоєнної модернізації та повноправної інтеграції до ЄС.

Література

1. Диба М. І., Гернего Ю. О. Фінансування проєктів ESG: зарубіжні практики та можливості розвитку в Україні. *Фінансы Украины*. 2022. № 2. С. 45–57.
2. ESG-інвестування на фондових ринках Європи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 26.05.2026).
3. Стратегії ESG-інвестування у відбудову економіки України : матеріали наук. дослідж. НаУКМА / ДТЕУ. Київ, 2024–2025. 120 с.
4. Hill J. Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing: A Balanced Analysis of the Theory and Practice of a Sustainable Portfolio. Academic Press, 2020. 340 p.
5. Oliver Yébenes M. Climate change, ESG criteria and recent regulation: Challenges and opportunities. *Eurasian Economic Review*. 2024. Vol. 14, No. 1. P. 87–120.
6. Sherwood M. W., Pollard J. Responsible investing: An introduction to environmental, social, and governance investments. Routledge, 2018. 216 p.

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У МОДЕРНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТА БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ

Кашена Н. Б., д-р. екон. наук, професор,
професор,
Державний біотехнологічний університет

Остапенко Р. М., канд. екон. наук, доцент,
доцент,
Державний біотехнологічний університет

Цифрові інструменти в контексті фінансової звітності та бізнес-аналітики — це програмне забезпечення та технології, що полегшують збір, обробку, аналіз та представлення фінансових даних. Ці інструменти призначені для підвищення ефективності та точності фінансових операцій, що дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення. В Україні фінансовий сектор переживає значну цифрову трансформацію, зумовлену необхідністю модернізації та конкуренції на світовому ринку. Ця трансформація характеризується впровадженням передових технологій, таких як хмарні платформи бухгалтерського обліку, програмне забезпечення для бізнес-аналітики (BI) та інструменти автоматизації, які стають дедалі поширенішими серед українських підприємств.

Описана технологічна зміна не є суто технічним явищем — вона відображає глибший структурний запит на перебудову управлінської культури у вітчизняному бізнесі. Сучасний стан цифрової трансформації у фінансовому секторі України відзначається зростаючим усвідомленням важливості цифровізації для економічного зростання та конкурентоспроможності. Українські підприємства все більше інвестують у цифрові інструменти, щоб оптимізувати свої фінансові процеси та отримати конкурентну перевагу. Значення модернізації для українських підприємств полягає у потенціалі підвищення операційної ефективності, зниження витрат та покращення можливостей прийняття рішень. Застосовуючи цифрові інструменти, українські компанії можуть краще долати виклики швидкозмінного бізнес-середовища та забезпечити собі довгостроковий успіх [1].

Розуміння стратегічного значення цифровізації безпосередньо обумовлює перехід до конкретного аналізу вигод, які отримують підприємства від впровадження відповідних технологій у щоденну фінансову діяльність. Впровадження цифрових інструментів у фінансову звітність та бізнес-аналітику пропонує численні переваги для українських підприємств. Ці інструменти підвищують точність фінансових даних, зменшуючи людські помилки та автоматизуючи повторювані завдання. Крім того, вони значно збільшують швидкість обробки даних, що дозволяє здійснювати аналіз та звітність у режимі реального часу. Це, у свою чергу, покращує можливості прийняття рішень, оскільки підприємства можуть отримати доступ до актуальної інформації та аналітичних даних для формування своїх стратегій. Впровадження цифрових

інструментів також сприяє кращому розподілу ресурсів та управлінню витратами, що підвищує загальну ефективність бізнесу [2].

Однак реалізація цих переваг у практичній площині невіддільна від розуміння бар'єрів, які стоять на шляху до повноцінної цифрової інтеграції у вітчизняних умовах. Незважаючи на очевидний позитивний потенціал, українські підприємства стикаються з низкою викликів при впровадженні цифрових інструментів. Обмеження інфраструктури, такі як недостатній доступ до Інтернету та застаріле обладнання, можуть перешкоджати ефективному використанню цифрових технологій. Адаптація до регуляторних вимог є ще однією перешкодою, оскільки підприємствам доводиться орієнтуватися у складних правових рамках та забезпечувати відповідність стандартам, що постійно змінюються. Питання кібербезпеки мають першочергове значення, оскільки посилення залежності від цифрових інструментів наражає підприємства на потенційні витоки даних та кібератаки. Крім того, існує нагальна потреба у цифровій грамотності персоналу, оскільки працівники повинні володіти навичками ефективного використання цих інструментів.

Ідентифікація цих викликів є не констатацією безвиході, а вихідною точкою для формування системи практичних заходів, спрямованих на послідовне їх подолання. Для успішної цифрової модернізації українські організації повинні врахувати кілька практичних рекомендацій. По-перше, інвестиції у надійну інфраструктуру та заходи з кібербезпеки є необхідними для підтримки впровадження цифрових інструментів. По-друге, підприємствам слід впроваджувати програми безперервного навчання та розвитку, щоб підвищити цифрову грамотність персоналу та забезпечити вміння співробітників користуватися новими технологіями. Нарешті, співпраця з регуляторними органами з метою оптимізації процесів дотримання вимог може допомогти організаціям ефективніше орієнтуватися в правовому полі. Вирішуючи ці виклики, українські підприємства зможуть повною мірою використовувати переваги цифрових інструментів та стимулювати сталий розвиток [3].

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що цифрова трансформація фінансової звітності та бізнес-аналітики є не факультативним елементом стратегії підприємства, а об'єктивною умовою його конкурентоздатності в сучасних економічних реаліях. Хмарні платформи, інструменти ВІ та системи автоматизації фінансових процесів суттєво змінюють саму природу управлінського обліку: із реактивного відображення господарських фактів він перетворюється на інструмент проактивного управління та прогнозування. Для українських підприємств це означає принципово інший рівень аналітичної глибини при прийнятті рішень — від оперативних до стратегічних. Водночас стійкість цього переходу визначається не лише технологічними інвестиціями, а й здатністю організацій вибудувати відповідну інституційну основу: сформувати кваліфікований персонал, адаптувати внутрішні регламенти та налагодити діалог із регуляторними структурами. Лише комплексний підхід, що поєднує технологічний, кадровий та нормативний виміри, здатний забезпечити реальний, а не декларативний ефект від цифровізації фінансового управління.

Література

1. Цифрові трансформації України 2023: виклики та реалії. Збірник матеріалів науково-практичної конференції. Київ: НДІ інтелектуальної власності та права, 2023. Розд. «Цифровізація фінансового сектору», с. 10–18. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/conf_29.09.23.pdf
2. Остапенко, Р., Поливана, Л., & Мазоренко, М. (2025). Роль цифрових проєктів у трансформації обліку та аналізу фінансових даних. *Via Economica*, (9), 62-70. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-9-9>
3. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD, 2024. 120 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en

УДК: 338.681:336.76

СМАРТ КОНТРАКТИ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІРЖОВИХ ОПЕРАЦІЙ

Ковальов М. П., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Ліхоносова Г. С., д-р. екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Сучасна інфраструктура біржових операцій значною мірою залежить від централізованих посередників – клірингових палат, реєстраторів, депозитаріїв. Це призводить до операційних ризиків, затримок розрахунків у циклах T+2 / T+3, виникнення асиметрії інформації та необхідності постійного моніторингу виконання зобов'язань. Одним із перспективних напрямів усунення зазначених недоліків є імплементація технології смарт-контрактів у процеси організованих торгів.

Починаючи з часів заснування перших бірж, швидкість і точність біржових операцій мали велику залежність від людського фактору, що суттєво затримувало процес їхньої обробки та виконання. Починаючи з 60-70-х років ХХ століття починається комп'ютеризація процесу біржових торгів. В 1982 році Девід Чаум опублікував опис протоколу, елементи якого зараз використовує блокчейн [1], а в 1991 році вченими С. Хабером та В. Скотт Сторнетом було розроблено методику захисту документів криптографічним способом [2].

Пройшовши шлях стрімкого розвитку технологій, набули широкого застосування смарт контракти. Вперше теорія смарт контрактів була запропонована в 1994 році вченим Ніком Сабо і далі ним розвинута [3]. Смарт контракт – це угода, написана мовою програмування, яка вважається виконаною,

якщо виконані всі прописані кодом умови. Наприклад, право власності на певний товар буде передано покупцеві тільки після підтвердження повної оплати.

Метою дослідження є обґрунтування архітектурних, функціональних та регуляторних засад використання смарт-контрактів для повної або часткової автоматизації біржових операцій, а також аналіз потенційних переваг, технічних обмежень і ризиків такої автоматизації.

У межах дослідження встановлено, що смарт-контракти здатні виконувати функції, які традиційно належать централізованим кліринговим палатам, зокрема забезпечувати автоматичний нетінг зустрічних зобов'язань у режимі реального часу та блокування активів під угоду без участі третьої сторони. Така архітектура уможлиблює скорочення циклу розрахунків до величин T+0, тобто до кількох секунд або тривалості одного блоку блокчейн-мережі. Подальший аналіз дозволив виокремити три основні моделі автоматизації біржових операцій на основі смарт-контрактів. Перша модель реалізована у децентралізованих біржах, що використовують механізм автоматичних маркет-мейкерів і не потребують традиційного ордербуку. Друга модель є гібридною, де узгодження умов угоди відбувається поза блокчейном, а виконання та розрахунки – безпосередньо в блокчейні. Третя модель передбачає застосування регульованих блокчейн-систем для обігу цифрових фінансових активів у межах чинного законодавства, що відкриває можливість інтеграції смарт-контрактів у традиційний біржовий ландшафт без повної відмови від існуючих регуляторних механізмів.

Окрему увагу приділено функціональним можливостям, критичним для біржової інфраструктури. Зокрема, смарт-контракти дозволяють автоматизувати процес маржин-колу: при падінні вартості застави нижче заздалегідь визначеної хедж-лінії позиція закривається автоматично, без необхідності голосового або текстового повідомлення від брокера. Також реалізується автоматичне нарахування дивідендів або купонів за токенованими фінансовими інструментами, а сам факт укладення угоди після верифікації передбачених умов стає причиною, за якою скасування угоди є технічно неможливим.

Водночас ідентифіковано низку бар'єрів, які перешкоджають широкому промисловому впровадженню. Першим із них є проблема оракулів: оскільки смарт-контракт за своєю суттю не має доступу до зовнішньої інформації, він не може самостійно отримати ринкову ціну активу або інші релевантні дані з реального світу. Вирішення цієї проблеми потребує застосування децентралізованих оракулів, що, однак, створює додатковий рівень залежності та потенційні ризики маніпулювання. Другим бар'єром є обмежена масштабованість багатьох блокчейн-мереж: глобальні біржі генерують понад 50 тисяч транзакцій на секунду, і не всі сучасні платформи можуть стабільно забезпечувати таку пропускну здатність без суттєвого зростання комісій або затримок. Третім, не менш важливим бар'єром, є юридична невизначеність: досі відсутня усталена практика щодо юрисдикції, яка застосовується до дій, виконаних смарт-контрактом, особливо у випадках помилкових або несанкціонованих трансферів, а механізми примусового виконання або

оскарження таких транзакцій залишаються нерозробленими у більшості правових систем [4].

Таким чином, результати дослідження свідчать, що технологічна спроможність смарт-контрактів автоматизувати ключові біржові операції є доведеною, проте їхнє ефективне застосування на практиці вимагає комплексного вирішення проблем оракулів, масштабування та правового регулювання.

В наш час смарт контракти знаходять застосування у різноманітних галузях людської діяльності, як-от страхування, постачання товарів, біржова торгівля та інші. Одним з найперспективніших напрямів застосування смарт контрактів є біржові операції. Безпека і висока надійність, надшвидке опрацювання угод, відсутність посередників роблять смарт контракти вигідними для впровадження на біржах. Станом на зараз смарт контракти використовуються на децентралізованих біржах.

Отже, смарт-контракти здатні забезпечити автоматизацію пост-трейд процесів із мінімізацією ризику технічного дефолту та участі людського фактору.

Для промислового впровадження на організованих ринках потрібне поєднання смарт-контрактів з надійними децентралізованими оракулами, механізмами масштабування та стандартизованими протоколами взаємодії. Доцільним є визнання програмного коду смарт-контракту таким, що має юридичну силу для виконання біржових угод, насамперед у межах регуляторних «пісочниць» та гібридних моделей, як-от поєднання традиційного права та *lex cryptographica*.

Виходячи з вищенаведеного, рекомендується розробка уніфікованого стандарту біржового смарт-контракту з метою забезпечення інтеоперабельності між централізованими та децентралізованими торговельними майданчиками.

Література

1. Chaum, David. Showing credentials without identification transferring signatures between unconditionally unlinkable pseudonyms. International Conference on Cryptology. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 1990. pp. 245-264.
2. Stuart Haber, W. Scott Stornetta. How to time-stamp a digital document. Journal of Cryptology. 1991. V. 3, pp. 99–111.
3. Szabo, Nick. Winning strategies for smart contracts. Blockchain Research Institute, 2017, p 37.
4. Кривенко, Ю.В. Щодо поняття та ознак смарт-контракту. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2023. № 64. С. 80-83.

АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ У СУЧАСНОМУ ПРОДУКТОВОМУ РИТЕЙЛІ: БАЛАНС МІЖ ЗРУЧНІСТЮ ДЛЯ КЛІЄНТА ТА ОПТИМІЗАЦІЄЮ РЕСУРСІВ

Коломієць А.О.,

здобувач фахової передвищої освіти,
ВСП «Технологіко-економічний фаховий коледж
Білоцерківського національного аграрного університету»,
м. Біла Церква, Україна

Бойко В.М., викладач інформаційних дисциплін,

ВСП «Технологіко-економічний фаховий коледж
Білоцерківського національного аграрного університету»,
м. Біла Церква, Україна

Якщо ми поглянемо на розвиток роздрібної торгівлі за останні десять років, то побачимо феноменальний стрибок. Ми пройшли шлях від епохи довгих черг та втомлених касирів до створення динамічного простору, де покупець може здійснити покупку, майже не взаємодіючи з персоналом. Цифрова трансформація ритейлу – це вже не абстрактна футурологія, це базова умова виживання на ринку. Сьогодні ми розглянемо, як автоматизація створює новий баланс між безшовним клієнтським досвідом та жорсткою оптимізацією ресурсів бізнесу.

Економічне підґрунтя: чому ритейл змушений цифровізуватися

Продуктовий ритейл традиційно працює на відносно низькій маржинальності, тому будь-яка можливість скоротити операційні витрати стає критичною. З іншого боку, кардинально змінився портрет споживача. Сучасний клієнт не готовий витратити час на очікування; йому потрібна швидкість, зручність та персоналізація. Відповіддю на цей подвійний виклик – тиск витрат і зростання очікувань – стало масове впровадження гібридних моделей обслуговування та глибока автоматизація внутрішніх процесів.

Технологічний ландшафт торгового залу

Що саме формує цей новий цифровий екосистемний підхід?

Каси самообслуговування (Self-Checkout) та Scan&Go: Це найпомітніша для клієнта зміна. Замість однієї класичної каси встановлюється 4–6 терміналів, що ліквідує «вузьке місце» на виході з магазину. Більше того, технології на кшталт Scan&Go дозволяють сканувати товари смартфоном прямо під час руху залом, перетворюючи телефон на мобільний платіжний термінал.

Інтернет речей (IoT) та електронні цінники (ESL): Паперові цінники відходять у минуле. Електронні дисплеї дозволяють мережам змінювати ціни на тисячі товарів за лічені секунди з центрального сервера. Це унеможливорює ситуацію, коли ціна на полиці та на касі відрізняється, що суттєво підвищує лояльність покупців.

Big Data у програмах лояльності: Картка клієнта сьогодні – це не просто знижка, це інструмент збору даних. Аналізуючи чеки, алгоритми формують унікальні пропозиції для кожного, стимулюючи перехресні продажі та підвищуючи середній чек без нав'язливої реклами.

Нова парадигма товарознавства та контролю якості

Один із найцікавіших аспектів автоматизації – це її вплив на управління швидкопсувними товарами. У категоріях «фреш» (свіже м'ясо, молоко, молочні вироби) на зміну ручному контролю приходять смарт-системи. Розумні холодильники, підключені до мережі, цілодобово моніторять температуру та автоматично сигналізують про найменші відхилення. Системи автозамовлення самостійно розраховують потребу в продукції на основі історії продажів та навіть прогнозу погоди. Це мінімізує відсоток списання товару (shrinkage) і гарантує, що клієнт завжди отримує безпечний та свіжий продукт високої якості.

Один із найцікавіших аспектів автоматизації – це її вплив на управління швидкопсувними товарами. У категоріях «фреш» (свіже м'ясо, молоко, молочні вироби) на зміну ручному контролю приходять смарт-системи. Розумні холодильники, підключені до мережі, цілодобово моніторять температуру та автоматично сигналізують про найменші відхилення. Системи автозамовлення самостійно розраховують потребу в продукції на основі історії продажів та навіть прогнозу погоди. Це мінімізує відсоток списання товару (shrinkage) і гарантує, що клієнт завжди отримує безпечний та свіжий продукт високої якості.

Трансформація ролі персоналу: від рутини до сервісу та експертності

Існує поширений міф, ніби автоматизація призводить до масових звільнень у торгівлі. Практика великих концептуальних мереж (на зразок вітчизняного «Сільпо») доводить інше: змінюється не стільки кількість персоналу, скільки його функціонал. Машина забирає на себе монотонну роботу – пробивання штрихкодів чи друк цінників. Натомість продавець-консультант трансформується в експерта торгового залу. Людина вивільняється для товарознавчого контролю: оцінки органолептичних властивостей продукції на вітринах, підтримки ідеального товарного сусідства та естетики викладки. Працівник починає фокусуватися на сервісі, вирішенні нестандартних запитів та живому спілкуванні з клієнтом.

Виклики та приховані ризики

Об'єктивний аналіз вимагає вказати і на зворотний бік цифрової трансформації. Попри всі переваги, глибока автоматизація несе низку серйозних викликів. Насамперед варто відзначити технологічну вразливість, адже будь-який збій у програмному забезпеченні або порушення роботи серверної інфраструктури здатні миттєво паралізувати роботу цілого супермаркету. Паралельно з цим постає гостре питання кібербезпеки: оскільки цифровізація передбачає безперервний збір величезних масивів персональних даних, ритейлери стають вкрай привабливою мішенню для хакерських атак. Не менш важливим фактором залишається і соціальний бар'єр. Значна частина покупців, зокрема старшого віку, часто відчуває розгубленість або навіть стрес перед новими інтерфейсами. Саме тому повна відмова від людського фактора наразі неможлива, що зумовлює постійну необхідність у кваліфікованих консультантах-помічниках у зонах самообслуговування.

Висновки

Підсумовуючи, можемо стверджувати: успішна автоматизація ритейлу – це не створення бездушного, повністю роботизованого магазину. Це пошук синергії. Технології беруть на себе швидкість, точність та рутинні операції, знижуючи витрати. А люди – працівники залу – забезпечують емпатію, експертність та атмосферу, яку жоден алгоритм поки що не здатен відтворити. Саме цей баланс дозволяє сучасному продуктовому ритейлу бути водночас ефективним для бізнесу та максимально комфортним для клієнта.

Література

1. Апалькова В. В. Цифрова трансформація економіки та інноваційні моделі управління бізнесом. Київ : Центр навчальної літератури, 2023.
2. Огляд ринку: як український продуктовий ритейл автоматизує торгові зали та оптимізує процеси / Асоціація ритейлерів України (RAU). 2025. URL: <https://rau.ua/> (дата звернення: 21.05.2026).
3. Сидоренко О. В., Мельник І. М. Товарознавство продовольчих товарів та інноваційні методи контролю якості швидкопсувної продукції : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2024.
4. Цифрова трансформація мережі «Сільпо»: досвід впровадження кас самообслуговування (Self-Checkout) та систем електронних цінників : звіт департаменту інновацій / Корпоративні інновації Fozzy Group. 2025.
5. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Маркетинг та управління якістю послуг в епоху цифровізації. Харків : Фоліо, 2023.
6. Kraus N., Kraus K. Digital Retail Ecosystems: Big Data and IoT in Modern Supermarkets. Journal of Digital Economy and Management. 2024. Vol. 12, No. 3. P. 45–62.
7. Аналітична доповідь щодо розвитку електронної комерції та гібридних форматів торгівлі в Україні / Міністерство економіки України. 2025. URL: <https://me.gov.ua/> (дата звернення: 21.05.2026).

УДК 330.342.14

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДАНИХ

Косарєв В. Г., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Ревенко Д. С., д-р екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Сучасна глобальна економіка характеризується безпрецедентною невизначеністю та турбулентністю [1]. Для України, що перебуває в умовах війни та гібридної агресії, економічна безпека перетворилася на питання екзистенційного виживання держави [1]. Традиційні підходи другої половини ХХ ст., засновані на ретроспективному контролі та фізичному захисті периметра, виявляються неспроможними перед сучасними багатовимірними загрозами [1, 2]. Виникла епістемологічна криза парадигми безпеки: швидкість реагування державних і корпоративних систем не відповідає динаміці змін зовнішнього середовища [1].

Цифрова трансформація економічних відносин також диктує необхідність переходу до нової моделі безпеки. Економіка перестала бути сукупністю фізичних активів і паперових транзакцій; вона перетворилася на глобальну мережу цифрових даних [3]. У цьому контексті виникає поняття «інтелектуалізація даних» — процес, що виходить за межі простої цифровізації чи автоматизації [1]. Інтелектуалізація передбачає наділення інформаційних систем когнітивними здібностями до самостійного виявлення прихованих закономірностей, прогнозування сценаріїв та адаптивної реакції на загрози без прямого втручання людини. Відповідно, метою даного дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад трансформації парадигми економічної безпеки від реактивної до проактивної моделі, що базується на суверенній інфраструктурі штучного інтелекту та передових методах аналізу даних.

Історично домінувала «реактивна» модель економічної безпеки, що передбачає реагування *post factum* — захисні заходи вживаються лише після фіксації факту порушення (розкрадання коштів, корупційної дії чи кібератаки). Фундаментальний недолік такого підходу — значний часовий лаг між виникненням загрози та реакцією на неї: у цифрову епоху, коли виведення капіталу в офшори або конвертація коштів у криптоактиви займає лічені секунди, цикл «аудит — виявлення — розслідування» стає неефективним, оскільки на момент завершення розслідування активи вже можуть бути безповоротно втрачені [1]. До того ж стрімке зростання обсягів інформації змушує контролюючі органи обмежуватися вибірковими перевірками, залишаючи значні «сліпі зони» для зловмисників [1].

Відповіддю на зазначені виклики стає формування нової, проактивної парадигми економічної безпеки. Її ключова відмінність — зміщення фокусу з розслідування минулих інцидентів на прогнозування майбутніх ризиків. Проактивна модель розглядає економічну систему не як статичний набір звітів, а як живий організм, що генерує безперервні потоки даних. Завданням служби безпеки стає моніторинг цих потоків у режимі реального часу та виявлення аномалій, які сигналізують про підготовку до злочину або виникнення кризової ситуації [1]. Впровадження інструментів штучного інтелекту у таку проактивну модель розглядається дослідниками як каталізатор інноваційного розвитку систем економічної безпеки [4] та як чинник підвищення ефективності фінансового менеджменту підприємств у контексті безпеки [5].

Практична реалізація проактивної парадигми неможлива без відповідного технологічного забезпечення. Ключову роль відіграють методи обробки природної мови (NLP), графові нейронні мережі (GNN) та глибоке навчання (Deep Learning) [1]. Значна частина економічної діяльності зафіксована у текстових документах (контракти, тендерні пропозиції, судові рішення тощо). Традиційні системи безпеки ігнорували цей масив неструктурованих даних, фокусуючись лише на числових показниках. Технології NLP наділяють машини здатністю «розуміти» зміст документів. Наприклад, у сфері державних закупівель NLP-алгоритми аналізують тендерну документацію для виявлення дискримінаційних вимог, прописаних під конкретного постачальника. Ба більше, моделі-трансформери (наприклад, BERT чи GPT) можуть порівнювати тексти пропозицій різних учасників на предмет семантичної схожості [7]. Виявлення ідентичних фрагментів тексту у пропозиціях різних учасників є потужним індикатором змови. Такий підхід лежить в основі концепції «Prozorro Intelligence», що дозволяє автоматизувати протидію корупції на етапі проведення тендерів [1].

Економіка являє собою гігантський граф взаємозв'язків (компанії, фізичні особи, рахунки — вузли; транзакції, відносини власності — ребра), і традиційні лінійні методи аналізу не здатні охопити складну топологію таких зв'язків. Графові нейронні мережі (Graph Neural Networks, GNN) — клас алгоритмів глибокого навчання, спеціально створений для роботи з графовими даними. GNN дають змогу виявляти приховані схеми шахрайства (наприклад, «карусельні» схеми з ПДВ або відмивання коштів через фіктивні фірми), аналізуючи не окрему транзакцію, а її контекст у мережі. Приміром, якщо новостворена фірма раптово отримує велику суму і майже миттєво перераховує її далі, GNN позначить такий патерн як підозрілий, навіть якщо формально документи в порядку. Дослідження демонструють, що GNN суттєво перевершують традиційні підходи у виявленні фінансового шахрайства завдяки здатності враховувати зв'язки між об'єктами [9]. Це відкриває можливість реалізувати концепцію «Smart Tax Brain» — системи, що бачить повну карту фінансових потоків держави та автоматично виявляє аномалії без потреби в тотальних перевірках бізнесу [1].

Однією з головних проблем традиційних систем безпеки є їхня статичність — зловмисники постійно вдосконалюють методи, пристосовуючись до встановлених правил контролю. Системи, що базуються на жорстких правилах, швидко застарівають. Глибоке навчання (Deep Learning) долає цю проблему, створюючи адаптивні моделі, здатні до самонавчання. Нейронні мережі, навчені на історичних даних про шахрайство і нормальну діяльність, можуть виявляти нові, раніше невідомі типи атак (zero-day загрози). Вони автоматично підлаштовують свої параметри під зміни в тактиці злочинців, забезпечуючи еволюційну перевагу: система безпеки залишається на крок попереду загроз. Використання Deep Learning також дозволяє знизити рівень хибних спрацювань, що є критично важливим для безперебійної роботи легального бізнесу.

Реалізація описаних систем вимагає величезних обчислювальних ресурсів. Передача конфіденційних державних даних (податкових, оборонних) у хмарні сервіси іноземних провайдерів створює ризик втрати цифрового суверенітету.

Концепція «AI Factory» передбачає створення суверенної національної інфраструктури для розробки й впровадження систем штучного інтелекту [1]. Ця інфраструктура включає високопродуктивні обчислювальні кластери (GPU), захищені сховища даних та платформи MLOps для керування циклом машинного навчання. «AI Factory» слугує «фундаментом довіри», гарантуючи, що дані бізнесу і громадян обробляються в межах національного правового поля та захищені від зовнішнього втручання. Лише за наявності такої інфраструктури бізнес погодиться надавати державі доступ до своїх транзакційних даних для аналітики.

Україна не єдина на шляху інтелектуалізації безпеки: розвинені країни також впроваджують стратегії використання ШІ для захисту національних економік. Європейський Союз та OECD розробляють рамкові стандарти етичного й безпечного використання штучного інтелекту (наприклад, рекомендації NIST AI RMF 1.0) [6, 8]. Водночас США у своєму AI Action Plan наголошують, що лідерство в галузі ШІ — запорука економічної та військової переваги [10]. Українська модель повинна враховувати цей досвід, гармонізуючи стандарти з міжнародними, проте адаптуючи їх до реалій воєнного часу.

Перехід до алгоритмічного управління безпекою породжує і етичні, і кадрові виклики. Існує ризик алгоритмічної упередженості, коли моделі ШІ можуть необ'єктивно ставитися до окремих суб'єктів через похибки навчальних даних, що вимагає впровадження механізмів прозорості й підзвітності алгоритмів [8]. Інтелектуалізація також висуває нові вимоги до людського капіталу. Фахівець з економічної безпеки майбутнього — це не просто юрист чи економіст, а й аналітик даних, здатний інтерпретувати результати роботи нейромереж. Відповідно, перед системою вищої освіти постає завдання підготовки кадрів на стику економіки, права та ІТ.

Висновки. Сучасні виклики економічній безпеці України вимагають безальтернативного переходу від реактивної моделі «гасіння пожеж» до проактивної моделі прогнозування та попередження загроз. Інтелектуалізація даних є ключовим механізмом цієї трансформації, що дозволяє конвертувати інформаційні потоки у безпекові рішення. Нову систему формує синергія технологій NLP (для аналізу текстів), GNN (для аналізу зв'язків) та Deep Learning (для адаптивності), які дають змогу виявляти складні приховані загрози, недосяжні для традиційних методів аудиту. Впровадження таких проєктів, як «Prozorro Intelligence» та «Smart Tax Brain», здатне принести багатомільярдний економічний ефект за рахунок детінізації економіки та зниження корупційних ризиків, забезпечуючи при цьому комфортні умови для легального бізнесу.

Важливою умовою успіху є створення національної інфраструктури «AI Factory», що гарантуватиме довіру до системи та захист цифрового суверенітету держави. Успіх трансформації залежить не лише від технологій, а й від спроможності держави адаптувати законодавство, підготувати необхідні кадри та інтегрувати принципи інтелектуальної безпеки у всі сфери управління — від транспорту до енергетики.

Література

1. Косарев В. Г. Як штучний інтелект захищає економіку країни: простими словами про складні технології // Інтелектуальний щит України. 2025. С. 1–5.
2. Ревенко Д. С. Методологія моделювання діагностики та управління стійкістю соціально-економічних систем : монографія. Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2019. 320 с.
3. Revenko D., Romanenkov Y., Polozova T., Lebedchenko V., Molchanova K. The impact of digitalization on the economic growth of the European Union: an empirical study. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2024. Vol. 3, No. 13 (129). P. 46–56. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.304256>.
4. Крамар І., Потюк В. Штучний інтелект як каталізатор інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємства. Матеріали конференції FMCPNES-2024. Тернопіль : ТНТУ, 2024. С. 55–56.
5. Ємець О. І., Курій Д. В. Використання штучного інтелекту у фінансовому менеджменті підприємства в умовах забезпечення економічної безпеки. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2024. Вип. 21, Т. 2. С. 369–379.
6. OECD. Economic Security in a Changing World. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/4eac89c7-en>.
7. Vaswani A. et al. Attention Is All You Need. 31st Conference on Neural Information Processing Systems (NIPS 2017). Long Beach, CA, USA, 2017. P. 6000–6010.
8. NIST. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). Gaithersburg : National Institute of Standards and Technology, 2023.
9. Al-Hashedi K. G. et al. FFDM-GNN: A Financial Fraud Detection Model using Graph Neural Network. IEEE Access. 2024.
10. The White House. America's AI Action Plan. Washington, D.C., 2025. URL: <https://www.whitehouse.gov/ai>.

УДК 339.138:004.738.5

РОЛЬ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Косухіна Л.І.,

начальник відділу стратегічної співпраці
та іміджевих програм,

*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

В умовах цифровізації економіки та розвитку інформаційних технологій цифровий маркетинг стає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою зміною споживчих потреб та активним розвитком онлайн-комунікацій. У зв'язку з цим

підприємства все частіше використовують цифрові маркетингові інструменти для просування товарів і послуг, підвищення впізнаваності бренду та формування довгострокових конкурентних переваг.

Цифровий маркетинг охоплює комплекс заходів із просування продукції та взаємодії зі споживачами за допомогою цифрових каналів комунікації: вебсайтів, соціальних мереж, пошукових систем, email-розсилок, мобільних додатків та інших онлайн-платформ [1]. Основною перевагою цифрового маркетингу є можливість швидкого охоплення цільової аудиторії при відносно низьких витратах у порівнянні з традиційними маркетинговими інструментами.

Важливу роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства відіграє використання соціальних мереж та контент-маркетингу. Соціальні мережі дозволяють підтримувати постійний зв'язок із клієнтами, формувати позитивний імідж компанії та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. За допомогою якісного контенту підприємства можуть привертати увагу потенційних споживачів, підвищувати рівень довіри до бренду та стимулювати продажі [2].

Однією з ключових переваг цифрового маркетингу є можливість персоналізації комунікацій. Сучасні аналітичні інструменти дозволяють збирати інформацію про поведінку клієнтів, їхні інтереси та потреби. На основі отриманих даних підприємства можуть створювати персоналізовані рекламні повідомлення та індивідуальні пропозиції, що підвищує ефективність маркетингових кампаній і рівень задоволеності споживачів [3].

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства має автоматизація маркетингових процесів. Упровадження CRM-систем, автоматичних воронки продажів, тригерних листів та чат-ботів забезпечує ефективне управління взаємодією з клієнтами, підвищує швидкість обробки звернень та оптимізує бізнес-процеси. Автоматизація дозволяє підприємствам зменшити витрати часу й ресурсів, а також підвищити якість обслуговування клієнтів [4].

Крім того, цифровий маркетинг забезпечує можливість постійного моніторингу та оцінювання результативності маркетингової діяльності. За допомогою вебаналітики підприємства можуть аналізувати ефективність рекламних кампаній, визначати рівень конверсії, оцінювати поведінку користувачів на сайті та швидко коригувати маркетингову стратегію. Це сприяє більш раціональному використанню маркетингового бюджету та підвищенню ефективності управлінських рішень [5].

Важливим напрямом розвитку цифрового маркетингу є використання пошукової оптимізації (SEO) та контекстної реклами. SEO-оптимізація сприяє підвищенню видимості вебресурсів підприємства у пошукових системах, що забезпечує залучення більшої кількості потенційних клієнтів без значних додаткових витрат. Контекстна реклама дозволяє швидко донести інформацію про продукцію чи послуги до цільової аудиторії, враховуючи її інтереси, пошукові запити та поведінку в інтернет-середовищі. Ефективне поєднання SEO та контекстної реклами підвищує рівень онлайн-присутності підприємства та сприяє зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Не менш важливим інструментом цифрового маркетингу є email-маркетинг, який забезпечує підтримання довготривалих відносин із клієнтами та підвищення їхньої лояльності до бренду. Використання персоналізованих електронних розсилок дозволяє оперативно інформувати споживачів про нові товари, акції та спеціальні пропозиції. Завдяки автоматизації email-комунікацій підприємства можуть підвищити ефективність взаємодії зі споживачами, збільшити рівень повторних продажів та покращити якість обслуговування клієнтів.

У сучасних умовах цифровий маркетинг є не лише засобом просування продукції, а й важливим фактором стратегічного розвитку підприємства. Використання digital-інструментів сприяє зміцненню ринкових позицій, підвищенню адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпеченню стійких конкурентних переваг. У перспективі роль цифрового маркетингу буде лише зростати, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення цифрових компетенцій та впровадження інноваційних маркетингових технологій.

Література

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. – Київ : Діалектика, 2020. – 880 с.
2. Ілляшенко С. М. Інноваційний маркетинг : підручник. – Суми : Університетська книга, 2019. – 334 с.
3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. – Pearson Education Limited, 2022. – 568 p.
4. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетинг підприємства : навчальний посібник. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 612 с.
1. Ryan D. Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. – Kogan Page, 2020. – 320 p.

УДК 351.82:338.2:004.6

ЕКОНОМІКА ДАНИХ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Круглов В. В., д-р.держ.упр., професор,
професор кафедри соціології і публічного управління,
*Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна*

Економіка даних остаточно змінила роль з допоміжного технологічного сегмента на фундаментальний базис глобального макроекономічного порядку. Фіксується безпрецедентне структурне зміщення, в якому транскордонні масиви великих даних конвертувалися в ключовий капітал, що диктує необхідність концептуальної переоцінки ролі держави у зазначених процесах. Традиційний адміністративно-бюрократичний апарат, побудований на ієрархічних принципах індустріальної епохи, виявляється дисфункціональним в умовах застосування

децентралізованих алгоритмічних систем. Адаптація системи публічного управління до реалій цифрової епохи вимагає значної інституційно-когнітивної зміни механізмів державного регулювання. Стрімке поширення цифрових технологій створює можливості для модернізації публічних послуг та прискорення економічного зростання. В той же час, паралельно генерується спектр значних загроз – від поглиблення цифрової нерівності до критичних вразливостей кібербезпеки. Органи публічної влади змушені в додаток до цифровізації наявних процесів створювати нову регуляторну систему з використанням проривних рішень та інституційних інновацій, здатних посилити технологічний прогрес і забезпечити стає макроекономічне зростання [1].

Публічне управління економікою даних розпочинається з переосмислення концепції відкритих державних даних. Класична парадигма публічного управління розглядала відкритість виключно як інструмент забезпечення прозорості та розширення участі громадян. Проте багатовимірний аналіз вказує на формування глибокої цифрової нерівності, коли ініціативи з відкриття даних не виконують свого завдання щодо забезпечення прозорості та участі громадян, особливо при інтеграції інструментів штучного інтелекту в роботу органів публічної влади. Оприлюднення масивів інформації без створення інституційних механізмів рівного доступу до технологій їх обробки призводить до монополізації вигод. З'являються пропозиції інтегрувати концептуальну основу «відкритих даних» безпосередньо в систему публічного управління. Зазначений підхід зміщує проблематику у спектр питань розподілу влади (прийняття рішень, зміст згенерованих даних, мета та ін.). Соціальна справедливість у системі публічного управління може розглядатися як конструктивно-технологічне завдання держави, що реалізується через інструменти соціальної політики та механізми перерозподілу, а в умовах цифровізації – через управління на основі відкритих даних [2].

Дані алгоритмічних процесів на рівні територіальних громад підтверджують критичну фрагментацію цифрової стійкості. Моніторинг соціально-економічного розвитку та фінансової спроможності територіальних громад виявляє значні розриви [3]. Регіональна диспропорція набуває загрозливих масштабів. Якщо провідні індустріальні центри демонструють високий рівень зрілості, посиляючись на регіональний індекс цифрової трансформації, то периферійні території часто залишаються поза межами активного інформаційного простору. Подолання наявної асиметрії вимагає застосування інструментарію, спрямованого на захист локальної інфраструктури та сприяння цифровому та зеленому переходу.

Інтеграція штучного інтелекту в базові економічні процеси значно змінює систему ринку праці, створюючи масштабні виклики для соціальної політики. Штучний інтелект прискорює автоматизацію не лише рутинних операцій, але й складних форм когнітивної праці, заміщуючи цілі кластери традиційної зайнятості алгоритмізованими рішеннями. Зазначене технологічне зміщення критично знижує попит на низькокваліфіковану робочу силу, одночасно формуючи гострий дефіцит високоспеціалізованих кадрів у сферах розробки штучного інтелекту, аналізу даних, етики алгоритмів та кібербезпеки [4].

Відповідно, публічне управління стикається з невідкладними потребами реформування освітніх систем. Синтез напрямів розробки мовних моделей і публічного управління та адміністрування стає інституційним базисом для підготовки кадрів нової формації. Без безперервного розвитку людського капіталу держава ризикує зіткнутися з масовим технологічним відставанням.

Водночас ефективність виконання самих функцій влади безпосередньо корелює з якістю інфраструктури даних. Прогрес у таких технологіях, як великі дані, сприяє цифровізації органів влади через транспарентність інформації, підтримуючи створення стійких систем цифрового управління. Використовуючи теорію динамічних здібностей, дослідники визначають здатність до відчуття, усвідомлення та трансформації як ключові виміри, що дозволяють аналізувати вплив цифрової трансформації на продуктивність структур влади. Відкриття публічних даних виступає фундаментальним ресурсом, який, за умови інтеграції в ринкову систему, значно покращує результативність державних інституцій [5].

Проте дієвість механізмів адаптивного управління спирається на абсолютну релевантність і чистоту вихідних масивів. У парадигмі економіки даних будь-які похибки у базових фінансових метриках здатні спровокувати каскадні помилки в макроекономічному моделюванні. Точність бюджетних детермінант є основою державного прогнозування. Наприклад, будь-яке викривлення затверджених доходів бюджету територіальної громади в агрегованих реєстрах фінансової спроможності неминуче призведе до хибного розподілу субвенцій та деформації трансфертів. Верифікація даних перетворюється з суто адміністративної процедури на критичну функцію національної безпеки.

Сучасні управлінські механізми вимагають запровадження адаптивного публічного управління. Економіка даних диктує державі необхідність відмови від реактивної моделі поведінки. Формування національного цифрового суверенітету не зводиться виключно до локалізації серверних потужностей, а в першу чергу полягає у здатності держави самостійно визначати набір правил на ринку даних, захищати алгоритмічні права населення та переформатовувати інформаційні потоки у стійкість. Великі набори даних фіксують безперервний зріз соціально-економічного простору, який вимагає миттєвої інституційної реакції.

Таким чином, система цифрового публічного управління повинна перетворити дані з інструменту корпоративної монополізації на неподільне суспільне благо. Доцільна управлінська відповідь лежить переважно у площині поглибленого міждисциплінарного поєднання, засобів моделювання та встановлення жорсткого етично-правового контролю над потоками цифрової вартості.

Література

1. Ashford N. A., Hall R. P. Achieving global climate and environmental goals by governmental regulatory targeting. *Ecological Economics*. 2018. №. 152. P. 246–259.

2. Ruijter E., Porumbescu G., Porter R., Piotrowski S. Social equity in the data era: A systematic literature review of data-driven public service research. *Public Administration Review*. 2023. №83(2). P. 316–332.

3. Іртищева І. О., Сенкевич О. Ф. Цифрова трансформація регіонів України: об'єктивна необхідність, принципи цифрового розвитку та особливості регулювання. *Регіональна економіка*. 2020. №1. С. 14–21.

4. Круглов В. Державна політика трансформації ринку праці: виклики цифрової епохи. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. №1 (7). С. 140–161.

5. *Government at a Glance 2025*. OECD Publishing, Paris, 2025. <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>.

УДК 631.158

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ У АГРОМЕНЕДЖМЕНТІ ЗА УМОВ КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН

Крюкова І.О., д-р .екон.наук, професор,
головний науковий співробітник відділу геоінформаційних систем,
менеджменту та економічних досліджень
Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства НААН

Потишняк О.М., д-р .екон.наук, професор,
провідний науковий співробітник лабораторії
економіки та маркетингу інновацій,
Інститут тваринництва НААН

Парадигма сталого розвитку поступово стає основним глобальним імперативом сучасності, за яким сільське господарство відіграє ключову роль у розв'язанні проблеми кліматичних змін, забезпечення інклюзивної продовольчої безпеки та зниження рівня бідності населення. Міжнародні ініціативи та угоди (Європейський зелений курс, Паризька угода) суттєво посилюють тиск на управління розвитком соціально-економічних систем у напрямку впровадження екологічно відповідальних та сталих способів виробництва. Сприйняття суспільством, бізнесом та іншими стейхолдерами агробізнесу цінностей сталого розвитку і зеленого переходу перетворює їх на джерело створення стратегічних конкурентних переваг та забезпечення довгострокового існування компаній.

Цифровізація надає системі управління можливості технологічних, організаційних та економічних зрушень, що дозволяють агробізнесу отримувати вигоди за рахунок покращення використання ресурсів, скорочення відходів та впровадження соціально відповідальних і екологічно безпечних методів виробництва [1].

Агроменеджмент в епоху глобальної цифровізації включає не лише впровадження нового інструментарію, який кардинально змінює характер бізнес-процесів, - він спрямований на повне переосмислення способів

виробництва, управління, розподілу та споживання сільськогосподарської продукції. Це безперервний процес трансформації, що базується на нових виробничих практиках, бізнес-стратегіях, організації агропродовольчих ланцюгів створення вартості та взаємовідносинах між виробниками та споживачами, що враховують наслідки кліматичних змін та необхідність екологізації суспільного виробництва. Як засвідчують результати досліджень, цифровізація сільського господарства суттєво підвищує кліматичну стійкість. Як тільки індекс цифрового сільського господарства перевищує 0,219, ефект від сталого агровиробництва значно зростає [2].

Цифрові інновації можуть підвищувати кліматичну стійкість аграрного бізнесу за наступними ключовими напрямками (рис. 1.)

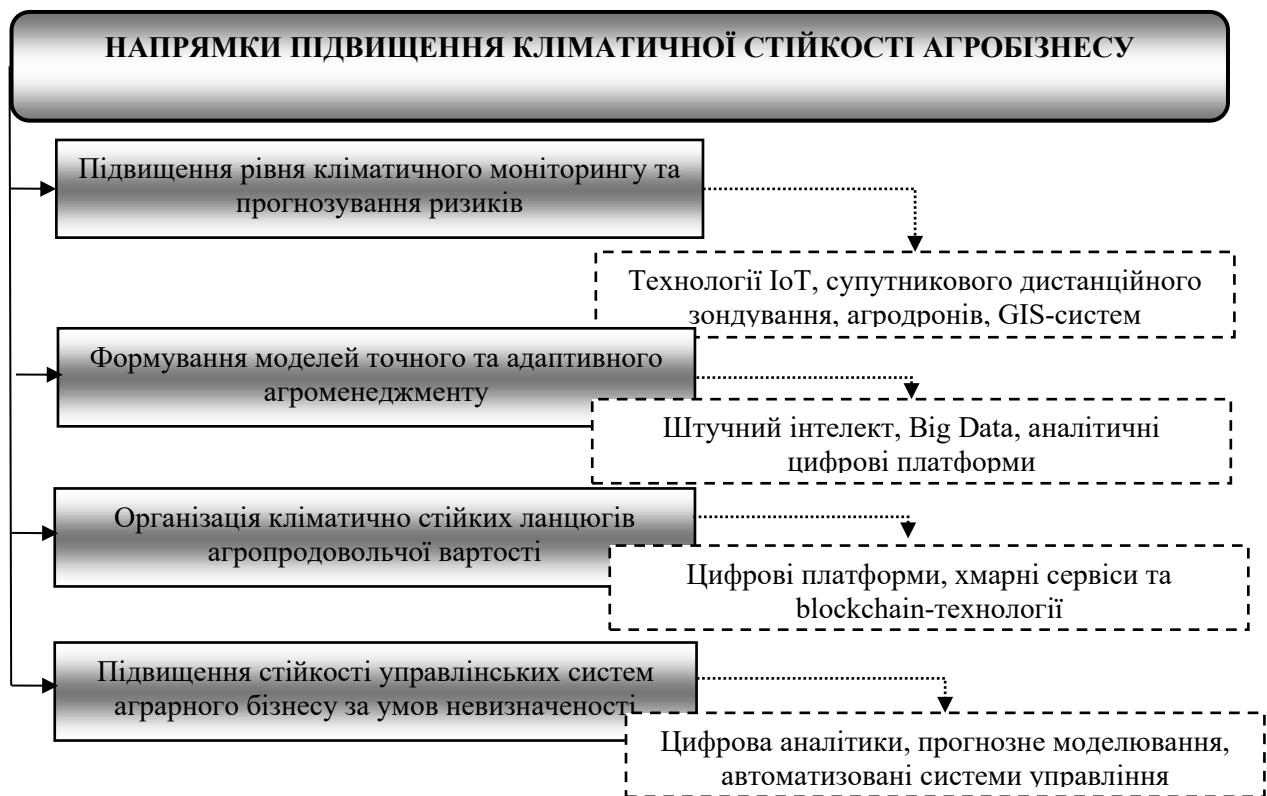


Рис. 1. Основні напрямки підвищення кліматичної стійкості агробізнесу на основі цифрових інновацій

Джерело: авторська розробка

Сучасний стан інноваційного розвитку аграрних формувань України характеризується багаторічними системними проблемами, серед яких базовими постають дефіцит фінансового забезпечення, низька результативність інституційного середовища, недосконалість механізмів державної підтримки галузі, традиційні підходи до управління значної частка бізнес-структур. Поряд з цим, у сфері цифровізації Україна є лідером Європи та визначається високою швидкістю трансформаційних змін. Це формує сприятливі передумови підвищення ефективності агроменеджменту та здобуття конкурентних переваг за умов кліматичних змін саме за рахунок цифрових інновацій, які є більш доступними у порівнянні з техніко-технологічними.

Ключовою перешкодою активізації інноваційних цифрових зрушень у напрямку екологізації агровиробництва та мінімізації наслідків кліматичних змін є домінування традиційних підходів в управлінській діяльності значної кількості малих та середніх агроформувань та їх орієнтація на задоволення короткострокових фінансових інтересів. Трансформація традиційної системи агроменеджменту в умовах кліматичних змін передбачає формування нової моделі управління аграрним бізнесом, заснованої на цифровізації, адаптивності, прогнозуванні та інтеграції принципів сталого розвитку. На відміну від традиційного підходу, орієнтованого переважно на виробничу ефективність та реагування на існуючі ризики, сучасний агроменеджмент має базуватися на проактивному управлінні, здатному прогнозувати кліматичні загрози, швидко адаптувати бізнес-процеси до змін зовнішнього середовища та формувати довгострокову стійкість агропідприємства.

У такому контексті цифрові інновації стають основою переходу до data-driven management - управлінню на основі даних, у межах якого управлінські рішення приймаються на основі цифрового моніторингу, аналітики Big Data, систем штучного інтелекту, прогнозного моделювання та автоматизованих платформ управління. Це дозволяє агропідприємствам своєчасно виявляти кліматичні ризики, оптимізувати використання ресурсів, підвищувати точність виробничого планування та мінімізувати невизначеність господарської діяльності.

Генеральною метою трансформації системи агроменеджменту має стати орієнтація на створення кліматично стійких та екологічних конкурентних переваг. Зміна глобальних ринків та механізмів їх функціонування зумовлюють кардинальну зміну факторів, що визначають конкурентоспроможність агропродовольчої продукції. Класичні чинники конкурентоспроможності (ціна, якість, витрати) доповнюються сучасними детермінантами, серед яких слід виділити: рівень цифрової зрілості підприємства, здатність до швидкої адаптації, ресурсоефективність, екологічна стійкість, інноваційність бізнес-моделі, інтеграція ESG-принципів, ефективність управління кліматичними ризиками, прозорість та відкритість бізнесу.

Незважаючи на свою стратегічну перспективність, реалізація потенціалу цифрових інновацій, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку агробізнесу та мінімізації наслідків кліматичних змін, у практичній площині діяльності стримується низькою проблемних аспектів, серед яких ключовими є висока вартість цифрових технологій, недостатній рівень розвитку цифрових компетентностей персоналу, слабка цифрова інфраструктура у агросфері, існуючі кіберризики, енергетична вразливість національної економіки [3, с.25]. Серед основних проблемних факторів активізації трансформацій у напрямку сталого розвитку агробізнесу слід виділити дефіцит фінансових ресурсів, зниження привабливості вітчизняного інвестиційного клімату, обмеженість доступу агровиробників до інновацій, фрагментарність державної підтримки, неповне сприйняття власниками бізнесу цінностей сталого розвитку.

Цифровізація та цифрові інновації надають можливості подолання цих проблемних аспектів, наприклад, за рахунок створення спільних регіональних

агро-технологічних цифрових кластерів, що об'єднують агровиробників, навчально-наукові установи та сприяють впровадженню інновацій (AgriTech Ireland Cluster (Ірландія), Smart Agro Hub (Греція), мережі European Digital Innovation Hubs у країнах ЄС, орієнтовані на розвиток цифрового та кліматично-стійкого агровиробництва та інші [4].

За сучасних реалій цифрові інновації формують нову парадигму агроменеджменту, орієнтовану на підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності агробізнесу в умовах кліматичних змін. Використання технологій точного землеробства, систем моніторингу кліматичних ризиків, штучного інтелекту, Big Data та цифрових платформ управління сприяє оптимізації виробничих процесів, зниженню ресурсомісткості виробництва та підвищенню ефективності управлінських рішень. Для України потенціал цифровізації аграрного сектору є особливо значимим та може стати підґрунтям якісного відродження сільського господарства країни на основі інтеграції екологічних, економічних і соціальних цілей. У довгостроковій перспективі це створює передумови для посилення продовольчої безпеки, розвитку стійких ланцюгів агропродовольчої вартості та зміцнення конкурентних позицій українського агробізнесу на глобальному ринку.

Література:

1. Yanyan Cao, Lu Tang. Digitalization and agricultural businesses' environmental sustainability. *Finance Research Letters*. 2025. Vol. 86. 108442
2. Ziru Niu, Jiannan Chen, Wei Feng. Digital Agriculture and Climate Resilience in Agri-Food Systems: Empirical Evidence From China. *Food and energy security*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1002/fes3.70178>
3. Мельник Л.Г., Зубалій К.А., Бурлакова І.М., Кубатко О.В. Економічні проблеми цифровізації підприємств аграрного сектору в умовах війни. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2026. Вип. 1(105). С. 23-28.
4. Goulas A., Tsotsas I., Papanikolaou Z., Gianni M. Rethinking Agribusiness in the Digital Era. International Conference on Economic Sciences and Management in the Changing World 2025 (ICESMCM 2025). Conference papers. 2025. № 5. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17539191>

УДК [658.8:004]:334.722

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ РОЗВИТКУ СЕКТОРУ ІТ-СТАРТАПІВ

Купріянова В.С., канд.екон.наук, доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

Актуальність. Добре розроблена та чітко представлена стратегія цифрового маркетингу для розвитку сектору ІТ-стартапу відіграє ключову роль

у процесі залучення інвесторів. Будь-яка креативна ідея потребує відповідної презентації, це дозволяє підвищити інтерес потенційних інвесторів до стартапу. Інвестор хоче чітко уявляти, як планує розвиватися бізнес, які переваги та ринкові можливості він має порівняно з конкурентами.

Мета. Дослідити особливості та визначити ключові етапи розробки та впровадження стратегії цифрового маркетингу для ІТ-стартапів.

Виклад основного матеріалу. Особливості маркетингу у секторі ІТ-стартапів мають певні відмінності від маркетингу вже існуючих компаній. Це може стосуватися обмеженої кількості коштів для ведення його діяльності, але вирішальне значення в цьому випадку має креативність та перспективні ідеї, які необхідно не лише сформулювати, а й представити у відповідному вигляді, а також розробити план їх реалізації.

Основна відмінність стратегії цифрового маркетингу пов'язана з її впровадженням у цифровому просторі, що передбачає вибір цифрових каналів та інструментів для досягнення маркетингових цілей. До основних інструментів цифрового маркетингу належать: веб-сайт, social media marketing (SMM), контент-маркетинг, Google Ads, search engine optimization (SEO), search engine optimization (SEO).

У дослідженні описано основні варіанти фінансування ІТ-стартапів у контексті їх переваг та недоліків, що впливають на формування маркетингової стратегії.

Розкрито особливості маркетингу стартапів, до яких належать:

- необхідність залучення інвесторів та розширення клієнтської бази;
- постійне тестування та аналіз ідей;
- аналіз метрик.

Визначено особливості, які слід враховувати під час формування маркетингової стратегії для ІТ-стартапів, а саме:

- динаміку розвитку ІТ-сектору;
- впровадження інновацій;
- високу конкуренцію в ІТ-секторі;
- короткий життєвий цикл програмних продуктів.

В результаті аналізу запропоновано підхід до визначення ключових етапів формування та впровадження стратегії цифрового маркетингу для ІТ-стартапів.

Серед основних етапів визначено наступні:

- проведення аналізу ринку та цільової аудиторії;
- постановку цілей за методом SMART;
- визначення основних каналів просування;
- формування контент-плану;
- вибір ключових інструментів, тестування, коригування, масштабування та трансформацію.

Висновки. В роботі визначено переваги та недоліки різних варіантів фінансування стартапів у контексті їх впливу на формування маркетингової стратегії. Запропоновано підхід до визначення основних етапів формування та реалізації стратегії цифрового маркетингу. Проведене дослідження підтверджує необхідність розробки збалансованої стратегії цифрового маркетингу для

сектору ІТ-стартапів.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на аналіз поведінкових та демографічних характеристик цільової аудиторії ІТ-стартапів як важливий етап побудови стратегії цифрового маркетингу.

Література:

1. Хоменко І.О., Горобінська І.В., Брага О.В. Світовий досвід оподаткування в ІТ-індустрії та startup. Розвиток ринку фінансових послуг в умовах становлення цифрової економіки : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. М.В. Дубини. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2022. С. 23–36.

2. Сак Т.В. Маркетинг стартапу: особливості, цифрові інструменти та канали просування. Маркетинг і цифрові технології. 2023. № 7 (1). С. 107–119. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.7.1.2023.8> (дата звернення: 24.05.2026).

3. Фукс К.В. Особливості маркетингу стартапу крізь його життєвий цикл. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. № 2 (39). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-8> (дата звернення: 24.05.2026).

4. Богданов В. Етапи формування маркетингової стратегії ІТ-підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-56> (дата звернення: 24.05.2026).

5. Шмиглюк Є.Г. Інструменти цифрового маркетингу в діяльності стартап-компаній. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (1 березня 2024 р.). Київ, 2024. С. 172–175. URL: <http://nasoa.edu.ua/event/11-mizhnarodna-konferentsiya-biznes-analitika-upravlinni-zovnishnoekonomichnoyu-diyalnistyu/> (дата звернення: 24.05.2026).

6. The influence of online marketing on start-ups / Garg S. et al. International journal of health sciences. 2022. Vol. 6, No. S5. P. 5414–5427. DOI: <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS5.9827> (дата звернення: 24.05.2026).

УДК 334.7:004

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ - ЕКОНОМІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ТА СИСТЕМА РИЗИКІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Лебедченко В.В., канд.екон.наук, доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків*

Доленко О.І., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет

Сучасний етап розвитку глобального господарства ознаменований глибокими структурними зрушеннями, зумовленими розгортанням четвертої промислової революції. У цих умовах цифрова трансформація перестала бути альтернативним вектором розвитку, перетворившись на імператив виживання та базовий чинник забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Перехід від традиційних, лінійних моделей управління до гнучких цифрових бізнес-екосистем зумовлює необхідність переосмислення механізмів формування витрат, капіталізації та взаємодії із бенефіціарами. При цьому виникає гостра практична потреба у комплексному аналізі тріади «можливості – виклики – ризики», яка безпосередньо визначає стратегічний потенціал та динаміку економічного зростання мікроекономічних суб'єктів [2]. Системний аналіз цих параметрів дозволяє ідентифікувати ключові канали впливу цифровізації на фінансово-господарський стан сучасного бізнесу [1].

Цифрову трансформацію підприємства слід розглядати не як точкову автоматизацію окремих функцій, а як наскрізну реорганізацію стратегії, операційних процесів та корпоративної культури на основі інтеграції новітніх інструментів [2]. Використання наскрізних цифрових технологій в економічному секторі дозволяє ефективно зберігати, оперативно обробляти та аналізувати великі масиви даних, формуючи прозору інформацію про результати життєдіяльності компанії [1]. На цій основі відбувається повна розбудова обліково-інформаційних систем підприємств, що забезпечує менеджмент якісним підґрунтям для прийняття тактичних і стратегічних рішень [3].

Економічний потенціал цифровізації реалізується через оптимізацію трьох базових компонентів вартості підприємства:

1. Трансформація операційної архітектури (мінімізація витрат). Впровадження інтегрованих інформаційних систем (ERP, CRM) та технологій на кшталт BlockChain дає змогу приймати оперативні та обґрунтовані управлінські рішення, які забезпечують пряму мінімізацію витрат і підвищення конкурентоспроможності [1]. Знижуються трансакційні та адміністративні витрати в середньому на 15–22%, оптимізується складська логістика та зменшується обсяг іммобілізованих оборотних коштів.

2. Модифікація фінансової моделі (прискорення обігу капіталу). Оцифрування облікових процесів та інтеграція новітніх аналітичних продуктів забезпечують швидкий предиктивний аналіз фінансової ефективності суб'єктів господарювання [1; 3]. Розрахункові операції оптимізуються, скорочуючи тривалість фінансового циклу підприємства та знижуючи ризики формування деструктивної дебіторської заборгованості.

3. Диверсифікація джерел доходу (генерація нової вартості). Вихід на цифрові платформи та інтеграція децентралізованих систем управління у діяльність сучасних підприємств дозволяють максимізувати кінцевий прибуток [1]. Формуються нові сервіс-орієнтовані моделі (SaaS, PaaS), які гарантують стабільні та прогнозовані потоки регулярного доходу.

Водночас масштабна цифровізація генерує специфічні внутрішні та зовнішні виклики, які вимагають формування адаптивних стратегій розвитку [2]:

– Часовий лаг інвестиційної віддачі. Існує значний розрив між моментом здійснення високовартісних цифрових інвестицій та появою перших реальних економічних результатів, що створює тимчасове навантаження на ліквідність компанії.

– Необхідність тотального реінжинірингу процесів. Спроба оцифрувати застарілі та неефективні операційні ланцюжки призводить лише до автоматизації хаосу, вимагаючи попередньої повної перебудови управлінської та обліково-інформаційної структури [3].

– Трансформація людського капіталу. Брак персоналу з високим рівнем цифрових компетенцій та природний опір працівників радикальним організаційним змінам уповільнюють процеси модернізації.

– Паралельно з викликами, ризикогенне середовище цифрової економіки формує критичні ризики, здатні дестабілізувати господарську діяльність [4]:

– Капіталомісткість та фінансові ризики. Перебудова архітектури підприємства потребує значних стартових капітальних інвестицій (CAPEX). За умов високої динаміки технологічного застарівання софту, існує ризик касових розривів та неефективного заморожування фінансових ресурсів.

– Кіберінформаційні ризики. Концентрація комерційної та фінансової інформації в єдиних цифрових контурах підвищує вразливість бізнесу до кібератак та витоку даних. Проте впровадження таких перспективних технологій, як BlockChain, виступає важливим інструментом підвищення кібербезпеки та захисту інформації [1].

• Десинхронізація нормативно-правового поля. Темпи розвитку цифрових технологій суттєво випереджають реакцію податкового та господарського законодавства, що створює зони правової невизначеності та додаткові комплаєнс-ризики для підприємств [3].

Цифрова трансформація є найважливішим драйвером інтенсифікації економічного розвитку підприємств. Проте максимізація позитивного ефекту можлива лише за умов збалансованого підходу. Для нівелювання фінансових ризиків та подолання викликів цифровізації підприємствам доцільно застосовувати еволюційну стратегію впровадження інновацій [2]. Це передбачає регулярний аудит інформаційної безпеки, оцінку ROI на кожному етапі та інтеграцію цифрової стратегії у загальну систему фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Література

1. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. О. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: nauka.com.ua
2. Чіков І. А. Цифрова трансформація економіки: сутність, проблеми, особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 97–102. DOI: doi.org
3. Болдуєва О., Дашенко Г., В'ялець О., Блохіна Г., Михайленко О. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах цифрової

УДК 657.631

ЦИФРОВІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

Левковець Н.П., канд.екон.наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Цифровізаційні процеси глобального масштабу істотно трансформують характер функціонування галузей економіки, зокрема аграрної сфери. Сільське господарство, яке історично функціонувало в умовах значної залежності від природних факторів, поступово еволюціонує до моделі, заснованої на використанні інтелектуальних технологій, здатних підвищити обґрунтованість і результативність управлінських рішень.

Зростання актуальності дослідження у цьому напрямі обумовлюється комплексом взаємопов'язаних чинників, серед яких домінують посилення глобальної конкуренції на продовольчих ринках, підвищення рівня кліматичних ризиків та обмеженість ресурсного потенціалу.

За таких умов використання технологій штучного інтелекту набуває стратегічного значення, виступаючи не лише інноваційним інструментом, а й важливим фактором забезпечення стабільності, ефективності та довгострокової стійкості аграрного виробництва.

Особливого значення в сучасних умовах набуває переосмислення ролі даних у структурі аграрної економіки. Якщо в попередні періоди інформаційні ресурси виконували допоміжну функцію, то нині вони трансформуються у ключовий елемент виробничого процесу. У цьому аспекті штучний інтелект виступає як інструмент перетворення даних у стратегічний актив шляхом їх системного аналізу, інтерпретації та подальшого використання в управлінській діяльності.

Цифрова модернізація аграрної економіки характеризується комплексністю та охоплює всі етапи формування доданої вартості — від стратегічного планування виробництва до реалізації готової продукції. Водночас дані стають базовим ресурсом, на якому ґрунтується прийняття управлінських рішень і забезпечується підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання.

Характерною рисою сучасного етапу розвитку галузі є становлення інтегрованих цифрових середовищ, у межах яких забезпечується взаємодія між суб'єктами аграрного ринку, технологічними платформами та інформаційними системами. Саме в такому середовищі відбувається поступовий перехід від традиційних форм господарювання до інтелектуалізованих моделей агровиробництва.

Поряд із економічними результатами, цифрова трансформація зумовлює глибокі інституційні зміни. Відбувається формування нових моделей організації бізнесу, серед яких особливе місце займають платформні екосистеми, інтегровані

цифрові середовища та мережеві форми взаємодії. У межах таких систем забезпечується ефективна координація діяльності учасників аграрного ринку, включаючи виробників, постачальників технологій і кінцевих споживачів.

Загалом інтеграція штучного інтелекту в аграрний сектор спричиняє не лише підвищення економічної ефективності, але й трансформацію інституційного середовища, створюючи нові можливості для інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності галузі в умовах глобалізації.

Реалізація потенціалу штучного інтелекту в аграрному секторі супроводжується низкою системних обмежень, що мають комплексну природу та впливають на темпи цифрової трансформації галузі.

Однією з ключових проблем є недостатня розвиненість нормативно-правового забезпечення, що зумовлює невизначеність у питаннях регулювання використання інтелектуальних технологій і стримує їх широкомасштабне впровадження.

Вагомим стримуючим чинником виступає висока вартість імплементації цифрових рішень, яка обмежує доступ до інновацій для значної частини аграрних підприємств, насамперед малих і середніх. Унаслідок цього формується асиметрія технологічного розвитку, що поглиблює розрив між великими агрохолдингами та дрібними виробниками. [1]

Не менш значущим є кадровий аспект, оскільки ефективна експлуатація інтелектуальних систем потребує наявності фахівців із відповідними цифровими компетенціями. Дефіцит кваліфікованих кадрів істотно гальмує процеси впровадження та адаптації новітніх технологій у практиці господарювання.

Окрему групу ризиків становлять загрози інформаційній безпеці, пов'язані з накопиченням і обробкою значних обсягів даних. Забезпечення захисту інформаційних систем, запобігання несанкціонованому доступу та збереження конфіденційності даних набувають критичного значення в умовах цифровізації аграрного виробництва.

Додатковим викликом є нерівномірність технологічного розвитку регіонів, що призводить до формування цифрового розриву та обмежує рівномірність інноваційного зростання галузі. Таким чином, попри значний потенціал інтелектуальних технологій, їх впровадження потребує комплексного вирішення інституційних, економічних і кадрових проблем.

Перспективи подальшого розвитку галузі визначатимуться рівнем інтеграції штучного інтелекту з іншими інноваційними технологіями, що сприятиме формуванню повністю цифровізованих аграрних систем нового покоління. Такі системи будуть орієнтовані на забезпечення принципів сталого розвитку, екологічної рівноваги та максимально ефективного використання ресурсного потенціалу.

Література

1. Bughin J. et al. AI Applications in Agribusiness. London: McKinsey Global Institute, 2023. 52 p.

Ляшук А. О., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи,
*Національний університет охорони здоров'я України
імені П. Л. Шупика*

Зростання кількості кіберзагроз, спрямованих на лікарняні установи протягом останніх років, свідчить про наявність тривалої вразливості у функціонуванні сучасних систем охорони здоров'я, що, своє чергою, акцентує увагу на необхідності впровадження ефективніших та випереджувальних механізмів захисту. Відповідно з урахуванням поступового ускладнення характеру кіберзагроз, важливим напрямом розвитку стає модернізація технічних інструментів захисту, а також формування організаційної культури кібербезпеки, яка передбачає підвищення рівня обізнаності та готовності персоналу до реагування на інциденти [1].

Посилення кіберзагроз у глобальній системі охорони здоров'я упродовж 2025 року відбувалося паралельно з розширенням цифрової трансформації клінічних, адміністративних та технологічних процесів, що суттєво ускладнило забезпечення кіберстійкості. При цьому активне використання телемедицини платформ, взаємопов'язаних медичних пристроїв і цифрових сервісів сприяло розширенню площини потенційних атак для медичних організацій, виробників обладнання та постачальників технологій. Геополітична нестабільність, ризики фізичної безпеки та вразливості ланцюгів постачання додатково ускладнювали діяльність управлінців у сфері охорони здоров'я, відповідальних за забезпечення безперервності надання послуг і безпеки пацієнтів. [2].

Тому простежується тенденція до конвергенції кіберзагроз із ширшими безпековими викликами, що охоплюють цифровий та фізичний простір функціонування медичних систем. Відповідно формується нова парадигма безпеки, у якій кіберзахист розглядається як складова загальної стратегії стійкості галузі. За даними Statista [3], упродовж періоду з листопада 2023 року по жовтень 2024 року у сфері охорони здоров'я було зафіксовано 1542 кіберінциденти, що супроводжувалися підтвердженою втратою даних. Водночас, відповідно до узагальнених статистичних спостережень за попередній часовий інтервал, а саме з листопада 2022 року по жовтень 2023 року, кількість подібних випадків становила 1378 атак [4], що, таким чином, відображає тенденцію до зростання інтенсивності кіберзагроз у зазначеній галузі.

Узагальнюючи наведені показники, доцільно відзначити, що динаміка кіберінцидентів у медичному секторі формується під впливом цифровізації медичних сервісів та зростання обсягів обробки чутливих даних. У цьому контексті простежується посилення зацікавленості зловмисників до інформаційних систем охорони здоров'я, оскільки вони містять значні масиви персоналізованої інформації, яка має високу комерційну цінність. Відтак

зростання кількості атак відображає системні зміни у глобальному кіберпросторі.

Порушення безпеки даних у сфері охорони здоров'я демонструють тривалу та масштабну ескалацію. Так, у період з 2009 по 2025 рік було зафіксовано 7357 випадків витоку даних, що охоплювали щонайменше 500 осіб кожен, які були офіційно зареєстровані в OCR (Office for Civil Rights). Унаслідок цих інцидентів відбулося розголошення або несанкціоноване поширення захищеної медичної інформації щодо 935521931 особи, що еквівалентно більш ніж подвійному перевищенню чисельності населення Сполучених Штатів Америки [5].

У сфері охорони здоров'я спостерігається значно вищий рівень витоків даних порівняно з іншими галузями, що пояснюється підвищеною цінністю медичної інформації на нелегальних ринках. Сьогодні у сфері охорони здоров'я ідентифікується широкий спектр кіберзагроз, серед яких вагоме місце посідають атаки на вебзастосунки, що спрямовані на використання вразливостей програмного коду на стороні клієнта, а також на стороні сервера. Зокрема, такі втручання забезпечують несанкціонований доступ до баз даних із персональною та фінансовою інформацією, а також створюють можливості для проникнення у внутрішню інфраструктуру організацій і порушення функціонування систем. Найбільш поширеними формами залишаються SQL-ін'єкції, міжсайтовий скриптинг, віддалене виконання коду, обхід автентифікації та розкриття конфіденційних відомостей, що формує комплексний характер загроз. Окрему категорію становлять атаки типу «людина посередині», які реалізуються шляхом перехоплення комунікацій між учасниками інформаційного обміну. Відтак зловмисники інтегруються у процес передачі даних з метою отримання конфіденційної інформації, використовуючи, зокрема, незахищені мережі або вразливості у взаємодії медичних пристроїв. Тому розширення застосування хмарних та IoT-рішень у медичній сфері створює додаткові передумови для реалізації таких атак. [6].

Зростання складності ланцюгів постачання у сфері охорони здоров'я формує додаткові ризики, пов'язані з міжорганізаційною взаємодією. Унаслідок цього кіберінциденти можуть призводити до витоку даних, а також до порушення функціонування логістичних процесів і постачання медичних ресурсів. Тому забезпечення стійкості всієї екосистеми охорони здоров'я потребує необхідного врахування взаємозалежностей між її складовими [6]. У цьому контексті кількісне відображення економічних наслідків реалізації кіберзагроз дозволяє більш ґрунтовно оцінити масштаб їх впливу на функціонування галузі. Посилення фінансових наслідків кібератак у медичній галузі відображає трансформацію самих загроз, які стають більш складними та ресурсомісткими. Відповідно простежується зростання частки витрат, пов'язаних з технічним відновленням систем, а також із забезпеченням безперервності надання медичних послуг. Отримані результати дозволяють дійти висновку, що зростання вартості відновлення після атак програм-вимагачів є індикатором загального ускладнення кіберзагроз у сфері охорони здоров'я. Тому підвищення ефективності систем кіберзахисту потребує технологічного

вдосконалення та стратегічного планування ресурсів, спрямованих на попередження інцидентів та зменшення їхніх наслідків.

У 2025 році програми-вимагачі зберігали статус найбільш значущої кіберзагрози для сфери охорони здоров'я, що підтверджується активною діяльністю численних угруповань, орієнтованих на медичні організації в глобальному масштабі. При цьому інтенсивність атак із боку таких груп, як Qilin, INC Ransom та SAFEPAY, суттєво зростала, унаслідок чого було зафіксовано сотні інцидентів у межах галузі. Водночас динаміка активності окремих угруповань, зокрема Qilin, продемонструвала істотне збільшення порівняно з попереднім роком, натомість нові учасники, серед яких SAFEPAY і Sinobi, також значно продемонстрували свою присутність у кіберпросторі охорони здоров'я [6].

Таким чином, узагальнення наведених положень дозволяє констатувати, що інтенсифікація кіберзагроз у сфері охорони здоров'я є наслідком системної цифровізації галузі та зростання обсягів обробки чутливої інформації, що, своєю чергою, обумовлює підвищення вразливості медичних інформаційних систем. Аналіз статистичних даних засвідчує стійку тенденцію до зростання кількості кіберінцидентів і масштабів витоків даних, що підтверджує посилення зацікавленості зловмисників до медичних ресурсів як стратегічно цінного активу.

Література

1. Li S., Surineni K., Prabhakaran N. Cyber-attacks on hospital systems: A narrative review. The American Journal of Geriatric Psychiatry: Open Science, Education, and Practice. 2025. № 7. P. 30-39. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.osep.2025.03.002>
2. Cyber Threats Intensify Across Global Health Sector. URL: <https://healthmanagement.org/c/it/News/cyber-threats-intss-global-health-sector>
3. Global number of data breaches with confirmed data loss from November 2023 to October 2024, by target industry and organization size. URL: <https://www.statista.com/statistics/329608/security-incidents-confir-industry-size/>
4. Global number of cybercrime incidents from November 2022 to October 2023, by industry and organization size. URL: <https://www.statista.com/statistics/194246/cybercrime-incidents-victim-industry-size/>
5. Healthcare Data Breach Statistics – Updated for 2026. URL: <https://www.hipaajournal.com/healthcare-data-breach-statistics/>
6. Why the Healthcare Industry Is a Prime Target for Cyberattacks. URL: <https://ackcent.com/why-the-healthcare-industry-is-a-prime-target-for-cyberattacks/>

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ У ТОРГІВЛІ:
ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Макаров С. А., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»*

Попов О. С., канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»*

Цифрова трансформація стала одним із ключових векторів розвитку сучасної економіки та докорінно змінює логіку функціонування підприємств малого бізнесу у сфері торгівлі. Для цієї категорії суб'єктів господарювання цифрові технології одночасно виступають інструментом зниження витрат, розширення ринків збуту та підвищення гнучкості, але водночас формують нові ризики й бар'єри входу в оновлене конкурентне середовище. З огляду на високу роль малого бізнесу в забезпеченні зайнятості, заповненні ринкових ніш і розвитку територіальних громад постає завдання всебічно оцінити, як саме цифровізація змінює їх конкурентоспроможність, які чинники прискорюють або гальмують ці процеси, а також які управлінські рішення здатні підвищити ефективність використання цифрових інструментів.

На міжнародному рівні цифровізація розглядається як глобальний тренд, що визначає траєкторію розвитку світової економіки, змінює структуру створення доданої вартості, моделі взаємодії зі споживачами та формати ринкової конкуренції [1]. Для малого бізнесу в торгівлі це означає поступовий відхід від виключно традиційних каналів продажу на користь комплексних цифрових рішень – електронної комерції, маркетплейсів, соціальних мереж, мобільних застосунків, хмарних сервісів, CRM-систем та інтегрованих аналітичних платформ. Водночас емпіричні дослідження демонструють, що країни з потужним ІТ-сектором загалом не завжди демонструють однаково високі позиції у рейтингах цифрової трансформації бізнесу, а отже існує розрив між потенціалом ІКТ-індустрії та реальним рівнем цифрової зрілості підприємств реального сектору [3]. Це повною мірою стосується й України, де значна частина малих торговельних компаній лише частково використовує можливості цифрового середовища.

Цифрові технології для малого бізнесу у сфері торгівлі відкривають широкий спектр можливостей. По-перше, вони спрощують вихід за межі локальних ринків, дозволяючи працювати з клієнтами на національному й навіть міжнародному рівнях через онлайн-платформи, маркетплейси, системи електронних платежів та логістичні сервіси. По-друге, зростає продуктивність

операційної діяльності: автоматизація обліку товарних запасів, управління замовленнями, розрахунків і документообігу зменшує частку ручної праці, знижує ризики помилок і прискорює обробку транзакцій. По-третє, цифровізація сприяє персоналізації роботи зі споживачем – на основі даних про покупки та поведінку клієнтів можна формувати індивідуальні пропозиції, програми лояльності, таргетовані рекламні кампанії в соціальних мережах.

Водночас цифрова трансформація малого бізнесу не є лінійним і безпроблемним процесом. Суттєвим викликом залишаються фінансові обмеження: впровадження сучасних технологій потребує інвестицій у програмне забезпечення, обладнання, навчання персоналу, інтеграцію різних систем в єдину інфраструктуру. Для невеликих торговельних підприємств, що працюють із невеликими маржинальними доходами та мають обмежений доступ до дешевих кредитних ресурсів, питання окупності таких інвестицій є критичним. Хоча ринок пропонує доступні хмарні та SaaS-рішення, навіть їх використання потребує наявності певного фінансового «запасу міцності» і стратегічного бачення.

Ще один вагомий бар'єр – недостатній рівень цифрової грамотності власників і працівників. Значна частина малого бізнесу орієнтована на традиційні моделі ведення діяльності, де цифрові інструменти сприймаються як допоміжні, а не як ключовий елемент бізнес-моделі. Нерозуміння можливостей аналітики даних, CRM-систем, таргетованого цифрового маркетингу, кіберзахисту та хмарних платформ обмежує глибину цифрової трансформації: підприємства часто використовують лише базові функції, не отримуючи повного ефекту. Це підсилюється обмеженою можливістю малих компаній утримувати в штаті фахівців з IT, маркетингової аналітики або кібербезпеки.

Зовнішнє середовище теж не завжди сприяє активній цифровізації торгівлі. Дослідження показують, що, незважаючи на наявність певних державних програм, бізнес відзначає цілу низку викликів: нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури між регіонами, проблеми доступу до якісного швидкісного інтернету, регуляторні невизначеності у сфері електронної комерції, оподаткування онлайн-операцій, захисту прав інтелектуальної власності та персональних даних споживачів [3]. Для підприємств, що працюють у невеликих містах та сільських громадах, ці інфраструктурні та інституційні обмеження можуть стати визначальними та суттєво звузити можливості використання цифрових каналів.

Суттєву роль у формуванні конкурентоспроможності малого бізнесу відіграє також загострення конкуренції в цифровому середовищі. З одного боку, порівняно низькі бар'єри входу на онлайн-ринок створюють простір для появи нових гравців; з іншого – це означає, що невелике торговельне підприємство змушене конкурувати не лише з локальними конкурентами, а й з великими мережами, які мають значні ресурси для інвестицій у маркетинг, оптимізацію сайтів, логістику, сервіс і цінові стратегії. Такі компанії легше впроваджують омніканальні моделі, поєднуючи розгалужену офлайн-мережу зі зручними онлайн-майданчиками, що підвищує стандарти сервісу на ринку та змушує малий бізнес шукати власні ніші та унікальні ціннісні пропозиції.

Разом із тим численні дослідження підтверджують, що цифровізація здатна стати потужним драйвером підвищення конкурентоспроможності підприємств за умови системного підходу до її реалізації [2]. Для малого бізнесу в торгівлі важливо не просто впровадити окремі інструменти (наприклад, сторінку в соціальній мережі чи простий інтернет-магазин), а вибудувати комплексну цифрову бізнес-модель, у якій інтегруються системи обліку, управління запасами, CRM, канали комунікації з клієнтами, платіжні й логістичні сервіси. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати, покращити прогнозування попиту, більш точно позиціонувати товарні пропозиції та налагодити довгострокові відносини зі споживачами.

Важливим напрямом є формування внутрішніх передумов цифрової трансформації. До них належать стратегічне бачення керівництва, готовність інвестувати в інновації, гнучка організаційна культура, орієнтація на навчання і розвиток персоналу. Підприємства, які розглядають цифрові інструменти як ключовий елемент своєї стратегії, швидше переходять від поодиноких інновацій до стійких цифрових рішень. Інвестиції в підвищення цифрової грамотності працівників – через тренінги, онлайн-курси, участь у професійних програмах – дозволяють зменшити опір змінам, підвищити ефективність використання програмних продуктів та сформувати внутрішніх «агентів змін».

Для подолання фінансових бар'єрів доцільним є активніше використання доступних хмарних сервісів та SaaS-платформ, що дають змогу уникнути значних одноразових витрат на власну ІТ-інфраструктуру. Перехід до моделі підписки, оренда програмних продуктів, використання безкоштовних або умовно безкоштовних базових версій систем дозволяють поетапно нарощувати цифрові потужності без критичного навантаження на бюджет малого підприємства. Доповненням до цього мають стати державні та регіональні програми підтримки – гранти на цифровізацію, пільгові кредити, ваучери на навчання, консультативна підтримка підприємців щодо вибору й впровадження цифрових рішень [3].

Окреме значення має питання розроблення науково обґрунтованих інструментів оцінювання ефективності цифрової трансформації малого бізнесу. Наявні дослідження часто концентруються на окремих технологічних або економічних аспектах – підвищенні продуктивності, зростанні обсягів продажів, профілюванні клієнтів, але рідко пропонують інтегровані підходи до оцінювання цифрової зрілості підприємства. Доцільним є створення комплексної методики, яка б поєднувала показники рівня використання цифрових технологій у ключових бізнес-процесах, ступеня інтеграції систем, якості управлінських рішень на основі даних та впливу цифровізації на фінансові результати й ринкову позицію підприємства.

У межах такої методики важливо враховувати галузеву специфіку торгівлі, зокрема високу залежність результатів діяльності від поведінки споживачів, динаміки попиту й логістичних факторів. Крім того, цифровізація має виражений динамічний характер: технології й інструменти швидко змінюються, з'являються нові формати взаємодії з клієнтами (маркетплейси, месенджери, соціальні комерційні платформи), а отже система оцінювання конкурентоспроможності малого бізнесу повинна бути адаптивною й здатною відображати ці зміни у

часі [1].

Перспективні напрями підвищення ефективності цифровізації малого бізнесу у сфері торгівлі доцільно пов'язувати з посиленням клієнтоорієнтованості та розбудовою омніканальних стратегій. Інтеграція онлайн- і офлайн-каналів, узгодження інформації про асортимент, ціни, наявність товарів, акційні пропозиції та програми лояльності дає можливість сформувати для клієнта єдиний простір взаємодії з брендом. Використання аналітики даних дозволяє точніше сегментувати ринок, адаптувати комунікаційні повідомлення до потреб різних груп споживачів, своєчасно виявляти зміни в поведінці клієнтів і реагувати на них коригуванням асортименту чи сервісу.

Важливим елементом стратегії цифрової трансформації є створення надійної системи кібербезпеки, адже зростання цифрової присутності бізнесу автоматично підвищує його вразливість до кібератак, шахрайства й витоків конфіденційної інформації. Малим підприємствам варто приділяти увагу базовим заходам захисту – використанню ліцензійного програмного забезпечення, двофакторної аутентифікації, резервному копіюванню даних, навчальним програмам для персоналу щодо безпечної роботи в цифровому середовищі. Недостатній рівень захисту даних здатен нівелювати позитивний ефект від цифровізації через репутаційні втрати та втрату довіри клієнтів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що цифровізація для малого бізнесу в торгівлі є не стільки опцією, скільки умовою збереження та посилення конкурентоспроможності в умовах швидких структурних змін економіки. Вона суттєво розширює інструментарій управління, відкриває доступ до нових ринків, дозволяє оптимізувати бізнес-процеси й формувати стійкі відносини з клієнтами. Водночас реалізація її потенціалу залежить від здатності підприємств подолати фінансові, кадрові, організаційні та інституційні бар'єри, вибудувати стратегічний підхід до цифрової трансформації та спиратися на комплексні методики оцінювання її результативності [1; 2; 3]. Саме поєднання внутрішніх зусиль підприємців із державною підтримкою та науково обґрунтованими інструментами аналізу створює підґрунтя для стійкого розвитку малого бізнесу у сфері торгівлі в цифрову епоху.

Література

1. Bezrukova N., Huk L., Chmil H., Verbitska L., Komchatnykh O., Kozlovskiy Y. Digitalization as a Trend of Modern Development of the World Economy. WSEAS Transactions on Environment and Development. 2022. Vol. 18. Pp. 120–129. DOI: <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.13>.
2. Волянська-Савчук Л. В., Руднєва В. Ю., Радішевська В. В. Діджиталізація як потужний чинник забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 68. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284572>.
3. Кнут О., Саха Д., Полушкін Г. Прогрес та виклики цифрової трансформації бізнесу в Україні. Результати репрезентативного опитування бізнесу. Berlin

УДК 658.626

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ВИЗНАЧЕНЬ «БРЕНДУ»

Мельник С. Л., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Харківський національний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна

Прокоф'єва К. С., канд. екон. наук,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Харківський національний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна

Традиційні маркетингові інструменти, орієнтовані на цінову конкуренцію, виявляються недостатньо ефективними, оскільки знецінюють працю творчої команди. Саме тому стратегічним вектором забезпечення конкурентоспроможності стає професійний і системний бренд-менеджмент [1]. Впровадження бренд-менеджменту на підприємствах креативної індустрії перестає бути лише тактичною функцією і трансформується у фундаментальну основу загальної бізнес-стратегії [1]. У науковій літературі не існує єдиної дефініції поняття «бренд». Для визначення його ключових характеристик у дослідженні було проведено морфологічний аналіз (табл. 1).

Таблиця 1

Морфологічний аналіз терміну «бренд»

Автор	Визначення	Рід
Т. В. Назарчук, В. Л. Ковальчук	«Бренд – це не просто логотип чи назва компанії, а стратегічний актив, який визначає її конкурентоспроможність та успішність на ринку».	Стратегічний актив
І. С. Барков	«Бренд – це образ, який формується в свідомості споживача і викликає певні емоції, асоціації та очікування».	Образ
Д. Сологуб	«Бренд – це набір ідентифікуючих елементів, які відрізняють компанію, продукт, особу чи інший об'єкт».	Набір ідентифікуючих елементів
ISO 10668:2010	«Бренд – це нематеріальний актив, пов'язаний з маркетингом, що включає, але не обмежується, назвами, термінами, знаками, символами, логотипами та	Нематеріальний актив

	дизайном, або їх комбінацією, призначений для ідентифікації товарів, послуг або суб'єктів господарювання, або їх комбінації, що створює в уяві зацікавлених сторін характерні образи та асоціації, тим самим генеруючи економічні вигоди/цінності».	

На основі виділених ознак виокремлено три підходи до розуміння бренду: економіко-управлінський (стратегічний актив), психологічно-комунікаційний (емоційний образ) та атрибутивно-ідентифікаційний (набір елементів). Відповідно, бренд креативної компанії доцільно розглядати як комплексний репутаційний актив, що транслює її унікальний авторський стиль.

Аналіз класичних теорій підтверджує значущість «призми ідентичності бренду» Ж.-Н. Капферера, яка комплексно аналізує бренд через шість граней: фізичні характеристики, індивідуальність, культура, взаємовідносини, відображення та самомаркетинг [2]. Однак механічне перенесення цих моделей на креативні індустрії вимагає адаптації. Рушійною силою креативної економіки є люди, здатні генерувати нові сенси та інновації [3].

Ключовою особливістю є те, що корпоративний бренд агенції часто нерозривно пов'язаний з персональними брендами її творців. У цифрову епоху стираються межі B2B та B2C, формуючи нову парадигму комунікації — H2H (Human to Human), де прозорість, емпатія та високий емоційний інтелект стають головними перевагами. Окрему стратегічну значущість має HR-брендинг, оскільки здатність компанії приваблювати та утримувати найкращих фахівців є питанням її виживання на ринку [1].

В умовах цифрової трансформації економіки бренд-менеджмент є критично важливим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств креативної індустрії. Специфіка інтелектуального продукту вимагає відмови від традиційних маркетингових підходів. Впровадження бренд-менеджменту – це наскрізний стратегічний процес, який потребує інтеграції комунікаційних (H2H), управлінських та цифрових рішень. Він передбачає стратегічне узгодження корпоративного бренду з особистими брендами творців та розбудову потужного HR-бренду для залучення головного ресурсу індустрії – талантів.

Література

1. Лепейко Т. І., Мазоренко О. В., Немашкало К. Р. Бренд-менеджмент та управління репутацією : навчально-практичний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 245 с.
2. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. 5th ed. London : Kogan Page, 2012. 512 p.
3. Флорида Р. Homo creativus. Як новий клас завойовує світ / пер. з англ. М. Лукіна. Київ : Наш Формат, 2018. 432 с.

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ: СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ТА ЕТИЧНІ РИЗИКИ

Недільська В.Е., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Державний університет економіки і технологій,
м. Кривий Ріг, Україна*

Поступна О. В., д-р. держ. упр., професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
*навчально-наукового юридичного інституту,
Державний університет економіки і технологій,
м. Кривий Ріг, Україна*

Поточний етап модернізації публічного управління базується на впровадженні інтелектуальних технологій, що змінюють парадигму взаємодії держави та соціуму. Штучний інтелект (ШІ/AI) стає інструментом предиктивного аналізу та проактивного менеджменту, забезпечуючи перехід до сервісно-орієнтованої моделі. Проте технологізація випереджає етичні та правові стандарти, створюючи ризики алгоритмічної упередженості. Формування прозорих механізмів контролю та дотримання принципів недискримінації є запорукою розбудови відповідального цифрового врядування.

У такому разі, успішна реалізація таких безпекових та етичних засад вимагає якісно нового погляду на архітектуру державних інституцій, оскільки сучасна парадигма впровадження штучного інтелекту в публічний сектор передбачає докорінне переосмислення взаємодії між владними структурами та громадянами. Інтеграція інтелектуальних систем дозволяє здійснити перехід від жорсткої бюрократичної ієрархії до адаптивної екосистеми «держави як сервісу», де технології виступають не лише засобом автоматизації, а фундаментальною основою для реалізації людиноцентричного управління.

Практичне втілення цієї моделі базується на зміщенні фокусу з очікування запиту від громадянина до прогнозування його життєвих сценаріїв, де застосування алгоритмів машинного навчання забезпечує глибокий аналіз індивідуальних потреб користувача, що дозволяє державним структурам діяти на випередження. Формування проактивного сервісного середовища мінімізує необхідність особистого звернення до державних органів, оскільки система самостійно ідентифікує настання правових підстав для надання певної послуги. Практичним підтвердженням такої моделі постає впровадження в екосистемі «Дія» автоматичної реєстрації ФОП без участі реєстратора або проактивне сповіщення про право на допомогу при народженні дитини, де держава ініціює взаємодію на основі аналізу реєстрів [2].

Разом із впровадженням клієнтоорієнтованих послуг відбувається масштабна оптимізація внутрішніх ресурсів та інтелектуалізація управлінської праці. Делегування рутинних, повторюваних операцій алгоритмам штучного

інтелекту сприяє вивільненню значного часового та когнітивного ресурсу державних службовців. Такий підхід дозволяє переорієнтувати фахівців на вирішення складних аналітичних завдань, розробку стратегій та роботу в зонах, що потребують високого рівня емпатії. Використання систем ШІ для первинного аналізу масивів тендерної документації в системі ProZorro ілюструє цей процес, дозволяючи автоматично виявляти ризики та значно підвищувати прозорість державних закупівель [5].

Технологічне вдосконалення внутрішніх процесів логічно доповнюється розвитком інтелектуальних інтерфейсів підтримки, які стають основним каналом комунікації з населенням. Впровадження технологій обробки природної мови (NLP) створює умови для безперервного доступу до публічної інформації та адміністративних консультацій. Інтелектуальні асистенти здатні обробляти багатомовні запити, надавати роз'яснення щодо процедур та координувати дії заявників у режимі 24/7. Муніципальні чат-боти (наприклад, «Київ Цифровий») ефективно застосовують ШІ для обробки звернень щодо комунальних послуг, що суттєво розвантажує контакт-центри та забезпечує миттєвий зворотний зв'язок [1].

Узагальнюючи викладене, варто зазначити, що реалізація концепції людиноцентричного штучного інтелекту (Human-Centric AI) у публічній сфері забезпечує поступове перетворення державних інституцій на високотехнологічні сервісні структури [3]. Поєднання гіперперсоналізації, алгоритмічної оптимізації та цілодобової підтримки дозволяє суттєво підвищити загальну ефективність управління, зміцнити суспільну довіру та сформувати якісно новий рівень цифрової взаємодії влади та соціуму.

Варто зауважити, що перехід до такої людиноцентричної сервісної моделі стає можливим завдяки системному масштабуванню інтелектуальних рішень, оскільки сучасна архітектура публічного адміністрування базується на глибокій інтеграції інтелектуальних систем у стратегічно важливі напрями життєдіяльності держави. Використання технологій ШІ дозволяє трансформувати масиви неструктурованих даних у дієві управлінські рішення, забезпечуючи високу точність прогнозування та оперативність реагування на виклики.

Аналітика великих даних (Big Data) у прийнятті рішень створює підґрунтя для переходу до доказової публічної політики через використання методів машинного навчання. Моделювання наслідків нормативно-правових актів та аналіз соціальних настроїв через моніторинг цифрових платформ дозволяють державним органам нівелювати потенційні ризики ще до моменту їх виникнення. Практичним прикладом слугує застосування аналітичних платформ для моніторингу економічної активності регіонів, що дозволяє Міністерству економіки України прогнозувати темпи відновлення промислового потенціалу та ефективніше розподіляти державні субвенції.

Зазначимо, що аналітичний потенціал інтелектуальних систем знаходить своє логічне продовження в інфраструктурних проєктах, зокрема в межах концепції Smart City та муніципального менеджменту. Впровадження інтелектуальних рішень на рівні міського управління забезпечує раціональне

використання ресурсів та підвищення якості життя громади. Системи реального часу дозволяють автоматизувати контроль за енергоспоживанням, оптимізувати транспортні потоки та здійснювати безперервний екологічний моніторинг. Впровадження автоматизованих систем керування дорожнім рухом (наприклад, інтелектуальні світлофорні об'єкти), які регулюють фази руху залежно від щільності трафіку, ілюструє ефективність технологій у зниженні заторів та викидів CO₂.

Ефективне функціонування цифрових міст та аналітичних платформ неможливе без надійної системи кібербезпеки та забезпечення цілісності даних. Захист національних інформаційних ресурсів потребує використання автономних систем, здатних миттєво ідентифікувати аномальну активність у державних реєстрах. ШІ виступає головним важелем протидії зовнішнім втручанням, забезпечуючи верифікацію користувачів та виявлення прихованих вразливостей у цифровій інфраструктурі. Система активного кіберзахисту Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України використовує алгоритми ШІ для блокування тисяч цілеспрямованих атак на урядові ресурси, що гарантує безперебійність надання електронних сервісів.

Попри значні технологічні переваги, динамічна алгоритмізація управління актуалізує низку складних етичних проблем, які потребують нагального теоретичного та правового осмислення [4]. Складність внутрішньої архітектури алгоритмів часто робить процес прийняття рішень непрозорим, що суперечить принципам відкритості державної влади. Алгоритмічна упередженість та дискримінація через використання некоректних навчальних вибірок може призвести до відтворення ШІ наявних у суспільстві стереотипів. Упередженість алгоритму при оцінці кредитних ризиків або розподілі соціальних пільг створює загрозу системної дискримінації певних груп громадян.

Додатковим викликом постає проблема «чорної скриньки» та відсутність прозорості в управлінні. Брак зрозумілої логіки у формуванні результатів роботи складних нейромереж ускладнює можливість оскарження адміністративних актів. Громадяни мають право на зрозуміле пояснення причин прийняття того чи іншого рішення, що стає складним технічним завданням для розробників державних систем. Водночас масштабний збір інформації для навчання ШІ-моделей породжує ризики для захисту приватності та цифрової етики. Питання правової відповідальності за помилкові рішення, прийняті автономною системою, залишається однією з найбільш дискусійних зон у сучасному адміністративному праві.

Таким чином, практична інтеграція ШІ в управління забезпечує технологічну перевагу та операційну стійкість держави, проте успіх такої модернізації залежить від створення жорсткої етичної рамки. Встановлення балансу між алгоритмічною ефективністю та захистом прав людини є ключовою умовою формування довіри до цифрових інституцій. Необхідність такого балансу зумовлена тим, що динамічне впровадження інтелектуальних систем у сферу державного адміністрування актуалізує низку складних етичних та правових проблем, які потребують нагального нормативного врегулювання. Стрімка технологізація управлінських процесів створює ситуацію, коли

швидкість розробки алгоритмів значно випереджає формування етичних рамок, що загрожує фундаментальним принципам демократичного врядування.

Алгоритмічна упередженість є ключовим ризиком, оскільки ІІ може відтворювати суспільні стереотипи через некоректні навчальні дані, що веде до дискримінації певних груп. Зазначена проблема посилюється непрозорістю «чорної скриньки» – складність інтерпретації логіки ІІ позбавляє державні рішення аргументації та ускладнює їх оскарження, створюючи юридичний вакуум. Брак прозорості загрожує приватності та захисту даних. Масштабний збір інформації для навчання моделей підвищує ризики цифрового нагляду та витоків із реєстрів, що шкодить національній безпеці. Водночас відкритим залишається питання правової відповідальності за помилкові рішення автономних систем – розробник, орган влади чи посадова особа часто не мають чітко визначеного статусу в суперечках щодо алгоритмічного коду.

Підсумовуючи вищезазначене, слід наголосити, що ефективне впровадження ІІ можливе лише за умови створення комплексної етико-правової екосистеми. Встановлення балансу між технологічною ефективністю та захистом прав людини є фундаментом відповідального цифрового врядування та суспільної довіри. ІІ забезпечує проактивний сервіс, але потребує жорсткої етичної рамки для захисту демократичних цінностей.

Література

1. Бородін Є. І., Поступна О. В. Цифровізація як інструмент муніципального менеджменту: оптимізація функціонування органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. Вип. 3 (2025). С. 13-20. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.2>.

2. Поступна О. В. Від «Е-Урядування» до «І-Урядування»: дорожня карта впровадження інноваційних технологій ІІ в публічне управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослід. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.». Одеса, 2025. Т. 1 Вип. 34. С. 41-51. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb342025347114>.

3. Ethics guidelines for trustworthy AI. High-Level Expert Group on Artificial Intelligence (AI HLEG). 2019. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai> (дата звернення: 01.04.2026 р.).

4. UNESCO's Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence: key facts. 2023. 19 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385082> (дата звернення: 01.04.2026 р.).

5. Wirtz B. W., Weyerer J. C., Geyer C. Artificial Intelligence and the Public Sector – Applications and Challenges. *International Journal of Public Administration*. 2019. Vol. 42, Is. 7. P. 596-615. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>.

DIGITAL-MАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Носік Є. Р., здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Харківський національний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна*

Прокоф'єва К. С., канд. екон. наук,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
*Харківський національний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна*

Попри широке застосування терміна «digital-маркетинг» в академічних і прикладних дослідженнях, єдиного підходу до його трактування поки не вироблено. Ф. Котлер розглядає digital-маркетинг передусім як побудову довгострокових відносин із клієнтами засобами цифрових каналів [2]. Д. Чаффі зосереджується на медійному аспекті - досягненні маркетингових цілей через цифрові медіа [7]. Д. Райан, натомість, підкреслює управлінську складову: контроль онлайн-присутності організації й роботу з даними для залучення аудиторії [9].

Українські дослідники акцентують дещо інші грані поняття. С. М. Ілляшенко тлумачить digital-маркетинг як сукупність інструментів формування попиту та зміцнення конкурентних позицій підприємства [1]. У Т. М. Литовченко це комплексна система управління маркетинговими комунікаціями в цифровому просторі [3]. О. В. Ромат наголошує на здатності цифрових каналів формувати бренд і стимулювати лояльність [5]. Попри розбіжності, ці підходи об'єднує спільне ядро: орієнтація на взаємодію зі споживачем, системне застосування цифрових технологій і прагнення до вимірюваних результатів.

Для креативного бізнесу digital-маркетинг набуває особливого значення, зумовленого природою самого продукту. Креативні індустрії оперують нематеріальними активами - ідеями, символами, культурними смислами [6]. Їхній продукт, на відміну від фізичного товару, не піддається стандартній товарній оцінці: споживач обирає його на основі емоційного відгуку, довіри до бренду та відчуття причетності до спільноти. Відтак digital-маркетинг у цьому секторі виконує подвійну функцію. З одного боку, він забезпечує охоплення цільової аудиторії й генерує трафік. З іншого - конструює ідентичність бренду, транслює цінності організації та формує емоційний зв'язок зі споживачем.

Особливу роль у digital-маркетингу креативних підприємств відіграє контент. На відміну від промислового сектору, де цифрові комунікації переважно інформують про характеристики товару, у креативному бізнесі контент сам є продуктом або його невід'ємною частиною. Публікація у соціальній мережі, відео на YouTube-каналі чи подкаст одночасно виконують функцію і маркетингового повідомлення, і творчого результату. Ця подвійна

природа ускладнює розмежування між маркетинговою діяльністю та основним виробничим процесом. Водночас вона створює унікальну перевагу: кожна одиниця контенту працює і на залучення аудиторії, і на формування репутації бренду [8].

Цифрове середовище також надає підприємствам доступ до аналітики поведінки споживачів: які формати контенту генерують найвищу залученість, у який час аудиторія найактивніша, що саме привертає увагу. Для креативного бізнесу ці дані мають стратегічне значення, оскільки дозволяють адаптувати комунікацію під конкретні сегменти аудиторії без втрати авторського голосу [9].

Digital-маркетинг охоплює широкий набір інструментів і каналів: соціальні мережі, пошукову оптимізацію, контент-маркетинг, email-розсилки, таргетовану рекламу, мобільні застосунки. Водночас ефективність кожного з них безпосередньо залежить від того, наскільки обґрунтовано підприємство поєднує різні типи просування з урахуванням власних стратегічних цілей і специфіки аудиторії [8]. Ізолюване використання окремих каналів, як правило, дає обмежений ефект. Натомість інтегрований підхід - коли контент, аналітика, комунікація та технології працюють як єдина система - забезпечує синергію й дозволяє досягати стратегічних показників діяльності.

В українському контексті ця закономірність проявляється особливо виразно. Медіа, дизайн-студії та культурні ініціативи здебільшого працюють з обмеженими бюджетами й невеликими командами, де маркетингові функції часто суміщаються. Саме тому для таких організацій критично важливою є не кількість задіяних каналів, а продуманість digital-стратегії, яка компенсує ресурсні обмеження за рахунок точного таргетування та роботи з лояльною спільнотою [4].

Цілі digital-маркетингу мають ієрархічну структуру і реалізуються послідовно. Базовий рівень пов'язаний із формуванням онлайн-присутності та інформуванням аудиторії про бренд. Проміжний - із зростанням залученості, зацікавленості й довіри з боку споживачів. Основний рівень спрямований на досягнення стратегічних бізнес-результатів: збільшення доходу, зміцнення ринкових позицій, підвищення вартості бренду [8]. Ця поетапність означає, що підприємство не здатне перескочити до кінцевих результатів, оминувши попередні етапи. Без стабільної онлайн-присутності неможливо сформувати довіру, а без довіри - конвертувати аудиторію в клієнтів.

Проведений аналіз наукових підходів до трактування digital-маркетингу дає підстави розглядати його як вид управлінської діяльності, спрямований на планування, реалізацію та контроль маркетингових комунікацій у цифровому середовищі з використанням онлайн-каналів, цифрових технологій та інтерактивних інструментів. Для суб'єктів креативного бізнесу ця діяльність виходить за межі традиційного просування: вона стає засобом конструювання бренду, трансляції цінностей і побудови спільноти навколо продукту. Ефективність digital-маркетингу при цьому визначається рівнем його інтеграції в загальну систему менеджменту організації та узгодженістю з корпоративною стратегією розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці прикладних моделей впровадження digital-маркетингу для конкретних суб'єктів креативного сектору з урахуванням галузевої специфіки, наявних ресурсів та особливостей цільової аудиторії.

Література

1. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія. Суми : Університетська книга, 2016. 320 с.
2. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. 15-те вид. Київ : Основи, 2018. 992 с.
3. Литовченко Т. М. Digital-маркетинг: теорія і практика : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 256 с.
4. Ніжейко К., Залєвський М. Роль цифровізації в стратегії відновлення економіки України. Сталій розвиток економіки. 2025. № 2 (53). С. 384–390.
5. Ромат О. В. Маркетингові комунікації : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 408 с.
6. Чухрай Н. В. Креативні індустрії: економічний потенціал та напрями розвитку : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 312 с.
7. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. Harlow : Pearson Education, 2019. 640 p.
8. Digital Transformation in the Creative Economy. Paris : OECD Publishing, 2020. 156 p.
9. Ryan D. Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. 4th ed. London : Kogan Page, 2020. 304 p.
10. Tiago M. T. P. M. B., Veríssimo J. M. C. Digital marketing and social media: Why bother? Business Horizons. 2014. Vol. 57, № 6. P. 703–708.

УДК 005.95/.96:004:330.34

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Обиденнова Т.С., канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,
*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

Сучасні підприємства функціонують у середовищі постійних змін, цифровізації та зростання вимог до соціальної відповідальності бізнесу. У цих умовах особливого значення набуває лідерство як здатність керівників формувати бачення розвитку, об'єднувати персонал та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Водночас традиційні підходи до розвитку лідерських компетенцій поступово втрачають ефективність, оскільки не відповідають темпам і складності сучасних трансформаційних процесів. Цифрові технології відкривають нові можливості для розвитку лідерства, забезпечуючи доступ до

інноваційних інструментів навчання, комунікації та управління. У контексті сталого розвитку підприємств це набуває особливої актуальності, адже саме лідери відіграють ключову роль у впровадженні принципів сталості, формуванні корпоративних цінностей та підтримці довгострокової стійкості бізнесу.

Цифрові технології розвитку лідерства охоплюють широкий спектр інструментів, серед яких онлайн-платформи навчання, системи дистанційного коучингу, цифрові тренажери управлінських рішень, а також аналітичні інструменти оцінювання компетенцій. Використання таких рішень дозволяє забезпечити безперервний розвиток лідерських якостей, адаптуючи навчальні програми до індивідуальних потреб керівників.

У контексті сталого розвитку цифрові інструменти сприяють формуванню відповідального лідерства, орієнтованого на баланс економічних, соціальних та екологічних цілей. Завдяки використанню цифрових платформ керівники отримують доступ до актуальної інформації, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням довгострокових наслідків [1]. Крім того, цифрові технології забезпечують ефективну комунікацію всередині підприємства, сприяючи формуванню прозорості та відкритої організаційної культури. Це підсилює довіру між керівництвом і персоналом та сприяє кращій взаємодії в командах. У результаті формується середовище, у якому сталий розвиток стає частиною щоденної управлінської практики.

Важливим аспектом є використання аналітики даних для оцінювання рівня розвитку лідерських компетенцій та ефективності управлінських рішень, що дозволяє не лише визначати сильні та слабкі сторони керівників, а й прогнозувати їх потенціал у контексті стратегічного розвитку підприємства. Таким чином, цифровізація процесів розвитку лідерства сприяє підвищенню якості управління та адаптивності підприємств до змін. Аналітичні інструменти також допомагають виявляти закономірності у поведінці лідерів та оцінювати вплив управлінських рішень на результати діяльності підприємства, що створює підґрунтя для більш системного та обґрунтованого розвитку управлінських компетенцій [2].

Разом з тим, впровадження цифрових технологій розвитку лідерства потребує врахування низки викликів, зокрема необхідності підвищення цифрової грамотності персоналу, забезпечення кібербезпеки та адаптації організаційної культури до нових форматів взаємодії. Важливо також забезпечити баланс між технологічними інструментами та людським фактором, адже ефективне лідерство передбачає не лише використання даних, а й розвиток емоційного інтелекту та міжособистісних навичок. Додатковим викликом є необхідність подолання психологічного бар'єру щодо впровадження нових технологій. Успішна реалізація цифрових ініціатив залежить від готовності персоналу до змін та підтримки з боку керівництва.

Отже, цифрові технології розвитку лідерства виступають важливим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств, оскільки сприяють формуванню сучасних управлінських компетенцій, підвищенню ефективності прийняття рішень та розвитку організаційної культури. Їх використання дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та

досягати стратегічних цілей. Вони також забезпечують більш ефективне використання людського капіталу та підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, цифровізація стає ключовим чинником трансформації управління.

У перспективі значення цифрових технологій у розвитку лідерства лише зростатиме, що обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі, зокрема щодо інтеграції цифрових інструментів із концепціями сталого розвитку та управління людським капіталом. Також важливим напрямом є поєднання цифрових технологій із гуманістичними підходами до управління, що дозволить забезпечити гармонійний розвиток підприємств у довгостроковій перспективі.

Література

1. Обиденнова, Т., & Васильєв, В. (2024). Актуальність HR-процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 19(38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-13)
2. Obydienнова, T., Kharabara, V., Zabashtanskyi, M., Nazarko, S., & Havronskyi, A. (2024). The impact of digital transformation on the innovative development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(1), 63–70. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.07>

УДК 351:37

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УКРАЇНІ

Омельченко Д. О., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедра публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи,
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

В нинішніх реаліях у розвитку регіонів України помітно, що існують великі диспропорції територіального розвитку, що все значніша економічна активність зосереджена у великих містах, а система, яка відповідає за державне управління розвитком регіонів, непродуктивна. Ключова проблема цієї ситуації полягає в тому, що територіальна організація влади показала себе як недосконала система, що затягується, в частині реалізації, адміністративно-територіальна реформа, а співпраця між центром та регіонами й між самими регіонами будується на користуванні застарілими інструментами. Це змушує створювати нової якості регіональну політику, що була б суголосною з актуальними потребами, які відчувають регіони й територіальні громади, перебуваючи у стані розвитку, й в основі якої містилися б найкращі українські та світові практики й досягнення науки.

Переважна кількість іноземних держав має триланкову систему, посередництвом якої здійснюється управління соціально-економічним розвитком територій. Крім центральних владних органів, управлінські функції входять до діяльності великих регіональних, а також локальних територіальних підрозділів. Центральними органами територіального управління провадиться макрорегулювання процесами, що відбуваються в розвитку соціально-економічної сфери. На цьому ж рівні здійснюється створення законодавчої бази, якою регламентується вся діяльність, що поширюється на територіальне управління.

Система державного регулювання розвитку територій у державах Євросоюзу містять важливу норму, що полягає в спробі врахування соціально-економічних інтересів, якими послуговуються різні суб'єкти, водночас беручи до уваги державні та регіональні пріоритети. Відтак відбувається використання різноманітних форм і методів, за допомогою яких стимулюється розвиток регіонів. В контексті цієї проблематики Україну найбільше може цікавити досвід, який мають Франція та Польща, що реалізують контрактну форму відносин держави й регіонів.

Французькі плани регіонального розвитку (у формі контрактної угоди) є одним із засобів оптимізації розподілу відповідальності за регіональне планування між різними органами державної влади. Кошти на регіональне планування спрямовуються міністерствами Франції за чотирма напрямками:

- розвиток фізичної інфраструктури;
- програми узгоджених дій, спрямовані на зони з особливими проблемами;
- освіта та наукові дослідження;
- підвищення зайнятості й пожвавлення економічного розвитку (поліпшення ділового середовища для малих підприємств шляхом надання грантів та консультацій) [3, с. 254].

У Польщі формування концепції регіонального розвитку співпало із адміністративною реформою, ключовими ідеями якої були: децентралізація влади, делегування ширших повноважень регіональним органам влади згідно принципу субсидіарності, на якому базується регіональна політика в ЄС. Доцільно нагадати, що принцип субсидіарності – це громадсько-політичний принцип, за яким вищі суспільні одиниці мають право і повинні розв'язувати лише ті проблеми, на виконання яких нижчі структури не здатні. Цей принцип дійсний з часу підписання угоди про Європейський Союз та відповідно до Маастрихтської угоди є базовим для Європейського Союзу [1].

З огляду на це, можна констатувати, що вибір державної стратегії Польщі швидше був спрямований на формування конкурентоспроможної національної економіки, аніж на гармонізацію регіонального розвитку. Стосовно інституційного забезпечення – на національному рівні функціонує Міністерство з регіонального розвитку Польщі, створені Агенції регіонального розвитку (АРР), які виникли в умовах масового банкрутства підприємств, коли у Польщі було масове звільнення працівників, бракувало фінансових ресурсів для здійснення капітальних інвестицій в реконструкцію та переобладнання [2].

Стосовно держав постсоціалістичного табору, то низка проблем, з якими

зіткнувся розвиток їхніх регіонів, була темою вельми широкого обговорення українських та зарубіжних науковців, адже в постсоціалістичних європейських країн, до яких входять і безпосередні сусіди України, в 90-х роках також був накопичений значний досвід управління регіонами, який може викликати цікавість у Києва.

Практично у всіх центральноєвропейських державах у системі центральних органів влади створені й діють інституції, що безпосередньо опікуються регіональним розвитком. Так, в Угорщині функціонує Національна Рада регіонального розвитку та Міністерство докільля і регіональної політики та Національна рада регіонального розвитку [5, с. 201]. В Естонії регіональна політика перебуває у віданні Міністерства внутрішніх справ, так як одним із головних завдань державної політики є збереження національної територіальної цілісності. Крім цього, завданнями регіональної політики Естонії є створення прийнятних умов життя в усіх регіонах, стимулювання оптимального економічного розвитку регіонів та ін. В Естонії існує Рада з регіональної політики, в якій представлено всі міністерства, адміністрації округів і органи місцевого самоврядування [4, с. 58]. У Румунії функціонує Національна рада регіонального розвитку, координаційний орган при Кабінеті Міністрів, де представлені керівники міністерств та урядових агентств, громадських організацій, програмних макрорегіонів розвитку [3, с. 256].

Отже, на підставі вище викладеного можна зробити такі висновки. Головна ознака, якою характеризується розвиток інституційного забезпечення регіональної політики зарубіжних держав, які були досліджені, полягає в децентралізації, в основі якої лежать принципи субсидіарності. На провадження регіональної політики все більше впливають регіональне та місцеве самоврядування, приватні структури, громадські організації, що покликані захищати громадські та регіональні інтереси, і професійні об'єднання (приміром, агентства регіонального розвитку), основна мета яких полягає у тому, щоб сприяти реалізації ініціатив регіонів.

Втілювана західними державами практика рекомендує користуватися перевіреною моделлю, яка орієнтована на те, щоб інституційно підтримувати розвиток регіонів – агенціями регіонального розвитку та їхніми мережами. Ними як основними центрами, що формують стратегічні плани та супроводжують проекти територіального розвитку, ведеться ефективне співробітництво з представниками місцевої та центральної влади, забезпечується якісне співробітництво між владою, бізнесом і громадськістю та формується новітній економічний простір. Маємо думку, що Україна володіє всіма умовами для того, щоб сформувати Національну мережу агентств регіонального розвитку.

Проблематика, присвячена управлінню розвитком регіонів, диктує потребу в її подальшому вивченні. Передусім ідеться про теоретико-методологічні підвалини управління регіональним розвитком, про необхідність вдосконалити господарську структуру регіонів, створивши нову систему та організаційно-економічний управлінський інструментарій, маючи на меті забезпечити комплексний підхід та економічну ефективність.

Література

1. Дегтярьова І.О. Конкурентоспроможність регіону: стратегічні пріоритети та механізми державного управління : монографія. К. : НАДУ, 2012. 368 с.
2. Грищенко І.М. Зарубіжний досвід управління регіональним розвитком. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/5.pdf.
3. Карпець С.Л. Світовий досвід управління регіональним розвитком. *Вісник ЖДТУ*. 2008. № 2 (44). С. 252-259.
4. Ліба Н.С. Закордонний досвід реалізації регіональної політики. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 6. С. 56-59.
5. Луцишин Н.П. Формування інституційної структури регіональної політики в країнах Європи. *Регіональна економіка*. 2004. № 3. С. 199-208.

УДК 33:004.67-044.922

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ

Переселков В. І., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Тюріна Д. М., д-р наук з держ. упр., доцент,
професор кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

У сучасному світі цифрова трансформація поступово стає визначальним чинником розвитку економіки. Вона охоплює практично всі сфери діяльності – від виробництва і логістики до фінансів, освіти та державного управління – і змінює традиційні підходи до організації економічних процесів. Впровадження цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, великих даних, хмарних обчислень, цифрових платформ та інтернету речей, формує нову якість економічних відносин, у яких ключову роль відіграють інформація, швидкість обробки даних, гнучкість бізнес-моделей і здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. [1; 3]

Масштаби цифровізації підтверджуються сучасними статистичними даними. За оцінками Міжнародного союзу електрозв'язку, у 2025 році інтернетом користувалися близько 6 млрд осіб, або 74% населення світу, тоді як ще у 2024 році цей показник становив 71%. Водночас цифровий розвиток залишається нерівномірним: у 2024 році інтернетом користувалися 83% міських жителів і лише 48% сільського населення, що свідчить про збереження

відчутного цифрового розриву. Окрім цього, за даними Конференції ООН з торгівлі та розвитку, обсяг електронних продажів бізнесу у 43 країнах, що охоплюють близько трьох чвертей світового валового внутрішнього продукту, зріс майже на 60% у 2016–2022 роках і досяг 27 трлн доларів США. Такі показники свідчать, що цифровізація вже не є допоміжним інструментом, а перетворюється на базову умову функціонування сучасної економіки [1, 2, 3].

Сьогодні цифрова трансформація виступає не лише інструментом підвищення ефективності, а й фактором глибоких структурних змін. Вона сприяє розвитку платформенної економіки, електронної комерції, фінтеху, дистанційних сервісів, цифрових ринків праці та нових форматів управління ланцюгами створення вартості. Підприємства отримують можливість знижувати транзакційні витрати, автоматизувати виробничі та управлінські процеси, покращувати взаємодію з клієнтами, розширювати ринки збуту та швидше реагувати на зміни попиту. Особливо важливою цифровізація є для малого і середнього бізнесу, який завдяки маркетплейсам, хмарним рішенням і цифровим платформам може виходити на національний і міжнародний ринки без значних початкових інвестицій. Разом із цим посилюється роль інновацій, даних і цифрових компетентностей як основи конкурентоспроможності. [3; 8]

Важливим напрямом є цифрова трансформація державного сектору. Розвиток електронного урядування, онлайн-сервісів, міжвідомчого обміну даними та відкритих цифрових платформ спрощує взаємодію громадян і бізнесу з органами влади, підвищує прозорість управління та зменшує адміністративні бар'єри. Для України це має особливе значення в умовах війни та післявоєнного відновлення. За підсумками 2025 року сервісом Дія користувалися понад 23 млн українців, що становить 77% усіх власників смартфонів у країні, а за п'ять років існування Дія, за оцінкою Міністерства цифрової трансформації, заощадила українцям і державі 184 млрд грн. Водночас правовий простір Дія.City вже об'єднує понад 4 тис. резидентів і 148 тис. ІТ-фахівців, що свідчить про формування спеціалізованого цифрового середовища для розвитку інноваційного бізнесу. Важливою складовою цифрової трансформації людського капіталу є й платформа Дія.Освіта, на якій зареєстровано понад 3 млн користувачів, а навчання підтримується мережею з 5 тис. хабів цифрової освіти [5 – 7].

Разом із позитивними наслідками цифровізація супроводжується низкою серйозних викликів. Одним із найбільш відчутних є цифровий розрив між країнами, регіонами, підприємствами та соціальними групами. Нерівний доступ до якісного інтернету, цифрової інфраструктури й навичок може не лише гальмувати економічний розвиток, а й поглиблювати соціально-економічну нерівність. Крім того, посилюються ризики ринкової концентрації: за даними UNCTAD, у 2024 році цифрово-постачувані послуги становили понад 60% експорту послуг у розвинених економіках, 44% у країнах, що розвиваються, і лише 15% у найменш розвинених країнах, а домінування невеликої кількості глобальних платформ обмежує конкуренцію та звужує можливості для локальних гравців [2; 8].

Суттєвих змін зазнає і ринок праці. Цифрова трансформація одночасно створює нові робочі місця та витісняє частину традиційних професій. За даними Future of Jobs Report 2025, до 2030 року глобальна трансформація зачепить 22% робочих місць: очікується створення 170 млн нових робочих місць і витіснення 92 млн, що дає чистий приріст на рівні 78 млн. Водночас майже 40% ключових навичок, необхідних на ринку праці, зміняться до 2030 року, а 63% роботодавців уже називають дефіцит навичок головною перепорою для трансформації бізнесу. Це означає, що цифрова економіка потребує не лише технологічної модернізації, а й масштабних інвестицій у людський капітал, перекваліфікацію, освіту впродовж життя та оновлення змісту професійної підготовки [4].

Не менш важливою є проблема безпеки та стійкості цифрової економіки. Розширення цифрових сервісів, автоматизація бізнес-процесів, зберігання великих масивів даних і зростання залежності від цифрової інфраструктури підвищують вразливість до кібератак, технічних збоїв, витоку персональних даних та несанкціонованого доступу до інформації. Для України ця проблема має особливу вагу в умовах війни, коли кібербезпека стає складовою економічної та національної безпеки. Тому цифрова трансформація не може розглядатися окремо від розвитку систем кіберзахисту, захисту критичної інфраструктури та формування культури цифрової безпеки [5; 7].

Окремі уваги потребують і довгострокові ризики цифрової трансформації. До них належать технологічна залежність від великих платформ, концентрація ринкової влади, непрозорість алгоритмічних рішень, а також екологічні наслідки цифрового зростання. UNCTAD звертає увагу на те, що цифрова економіка є ресурсомісткою: для виробництва 2-кілограмового комп'ютера потрібно близько 800 кг сировини, а життєвий цикл одного смартфона потребує близько 70 кг ресурсів. Отже, цифровізація не є автоматично «зеленою» і потребує збалансованої політики, яка враховуватиме не лише економічні вигоди, а й екологічні, соціальні та етичні наслідки [3].

Для України цифровізація є важливим напрямом модернізації економіки, державного управління та суспільних сервісів. Вона дозволяє підвищити продуктивність, скоротити витрати, посилити конкурентні позиції, активніше інтегруватися у глобальний економічний простір та формувати нові сектори економічного зростання. Водночас успіх цього процесу залежить від узгоджених дій держави, бізнесу, освітніх інституцій і суспільства. Необхідними умовами є розвиток цифрової інфраструктури, подолання цифрового розриву, підтримка інноваційного підприємництва, інвестування в цифрові навички та формування ефективної системи кіберзахисту [4 – 7].

Таким чином, цифрова трансформація економіки є складним і багатовимірним процесом, який одночасно створює нові можливості та породжує нові ризики. Її ефективна реалізація потребує комплексного підходу, що поєднує технологічне оновлення, удосконалення державної політики, розвиток інституційної спроможності, інвестування у людський капітал і забезпечення цифрової безпеки. Лише за таких умов цифровізація може стати справді потужною основою сталого економічного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності.

Література

1. International Telecommunication Union. Facts and Figures 2025: Internet use. 2025. URL: <https://surl.li/zlkjji>
2. International Telecommunication Union. Facts and Figures 2024: Internet use in urban and rural areas. 2024. URL: <https://surl.li/gagzht>
3. UN Trade and Development (UNCTAD). Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future. 2024. URL: <https://surl.li/ogczenx>
4. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. 2025. URL: <https://surl.li/oeakilb>
5. Міністерство цифрової трансформації України. Підсумки роботи Мінцифри 2025. 2025. URL: <https://2025.thedigital.gov.ua/>
6. Міністерство цифрової трансформації України. У Дія.City уже понад 4 тисячі резидентів і 148 тисяч IT-фахівців. 2026. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
7. Міністерство цифрової трансформації України. 6 років Дія.Освіта: як держава побудувала систему розвитку цифрових навичок. 2026. URL: <https://surl.li/gdbezh>
8. UN Trade and Development (UNCTAD). Facts & Figures: The Digital Economy. 2025. URL: <https://surl.li/ituvlj>

УДК 339.9:338.46

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ПОСЛУГАМИ: АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ

Петрик В.Л., канд. техн.наук, доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

У сучасних умовах цифрової трансформації світової економіки міжнародна торгівля послугами зазнає глибоких структурних змін, що зумовлені стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових платформ та штучного інтелекту. Цифровізація стає ключовим фактором формування нових моделей глобальної економічної взаємодії, знижує транзакційні витрати та забезпечує розширення доступу до міжнародних ринків.

Цифрова економіка перетворилася на один із провідних секторів світового господарства та формує близько 15% світового ВВП, що у 2024 році становило приблизно 16 трлн доларів США [1]. Водночас частка цифрово наданих (digitally delivered) послуг у міжнародній торгівлі продовжує зростати швидшими темпами порівняно з традиційними товарами, що підтверджує їхню провідну роль у глобалізаційних процесах.

Пандемія COVID-19 стала каталізатором цифровізації, прискоривши перехід бізнесу, державних інституцій і споживачів до онлайн-форматів взаємодії. Це забезпечило безперервність економічних процесів, але одночасно

загостило проблему цифрової нерівності між країнами. Станом на 2025 рік близько 67% населення світу (5,4 млрд осіб) користуються Інтернетом, тоді як приблизно 2,6 млрд людей залишаються поза цифровим середовищем [2].

У 2025 році світова торгівля товарами та послугами зростає на 7% і досягла 34,65 трлн доларів США, при цьому послуги зростали швидше (8%), ніж товари (6%). Частка послуг у світовій торгівлі досягла 27,6%, що є найвищим показником за останні десятиліття [3].

Особливо динамічно розвивається сегмент цифрових послуг, включаючи ІТ, фінансові, телекомунікаційні та бізнес-послуги. У 2024 році обсяг глобального експорту цифрових послуг перевищив 4,8 трлн дол. США та становив понад 56% світового експорту послуг [4]. У 2025 році цей сегмент продовжив зростання на рівні близько 10% [5].

Водночас цифрова трансформація супроводжується нерівномірним розподілом вигод між країнами. Основна частка експорту цифрових послуг припадає на розвинені країни (приблизно 75%), тоді як країни, що розвиваються, демонструють швидші темпи зростання, але з нижчої бази [4]. Це свідчить про поглиблення глобальної цифрової асиметрії.

Цифровізація суттєво змінює способи міжнародного постачання послуг, зокрема сприяє переходу від моделей, що потребують фізичної присутності, до транскордонного постачання через цифрові канали [6]. Найбільш виражено це проявляється у сфері ІТ, онлайн-освіти, телемедицини та електронної комерції.

Україна є активним учасником глобального ринку цифрових послуг. Незважаючи на повномасштабну війну, сектор ІТ та цифрових послуг залишається одним із ключових джерел валютних надходжень. У 2024 році експорт ІТ-послуг становив близько 6,45 млрд доларів США [7]. У 2025 році цей показник зріс до 6,65–6,81 млрд доларів США, що свідчить про відносну стійкість сектору [8].

Водночас загальна динаміка експорту послуг України є нестабільною: після падіння у 2022 році (-10,7%), спостерігалось часткове відновлення у 2024 році (+4,4%), тоді як у 2025 році знову зафіксовано спад (-9,6%) [3]. Це зумовлено впливом воєнних ризиків, логістичних обмежень та змін зовнішнього попиту.

Основними ринками експорту українських цифрових послуг у 2025 році залишаються США, Велика Британія, країни ЄС та Близького Сходу. Зокрема, США забезпечують понад третину експорту ІТ-послуг України [7].

Важливим стратегічним напрямом розвитку цифрових послуг України є подальша інтеграція до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу, що передбачає гармонізацію національного законодавства з європейськими нормами, розвиток цифрової інфраструктури, підвищення рівня кібербезпеки та впровадження спільних стандартів цифрового регулювання. Особливого значення набуває поступове приєднання України до політики ЄС у сфері цифрового ринку, електронної ідентифікації, транскордонного обміну даними та цифрових довірчих послуг. Така інтеграція створює передумови для розширення участі України у глобальних ланцюгах створення вартості у сфері цифрових послуг, а також сприяє підвищенню конкурентоспроможності національних компаній на ринку ЄС. Додатково це відкриває можливості для розвитку

трансграничної електронної комерції, IT-аутсорсингу, цифрового контенту та інноваційних сервісів у межах єдиного регуляторного простору [9].

Разом із тим інтеграційні процеси супроводжуються низкою системних викликів, які мають як короткостроковий, так і довгостроковий характер. Серед основних обмежень — воєнні ризики, що впливають на стабільність функціонування цифрової інфраструктури та інвестиційну привабливість країни; цифровий розрив між регіонами та соціальними групами; дефіцит кваліфікованих кадрів, який посилюється міграційними процесами; недостатній рівень розвитку телекомунікаційної інфраструктури; а також регуляторні бар'єри, пов'язані з неповною гармонізацією законодавства у сфері цифрової економіки, електронної комерції та захисту даних [10, 11]. Сукупність цих факторів обмежує швидкість і масштаб інтеграції України до світового цифрового ринку та потребує комплексної, довгострокової державної політики, орієнтованої на цифрову трансформацію.

Попри зазначені обмеження, Україна зберігає значний потенціал розвитку цифрових послуг і поступового зміцнення своїх позицій на глобальному ринку. Найбільш перспективними напрямками залишаються IT-сектор, освітні цифрові технології (EdTech), фінансові технології (FinTech), телемедицина, кібербезпека та аграрні цифрові технології, які демонструють високу адаптивність до умов війни та зростаючий попит на міжнародному рівні. Реалізація цього потенціалу можлива за умови системного інвестування в розвиток цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрової грамотності населення, підтримки людського капіталу, а також поглиблення інституційних та регуляторних реформ, спрямованих на євроінтеграцію та інтеграцію до глобальних цифрових ринків [12].

Таким чином, цифрова трансформація міжнародної торгівлі послугами формує нову архітектуру світової економіки, в якій ключову роль відіграють цифрові технології, платформи та знаннємісткі послуги. Україна, попри складні умови, зберігає конкурентні позиції у цьому сегменті та має перспективи посилення інтеграції до глобального цифрового ринку в умовах післявоєнного відновлення.

Література

1. Global Digital Economy Report (2025). URL: <https://www.idc-a.org/insights/qUi9XgvyrzSkyDUy9Tqr>
2. Digital economy: A new frontier for trade, sustainability and inclusion. 2025. URL: <https://unctad.org/news/digital-economy-new-frontier-trade-sustainability-and-inclusion>
3. World Trade Statistics: Key insights and trends in 2025. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/world_trade_statistics_e.htm
4. Digital economy and technology. Data insights. URL: <https://unctadstat.unctad.org/insights/theme/254>
5. International trade. Data insights. URL: <https://unctadstat.unctad.org/insights/theme/231#indicator-31>
6. Digitalisation of services: what does it imply to trade and development? URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctncd2021d2_en.pdf

7. У 2024 році ІТ-експорт скорочується другий рік поспіль – на 4%: URL: <https://skilky-skilky.info/u-2024-rotsi-it-eksport-skorochuietsia-druhyy-rik-pospil-na-4/>
8. How Ukraine's Services Exports Changed in 2025. URL: <https://export.gov.ua/news/how-ukraines-services-exports-changed-in-2025>
9. Лола Ю. Ю., Михайленко Д. Г., Болотна О. В., Дячек В. В. Інтеграція країни до Єдиного цифрового ринку ЄС / Проблеми економіки № 4 (62), 2024. С. 64-70. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-4_0-pages-64_70.pdf
10. Петрик В.Л. Сучасні тренди та прогностичні сценарії розвитку світового ринку послуг в умовах глобальної нестабільності. Бізнес-інформ. 2025, №5. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-5_0-pages-126_134.pdf
11. Орлова О. С. Правове регулювання цифрової економіки в Україні: виклики та перспективи. URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/344278>
12. Дослідження перспектив українського ІТ на ключових експортних ринках світу – 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/predstavili-digital-tiger-the-market-power-of-ukrainian-it-2024-doslidzhennya-perspektiv-ukrayinskogo-it-na-klyuchovih-eksportnih-rinkah-svitu/>

УДК 658.012

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ

Поважний Б. І., здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»*

Лебедченко В.В., канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»*

Сьогодні штучний інтелект є одним з найпопулярніших термінів у світі. Використання штучного інтелекту (ШІ) як нової технології на підприємствах пов'язане з перевагами, які він приносить, а саме скоротити витрати, прискорити час прийняття рішень, прискорити продуктивність. За деякими прогнозами до 2030 року ШІ принесе світовій економіці 15,7 трильйона доларів. Він вже створює купу цифрового контенту — тексти, картинки, музику, відео тощо. Основи його функціонування варто знати хоча б для того, щоб не втратити бізнес чи роботу.[1]

Поняття "штучний інтелект" досі чітко не визначено в літературі, а його тлумачення сильно залежить від специфіки застосування. Для фахівців технічної галузі поняття штучний інтелект є скоріше сленгом. Вчорашні фантастичні ідеї

сьогодні реалізовані за допомогою передових інформаційних технологій, які спираються на колосальну швидкодію обчислювальної техніки та використовують величезні масиви накопичених даних і мережеві технології.

Штучний інтелект (artificial intelligence, AI) — це система, що працює, поєднуючи великі обсяги даних з інтелектуальними алгоритмами обробки. Алгоритми ШІ працюють так, що це дозволяє йому вчитися на основі аналізованих шаблонів і особливостей. Під час кожного циклу обробки інформації, система оцінює свою продуктивність і використовує результати для вдосконалення.[2]

За допомогою ШІ може бути автоматизовано немало економічних та виробничих процесів. Аналіз поведінки споживачів, дослідження тенденцій розвитку ринку, автоматизація різних процесів, управління ризиками та інші. Це призведе до покращення економічних показників та допоможе збільшити прибуток. Адже відчутний економічний ефект може стати головною мотивацією для інвесторів, керівників підприємств, банків, держави вкладати великі суми коштів у системи інтелектуального аналізу даних.

Щоб запровадити ШІ та забезпечити його високу ефективність, керівництву підприємств необхідно, як саме він може бути корисним у виконанні конкретних функцій та завдань.

Планування виробництва та управління виробничими процесами постійно зазнають впливу змінних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що підвищує рівень невизначеності та ускладнює прогнозування результатів реалізації проєктів. Ризики, пов'язані з виробничою діяльністю, мають складний і непередбачуваний характер, тому людині складно точно оцінити їх лише на основі наявної інформації. Використання технологій машинного навчання в управлінні виробництвом дає можливість більш точно прогнозувати результати проєктів, оптимізувати виробничі процеси та підвищувати ефективність управління в умовах невизначеності.

Штучний інтелект дає змогу оптимізувати рівень запасів, прогнозувати зміни ринкових тенденцій і адаптувати виробничі плани відповідно до попиту на продукцію. Завдяки аналізу даних та прогнозуванню ринкового попиту ШІ допомагає вносити необхідні корективи у планування, графіки роботи та виробничі процеси, що сприяє підтриманню оптимального рівня запасів навіть в умовах нестабільного попиту.

Контролює різні етапи виробничого процесу та забезпечувати автоматизоване визначення якості продукції за допомогою технологій візуального контролю. Це дає можливість своєчасно виявляти навіть незначні дефекти продукції, оптимізувати виробничі процеси та підвищувати якість готової продукції.

Забезпечує хеджування потенційних інвестиційних ризиків і сприяє прийняттю своєчасних та обґрунтованих інвестиційних рішень. Він підтримує та вдосконалює дослідницькі бази даних, зменшує витрати на залучення людських ресурсів для проведення інвестиційних досліджень і підвищує загальну ефективність аналітичної роботи. Також посилює можливості управління ризиками завдяки постійному моніторингу ринкової ситуації та зниженню

ймовірності втрат. Окремо сприяє автоматичному формуванню інвестиційних звітів із використанням обробки природної мови, що дозволяє створювати персоналізовані аналітичні матеріали для інвесторів і водночас оптимізувати використання трудових і ресурсних витрат, підвищуючи якість та ефективність управління інвестиціями.

Збір та аналіз інформації, пов'язаної з потребами клієнтів. ШІ дозволяє збирати, обробляти, аналізувати та досліджувати великі обсяги даних для визначення потреб клієнтів, що дає можливість розширити перспективи та покращити персоналізовану взаємодію між своїми брендами та клієнтами, тим самим підвищуючи ефективність маркетингу.

Створення рекламного контенту. ШІ дозволяє створювати переконливі маркетингові рекламні тексти. Компанії можуть використовувати системи копірайтингу ШІ та використовувати функцію «генерування природної мови» для автоматичного збору та створення маркетингових текстів. Система може автоматично створювати адекватний текстовий супровід продукту, враховуючи заголовки та звички збору інформації про продукт у потенційних споживачів

Введення, консолідація та статистичне агрегування даних бухгалтерського обліку. Розумні роботи можуть діяти від імені фінансових менеджерів, звільняючи їх від ручних завдань і дозволяючи їм присвятити свій час більш конкретним обов'язкам, надаючи додаткові фінансові послуги з доданою вартістю.

Контроль ведення бухгалтерського обліку. Запровадження технології ШІ може вирішити проблему високого рівня помилок під час обробки фінансової інформації вручну. Фінансові роботи можуть ефективно відстежувати різні процеси в управлінні фінансами та автоматично перевіряти питання на кожному етапі, таким чином уникаючи людських помилок і значно підвищуючи якість та ефективність управління фінансами

Набір та відбір талантів. Використання технології ШІ для перегляду сотень резюме та вибору тих, які відповідають вимогам посад. Використання віртуальних інтерв'юерів, якщо заявники почуваються незручно або не можуть прийти на співбесіду через непередбачені обставини. Використання аналітичних можливостей голосових ботів на основі штучного інтелекту, які можуть аналізувати тон, швидкість та інтонацію мовлення кандидатів, щоб виділити риси їх характеру. Це надає підприємствам підтримку даних для швидкого визначення відповідних кандидатів.

Повсякденне управління людськими ресурсами. Інструменти ШІ можуть точно виділити кандидатів, які найкраще відповідають позиції. Це заощаджує рекрутерам трудомісткий тягар сканування через сотні резюме і запобігає невиявленню високопотенційних претендентів.

Застосування ШІ для аналізу переваг співробітників і передових алгоритмів для оцінки змін у їхніх професійних навичках і ставленні до роботи. Використовуючи дані, пов'язані з потенційними можливостями працівників, вони можуть ефективно керувати своєю робочою силою.

Оптимізація маршрутів. Застосування ШІ для багатокритеріальної оптимізації маршрутів, оптимізація шляхів розповсюдження товарів у ланцюгах

поставок електронної комерції, що дозволяє суттєво скоротити витрати на транспортування та скоротити терміни доставки.

Незважаючи на численні позитивні моменти використання технологій штучного інтелекту, вчені оцінюють і можливі негативні сторони цього процесу.

По-перше, зменшення ролі людини, ручної праці у виробничій, торговій, фінансовій діяльності спричиняє скорочення робочих місць. І це може означати розвиток соціально нестабільної обстановки.

По-друге, необхідність значного вкладення коштів. Експерти провели дослідження, в результаті якого дійшли висновку, що телекомунікація, ритейл, банківська сфера найбільш спроможні до впровадження інноваційних рішень у галузі ІІІ, але таким сферам, як охорона здоров'я, транспорт, сільське господарство, освіта потрібна обов'язкова підтримка держави а також інших стейкхолдерів для впровадження та успішної реалізації технологій штучного інтелекту.

По-третє, вузька спеціалізація більшості систем ІІІ. Вони навчаються за шаблоном і виходити за його рамки не здатні, тому застосування цих систем обмежене.

Усі можливості штучного інтелекту поки не дослідженні, але не можна заперечувати його користь для багатьох сфер бізнесу. Він може автоматизувати завдання, на які витрачається багато ресурсів. Також ІІІ та машинне навчання є новою сферою ІТ, яка активно розвивається, та створює новий напрям побудови бізнесу, залучення інвестицій, та створення нових професій. У повоєнний період ця сфера може стати однією із провідних галузей для відновлення економічної стабільності України.

Література

1. Fintech Insider. Штучний інтелект може принести економіці \$15 трлн за сім років. URL: <https://fintechinsider.com.ua/shtuchnyj-intelekt-mozhe-prynesty-ekonomiczni-15-trln-za-sim-rokiv/>
2. Ukrainian Digital. Як створити власне онлайн-навчання. URL: <https://ukrainiandigital.com/strong-yak-stvoryty-vlasne-onlayn-navchannia-strong/>
3. SAP Ukraine. AI in Business: Examples and Benefits. URL: <https://www.sap.com/ukraine/resources/ai-in-business-examples-and-benefits>
4. DeVisu. Застосування штучного інтелекту в бізнесі: як це допомагає оптимізувати роботу. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/zastosuvannya-shtuchnogo-intelektu-v-biznesi-yak-ce-dopomaga-optimizuvati-robotu>

УДК 338.43:004.9

ЦИФРОВІ ЕКОСИСТЕМИ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Пріб А. Г., доктор філософії,
доцент кафедри соціально-трудових відносин та соціальної роботи,
Академія праці, соціальних відносин та туризму, м. Київ, Україна

Нині поглиблюються процеси цифрової трансформації економіки, суттєво змінюючи засади функціонування аграрного підприємництва. В умовах нестабільності, високої конкуренції та обмеженого доступу до ресурсів цифрові екосистеми стають ефективним інструментом інтеграції учасників ринку, оптимізації бізнес-процесів і підвищення стійкості бізнесу. Водночас їх формування супроводжується низкою викликів, пов'язаних із технологічними, організаційними та інституційними бар'єрами. Це обумовлює необхідність дослідження можливостей і перспектив розвитку цифрових екосистем в аграрному підприємстві як важливого напрямку підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

В науковій літературі наведено доволі велику кількість визначень терміну «екосистеми підприємництва». Так, Дж. Мур, фундатор екосистемного підходу в економіці, визначав їх як «економічне співтовариство організмів ділового світу», що у процесі свого функціонування підтримують і взаємодоповнюють одне одного та у такий спосіб забезпечують свою господарську діяльність й економічний розвиток» [1]. Наслідуючи йому інші автори вбачають в екосистемах розмаїтні сукупності суб'єктів, функціонування яких прямо чи опосередковано пов'язане між собою. Хоча підприємницькі екосистеми можуть функціонувати у великій кількості варіацій інтеграційних чи кооперативних об'єднань в сучасному світі саме цифрові платформи найчастіше утворюють основу для їхнього розвитку. Наприклад, Мінагрополітики та продовольства України прямо зазначає, що аграрна підприємницька екосистема – це «спеціалізована цифрова платформа взаємодії держави і аграрного бізнесу, завдяки якій фермери та інші господарюючі в сільському господарстві суб'єкти можуть комунікувати та формувати міцні зв'язки з постачальниками та підрядниками» [2].

Передумовами формування цифрових екосистем є посилення конкуренції, розвиток інтернет-технологій, штучного інтелекту, технологій блокчейну, інтернету речей, поширення Big Data та зміна потреб споживачів. Такі екосистеми відкривають широкі можливості для бізнесу, сприяють розширенню ринків, підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації витрат, прискоренню інновацій та розвитку клієнтоорієнтованості. Водночас їх розвиток супроводжується рядом викликів, серед яких значні фінансові витрати, складність інтеграції учасників, управлінські труднощі та дефіцит кваліфікованих кадрів.

Цифрові екосистеми не можна ототожнювати виключно з цифровими платформами, оскільки останні виступають лише складовою екосистеми, яка формується за участю широкого кола суб'єктів – аграрних підприємств, фермерів, постачальників ресурсів, переробників, споживачів та інших учасників. Проте, саме цифрові платформи відіграють визначальну роль у функціонуванні екосистем аграрного підприємництва. У сучасній світовій та українській практиці можна виділити декілька різновидів цифрових екосистем: 1) торговельні та збутові платформи; 2) платформи точного землеробства; 3) ERP-системи й управлінські платформи; 4) платформи для освіти та консалтингу; 5) платформи фінансової та страхової аналітики.

Екосистеми на основі торговельних та збутових платформ в аграрному підприємстві утворюються через об'єднання господарюючих суб'єктів навколо цифрових майданчиків, що забезпечують купівлю-продаж продукції, ресурсів і послуг. Цифрові платформи виступають ядром таких екосистем, інтегруючи аграрних товаровиробників, постачальників, трейдерів, логістичні та фінансові структури в єдиний простір взаємодії. Вони забезпечують укладання угод, обмін інформацією та координацію бізнес-процесів. Ключовою перевагою у цьому разі є пряма взаємодія продавців і покупців без посередників, що знижує витрати, підвищує прозорість ринку та ефективність збуту. Додатково платформи надають інструменти пошуку партнерів, аналізу ринку, формування цін і доступу до аналітики в реальному часі. Такі екосистеми розширюють можливості виходу на нові, зокрема міжнародні ринки, особливо для малого та середнього бізнесу, інтегрують логістичні, фінансові та аналітичні сервіси, а також забезпечують безпечність угод через цифрову ідентифікацію та платіжні гарантії. Прикладом таких екосистем в Україні є Agro-Ukraine, Zakupivli.pro, Latifundist (біржа), AgroMarket24.

Екосистеми, засновані на платформах точного землеробства, функціонують на основі використання цифрових технологій збору, обробки та аналізу даних про стан виробничих процесів в аграрному секторі. В їхньому центрі знаходяться платформи точного землеробства, що інтегрують аграрних товаровиробників, постачальників технологій, розробників програмного забезпечення, сервісні компанії та консультантів. Вони формують єдине інформаційне середовище, в якому здійснюється моніторинг полів, аналіз агрономічних показників і підтримка прийняття управлінських рішень. Ключовою особливістю цих екосистем є використання інноваційних технологій, зокрема GPS-навігації, дронів, сенсорів, супутникових знімків і штучного інтелекту. Це дозволяє здійснювати точний контроль за станом ґрунтів і посівів, прогнозувати врожайність, а також оптимізувати використання ресурсів, зокрема води, добрив і засобів захисту рослин. У кінцевому підсумку екосистеми такого типу сприяють підвищенню врожайності, зниженню витрат, мінімізації виробничих ризиків і зменшенню негативного впливу на довкілля, автоматизації процесів, підвищенню точності виконання технологічних операцій. Прикладом таких екосистем є Cropio, OneSoil, Climate FieldView, EOSDA Crop Monitoring.

Екосистеми, засновані на ERP-системах та управлінських платформах, передбачають створення єдиного цифрового середовища управління бізнес-процесами. В їх центрі знаходяться ERP-системи (Enterprise Resource Planning) та управлінські платформи, які інтегрують усі ключові ресурси та процеси підприємства – виробництво, фінанси, персонал, техніку, земельний банк, логістику та збут. Вони забезпечують координацію діяльності різних учасників, формуючи єдину інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Ключовою особливістю цих екосистем є високий рівень інтеграції та автоматизації. Вони дозволяють синхронізувати роботу всіх структурних підрозділів, здійснювати контроль за використанням ресурсів, планувати діяльність і оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечити аналітичну підтримку, прогнозування та моделювання бізнес-процесів. Такі

екосистеми створюють умови для підвищення прозорості діяльності товаровиробників, оптимізації витрат і мінімізації ризиків, сприяють впровадженню сучасних підходів до управління, зокрема ризик-менеджменту, бюджетування та стратегічного планування, забезпечують гнучкість і адаптивність бізнесу. Прикладом цих екосистем є AgroHub Farm Management System, AgriChain, Cropwise Operations.

Екосистеми, засновані на платформах для освіти та консалтингу, передбачають об'єднання учасників навколо цифрових сервісів поширення знань, розвитку компетентностей і професійної підтримки. В українських реаліях такі платформи створюються крупними аграрними товаровиробниками, часто агрохолдингами, й інтегрують інших виробників, експертів, науковців, освітні установи, бізнес-консультантів і галузеві організації. Такі екосистеми формують єдине інформаційно-освітнє середовище, у якому забезпечується доступ до навчальних матеріалів, практичних знань і професійних консультацій. Їх ключовою особливістю є можливість дистанційного навчання, участі в тренінгах, вебінарах і сертифікаційних програмах, а також отримання консультацій з питань агротехнологій, управління, маркетингу, фінансів і правового забезпечення діяльності. Вони сприяють підвищенню кваліфікації працівників, адаптації бізнесу до змін, впровадженню сучасних технологій, забезпеченню доступу до галузевої аналітики, плануванню діяльності та формуванню ефективних управлінських рішень. Прикладом екосистем цього типу є Open AgriTech University (Kernel) та SmartFarming.

Екосистеми, засновані на платформах фінансової та страхової аналітики, взаємодіють у межах цифрового середовища оцінки фінансових ризиків, кредитоспроможності та інвестиційної привабливості. В їх центрі знаходяться аналітичні платформи, що об'єднують аграрних товаровиробників, банки, страхові компанії, інвесторів і фінансових посередників та забезпечують збір, обробку та аналіз даних про діяльність господарюючих суб'єктів, формують основу для прийняття фінансових рішень щодо. Їх ключовою особливістю є використання аналітичних інструментів для підвищення прозорості фінансових потоків і зниження невизначеності. Платформи дозволяють оцінювати ризики, прогнозувати фінансові результати, визначати рівень надійності позичальників і формувати обґрунтовані інвестиційні рішення, створюють умови для спрощення доступу аграрних товаровиробників до фінансових ресурсів, зокрема кредитів, інвестицій і страхових продуктів, сприяють зниженню витрат на залучення капіталу, підвищенню довіри між учасниками ринку та розвитку фінансової інфраструктури аграрного сектору. Прикладом такої екосистеми на сьогодні є AgriAnalytica.

У процесі дослідження було обґрунтовано перспективність розвитку нових типів цифрових платформ та утворення екосистем аграрного підприємництва на основі платформ агрошерінгу та платформ для залучення інвестицій. Екосистеми, сформовані на основі платформ спільного використання техніки (агрошерінгу), мають об'єднати аграрних товаровиробників, власників техніки, сервісні компанії та логістичних операторів у єдиному цифровому середовищі. Вони забезпечать доступ до сільськогосподарської техніки та обладнання без необхідності їх

придбання, сприятимуть зниженню капітальних витрат, оптимізації виробничих процесів, забезпечать гнучкість і швидку адаптацію до потреб виробництва. Екосистеми, засновані на платформах залучення інвестицій, об'єднують аграрних товаровиробників, інвесторів, фінансові установи та посередників у цифровому середовищі фінансування. Вони забезпечать можливість акумулювання фінансових ресурсів, оцінки інвестиційних проєктів і організації фінансування через різні інструменти (кредитування, краудфандинг, інвестиційні програми), сприятимуть підвищенню доступності капіталу, зменшенню фінансових бар'єрів для розвитку агробізнесу та стимулюватимуть реалізацію інноваційних проєктів.

В цілому розвиток цифрових платформ та їх інтеграція в екосистеми аграрного підприємництва сприяє підвищенню ефективності господарювання, покращенню кооперації між учасниками ринку, розширенню доступу до інновацій, фінансових ресурсів і ринків збуту. У підсумку це забезпечує зростання конкурентоспроможності аграрного бізнесу та сприяє сталому розвитку аграрного сектору економіки України.

Література

1. Predators and Prey: A New Ecology of Competition, by James F. Moore. *Harvard Business Review*. 1993. May – June. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>.

2. Цифрова бюрократія сприяє зміцненню економіки країни та мінімізації корупції. *Офіційний сайт Міністерства агрополітики та продовольства України*. URL: <https://minagro.gov.ua/ua/news/cifrova-byurokratiya-spriyaye-zmicnennyu-ekonomiki-krayini-ta-minimizaciyi-korupciyi-taras-dzoba>.

УДК 35.07:004:331.101.262(477)

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ЧИННИК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВІДНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВИ

Проценко А.П., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України,
м. Харків, Україна*

Лаптев В.І., д-р екон. наук, професор,
професор кафедри соціальної економіки,
*Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця,
м. Харків, Україна*

Іванова О.Ю., д-р екон. наук, професор,
завідувач сектору проблем регіонального розвитку та децентралізації,
*Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України,
м. Харків, Україна*

Україна як незалежна держава перебуває на складному етапі свого існування, який, незважаючи на кризові стани, все ж таки є розвитком і характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, які зумовлені наслідками військової агресії росії, структурними змінами економіки, демографічними проблемами та необхідністю відновлення всіх сфер життєдіяльності на державному і місцевому рівнях. За таких умов актуальності набувають процеси підвищення ефективності системи публічного управління, яка має бути спроможною забезпечити реалізацію державної політики, координацію ресурсів та належну якість надання публічних послуг.

Одним із провідних напрямів модернізації публічного управління виступає цифрова трансформація, однак її успішність безпосередньо залежить від якісних характеристик людського капіталу. З іншого боку, розвиток людського капіталу залежить від створених умов в країні та конкретній територіальній громаді для конкурентоспроможного розвитку людських ресурсів території.

У сучасних українських дослідженнях людський капітал розглядається як інтегрована сукупність освітніх, професійних, демографічних та соціальних характеристик населення, що визначають потенціал економічного розвитку та інституційної спроможності держави [1]. У площині публічного управління дана категорія охоплює кадровий ресурс органів державної влади та місцевого самоврядування, рівень професіоналізму службовців, їх управлінську культуру, інноваційну спроможність і здатність працювати в умовах інституційних змін.

У контексті євроінтеграції України розвиток людського капіталу та цифрової спроможності органів влади набуває особливого значення як передумова адаптації до стандартів цифрового врядування ЄС.

У період повоєнного відновлення людський капітал набуває стратегічного значення як база відновлення інституційної спроможності держави. Рівень професійної підготовки, цифрових компетентностей, адаптивності та управлінської культури публічних службовців визначає здатність органів влади забезпечувати ефективне відновлення територій, координацію міжнародної допомоги, реалізацію реформ та впровадження цифрових механізмів управління.

Людський капітал виступає чинником цифрової трансформації публічного управління через забезпечення здатності органів влади впроваджувати цифрові інновації, адаптувати управлінські процеси до умов кризової невизначеності та забезпечувати ефективне функціонування цифрових сервісів.

Відповідно до досліджень Світового банку, індекс людського капіталу України до початку повномасштабної війни становив 0,63, що свідчило про наявність значного потенціалу розвитку, водночас поступаючись середнім показникам держав Європейського Союзу [2]. Однак, воєнні події негативно позначилися на ринку праці, кадровій мобільності та функціонуванні інституцій. За даними Міжнародної організації праці, скорочення зайнятості в Україні у 2023 році перевищувало 2 млн робочих місць порівняно з довоєнним періодом [3].

Важливість цифровізації публічного управління у період повоєнного відновлення полягає у тому, що її акценти змінюються з допоміжного інструменту в основу управлінської моделі. Цифровізація публічного управління стає інструментом забезпечення не тільки автоматизації процесів, але й

інструментом формування передумов для переходу до управління на основі даних, підвищення прозорості та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Особливістю цифровізації публічного управління в умовах воєнного стану є трансформація її функціонального призначення від інструменту підвищення ефективності до механізму забезпечення стійкості держави. У цьому контексті цифрові технології виступають не лише засобом оптимізації управлінських процесів, але й ключовим інструментом забезпечення безперервності функціонування державних інституцій. Запровадження електронних сервісів, розвиток застосунку «Дія», функціонування цифрових платформ у сфері закупівель, документообігу та адміністрування засвідчили здатність держави підтримувати безперервність управлінських процесів навіть у кризових умовах. За даними Міністерства цифрової трансформації України, кількість користувачів цифрових державних сервісів перевищила 21 млн осіб [4].

Однак цифрові технології та концепції цифрового врядування не здатні подолати кризові стани, або забезпечити безпеку держави, отже, ефективність цифровізації публічного управління визначається здатністю людських ресурсів використовувати нові інструменти, приймати управлінські рішення на основі даних, забезпечувати кіберстійкість систем та організовувати міжвідомчу взаємодію. За дослідженнями OECD кадрова спроможність державного сектору є однією з базових передумов цифрової зрілості урядування [5].

У системі публічного управління України на фоні політичної, демографічної, економічної криз спостерігається низка проблем, що стримують реалізацію цифрових трансформацій. До них належать:

- дефіцит кваліфікованих людських ресурсів у сфері цифрового адміністрування;

- нерівномірний та недостатній рівень компетентностей у центральних та місцевих органах влади;

- обмеженість механізмів професійного розвитку людських ресурсів;

- відтік висококваліфікованих людських ресурсів до приватного сектору та за кордон;

- зростання кадрового навантаження в умовах воєнного стану.

Таким чином, людський капітал у сучасних умовах виступає не лише ресурсом цифрової трансформації публічного управління, але й визначальним чинником інституційної стійкості держави. Ефективність цифровізації залежить від здатності системи публічного управління забезпечувати розвиток цифрових компетентностей, адаптивності та інноваційної культури людських ресурсів на всіх рівнях управління.

Література

1. Лібанова Е. М. Людський розвиток в Україні: пріоритети соціальної політики в умовах війни. Демографія та соціальна економіка. 2023. № 2. С. 9–32.

1. World Bank. Human Capital Index 2020. Washington, DC. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital>

2. International Labour Organization. Ukraine: Labour Market Impact Assessment. Geneva, 2023.

3. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний портал державних послуг «Дія».

4. OECD. Digital Government Review. Paris : OECD Publishing, 2023.

5. World Bank, European Commission, United Nations. Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). Ukraine, 2025.

УДК 351:37

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ПІДХОДИ ДО СИСТЕМНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

Сеїдова-Богословська Е.Г., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»*

Система цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування є інструментом стратегічного управління, який забезпечує зв'язок між стратегією і щоденною діяльністю підприємства. Цей зв'язок реалізується в корпоративному управлінні за рахунок виділення показників, що відображають ефективність діяльності за чотирма проєкціями: «фінанси», «внутрішні бізнес-процеси», «клієнти», «навчання та зростання».

Система була розроблена після усвідомлення неефективності існуючих методів оцінки діяльності підприємств, що відображають лише фінансовий аспект.

Повну картину можна отримати лише за дотримання балансу показників різних проєкцій, урахування неекономічних чинників. Аналіз нефінансових показників та групування показників за взаємозалежними ознаками – це найбільш характерна особливість збалансованої системи показників, яка потрібна в управлінні соціально-економічними процесами. Деякі автори у своїх роботах детально описують технологію побудови системи збалансованих показників та можливості її застосування в управлінні соціально-економічними процесами [1; 2].

При цьому у сфері публічного управління автори рекомендують виділення наступного комплексу стратегічних проєкцій зі своїми специфічними індикаторами та методами їх розрахунку: «економіка», «соціальна сфера», «екологія», «правопорядок та безпека» та «політика та управління».

Інші автори стверджують, що можливість успішного впровадження системи BSC у державному секторі збільшується, якщо цільова організація вже має чітке бачення і стратегію. Це свідчить про те, що аспекти розвитку стратегії BSC можна поліпшити.

У цьому зв'язку слід визначити показники бізнесу та громадського сектора, що повторюються:

- складність зовнішнього та внутрішнього середовища;
- відкритість до впливів довкілля;
- низька конкурентоспроможність досвідчених менеджерів;
- відмінні цілі громадських організацій;
- велика кількість цілей та завдань;
- розпливчасті цілі державних органів;
- високий рівень бюрократії;
- тривалий процес прийняття рішень;
- менеджери залежать від начальства;
- висока мотивація служити громадським інтересам;
- слабка відданість менеджерів організації [2; 3].

Державний сектор може бути охарактеризований як складний, що відповідає потребам багатьох зацікавлених сторін і має часто розпливчасту та різноманітну структуру цілей.

Модель збалансованої системи показників була розроблена як засіб для розробки стратегії, постійного моніторингу досягнення цілей стратегії та вимірювання ефективності шляхом поділу вимірювання на чотири різні, взаємопов'язані перспективи: фінансова, клієнтська, внутрішні бізнес-процеси, інновацій та навчання. За інтеграцією цілей, заходів, завдань та ініціатив кожної з чотирьох перспектив для підтримки загального бачення та стратегії, BSC демонструє цінність як інструмент стратегічного управління, що виходить за рамки простих фінансових індикаторів, наголошуючи на важливості нефінансових перспектив, таких як задоволеність клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання. За вибором відповідних драйверів продуктивності та показників результатів відповідно до теорії бізнесу в ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків, організація матиме найкраще уявлення про те, як досягти своєї потенційної конкурентної переваги [1; 3].

Процес реалізації BSC можна описати як серію із наступних чотирьох кроків.

1. Реалізація бачення та досягнення консенсусу.
2. Повідомлення цілей, постановка цілей та ув'язування стратегій.
3. Встановлення цілей, розподіл ресурсів та встановлення контрольних точок.
4. Забезпечення зворотного зв'язку та навчання.

Система BSC може допомогти менеджерам громадського сектора у виконання тих самих функцій стратегічного планування та контролю, що й у випадку комерційних менеджерів:

- уточнення та досягнення консенсусу щодо стратегії;
- поширення стратегії на рівень всієї організації;
- узгодження відомчих та особистих цілей зі стратегією;
- суміщення стратегічних цілей з довгостроковими цілями та річними бюджетами;
- виявлення та узгодження стратегічних ініціатив;
- виконання періодичних і систематичних стратегічних оглядів;
- отримання зворотного зв'язку для поліпшення стратегії [1; 2].

Існує загальна думка, що публічний сектор характеризується наявністю різноманітності зацікавлених сторін з потенційно розбіжними і часто розпливчастими цілями. Щоб успішно реалізовувати стратегії цифровізації громадського сектора, слід фокусуватися на конкретних цілях. Це не обов'язково означає, що всі потреби зацікавлених сторін можуть або повинні бути задоволені, але рішення, на яке слід звернути увагу, має бути виконане на раціональній основі.

При цьому слід зазначити, що практика застосування моделі BSC є успішною як на великих, так і на середніх і малих підприємствах, що дозволяє припустити успішність застосування цього підходу як для узагальненого аналізу цифровізації публічного управління на рівні країни або регіону, так і для розукрупненої детальної оцінки ефективності цифровізації органів місцевого самоврядування [2; 3].

У роботі пропонується загальна методика оцінки ефективності цифровізації органів місцевого самоврядування, що базується на збалансованій системі показників. У запропонованій методиці розглядаються три підсистеми – складові цифрового громадського управління: «Цифровий уряд», «Цифровий бізнес» та «Цифрове суспільство (громадяни)».

Далі слід розглянути складові методики докладніше. Оцінюючи ефективність цифровізації публічного управління, традиційні проєкції BSC «Фінанси» та «Внутрішні процеси» корелюють із складовою «Цифровий уряд», оскільки саме державний сектор є ініціатором та основою цифровізації публічного управління. Як було зазначено вище, ефект від цифровізації громадського управління найчастіше ототожнюється з підвищенням його якості та зниженням витратності. Саме фінансову та процесну проєкції пропонується наповнити цілями та показниками, які оцінюватимуть цей ефект.

Проєкція «Клієнти» відображає інтереси сторін: «Цифровий бізнес» та «Цифрове суспільство (громадяни)», оскільки саме підприємства та громадяни є споживачами державних електронних послуг. Ключовими критеріями ефективності цифровізації публічного управління в даному контексті будуть швидкість і якість послуг, що надаються, і, як наслідок, – задоволеність і лояльність клієнтів.

Традиційну проєкцію «Навчання та зростання» пропонується змінити на проєкцію «Розвиток», оскільки ефективність цифровізації публічного управління і є збалансованим розвитком системи, що включає зниження фінансових, трудових і тимчасових витрат, оптимізацію внутрішніх-бізнес-процесів, високу якість і швидкість надання послуг, а також навчання та адаптацію всіх сторін процесу [1; 2].

Література

1. Ключевський В. Використання сучасних цифрових технологій при наданні адміністративних послуг на регіональному рівні. *Механізми державного управління*. 2018. № 4 (76). С. 47–51.

2. Петренко Н. О., Машковська Л. В. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Право і суспільство*. 2020. № 2. С. 112–119.

3. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2(25). С.139–145.

УДК 334.722.8:352:004(477)

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Сиченко В.В., д-р. наук з держ. упр., профасор,
ректор Комунального закладу вищої освіти,
*«Дніпровська академія неперервної освіти»
Дніпропетровської обласної ради»*

Рибкіна С.О., PhD, доцент,
доцент кафедри публічного управління та права,
*Комунальний заклад вищої освіти
«Дніпровська академія неперервної освіти»
Дніпропетровської обласної ради»*

Соколова Е.Т., PhD
доцент кафедри публічного управління та права,
*Комунальний заклад вищої освіти
«Дніпровська академія неперервної освіти»
Дніпропетровської обласної ради»*

Процеси цифрової трансформації у системі публічного управління є одними із ключових пріоритетів державної політики України в умовах воєнного стану та курсу на євроінтеграцію. Водночас, через наявну обмеженість фінансових ресурсів місцевих бюджетів, руйнацію інфраструктури та необхідності прискореної модернізації публічних послуг актуалізовано пошук альтернативних механізмів фінансування, зокрема, державно-приватного партнерства (ДПП). Класичне визначення ДПП як «угоди між публічним і приватним секторами щодо спільного досягнення суспільно значущих цілей» [1] потребує суттєвого переосмислення в контексті цифрових проєктів. На відміну від традиційної інфраструктури, де об'єктами угод є фізичні активи, у цифровому вимірі ДПП ключовими стають нематеріальні активи, а платформи, дані, алгоритми, API-інтерфейси. Це породжує специфічні ризики, наприклад, юридичні аспекти розмитості прав власності на дані, проблеми сумісності систем, кібербезпека та залежність від постачальників послуг. Дослідники виокремлюють чотири базові моделі цифрового ДПП [2]:

– контракт на розробку та обслуговування ІТ-систем;

- концесія на управління цифровою платформою;
- спільне підприємство з частковою публічною участю;
- грантово-приватна модель зі змішаним фінансуванням.

Специфіка місцевого рівня полягає у домінуванні першої та четвертої моделей через обмежену спроможність ОМС до стратегічного управління цифровими активами. Аналіз міжнародної практики дозволяє виокремити три кластери успішних моделей цифрового ДПП на місцевому рівні. Естонія є загальноновизнаним лідером цифрового врядування. Ключову роль у побудові цифрової держави відіграли приватні партнери Nortal та CGI Group, зусиллями яких було розроблено системи електронного врядування в рамках довгострокових ДПП-угод. Проєкт Superblocks у Барселоні, реалізований спільно з Cisco Systems і Telefónica, є показовим прикладом ДПП у сфері IoT-інфраструктури міст, за допомогою якого місто скоротило витрати на управління вуличним освітленням. Водночас спостерігалась асиметрія в угодах, а саме приватні партнери зберегли право на монетизацію агрегованих міських даних, що поставило під загрозу принцип «технологічного суверенітету» міста [1]. Згідно зі звітом OECD Digital Government in Poland (2020), 42% польських гмін реалізували хоча б один цифровий проєкт у формі ДПП у 2015–2020 рр. Найбільш поширеними були партнерства з T-Mobile Poland та Orange щодо розбудови широкосмугового інтернету (78 проєктів) та IBM щодо впровадження платформ управління містом у Любліні та Вроцлаві (14 проєктів). Середній термін окупності проєктів склав 6,2 року, а рівень задоволеності мешканців електронними послугами зріс з 31% до 54% за 5 років після впровадження. У таблиці 1 узагальнено закордонний досвід у системі ДПП з метою реалізації програм цифровізації місцевого та загальнодержавного рівня.

Таблиця 1

Країна / місто	Приватний партнер	Модель ДПП	Ключовий результат	Джерело
Естонія (нац. рівень)	Nortal, CGI Group	Контракт на розробку	2 900+ компонентів X-Road; економія 2% ВВП/рік	Vassil et al., 2015
Барселона, Іспанія	Cisco, Telefónica	Концесія на IoT-платформу	–30% витрат на освітлення; –21% трафіку	Calzada, 2018
Польща (42 гміни)	T-Mobile, Orange, IBM	Контракт і грантова модель	Охоплення ШСМ зросло на 38%; е-послуги +23 п.п.	OECD, 2020
Велика Британія (GDS)	Приватні agile-команди	Контракт на послуги	GOV.UK: 1,7 млрд фун. щорічної економії	NAO Report, 2017
Сінгапур (Smart Nation)	Microsoft, ST Engineering	Спільне підприємство	94% держпослуг онлайн; NPS = +72	GovTech SG, 2022

Джерело: складено авторами на основі [1, 2, 3]

Українські реалії цифрового ДПП суттєво відрізняються від закордонного досвіду, зважаючи на специфіку правового регулювання, воєнний стан та нерівномірність цифрової спроможності громад. Закон України «Про державно-приватне партнерство» закріплює загальні принципи ДПП, однак не передбачає специфічних норм для цифрових проєктів зокрема, порядку розподілу прав на дані та регулювання платформних ризиків, що створює правову невизначеність, що є одним із ключових стримуючих факторів [4]. Відповідно до звіту Міністерства цифрової трансформації за 2023 рік, платформа «Дія» забезпечує доступ до понад 120 державних послуг для понад 20 млн зареєстрованих користувачів. Технологічна інфраструктура платформи побудована на основі партнерства держави з Kyivstar (хмарна інфраструктура), Microsoft (Azure Cloud) та низкою приватних розробників у межах Дія.City. Станом на I квартал 2024 р. резидентами Дія.City є 857 компаній із сукупним обсягом залученого ІТ-капіталу понад 1,2 млрд дол. США. У результаті представлених досліджень щодо аналізу даних програми U-LEAD з Європою, було виявлено наступні закономірності [3]:

- лише 19% ОТГ мають затверджену стратегію цифрового розвитку;
- 38% ОТГ реалізували хоча б один проєкт із залученням приватного партнера у 2020–2023 рр.;
- середній обсяг приватних інвестицій у цифрові проєкти ОТГ 4,3 млн грн (менший за аналогічний показник польських гмін у 3,6 раза);
- найпоширеніша форма ДПП – це договір про спільну діяльність (61%), рештою є концесійні угоди (21%) та гранти з умовою консорціуму (18%).

На основі синтезу закордонних досліджень та українських емпіричних даних можна виокремити чотири системних бар'єри щодо реалізації проєктів ДПП у цифровому середовищі. Відсутність спеціального законодавства щодо розподілу прав власності на дані у цифрових ДПП призводить до того, що 67% ОМС відмовляються від партнерств через ризики витоку персональних даних. 2. Низька цифрова спроможність ОМС. За даними Індексу цифрової спроможності громад DESPRO, середній бал українських ОМС складає 31/100 проти 58/100 у країнах ЄС-27. Лише 8% посадовців мають базову ІТ-кваліфікацію для управління цифровими проєктами. 3. Воєнний стан обмежує можливості укладення угод на 10–15 років, які є стандартом для ДПП в ЄС. 74% ОМС не готові фіксувати зобов'язання терміном понад 3 роки. 4. Ризик залежності від постачальника. Закордонний досвід підтверджує, що 43% міст, які уклали ДПП-угоди у сфері Smart City, зіткнулися зі значними труднощами при зміні постачальника. Відсутність вимог щодо відкритих стандартів і API у вітчизняному законодавстві посилює цей ризик.

На основі проведеного аналізу пропонується триланкова модель ДПП для цифрових проєктів місцевого рівня: ОТГ → регіональний хаб цифровізації (на базі ЦНАП або обласної адміністрації) → приватний партнер. Така модель дозволяє акумулювати технічну спроможність на регіональному рівні та знизити транзакційні витрати для малих громад. Для подолання виявлених бар'єрів доцільно внести зміни до ЗУ «Про ДПП» у частині прав на цифрові активи та дані; розробити типові контрактні форми для цифрових ДПП із вимогою відкритих стандартів; запровадити програму підготовки «цифрових менеджерів»

в ОМС у рамках реформи державної служби; поширити практику грантово-приватного фінансування за прикладом фондів ЄС.

Державно-приватне партнерство є ефективним механізмом реалізації проєктів цифрової трансформації на місцевому рівні, що підтверджується досвідом Естонії, Барселони, Польщі та Великої Британії. Для України характерна суттєва розбіжність між потенціалом і реальним станом цифрового ДПП, адже лише 38% ОТГ мають досвід подібного партнерства, а середній обсяг залучених інвестицій у 3,6 рази менший за польський еквівалент. Подолання правових, інституційних та фінансових бар'єрів є необхідною умовою масштабування цифрових ДПП у контексті повоєнної відбудови та євроінтеграції України.

Література

1. Calzada I. (Smart) Citizens from Data Providers to Decision-Makers? The Case Study of Barcelona. Sustainability. 2018. Vol. 10, № 9. P. 3252. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/9/3252> (дата звернення: 27.03.2026).
2. Hodge G., Greve C. On Public–Private Partnership Performance: A Contemporary Review. Public Works Management & Policy. 2017. Vol. 22, No. 1. P. 55–78. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1087724X1665783> (дата звернення: 27.03.2026).
3. Звіт про діяльність за 2023 рік / Міністерство цифрової трансформації України. Київ : Мінцифра, 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 27.03.2026).
4. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 27.03.2026).

УДК 339.137.2:339.17:004

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Стегній А.В., здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Височин І.В., д-р. екон. наук, професор,
професор кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Сучасний етап розвитку економіки характеризується масштабною цифровою трансформацією бізнес-процесів та активним впровадженням інформаційних технологій у діяльність підприємств. Особливо відчутними ці процеси є у сфері торгівлі, де конкуренція посилюється під впливом змін споживчої поведінки, розвитку електронної комерції та зростання вимог до

швидкості й якості обслуговування. За таких умов конкурентоспроможність підприємств торгівлі визначається не лише ціновими параметрами чи широтою асортименту, а й рівнем цифрової зрілості, здатністю швидко адаптуватися до технологічних змін та ефективно взаємодіяти зі споживачами через цифрові канали комунікації.

Цифровізація суттєво трансформує механізми функціонування підприємств торгівлі. Використання електронної комерції, CRM- та ERP-систем, Big Data, штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів і омніканального маркетингу сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації витрат та формуванню стійких конкурентних переваг. В сучасному ритейлі цифрові технології вже виступають не допоміжним інструментом, а стратегічною основою розвитку бізнесу.

Показовими є приклади провідних українських ритейлерів, які активно інтегрують цифрові рішення у свою діяльність. Зокрема, торговельні мережі «Сільпо» та АТБ трансформували мобільні застосунки у комплексні платформи взаємодії з клієнтами, що забезпечують персоналізовані пропозиції, цифрові чеки, історію покупок та програми лояльності. Маркетплейс Rozetka активно використовує технології Big Data та елементи штучного інтелекту для аналізу поведінки користувачів, формування індивідуальних товарних рекомендацій і оптимізації логістичних процесів.

Для систематизації ключових цифрових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі доцільно виокремити їх основні напрями та результати застосування (табл. 1).

Таблиця 1

Цифрові інструменти формування конкурентоспроможності підприємств торгівлі

Цифровий інструмент	Основні напрями застосування	Вплив на конкурентоспроможність	Приклади використання
Мобільні застосунки та програми лояльності	Персоналізація сервісу, цифрові чеки, бонусні системи	Зростання клієнтської лояльності та покращення комунікації зі споживачами	«Сільпо», АТБ
Big Data та штучний інтелект	Аналіз поведінки споживачів, прогнозування попиту	Формування персоналізованих пропозицій та оптимізація логістики	Rozetka
Омніканальний маркетинг	Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів продажу	Підвищення зручності обслуговування клієнтів	Comfy

Каси самообслуговування та мобільний еквайринг	Автоматизація розрахункових операцій	Скорочення часу обслуговування та оптимізація витрат	Великі торговельні мережі
ERP- та CRM-системи	Управління ресурсами та клієнтською базою	Підвищення ефективності управління та адаптивності бізнесу	Логістичні та роздрібні оператори

Джерело: розроблено автором на основі [1-5].

Завдяки цифровим інструментам підприємства отримують можливість оперативно аналізувати поведінку споживачів, персоналізувати товарні пропозиції, оптимізувати логістичні процеси та підвищувати якість сервісу. Наприклад, мережа Comfy активно використовує омніканальний підхід, поєднуючи онлайн-продажі з наявністю товарів у найближчих фізичних магазинах, що підвищує зручність для споживачів та покращує клієнтський досвід.

Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою викликів. Підприємства потребують значних інвестицій у технологічне оновлення, розвиток цифрових компетентностей персоналу та забезпечення кібербезпеки. В умовах воєнного стану в Україні особливої актуальності набуває питання захисту інформаційних систем, стабільності логістичних ланцюгів та забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності є здатність підприємств формувати гнучкі бізнес-моделі та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Сучасні споживачі дедалі частіше обирають компанії, які забезпечують зручний онлайн-сервіс, швидку доставку, доступність інформації та індивідуалізований підхід до обслуговування. Саме тому цифрова зрілість підприємства стає одним із ключових критеріїв його стійкості та успішності на ринку.

Отже, конкурентоспроможність підприємств торгівлі в умовах цифрової трансформації безпосередньо залежить від рівня впровадження сучасних цифрових технологій, інноваційності управлінських рішень та здатності бізнесу адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Цифровізація створює нові можливості для підвищення ефективності діяльності, покращення якості обслуговування та зміцнення ринкових позицій підприємств. В перспективі роль цифрових технологій у розвитку торговельного бізнесу лише посилюватиметься, що обумовлює необхідність активного впровадження інноваційних рішень у систему управління підприємствами торгівлі.

Література

1. Височин І., Лях С. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 77. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6391/6332>

2. Горбаньова В.О. Конкурентні переваги цифрової трансформації підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Випуск 17. С. 93-100. URL: [https://tnv-](https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/417/388)

[econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/417/388](https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/417/388)

3. Душенко О.А. Інструменти зміцнення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах екзистенційних викликів. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. № 81. С. 101-106. URL: [https://journals-](https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1783/1681)

[lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1783/1681](https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1783/1681)

4. Сірук О.М. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4617/4560>

5. Ткаченко І., Шарко В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. Том 302. № 1. С. 43–48. URL: <https://herald.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1202/1224>

УДК 339.37:004.738.5

SELF-SERVICE ТЕХНОЛОГІЇ В СУЧАСНОМУ РИТЕЙЛІ

Стельмах К.В., здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Височин І.В., д-р. екон. наук, професор,
професор кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Сучасний ритейл активно трансформується під впливом цифровізації економіки, розвитку інформаційних технологій та змін у поведінці споживачів. Покупці дедалі більше цінують швидкість обслуговування, зручність здійснення покупок, можливість самостійно контролювати процес придбання товарів та мінімізувати часові витрати. У зв'язку з цим self-service технології стали одним із ключових напрямів інноваційного розвитку підприємств торгівлі та важливим інструментом цифрової трансформації ритейлу.

Self-service технології – це цифрові та автоматизовані рішення, які дозволяють споживачам самостійно виконувати окремі операції без безпосередньої участі працівників магазину. До таких технологій належать каси самообслуговування, мобільні додатки формату Scan&Go для сканування товарів і здійснення оплати, електронні цінники, автоматизовані платіжні термінали, системи Click&Collect, цифрові програми лояльності, чат-боти та віртуальні асистенти, а також автоматизовані магазини без касирів. Окремим напрямом розвитку є використання штучного інтелекту, аналітики великих

даних і біометричних технологій для персоналізації сервісу та підвищення ефективності торговельної діяльності [1].

Каси самообслуговування є одним із найбільш поширених елементів автоматизації торговельної діяльності. Покупець самостійно сканує товари, обирає спосіб оплати та завершує покупку без участі касира. Такі технології дозволяють скоротити черги, прискорити обслуговування та оптимізувати витрати на персонал. Особливої актуальності вони набули після пандемії COVID-19, коли споживачі почали більше цінувати мінімізацію фізичних контактів та швидкість здійснення покупок.

Активного розвитку також набувають мобільні додатки та технології Scan&Go, які поєднують функції сканування товарів, електронної оплати, цифрових програм лояльності, персоналізованих знижок та аналітики споживчих переваг. Використання таких сервісів сприяє формуванню омніканального підходу в ритейлі, за якого покупець може взаємодіяти з торговельною мережею через офлайн-магазини, мобільні додатки, вебсайти та соціальні мережі.

Важливу роль у цифровізації ритейлу відіграють електронні цінники, які забезпечують автоматичне оновлення цін та синхронізацію інформації між торговельною залогою і внутрішніми системами підприємства. Це дозволяє оперативно змінювати ціни, мінімізувати помилки персоналу та підвищувати ефективність управління асортиментом. Поширення також набувають автоматизовані платіжні термінали, що забезпечують швидке та зручне здійснення розрахунків без участі касира.

Суттєвим елементом сучасного ритейлу стали системи Click&Collect, які поєднують онлайн-замовлення товарів із можливістю їх самостійного отримання у магазині або спеціальних пунктах видачі. Такі системи дозволяють підприємствам торгівлі інтегрувати онлайн- та офлайн-канали продажу, а споживачам – економити час і отримувати більш гнучкий сервіс.

Перспективним напрямом розвитку self-service технологій є магазини без касирів, у яких використовуються сенсори, камери, комп'ютерний зір та технології штучного інтелекту для автоматичного розпізнавання товарів і списання коштів із рахунку покупця. Хоча впровадження таких форматів потребує значних інвестицій, вони демонструють високий рівень автоматизації торговельних процесів та формують нові стандарти обслуговування у ритейлі.

Використання self-service технологій забезпечує низку переваг як для підприємств торгівлі, так і для споживачів. Для торговельних мереж ключовими перевагами є оптимізація витрат на персонал, підвищення продуктивності праці, скорочення черг, прискорення обслуговування покупців та покращення організації торговельного процесу. Для споживачів важливими перевагами є економія часу, зручність, швидкість здійснення покупок, безконтактність сервісу та можливість самостійного контролю процесу оплати.

Одним із прикладів успішного впровадження self-service технологій в Україні є мережа супермаркетів «Сільпо», де активно використовуються каси самообслуговування, мобільні сервіси, цифрові програми лояльності та інструменти персоналізації покупок [2]. Подібні технології впроваджують також мережі «АТБ», «NOVUS», «Varus» та інші великі ритейлери. Це дозволяє

підвищити швидкість обслуговування, покращити клієнтський досвід і забезпечити більш ефективну взаємодію зі споживачами.

Водночас використання self-service технологій супроводжується і певними проблемами. Значні фінансові витрати на придбання, встановлення та обслуговування обладнання можуть бути складними для невеликих підприємств торгівлі. Частина споживачів, особливо люди старшого віку, не завжди готові користуватися цифровими сервісами через недостатній рівень цифрової грамотності. Додатковими ризиками є технічні збої, кібератаки, потреба у захисті персональних даних, а також збільшення випадків крадіжок через недостатній контроль під час самообслуговування. Для узагальнення основних переваг і недоліків використання self-service технологій у сучасному ритейлі доцільно подати їх систематизовано (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки self-service технологій у ритейлі

Переваги	Характеристика	Недоліки	Характеристика
Скорочення часу обслуговування	Покупці швидше здійснюють оплату та уникають черг	Висока вартість впровадження	Значні витрати на обладнання та програмне забезпечення
Оптимізація витрат	Зменшення потреби у великій кількості персоналу	Технічні збої	Можливі перебої в роботі систем та обладнання
Покращення клієнтського досвіду	Зручність та самостійний контроль процесу покупки	Складність для окремих категорій споживачів	Люди старшого віку можуть мати труднощі з користуванням
Оmnіканальність	Інтеграція онлайн-та офлайн-каналів продажу	Ризик крадіжок	Відсутність постійного контролю касира
Персоналізація сервісу	Використання даних про покупки для формування індивідуальних пропозицій	Потреба у кіберзахисті	Необхідність захисту персональних даних клієнтів

Джерело: розроблено автором на основі [1, 3].

Таким чином, self-service технології є важливим напрямом розвитку сучасного ритейлу, оскільки сприяють автоматизації торговельних процесів, оптимізації витрат підприємств та покращенню якості обслуговування споживачів. Попри окремі труднощі впровадження, технології самообслуговування активно поширюються у діяльності торговельних мереж завдяки високій ефективності та зручності для покупців. Перспективи розвитку self-service технологій пов'язані з подальшим використанням штучного

інтелекту, безконтактних способів оплати, біометричних систем, цифрової аналітики та автоматизованих магазинів без касирів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств торгівлі та прискоренню цифрової трансформації ритейлу в Україні.

Література

1. Akyüz A., Karamehmet Altuntaş B. Self-Service Technologies: An AI-Powered Transformation. *Journal of Computer Science and Information Technology*. 2024. Volume 12. Pp. 1-8. DOI: 10.15640/rhps.v12a1
2. Офіційний сайт Сільпо <https://silpo.ua>
3. Космін О.Ю., Сусліков С.В. Методологія впровадження інноваційних рішень в МСП: касові термінали самообслуговування та інформаційно-аналітичне забезпечення бізнес-процесів. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 8 (198). С. 44-55. URL: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.08.04>

УДК 004.738.5:005.35:005.591

РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Торяник Ж.І., канд. екон. наук, доцент,
*ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

Збиранник О.М., ст. викладач,
*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
м. Кременчук, Україна*

Цифрова трансформація впливає не лише на технології, а й на систему управління персоналом, внутрішні комунікації, корпоративні цінності та взаємодію працівників. У зв'язку з цим організації потребують сучасних підходів до управління, які сприяють розвитку цифрових компетентностей, підтримці інновацій та адаптації до динамічних змін.

Управління цифровою корпоративною культурою спрямоване на розвиток цифрового мислення працівників, підвищення рівня цифрової грамотності та створення ефективного цифрового середовища. Важливе значення мають цифрові інструменти, які забезпечують автоматизацію процесів, покращують комунікацію та сприяють обміну знаннями.

Цифрова корпоративна культура є важливою складовою успішної цифрової трансформації, оскільки визначає готовність організації до впровадження інновацій і технологічних змін. Залежно від рівня цифрової зрілості та особливостей діяльності підприємства використовуються різні моделі цифрової корпоративної культури, характеристики яких наведено в таблиці 1 [1].

Таблиця 1.

Основні моделі формування цифрової корпоративної культури

Модель цифрової культури	Характеристика та особливості моделі
Модель цифрового лідерства	Передбачає провідну роль керівників у реалізації цифрових перетворень. Керівництво стимулює впровадження нових технологій, підтримує інноваційні ініціативи та формує цифрово орієнтовані цінності й стандарти поведінки персоналу.
Модель інклюзивної цифрової культури	Орієнтована на забезпечення рівного доступу всіх працівників до цифрових ресурсів, сервісів та інформації. Сприяє розвитку співпраці, відкритої комунікації та активній участі персоналу в процесах цифровізації.
Навчально-адаптаційна модель	Базується на безперервному професійному розвитку працівників, удосконаленні цифрових компетентностей та освоєнні нових технологій. Реалізується через навчальні програми, менторство та обмін знаннями.
Модель цифрового середовища	Передбачає широке використання цифрових платформ і технологій у повсякденній діяльності підприємства. Цифрові інструменти інтегруються в основні бізнес-процеси та забезпечують ефективну організацію роботи.
Гібридна модель цифрової зрілості	Поєднує технологічну модернізацію з трансформацією корпоративних цінностей, управлінських підходів і організаційних процесів. Забезпечує комплексний розвиток цифрового потенціалу компанії.
Кризово-адаптивна модель	Формується в умовах нестабільності та зовнішніх викликів. Основною метою є підвищення гнучкості організації, оперативне реагування на зміни та підтримання безперервності діяльності за допомогою цифрових рішень.

Отже, цифрова корпоративна культура є важливим чинником успішної цифрової трансформації організації. Розглянуті моделі відображають різні підходи до управління цифровими змінами, розвитку персоналу та інтеграції сучасних технологій у діяльність підприємства. Вибір конкретної моделі залежить від рівня цифрової зрілості організації, її стратегічних цілей, ресурсних можливостей та особливостей зовнішнього середовища. Водночас найбільш ефективними є комплексні підходи, які поєднують цифрове лідерство, безперервне навчання персоналу, розвиток цифрової взаємодії та створення

сучасного цифрового середовища, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу підприємства.

Формування та розвиток цифрової корпоративної культури вимагає комплексного управління, що передбачає поетапну реалізацію заходів із підготовки персоналу до роботи в цифровому середовищі, інтеграції цифрових технологій у діяльність підприємства та оцінювання результативності здійснених змін. Важливу роль у цьому процесі відіграють сучасні методи управління, цифрові платформи та інструменти комунікації, які сприяють підвищенню ефективності взаємодії працівників, розвитку цифрових навичок і підтримці інновацій.

Для забезпечення успішної цифрової трансформації необхідно послідовно реалізовувати управлінські заходи, спрямовані на вдосконалення організаційних процесів і розвиток цифрової культури.

У таблиці 2 наведено основні етапи управління цифровою корпоративною культурою, їх характеристику, інструменти реалізації та результати, яких може досягти організація в процесі цифрових перетворень.

Таблиця 2.

Послідовність управління цифровою корпоративною культурою в організації

Етапи	Сутність етапу	Інструменти реалізації
Етап 1. Діагностика поточного стану цифрової культури	Дослідження рівня цифрового розвитку організації, оцінка навичок працівників та готовності колективу до використання цифрових технологій	Аналіз внутрішнього середовища, анкетування, цифровий аудит, HR-аналітика
Етап 2. Розроблення концепції цифрового розвитку	Формування стратегічних орієнтирів, пріоритетів і завдань щодо розвитку цифрової культури відповідно до цілей компанії	Стратегічні сесії, дорожні карти розвитку, система показників ефективності
Етап 3. Підвищення рівня цифрових знань працівників	Формування сучасних цифрових компетентностей та підготовка персоналу до роботи в умовах цифрового середовища	Освітні програми, дистанційні курси, вебінари, наставництво, електронні платформи навчання
Етап 4. Інтеграція цифрових рішень у діяльність компанії	Запровадження сучасних технологій для підтримки бізнес-процесів і управлінської діяльності	ERP-системи, CRM-платформи, HRM-рішення, хмарні сервіси, корпоративні інформаційні системи
Етап 5. Розвиток цифрової	Створення умов для ефективного обміну інформацією та співпраці	Корпоративні комунікаційні платформи, відеоконференції,

взаємодії в колективі	працівників у цифровому середовищі	месенджери, спільні цифрові сервіси
Етап 6. Стимулювання цифрової активності персоналу	Заохочення працівників до використання цифрових інструментів, участі в інноваційних проєктах та підтримки змін	Програми визнання, цифрові винагороди, гейміфікація, система оцінювання досягнень
Етап 7. Оцінювання результативності цифрових змін	Аналіз досягнутих результатів, вимірювання рівня розвитку цифрової культури та визначення напрямів подальшого вдосконалення	Система KPI, цифрові показники, моніторинг, зворотний зв'язок, HR-аналітика

Джерело: власна розробка авторів

Наведена послідовність етапів демонструє комплексний підхід до управління цифровою корпоративною культурою, який охоплює діагностику поточного стану, стратегічне планування, розвиток людського капіталу, впровадження цифрових технологій та оцінювання результатів. Реалізація кожного етапу сприяє формуванню цифрово орієнтованого середовища, підвищенню готовності персоналу до змін і зміцненню інноваційного потенціалу організації. У сукупності це забезпечує успішну адаптацію підприємства до вимог цифрової економіки та підвищує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, цифрова трансформація зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління організацією та формування нової цифрової корпоративної культури, яка сприяє ефективному використанню сучасних технологій, розвитку персоналу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Цифрова корпоративна культура виступає важливим елементом успішних цифрових змін, оскільки забезпечує готовність працівників до інновацій, підтримує відкритість до навчання, розвиток цифрових компетентностей і ефективну взаємодію в цифровому середовищі. Аналіз моделей цифрової культури та етапів управління нею свідчить, що досягнення високого рівня цифрової зрілості можливе лише за умови комплексного поєднання цифрового лідерства, безперервного професійного розвитку персоналу, впровадження сучасних цифрових рішень і системного моніторингу результатів трансформації. Реалізація цих підходів створює передумови для підвищення адаптивності, інноваційності та довгострокової стійкості організації в умовах цифрової економіки.

Література

1. Грінько А. П. Ідеологема цифрової культури в умовах інноваційного розвитку сучасного бізнес-середовища. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic sciences»*. 2025. № 12 (104). vol. 2. С. 37-46. DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11814 (дата звернення: 20.05.2026).

ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

Турлакова А. Д., здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
м.Дніпро, Україна*

Нечипоренко К.В., ст..викладач
кафедри менеджменту і права,
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
м.Дніпро, Україна*

У сучасних умовах господарювання персонал підприємства виступає одним із найважливіших чинників забезпечення ефективної діяльності та сталого розвитку організації. Саме людські ресурси визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, якість продукції чи послуг, здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інновації. У зв'язку з цим питання формування, розвитку та ефективного використання персоналу набувають особливої актуальності. Кадри організації є найбільш складним об'єктом управління, оскільки кожен працівник має власні індивідуальні особливості, мотивацію, професійний досвід, систему цінностей та поведінкові характеристики. Саме тому управління персоналом потребує комплексного підходу та значної уваги з боку керівництва підприємства. Проте на практиці багато керівників недооцінюють важливість професійного підбору персоналу та розглядають його як другорядний процес, який може відбуватися самоплинно без використання сучасних методів управління людськими ресурсами.

Підбір персоналу в умовах сучасного бізнес-середовища має низку специфічних особливостей, зумовлених воєнним станом, масштабною трудовою міграцією населення, демографічними втратами та дефіцитом кваліфікованих кадрів. У сучасних умовах підприємства стикаються зі значними труднощами у пошуку працівників, оскільки велика частина працездатного населення виїхала за кордон, змінила місце проживання або залучена до військової служби. Це суттєво впливає на ринок праці та змушує роботодавців адаптовувати систему підбору персоналу до нових реалій [1].

Підбір персоналу є одним із ключових напрямів кадрового менеджменту, оскільки саме від якості цього процесу залежить ефективність функціонування підприємства в цілому. Підбір персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності професійних, кваліфікаційних, психологічних та особистісних характеристик кандидата вимогам певного робочого місця. Його головною метою є пошук і вибір серед претендентів такого працівника, який найбільше відповідає потребам організації, її стратегічним цілям, корпоративній культурі та специфіці діяльності. Під час здійснення підбору персоналу

враховуються не лише професійні знання й навички кандидата, але й його особистісні якості, здатність до адаптації, комунікабельність, стресостійкість та потенціал до професійного розвитку.

У сучасній практиці управління персоналом використовуються різноманітні методи підбору кадрів, які умовно поділяють на традиційні та нетрадиційні. Традиційні методи відбору персоналу є найбільш поширеними та включають аналіз резюме, анкетування, співбесіди, тестування, перевірку рекомендацій та оцінку професійного досвіду кандидата. Ці методи широко використовуються більшістю підприємств, оскільки є відносно простими у застосуванні та дозволяють швидко отримати загальне уявлення про претендента. Однак недоліком традиційних методів є те, що кандидати часто знають особливості їх проведення та можуть навмисно створювати позитивне враження про себе, використовуючи певні психологічні прийоми або приховуючи недоліки. У результаті роботодавець може отримати викривлену інформацію про потенційного працівника, що в подальшому може призвести до конфліктів між працівником та організацією, зниження продуктивності праці чи навіть звільнення працівника.

Саме тому все більшої популярності набувають нетрадиційні методи підбору персоналу, які дозволяють глибше оцінити особистісні характеристики кандидатів, їх мотивацію, поведінкові особливості та здатність працювати в колективі. До таких методів належать психологічне тестування, стрес-інтерв'ю, кейс-методи, соціонічний аналіз, ділові ігри, графологічний аналіз та інші сучасні підходи до оцінювання персоналу. Нетрадиційні методи дозволяють виявити приховані якості особистості, внутрішні мотиви, цінності та установки кандидата, які складно контролювати або свідомо приховувати. Використання знань із психології, соціології, конфліктології та соціоніки свідчить про високий рівень професіоналізму кадрової служби підприємства. Крім того, застосування сучасних методів підбору персоналу сприяє формуванню згуртованого та ефективного трудового колективу, що позитивно впливає на реалізацію стратегічних цілей організації [2].

Однією з головних особливостей сучасного підбору персоналу є гострий дефіцит кадрів практично в усіх сферах діяльності. Особливо відчутною нестача працівників є у виробничій сфері, логістиці, будівництві, аграрному секторі, сфері обслуговування та технічних професіях. У результаті підприємства змушені конкурувати між собою за кваліфікованих працівників, пропонуючи більш вигідні умови праці, вищий рівень заробітної плати, соціальні гарантії та можливості професійного розвитку [3].

У практиці управління персоналом також виділяють внутрішній та зовнішній підбір кадрів. Внутрішній підбір персоналу передбачає заповнення вакантних посад за рахунок працівників, які вже працюють в організації. Такий підхід має низку переваг, оскільки працівники вже знайомі зі специфікою діяльності підприємства, його корпоративною культурою, правилами та колективом. Крім того, внутрішній підбір дозволяє скоротити витрати на адаптацію нових працівників, знизити ризик помилкового вибору кандидата та підвищити мотивацію персоналу шляхом створення можливостей для кар'єрного

зростання. Разом з тим, внутрішній підбір може обмежувати надходження нових ідей та інновацій до організації.

Зовнішній підбір персоналу передбачає пошук кандидатів поза межами підприємства. Для цього використовуються різноманітні джерела та методи пошуку працівників. Одним із найбільш поширених способів є використання засобів масової інформації та мережі Інтернет. Підприємства розміщують інформацію про вакансії на спеціалізованих сайтах з працевлаштування, у соціальних мережах, друкованих виданнях або на власних офіційних вебресурсах. Це дозволяє залучити значну кількість кандидатів та обрати найбільш підходящих претендентів.

Досить ефективним методом пошуку працівників є *preliminaring* – залучення студентів та випускників закладів вищої освіти до діяльності підприємства. Великі компанії активно співпрацюють із закладами освіти, організовують практику, стажування та навчальні програми для студентів. Це дозволяє підприємствам ще під час навчання виявляти перспективних молодих фахівців та формувати кадровий резерв.

Ще одним важливим методом зовнішнього підбору персоналу є співпраця з рекрутинговими та кадровими агентствами. До таких організацій підприємства звертаються у випадках термінової потреби в працівниках або необхідності пошуку висококваліфікованих спеціалістів. Перевагою такого підходу є економія часу та можливість отримання професійної допомоги у відборі кандидатів.

Крім того, сучасні умови змушують роботодавців більше уваги приділяти питанням мотивації та утримання персоналу. Недостатньо лише знайти працівника — важливо створити такі умови праці, які б сприяли його довгостроковій зацікавленості у роботі саме в цій організації. У зв'язку з цим підприємства впроваджують гнучкі графіки роботи, дистанційний формат праці, програми психологічної підтримки, соціальні пакети та додаткові стимули для працівників[4].

Отже, правильне формування персоналу є одним із найважливіших чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства. Раціонально організований процес підбору кадрів дозволяє сформувати професійний, мотивований та згуртований колектив, здатний забезпечити досягнення стратегічних цілей організації. Таким чином, підбір персоналу в умовах сучасного бізнес-середовища характеризується високим рівнем складності, посиленням конкуренції за трудові ресурси та необхідністю використання новітніх підходів до управління персоналом. Успішність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності швидко адаптувати систему підбору персоналу до сучасних викликів, ефективно залучати, навчати та утримувати працівників в умовах кадрового дефіциту та нестабільності ринку праці. Ефективний підбір персоналу позитивно впливає на продуктивність праці, конкурентоспроможність підприємства та його фінансові результати, що робить даний напрям управління надзвичайно важливим у сучасних умовах розвитку економіки.

Література:

1. Петрова І. Л. Ринок праці України в умовах воєнного стану та міграційних процесів. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2023. № 1. С. 23–31.
2. Марченко О. В. Сучасні технології підбору та оцінки персоналу *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 2 (60). С. 88–94.
3. Ситник Й. С. Кадровий дефіцит в Україні: сучасні виклики для бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 175–181.
4. Череп А. В., Северина С. В. Управління персоналом в умовах кризових змін економіки. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 52–57.

УДК 331.101.262:004

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІШНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Харченко Н. А., завідувач лабораторією
кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Сучасні процеси цифрової трансформації кардинально змінюють моделі ведення бізнесу, організаційні структури та вимоги до працівників. Успішність цифрової трансформації підприємств залежить не стільки від впровадження нових технологій (штучний інтелект, Big Data, IoT, хмарні рішення), скільки від готовності персоналу ефективно їх використовувати. Відсутність або недостатній рівень цифрових компетенцій стає одним із головних бар'єрів цифровізації економіки України.

У роботі використано метод аналізу та синтезу вторинних даних міжнародних і національних досліджень (World Economic Forum, Європейська Комісія, Міністерство цифрової трансформації України, OECD, ITU) з метою оцінки поточного стану цифрових компетенцій персоналу та визначення пріоритетних напрямів їх розвитку.

За даними World Economic Forum (Future of Jobs Report 2025), до 2030 року 44 % базових навичок працівників потребуватимуть оновлення, а цифрові компетенції входять до п'ятірки найбільш затребуваних на ринку праці [1]. Це означає, що підприємства, які не інвестують у розвиток цифрових компетенцій свого персоналу, ризикують втратити конкурентоспроможність уже в найближчі 3–5 років.

Цифрові компетенції розглядаються як інтегральна сукупність знань, умінь, навичок та установок, необхідних для ефективної роботи в цифровому середовищі. Найпоширенішою є рамка DigComp 2.2, розроблена Європейською Комісією (2022), яка виділяє п'ять основних сфер: інформаційна та медіаграмотність; комунікація та співпраця; створення цифрового контенту;

безпека (включаючи кібербезпеку); розв’язання технічних проблем [2]. У контексті бізнесу до них додаються професійні цифрові компетенції — data literacy, algorithmic thinking, digital leadership тощо [3].

Україна демонструє значний прогрес у розвитку цифрових компетенцій населення завдяки системній державній політиці (проект «Дія.Освіта», національна платформа цифрової освіти, хаби, Цифрограм тощо). За результатами Національного дослідження цифрових навичок українців, проведеного Міністерством цифрової трансформації у 2025 році за підтримки програми EGAP, ключові показники виглядають таким чином [4]:

- 96 % українців віком 18–70 років володіють цифровими навичками хоча б на мінімальному рівні;
- 58 % дорослого населення мають базовий або вищий рівень цифрових компетенцій, що наближається до середнього показника країн ЄС (56 % за даними Eurostat, 2023);
- лише 29 % українців володіють цифровими компетенціями на рівні, достатньому для повноцінної роботи в умовах цифрової економіки;
- за шість років (з 2019 року) рівень цифрової грамотності зріс на 10,5 процентних пунктів;
- частка людей без жодних цифрових навичок скоротилася більш ніж удвічі — з приблизно 15 % у 2019 році до 4–7 % у 2025 році;
- 42 % дорослих українців використовують інструменти штучного інтелекту (ChatGPT, Midjourney, Gemini тощо) для навчання, роботи або повсякденних завдань;
- 70 % підлітків активно використовують ШІ [5].

Для порівняння: у Естонії частка населення з базовими або вищими цифровими компетенціями становить 62 %, у Польщі — 43 %, у Румунії — 28 % (Eurostat, Digital Economy and Society Index 2023). Таким чином, Україна за цим показником (58 %) випереджає окремі країни — нові члени ЄС, хоча й поступається лідерам цифрової трансформації Балтійського регіону [6].

Водночас існують значні регіональні диспропорції: у західних і центральних областях (Львівська, Дніпропетровська, Волинська, Тернопільська) рівень цифрових компетенцій на 12–18 % вищий, ніж у східних і південних регіонах, які найбільше постраждали від воєнних дій (Сумська, Запорізька, Херсонська, Донецька області) [4]. Серед працівників підприємств рівень цифрових компетенцій, достатній для роботи в цифровій економіці, становить 37 %, однак у промисловості, сільському господарстві та державному секторі він залишається критично низьким (18–25 %).

Особливо гострою є проблема цифрового розриву між поколіннями: молодь 18–29 років демонструє високий рівень цифрової грамотності, тоді як працівники віком 50+ років мають найнижчі показники. Міські жителі суттєво випереджають сільське населення. Найрозвиненішими сферами (за рамкою DigComp) є інформаційна та медіаграмотність, комунікація та співпраця, використання цифрових інструментів для повсякденних завдань. Найслабшими залишаються створення цифрового контенту, розв’язання технічних проблем та кібербезпека (особливо серед старшого покоління) [4].

Повномасштабна війна суттєво загострила проблему цифрового розриву. Руйнування освітньої інфраструктури, масова внутрішня міграція та еміграція (зокрема, значний відтік ІТ-фахівців), а також переорієнтація бюджетів на оборонні потреби — усе це створює додаткові бар'єри для розвитку цифрових компетенцій, яких не зазнають країни, що здійснюють цифрову трансформацію в мирних умовах [6].

Основні бар'єри розвитку цифрових компетенцій персоналу полягають у: недостатньому фінансуванні програм навчання та перепідготовки; відсутності системного підходу до розвитку цифрових навичок на рівні підприємства; низькій мотивації працівників старшого віку до освоєння нових технологій; дефіциті кваліфікованих викладачів і тренерів у сфері цифрових технологій; руйнуванні освітньої інфраструктури внаслідок воєнних дій.

Позитивними факторами розвитку є: платформа «Дія.Освіта» (понад 3 млн зареєстрованих користувачів, сотні курсів і серіалів), мережа хабів цифрової освіти та бібліотек, державні ініціативи «Цифрограм» і «Кіберграм», а також активна підтримка міжнародних партнерів (ЄС, USAID, Швейцарія, UNDP) [7].

З огляду на аналіз поточного стану цифрових компетенцій, ключовими напрямками їх розвитку як передумови цифрової трансформації є:

1. Формування корпоративної культури цифрового навчання — впровадження системи безперервного навчання (lifelong learning) та створення внутрішніх академій цифрових компетенцій.

2. Розробка індивідуальних траєкторій розвитку — використання інструментів skills mapping та персоніфікованих програм навчання з урахуванням посади та рівня готовності працівника.

3. Інтеграція цифрових компетенцій у систему управління персоналом — включення цифрових навичок до профілів посад, системи оцінки результативності (KPI) та мотиваційних програм.

4. Партнерство бізнесу з освітніми закладами — створення спільних освітніх програм, дуальної форми навчання та корпоративних курсів на базі університетів і коледжів.

5. Використання сучасних форматів навчання — мікронавчання, gamification, VR/AR-тренінги, платформи типу Coursera for Business, Prometheus.

6. Розвиток цифрового лідерства — підготовка керівників середньої та вищої ланки до управління цифровою трансформацією (Digital Leadership Competencies) [3].

Важливим є й те, що 70 % українських підлітків уже активно використовують інструменти ШІ [5]: ці молоді люди вийдуть на ринок праці протягом 3–7 років і принесуть із собою принципово інший рівень цифрової грамотності. Підприємствам варто враховувати цей фактор, проєктуючи робочі процеси та стратегії навчання вже зараз.

Для успішної цифрової трансформації підприємствам рекомендується:

- розробити стратегію розвитку цифрових компетенцій персоналу на 3–5 років;

– передбачити у бюджеті цільове фінансування навчання та розвитку (за даними Association for Talent Development, провідні компанії інвестують 3–5 % фонду оплати праці в навчання персоналу [8]);

– запровадити посаду Chief Learning Officer (CLO) або Digital Learning Manager;

– активно використовувати державні програми підтримки (проект «Дія.Цифрова освіта», «Є-Робота», гранти від ЄС та USAID) [7].

Таким чином, аналіз показує, що Україна за останні шість років досягла значного прогресу у розвитку базових цифрових навичок населення (зростання на 10,5 п. п.), проте лише 29 % працездатного населення мають достатній рівень для повноцінної роботи в цифровій економіці. Цей розрив між базовою грамотністю та професійною цифровою компетентністю є головним викликом для підприємств, що прагнуть цифрової трансформації.

В умовах війни та майбутнього післявоєнного відновлення формування цифрових компетенцій персоналу має стати одним із пріоритетів як державної політики, так і корпоративних стратегій розвитку. Подолання цифрового розриву дозволить українським підприємствам не лише зберегти конкурентоспроможність, а й зайняти гідне місце в глобальній цифровій економіці.

Література

1. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025. — Geneva: WEF, 2025. — 290 p.

2. Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens — With New Examples of Knowledge, Skills and Attitudes. — Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. — 134 p.

3. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. — Paris: OECD Publishing, 2024.

4. Міністерство цифрової трансформації України. Національне дослідження цифрових навичок українців 2025. — Київ, 2025.

5. Digital Tiger 2024: Ukrainian IT Industry Overview. — Kyiv: IT Ukraine Association, 2025.

6. International Telecommunication Union (ITU). Ukraine Digital Development Country Profile 2024. — Geneva: ITU, 2025.

7. Шморгун О. А. Стратегії розвитку цифрових компетенцій в умовах цифрової трансформації економіки // Економіка та транспортний комплекс. — 2024. — № 1.

8. Association for Talent Development (ATD). State of the Industry Report 2024. — Alexandria, VA: ATD Press, 2024.

9. Кравчина О. Є., Іванова С. М. Розвиток цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників засобами відкритих освітньо-наукових інформаційних систем // Інформаційні технології і засоби навчання. — 2025. — № 98(5).

МУЛЬТИМОДАЛЬНІ ВЕЛИКІ МОВНІ МОДЕЛІ В ЗАДАЧАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Харченко Н.А., завідувач лабораторією
кафедри економіки та публічного управління,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Винокурова О.А., д-р. техн. наук, професор,
професор кафедри кібербезпеки,
Львівський національний університет ім. І. Франка, м. Львів, Україна

Пелешко Д.Д., д-р. техн. наук, професор
професор кафедри кібербезпеки,
Львівський національний університет ім. І. Франка, м. Львів, Україна

Сучасна цифрова трансформація бізнесу переживає якісно новий етап, пов'язаний із появою мультимодальних великих мовних моделей (Multimodal Large Language Models, MLLM). На відміну від класичних текстових моделей, MLLM здатні одночасно обробляти та генерувати контент у кількох модальностях – текст, зображення, аудіо, відео, структуровані дані, - що відкриває принципово нові можливості для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. За прогнозами McKinsey Global Institute, генеративний ШІ, включаючи мультимодальні моделі, здатний додати від 2,6 до 4,4 трлн доларів щорічно до глобальної економіки, причому найбільший вплив очікується саме у сферах, де потрібна робота з різнотипними даними [1].

Мультимодальні великомовні моделі являють собою клас систем штучного інтелекту, що поєднують архітектуру великих мовних моделей (LLM) з модулями обробки візуальної, аудіальної та іншої інформації. До найвідоміших представників належать GPT-4o та GPT-4.1 (OpenAI), Claude 4 (Anthropic), Gemini 2.5 (Google DeepMind), Llama 4 (Meta). Ключовою особливістю MLLM є здатність до крос-модального розуміння: модель може аналізувати фотографію продукту, прочитати текстовий опис і згенерувати маркетинговий контент, або проаналізувати відеозапис виробничого процесу та підготувати звіт із рекомендаціями щодо оптимізації.

Архітектурно MLLM базуються на трансформерних мережах із додатковими енкодерами для кожної модальності. Візуальний енкодер (зазвичай на основі Vision Transformer, ViT) перетворює зображення на послідовність токенів, сумісних із текстовим простором моделі. Аудіомодулі використовують спектрограмні представлення та спеціалізовані кодувальники (наприклад, Whisper). Механізм крос-модальної уваги (cross-modal attention) дозволяє моделі встановлювати зв'язки між елементами різних модальностей, забезпечуючи цілісне розуміння контексту.

У сфері цифрової трансформації бізнесу MLLM знаходять застосування у кількох ключових напрямках. Це автоматизація документообігу та аналітики: моделі здатні обробляти неструктуровані документи (скани, фотографії, PDF із таблицями та графіками), витягувати з них релевантну інформацію та формувати аналітичні звіти. Компанії фінансового сектору використовують MLLM для автоматичної перевірки документів клієнтів, аналізу контрактів та виявлення ризиків, що скорочує час обробки на 60–80 %.

Також мультимодальні моделі трансформують сферу клієнтського сервісу. Сучасні AI-асистенти на базі MLLM можуть обробляти звернення клієнтів у будь-якому форматі: текстові повідомлення, голосові дзвінки, фотографії дефектних товарів, скріншоти помилок. Це дозволяє створювати омніканальні системи підтримки, де якість обслуговування не залежить від каналу комунікації. За даними Gartner [2], до 2027 року понад 50 % великих підприємств використовуватимуть мультимодальних AI-агентів у контакт-центрах.

Також MLLM відіграють важливу роль у маркетингу та створенні контенту. Моделі здатні генерувати персоналізовані рекламні матеріали, адаптуючи текст, зображення та відео під конкретну цільову аудиторію. Це суттєво прискорює цикл створення маркетингових кампаній та дозволяє проводити A/B-тестування контенту у масштабах, недосяжних для людських команд.

У виробничому секторі MLLM використовуються для контролю якості продукції на основі візуального аналізу, предиктивного обслуговування обладнання (аналіз зображень із камер, даних сенсорів та журналів обслуговування) та оптимізації логістичних ланцюгів. Інтеграція MLLM із системами Інтернету речей (IoT) дозволяє створювати інтелектуальні виробничі системи, здатні самостійно виявляти аномалії та приймати оперативні рішення.

Українські IT-компанії вже активно розробляють рішення на базі мультимодальних моделей: від систем автоматизації документообігу для державних установ до платформ аналітики для аграрного сектору, де MLLM обробляють супутникові знімки, дані метеостанцій та ринкову інформацію для прогнозування врожайності.

Водночас впровадження MLLM у бізнес-процеси пов'язане з низкою викликів [3-5]. Насамперед, це питання якості та достовірності генерованого контенту: мультимодальні моделі схильні до «галюцинацій» — генерації правдоподібного, але фактично некоректного контенту. Для бізнес-застосувань це вимагає обов'язкової верифікації результатів та впровадження систем контролю якості виходу моделей (output guardrails). Крім того, використання MLLM породжує питання інтелектуальної власності, захисту персональних даних та етичної відповідальності за рішення, прийняті на основі рекомендацій III.

Важливим аспектом є також вартість впровадження: навчання та інференс мультимодальних моделей потребують значних обчислювальних ресурсів. Проте розвиток хмарних платформ (AWS, Google Cloud, Azure), а також поява ефективних відкритих моделей (Llama 4, Mistral, Qwen2.5-VL) суттєво знижують поріг входу для середнього та малого бізнесу. Стратегія впровадження MLLM

має передбачати поетапний підхід: від пілотних проєктів в окремих підрозділах до масштабування на рівні всієї організації.

Ключовими напрямками ефективного впровадження MLLM для цифрової трансформації бізнесу є: розробка корпоративної стратегії використання ШІ із чітким визначенням бізнес-задач та метрик ефективності; побудова архітектури даних, що забезпечує доступ моделей до якісних мультимодальних корпоративних даних; формування команд фахівців із навичками prompt-інженерії, fine-tuning та інтеграції AI-рішень; впровадження систем моніторингу та управління ризиками AI (AI governance); розвиток цифрової грамотності персоналу для ефективної взаємодії з мультимодальними AI-інструментами [6-7].

Таким чином, мультимодальні великі мовні моделі є потужним інструментом цифрової трансформації бізнесу, що дозволяє компаніям якісно підвищити ефективність операцій, покращити клієнтський досвід та створити нові конкурентні переваги. Успішність впровадження MLLM залежить від комплексного підходу, що поєднує технологічну готовність, розвиток людського капіталу та відповідальне управління ризиками штучного інтелекту. Для українського бізнесу MLLM відкривають можливості технологічного стрибка, що може стати одним із ключових факторів економічного відновлення та конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Література

1. McKinsey Global Institute. The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier. — New York: McKinsey & Company, 2023. — 68 p.
2. Gartner. Predicts 2025: AI Agents and Multimodal AI Transform Customer Service. — Stamford : Gartner Inc., 2024.
3. OpenAI. GPT-4o System Card. — San Francisco: OpenAI, 2024. — 42 p.
4. European Commission. AI Act: Regulation (EU) 2024/1689. — Brussels: Official Journal of the European Union, 2024.
5. Міністерство цифрової трансформації України. Національна стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні. — Київ, 2024.
6. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. — Paris: OECD Publishing, 2024.
7. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025. — Geneva: WEF, 2025.

УДК 336.74

ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ НЕРЕГУЛЬОВАНОГО ОБІГУ КРИПТОВАЛЮТИ ТА ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ

Чайка Т. О., канд. екон. наук,
викладач обліково-економічних дисциплін,
*Відокремлений структурний підрозділ
«Аграрно-економічний фаховий коледж
Полтавського державного аграрного університету»,
м. Полтава, Україна*

Сучасна цифрова трансформація економіки генерує не лише технологічні можливості, а й формує критичні ризики для державних фінансів і національної безпеки. Найбільш поширеним різновидом цифрових фінансових активів наразі є криптовалюти: станом на 2025 р. кількість їх власників у світі досягла 741 млн осіб [1]. Водночас сукупна ринкова капіталізація криптовалютного ринку впродовж 2025 р. коливалася в межах 3,5–4 трлн дол. США та за підсумками року стабілізувалася на рівні близько 3 трлн дол., що свідчить про високу волатильність і переважно спекулятивний характер цього сегмента [2].

Криптовалюти є децентралізованими цифровими активами, що базуються на технології блокчейн і функціонують поза межами державного регулювання. Міжнародний валютний фонд та Рада з фінансової стабільності (FSB) зазначають, що їх широке поширення здатне підривати ефективність монетарної політики, обходити заходи контролю за рухом капіталу та загострювати фінансові ризики [3]. Саме такі активи становлять предмет цього дослідження. Феномен надвисокої популярності криптовалют в Україні потребує переосмислення: за ілюзією «фінансової свободи» приховуються механізми дестабілізації, які набувають особливої гостроти в умовах воєнного часу.

Україна входить до числа світових лідерів за рівнем поширення криптоактивів: у 2025 р. вона посіла 8-ме місце у глобальному індексі Chainalysis та 1-ше місце з урахуванням чисельності населення [4]. Водночас країна займає 68-ме місце серед 88 держав за Індексом якості життя (Numbeo, 2025) [5] та 63-тє місце серед 170 країн за Social Progress Index [6]. Такий дисбаланс між фінансовою активністю населення та реальним економічним добробутом свідчить про те, що масове залучення ресурсів до криптовалютного обігу не генерує вимірюваного суспільного ефекту, натомість сприяє відтоку капіталу та ерозії бюджетної бази.

Аналіз ключових загроз, що генеруються безконтрольним обігом криптоактивів для економічної безпеки держави, охоплює три взаємопов'язані виміри:

1. Надмірне споживання стратегічних ресурсів. Майнінг криптовалют на основі алгоритму Proof-of-Work є одним із найбільш енергоємних видів господарської діяльності. За даними Cambridge Centre for Alternative Finance та Digiconomist, глобальне споживання електроенергії мережею Bitcoin перевищує 204,4 ТВт·год на рік, що відповідає рівню споживання цілої держави (наприклад, Таїланду). Водночас річний вуглецевий слід становить 114,03 млн т CO₂ (на рівні Чеської Республіки), а річне споживання прісної води – 3222 Гл, що є співставним із загальним водоспоживанням Швейцарії [7]. Дослідження [8], встановлює статистично значущий негативний зв'язок між обсягами майнінгу та показниками екологічної стійкості, при цьому перехід до відновлюваних джерел енергії виявляється недостатнім для нейтралізації цього впливу. В умовах хронічного дефіциту електроенергії в Україні залучення потужностей до майнінгу означає фактичне субсидювання спекулятивної діяльності коштом промислового сектору та цивільного населення, що можна розглядати як форму нецільового використання стратегічних ресурсів.

2. Відсутність реального забезпечення та ознаки спекулятивної піраміди.

Фундаментальна відмінність криптовалют від традиційних фінансових інструментів полягає у відсутності грошових потоків (cash flows), які слугували б основою для оцінки їх справедливої вартості. Автор дослідження [9] доводить, що інвестори в умовах «пузирної» рівноваги утримують криптоактиви виключно з очікуванням зростання їх ціни за рахунок залучення нових учасників, що формально відповідає ознакам схеми Понці. Цю позицію поділяють і автори видання [10], які кваліфікують Bitcoin як актив, що є «гіршим за схему Понці». Динаміка курсу, за даними CoinMarketCap [11], у 2026 р. додатково підтверджує спекулятивний характер ринку: протягом кількох місяців після досягнення рекордних значень у жовтні 2025 р. курс знизився більш ніж на 57 %, опустившись у квітні 2026 р. до рівня близько 73 тис. дол. США. Дослідження [12] демонструє, що безмежна природа криптовалют, їх псевдоанонімність і регуляторна асиметрія між юрисдикціями створюють умови для уникнення оподаткування та сприяють неконтрольованому відтоку капіталу.

3. Тінізація, відмивання коштів та податкова асиметрія. Криптовалюти є ефективним інструментом легалізації доходів і приховування капіталу. Згідно зі звітом Chainalysis Crypto Crime Report [13], сукупний річний обсяг кримінальних операцій із використанням криптовалют оцінюється у 24,2 млрд дол. США. Систематичний огляд літератури [14], фіксує стійку регуляторну фрагментацію та відсутність міжнародної гармонізації в оподаткуванні криптоактивів, що створює довгострокові стимули для ухилення від сплати податків. В Україні ця проблема набуває особливої гостроти: Закон України «Про віртуальні активи» [15] прийнято, однак він не набуде повної чинності до внесення відповідних змін до Податкового кодексу. Відтак операції з криптоактивами фактично перебувають поза межами повноцінного фіскального регулювання, що формує нерівні конкурентні умови порівняно з традиційним бізнесом і призводить до втрат державного бюджету в умовах воєнного часу.

Таким чином, криптовалюти у їх нинішньому нерегульованому вигляді є не стільки фінансовою інновацією, скільки механізмом перерозподілу суспільних ресурсів на користь обмеженого кола учасників, що супроводжується значними зовнішніми витратами для економіки та держави. Для забезпечення фінансової стійкості та національної безпеки доцільно: прирівняти промисловий майнінг до нецільового використання стратегічної інфраструктури в умовах дефіциту та запровадити відповідні обмеження; ухвалити зміни до Податкового кодексу України щодо оподаткування операцій із віртуальними активами з диференціацією ставок залежно від виду операцій (зокрема, 5 % або 18 % на інвестиційний прибуток); зобов'язати криптобіржі, що здійснюють діяльність в Україні, звітувати про операції резидентів у форматі, аналогічному вимогам до традиційних фінансових установ; прирівняти криптоактиви до інших фінансових інструментів у частині вимог до прозорості, аудиту та протидії відмиванню коштів. Реалізація зазначених заходів дозволить трансформувати потенційно дестабілізуючий сегмент ринку у джерело бюджетних надходжень і підвищити стійкість фінансової системи держави в умовах тривалих зовнішніх викликів.

Література

1. Global cryptocurrency ownership reaches 741 million in 2025. URL: <https://crypto.com/us/company-news/global-cryptocurrency-ownership-reaches-741-million-in-2025>
2. Khanna S. Crypto market cap slips over 2%; Bitcoin near \$87,000, Ethereum at \$2,930 amid thin year-end volumes. URL: https://economictimes.indiatimes.com/markets/cryptocurrency/crypto-market-cap-slips-over-2-bitcoin-near-87000-ethereum-at-2930-amid-thin-year-end-volumes/articleshow/126244726.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=t&utm_campaign=cppst
3. IMF-FSB Synthesis Paper: Policies for Crypto-assets. URL: <https://www.fsb.org/2023/09/imf-fsb-synthesis-paper-policies-for-crypto-assets/>
4. Global crypto adoption index 2025. URL: <https://incrypted.com/ua/ukrajina-stala-pershoju-u-sviti-za-rivnem-kryptoaktyvnosti-vidnosno-naselelnja/>
5. Quality of Life Index by Country 2025. URL: https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp?title=2025
6. ALTi global social progress index 2025. URL: https://cdn.prod.website-files.com/6650cb66e461b93f1a906cf2/67bfb2f98d970886cd20224a_2025%20ALTi%20Global%20Social%20Progress%20Index-%20report.pdf
7. Bitcoin energy consumption index, 2025. URL: <https://digiconomist.net/bitcoin-energy-consumption>
8. Bitcoin price history. URL: <https://coinmarketcap.com/currencies/bitcoin/historical-data/>
9. Evaluating the environmental effects of bitcoin mining on energy and water use in the context of energy transition / M. Radulescu et al. *Scientific Reports*, 2025. Vol. 15. Art. 8230. DOI: 10.1038/s41598-025-92314-z
10. Van Oordt M.R.C. On Bubbles in Cryptocurrency Prices. Tinbergen Institute Discussion Paper. 2024. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4913885
11. Aliber R. Z., Kindleberger C. P., McCauley R. N. Bitcoin: Worse Than a Ponzi. *Manias, Panics, and Crashes*, 8th ed. Springer, 2023. P. 349–371. DOI: 10.1007/978-3-031-16008-0_14
12. Goel R. K., Mazhar U. Cryptocurrency use and tax collections: Direct and indirect channels of influence. *Journal of Financial Stability*. 2024. Vol. 72 (3). Art. 101221. DOI: 10.1016/j.jfs.2024.101251
13. The chainalysis crypto crime report. URL: <https://go.chainalysis.com/crypto-crime-2024.html>
14. Bitcoin, cryptocurrencies and tax evasion: A systematic literature review on global approaches to cryptocurrency taxation and the challenges for harmonising regulatory frameworks / E. Kicova et al. *Data Science in Finance and Economics*. 2025. Vol. 5(2). P. 234–257. DOI: 10.3934/DSFE.2025011
15. Про віртуальні активи : Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20>

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД У ВИВЧЕННІ ГЛОБАЛЬНОЇ АРХІТЕКТУРИ БЕЗПЕКИ

Черніков В. Ю., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Системний підхід у вивченні глобальної архітектури безпеки в контексті державного управління є одним із ключових методологічних інструментів сучасної політико-адміністративної науки, оскільки дозволяє розглядати безпеку не як сукупність окремих загроз або інституційних реакцій, а як цілісну, багаторівневу та взаємопов'язану систему взаємодіючих елементів. У межах цього підходу глобальна архітектура безпеки інтерпретується як складна динамічна система, що включає державні та недержавні актори, міжнародні організації, регіональні безпекові режими, нормативно-правові механізми, інформаційно-комунікаційні потоки та мережі управління ризиками. Така система характеризується відкритістю, нелінійністю розвитку, високим рівнем взаємозалежності компонентів та здатністю до самоорганізації в умовах постійних змін глобального середовища.

З позицій теорії систем, будь-яка соціально-політична система, зокрема глобальна система безпеки, функціонує як сукупність взаємопов'язаних елементів, де зміна одного компонента неминуче впливає на стан усієї системи. У цьому контексті системний підхід уможливорює аналіз не лише структурних елементів глобальної безпеки (наприклад, ООН, НАТО, регіональних безпекових альянсів), але й їхніх функціональних зв'язків, механізмів координації, конфліктів інтересів і процесів адаптації до нових загроз. Як зазначається в сучасних дослідженнях, системний аналіз є важливим методологічним інструментом для вивчення складних безпекових середовищ, оскільки дозволяє враховувати взаємозалежність політичних, економічних, технологічних та соціальних факторів, що формують архітектуру глобальної безпеки [1].

У державному управлінні системний підхід передбачає розгляд глобальної безпекової архітектури як багаторівневої системи governance, у якій взаємодіють національний, регіональний та глобальний рівні управління. Така багаторівнева структура відповідає сучасним концепціям глобального врядування, де безпека забезпечується не лише державами як традиційними суб'єктами, але й мережею інституцій та акторів, що спільно формують політики реагування на загрози. У цьому сенсі глобальна архітектура безпеки набуває рис поліцентричної та мережевої системи, де відсутній єдиний центр управління, а регулятивні функції розподілені між численними учасниками міжнародних відносин [2].

Важливим аспектом системного підходу є врахування принципу емерджентності, відповідно до якого властивості глобальної системи безпеки не зводяться до суми властивостей її елементів. Це означає, що такі явища, як

глобальні конфлікти, гібридні загрози, кіберризики або енергетична нестабільність, формуються на рівні взаємодії підсистем і не можуть бути пояснені виключно через аналіз окремих держав чи інституцій. Саме тому сучасні підходи до державного управління у сфері безпеки дедалі більше орієнтуються на інтегровані моделі аналізу ризиків, які враховують взаємозалежність секторів безпеки та вплив зовнішнього середовища [3].

У межах системного підходу особливого значення набуває концепція зворотних зв'язків, яка дозволяє пояснити, як дії окремих акторів глобальної безпекової системи змінюють її загальний стан і, у свою чергу, впливають на поведінку цих акторів. Наприклад, посилення геополітичної напруженості стимулює реформування міжнародних інституцій, що, своєю чергою, змінює механізми прийняття рішень і перерозподіляє ресурси безпеки. Таким чином, глобальна архітектура безпеки функціонує як адаптивна система, здатна до постійної трансформації під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

У науковій літературі підкреслюється, що застосування системного підходу в аналізі безпекових процесів дає змогу інтегрувати різні рівні аналізу – від локального до глобального – та забезпечує цілісне розуміння механізмів формування безпекової політики. Зокрема, системне бачення дозволяє державному управлінню перейти від реактивних моделей реагування на загрози до проактивних і превентивних стратегій, орієнтованих на управління ризиками, підвищення стійкості інституцій та розвиток адаптивності системи в цілому [4].

Таблиця 1.

Системний підхід у вивченні глобальної архітектури безпеки

Системний елемент	Зміст та характеристика	Роль у глобальній архітектурі безпеки	Управлінський вимір (державне управління)
Суб'єкти системи	Держави, міжнародні організації (ООН, НАТО, ЄС), регіональні союзи, недержавні актори	Формують політику безпеки, реагують на загрози, створюють правила	Розробка та реалізація державної безпекової політики, дипломатія, координація
Інституційна підсистема	Міжнародні договори, безпекові режими, судові та арбітражні органи	Регулює взаємодію суб'єктів, забезпечує правову основу безпеки	Гармонізація національного законодавства з міжнародними нормами
Нормативно-правова база	Статут ООН, міжнародне гуманітарне	Встановлює правила поведінки держав і обмежує	Формування правових механізмів запобігання конфліктам

	право, регіональні угоди	застосування сили	
Ресурсна підсистема	Військові, фінансові, технологічні, інформаційні ресурси	Забезпечує здатність реагувати на загрози	Управління ресурсами безпеки, бюджетування, оборонне планування
Комунікаційні мережі	Дипломатичні канали, інформаційні системи, кіберпростір	Забезпечують обмін інформацією та координацію дій	Розвиток систем кризового реагування та інформаційної безпеки
Середовище функціонування	Глобальні політичні, економічні, технологічні та екологічні умови	Визначає рівень загроз і можливостей системи	Адаптація державної політики до зовнішніх викликів
Зворотні зв'язки	Реакція системи на кризи, конфлікти, трансформації	Забезпечують адаптацію та саморегуляцію системи	Моніторинг ризиків, стратегічне планування, кризовий менеджмент
Рівні управління	Локальний, національний, регіональний, глобальний	Формують багаторівневу структуру безпеки	Координація між рівнями управління, багаторівневе врядування

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що системний підхід дозволяє розглядати глобальну архітектуру безпеки як цілісну багаторівневу систему, що складається з взаємопов'язаних суб'єктів, інституцій, ресурсів та нормативних механізмів. Це забезпечує більш глибоке розуміння складних взаємозв'язків між елементами міжнародної безпекової системи. Крім того, у межах державного управління такий підхід дає змогу перейти від фрагментарного реагування на загрози до інтегрованого стратегічного управління безпекою, орієнтованого на попередження ризиків та підвищення стійкості державних інституцій. Водночас, важливим є усвідомлення ролі зворотних зв'язків, які забезпечують адаптивність глобальної системи безпеки. Саме через механізми зворотного впливу система реагує на кризи, трансформує інституційні структури та коригує політики безпеки. Також багаторівневність глобальної архітектури безпеки вимагає від державного управління розвитку координаційних механізмів між національним, регіональним та глобальним рівнями, що є ключовою умовою ефективного врядування в умовах сучасних гібридних загроз. Отже, системний підхід виступає не лише аналітичним інструментом, але й концептуальною основою

формування сучасної безпекової політики, орієнтованої на комплексність, адаптивність та довгострокову стійкість глобальної архітектури безпеки.

Література

1. Turbold Tumendemberel, Urjin Odkhuu, Buyankhishig Seseer. A systems approach to security is becoming the fundamental basis for sustainable development. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2025. № 2(46). [https://doi.org/10.31435/ijitss.2\(46\).2025.3361](https://doi.org/10.31435/ijitss.2(46).2025.3361)
2. Del Canto Viterale F. Global Governance of the Space System: A Multilevel Governance Analysis. *Systems*. 2024. № 12. 318. <https://doi.org/10.3390/systems12090318>
3. Christine Große. A review of the foundations of systems, infrastructure and governance. *Safety Science*. 2023. Volume 160. 106060. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106060>.
4. Karpa M., Kitsak T., Dumiak Yu., Kliutsevskiy V., Stoliarenko O. Problems of public administration in the context of global security transformations: Integrative review. *Democratic Governance*. 2025. № 18(2). P. 43-55. <https://doi.org/10.56318/dg/2.2025.43>

УДК 368:330.32

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Шелест О. Л., канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

В умовах поглиблення процесів цифровізації інформаційні технології набувають статусу системоутворювального чинника, що визначає траєкторію сталого розвитку соціально-економічних систем. Динамічне вдосконалення цифрових рішень і платформ забезпечує формування інструментарію для оптимізації використання ресурсів, зростання ефективності операційної діяльності та підвищення стандартів добробуту населення.

Впровадження інноваційних ІТ-рішень, зокрема корпоративних інформаційних систем, хмарної інфраструктури, алгоритмів штучного інтелекту та технологій обробки великих даних, суттєво підсилює здатність економічних суб'єктів до адаптації в умовах глобальної невизначеності. Використання цих інструментів сприяє підвищенню результативності управлінських впливів у сферах екологічної безпеки, економічного зростання та соціальної стійкості.

Парадигма сталого розвитку передбачає досягнення збалансованої взаємодії між економічними, соціальними та екологічними компонентами розвитку. У цьому контексті цифрові платформи та інформаційно-аналітичні системи виступають ключовими механізмами забезпечення своєчасного доступу

до релевантних даних, їх комплексного аналізу та підтримки процесів прийняття управлінських рішень.

Як наслідок, цифрова трансформація управлінських практик сприяє підвищенню ефективності регулювання соціально-економічних процесів і посиленню міжсекторальної координації, що є необхідною умовою досягнення стратегічних цілей сталого розвитку.

У межах реалізації стратегій сталого розвитку вагоме місце посідає впровадження інформаційних технологій у сфері екологічного моніторингу, який набуває системного та безперервного характеру. Використання сучасних цифрових аналітичних платформ забезпечує можливість комплексного спостереження за станом довкілля, проведення багатовимірної оцінки рівня забруднення атмосферного повітря, водних об'єктів і ґрунтового покриття, а також формування прогнозів екологічних ризиків на основі валідованих аналітичних моделей.

Інтеграція сенсорних мереж, технологій дистанційного зондування Землі та спеціалізованих програмних продуктів істотно підвищує якість управління природокористуванням. Такі технологічні рішення дозволяють ідентифікувати негативні зміни в екосистемах на ранніх стадіях їх прояву та забезпечують оперативність прийняття управлінських рішень у відповідь на екологічні загрози. Це, у свою чергу, формує підґрунтя для побудови ефективної системи управління сталим розвитком.

Крім того, інформаційні технології виступають фундаментальною складовою реалізації концепції «розумного міста» (Smart City), орієнтованої на підвищення результативності управління міськими системами, оптимізацію функціонування інфраструктури та створення безпечного, технологічно розвиненого і комфортного середовища життєдіяльності населення.

Імплементация цифрових технологій у функціонування міських систем відкриває можливості для підвищення ефективності управління транспортними потоками, енергетичними ресурсами, сферою житлово-комунальних послуг та іншими складовими урбаністичної інфраструктури. Це сприяє раціоналізації використання ресурсів, скороченню операційних витрат і покращенню якості міського середовища.

Застосування інноваційних цифрових інструментів забезпечує розвиток інтелектуальних систем регулювання транспортних потоків, підвищення енергоефективності, впровадження механізмів електронного врядування та оптимізацію функціонування міської інфраструктури загалом [1].

Реалізація цифрових ініціатив у цій сфері зумовлює покращення якості публічних сервісів, підвищення результативності управлінських рішень і створює передумови для довгострокового збалансованого розвитку міських територій.

Водночас цифрові технології відіграють стратегічно важливу роль у трансформації енергетичного сектору. Їх впровадження сприяє підвищенню операційної ефективності енергетичних систем, удосконаленню процесів генерації та розподілу енергоресурсів, а також забезпечує можливості для безперервного моніторингу та аналізу обсягів споживання. Інтеграція сучасних

ІКТ-рішень також стимулює розвиток відновлюваної енергетики та підвищує загальний рівень ефективності функціонування енергетичної інфраструктури.

Ключовим елементом цифрової модернізації енергетики є впровадження інтелектуальних енергетичних мереж (Smart Grid), які забезпечують адаптивне управління потоками енергії, підвищують надійність енергопостачання та сприяють зміцненню енергетичної безпеки й стабільності функціонування енергосистем.

Одним із пріоритетних векторів еволюції сучасних інформаційних технологій є поєднання інструментів штучного інтелекту з методами аналізу великих даних. Застосування такого підходу створює передумови для ефективного опрацювання масштабних інформаційних масивів, ідентифікації латентних залежностей та формування науково обґрунтованих прогнозів щодо динаміки розвитку різних сфер. Зокрема, аналітичні моделі на основі великих даних дозволяють визначати перспективні обсяги енергоспоживання, удосконалювати логістику транспортних потоків у містах, а також здійснювати комплексну оцінку екологічного стану окремих територій.

Вагомим чинником підтримки сталого розвитку також виступають хмарні обчислювальні технології. Використання хмарної інфраструктури забезпечує віддалене зберігання та обробку даних, що підвищує рівень їх доступності та знижує витрати на розгортання й обслуговування локальних ІТ-систем. Водночас централізація обчислювальних ресурсів у межах великих дата-центрів сприяє більш раціональному використанню енергії, оскільки такі об'єкти функціонують із вищими показниками енергоефективності порівняно з децентралізованими рішеннями. Це, у свою чергу, позитивно впливає на екологічні параметри функціонування цифрової інфраструктури [2].

Важливим стратегічним напрямом розвитку інформаційних технологій є формування та модернізація цифрових платформ у сфері електронного врядування. Запровадження сучасних інформаційних систем у діяльність державних інституцій сприяє підвищенню відкритості адміністративних процедур, розширенню доступу громадян до публічних сервісів і мінімізації надмірних регуляторних бар'єрів. Це, у свою чергу, підсилює ефективність державного управління та створює підґрунтя для збалансованого соціально-економічного розвитку.

Разом із тим інтенсивне поширення цифрових технологій актуалізує необхідність дотримання принципів екологічної сталості. Розширення цифрової інфраструктури, включаючи зростання кількості електронних пристроїв і центрів обробки даних, супроводжується збільшенням енергетичного навантаження та накопиченням електронних відходів. У зв'язку з цим особливої ваги набувають заходи щодо впровадження енергоощадних технологій, розвитку екологічно орієнтованих дата-центрів і використання відновлюваних джерел енергії.

Таким чином, перспективи розвитку інформаційних технологій у контексті сталого розвитку безпосередньо пов'язані з поглибленням цифрової трансформації економіки, активізацією інноваційної діяльності та підвищенням ефективності управління ресурсним потенціалом. Широке впровадження

цифрових рішень сприятиме формуванню екологічно збалансованої, економічно стійкої та соціально орієнтованої моделі суспільного розвитку, що відповідає сучасним принципам сталості.

Література

1. Komninos N., Kakderi C., Panori A., Tsarchopoulos P. Smart City planning from an evolutionary perspective. Journal of Urban Technology. 2018. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/ref/10.1080/10630732.2018.1485368>. (дата звернення 30.03.2026).
2. Burch T. (2019). Surveyors and smart cities – partners in technology. GPS World. URL: <https://www.gpsworld.com/surveyors-and-smart-cities-partners-in-technology> (assessed 18 January 2022). (дата звернення 30.03.2026).

УДК 339.138:004

СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В БІЗНЕСІ

Шептуха О.М., канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу,
*Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна*

В епоху глобальних трансформацій та стрімкого розвитку інформаційного суспільства цифровізація стає ключовою умовою виживання та успіху будь-якого бізнесу. Сучасний ринок вимагає від підприємств не просто присутності в мережі, а глибокої інтеграції цифрових технологій у всі бізнес-процеси. Традиційний маркетинг під впливом інновацій еволюціонував у цифровий маркетинг, який став основним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. В Україні цей процес набув особливої актуальності: за останніми даними, понад 85% жителів країни є активними користувачами смартфонів, що докорінно змінює спосіб взаємодії брендів зі своєю аудиторією [1].

Для розуміння сутності досліджуваної теми необхідно розмежувати поняття «цифровізація» та «цифровий маркетинг». Цифровізація - це не просто використання комп'ютерів, а глобальний процес застосування цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій для трансформації бізнес-процесів та формування нового середовища цифрового бізнесу [2].

Цифровий маркетинг у широкому розумінні - це сукупність маркетингових дій, що реалізуються через цифрові канали для адресної взаємодії з цільовою аудиторією [2]. Його сучасною парадигмою є сукупність способів та інструментів просування товарів і послуг на ринку із застосуванням різноманітних технологій.

Важливою особливістю цифрового маркетингу є його дуальність [2, 3]. Він має гібридний характер: частина функцій реалізується в онлайн-просторі

(інтернет-маркетинг, SEO, соціальні мережі), а інша частина - в офлайновому середовищі через цифрові канали (SMS, цифрові екрани). На відміну від традиційної моделі «виробництво-збут», сучасна цифрова парадигма базується на принципі клієнтоорієнтованості та глибокому аналізі запитів споживачів у реальному часі [2].

Цифровий маркетинг пропонує низку переваг, які раніше були недоступні для традиційного підприємництва:

- інтерактивність: можливість активної взаємодії споживача з бізнес-структурою;
- відсутність кордонів: ліквідація територіальних обмежень для реалізації маркетингових цілей;
- доступність 24/7: цілодобове обслуговування та надання інформації через вебсайти та додатки;
- аналітика: можливість точно оцінити дієвість кожного маркетингового заходу та конверсійних каналів [2, 3].

Структурно цифровий маркетинг оперує трьома основними складниками:

1. Контент: блоги, чати, електронні розсилки, публікації в соціальних мережах, SEO-тексти.
2. Дизайн: візуальне оформлення, фото, відео, інфографіка, діаграми.
3. Статистика: аналітика, показники ефективності, моніторинг поведінки користувачів.

Вибір інструментів цифрового маркетингу залежить від мети та масштабу бізнесу. Серед найефективніших засобів просування в сучасному ринковому середовищі виділяють:

- пошукова оптимізація: фокусується на підвищенні позицій сайту в результатах пошуку, що збільшує органічний трафік та довіру аудиторії;
- маркетинг у соціальних мережах (SMM): створення акаунтів на платформах (Facebook, Instagram, YouTube) для підвищення впізнаваності бренду та налагодження контакту з клієнтами;
- контент-маркетинг: поширення цінного та цікавого контенту, що формує лояльність аудиторії;
- інфлюенсер-маркетинг: співпраця з блогерами та лідерами думок для популяризації продуктів;
- відеомаркетинг: використання відео як потужного емоційного засобу комунікації, що сприймається краще за текст;
- e-mail та SMS-маркетинг: інструменти для підтримки постійного контакту з клієнтами та швидкого інформування про пропозиції [3].

Окрему увагу слід приділити інноваційним технологіям, таким, як штучний інтелект (AI) та машинне навчання. Вони дозволяють автоматизувати рутинні завдання, персоналізувати клієнтський досвід та прогнозувати майбутні покупки споживачів. Також розвиваються такі напрями, як голосовий маркетинг, розмовний маркетинг (чат-боти) та присутність у Метавсесвіті.

Український ринок цифрового маркетингу зазнав революційних змін, особливо починаючи з 2020 року [1]. Пандемія COVID-19 та подальші економічні шоки змусили бізнес масово перейти в онлайн-середовище. Це

призвело до руйнування традиційних каналів (телебачення, преса, радіо) на користь онлайн-платформ.

Для українських підприємств сьогодні критично важливо забезпечити мобільну трансформацію, оскільки більшість користувачів проводять час онлайн саме через смартфони. Використання електронної комерції та запуск мобільних додатків стали нормою для виживання в умовах жорсткої конкуренції.

Особливо яскраво ці тенденції простежуються у банківському секторі України. Банки активно використовують цифровий маркетинг не лише для залучення клієнтів, а й для створення унікальних цифрових продуктів, які конкурентам важко скопіювати миттєво.

Для ефективного застосування цифрових інструментів бізнесу рекомендується дотримуватися послідовного стратегічного підходу:

1. Координація цілей: узгодження цілей маркетингу зі стратегічними завданнями підприємства.

2. Створення портрета покупця: глибоке вивчення потреб, проблем та демографічних параметрів цільової аудиторії.

3. Аналіз шляху покупця: вивчення чинників, що впливають на поведінку клієнта на кожному етапі взаємодії з брендом.

4. Розробка маркетингового плану: визначення конкретних тактик та прогнозних результатів.

5. Моніторинг та аналітика: використання таких інструментів, як Google Analytics 4, для відстеження конверсії та коригування стратегії в режимі реального часу [3].

Цифровий маркетинг у сучасних умовах перестав бути додатковою опцією і перетворився на фундамент розвитку бізнесу. Він інтегрує інтернет-технології, аналітику та креативний контент для створення прозорих і ефективних відносин із споживачем. Незважаючи на складні геополітичні та економічні умови, український бізнес демонструє готовність до цифрових трансформацій, активно впроваджуючи інноваційні інструменти від штучного інтелекту до інфлюенсер-маркетингу. Подальший успіх підприємств залежатиме від їхньої здатності адаптувати свої стратегії до динамічних змін у цифровому просторі та запитів сучасного «мобільного» споживача.

Література

1. Давидова Г. Цифровий маркетинг в Україні та його зміни в сучасних умовах. *Маркетинг в Україні* : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Київ : КНЕУ, 2023. С. 307–308. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/41437> (дата звернення 23.05.2026 р.)

2. Діденко Є. Парадигма цифрового маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2023. № 6. С. 247–250. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-41> (дата звернення 23.05.2026 р.)

3. Пась Я. І. Цифровий маркетинг як основний інструмент забезпечення розвитку банківського бізнесу України. *Modern Economics*. 2023. № 42. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/digital-marketing-as-the-main> (дата звернення 23.05.2026 р.)

ЦИФРОВА ДЕРЖАВА В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ

Щербак Є. В., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»*

Стрімка цифровізація державного сектору в Україні, втілена через екосистему «Дія», змінила парадигму взаємодії між громадянином та державою. Проте цифрова трансформація не є гендерно нейтральною. Вона може як створювати нові можливості для подолання нерівності, так і поглиблювати існуючі розриви. Дослідження того, як цифровізація корелює з гендерною політикою, є критичним для побудови інклюзивного суспільства. Традиційно державне управління розглядалося як сфера з усталеними бюрократичними ієрархіями, що часто ігнорували специфічні потреби різних гендерних груп [1]. Проте цифровізація, за своєю суттю, має потенціал стати «великим зрівнювачем», усуваючи суб'єктивізм та бар'єри, що роками підживлювали гендерну нерівність. Попри високий рівень покриття інтернетом, в Україні зберігається специфічний гендерний розрив у цифрових навичках. Жінки частіше використовують цифрові інструменти для отримання соціальних послуг, освіти та охорони здоров'я, в той час як чоловіки переважають у технічних аспектах розробки цифрових продуктів (сектор ІТ). Цифрова держава має на меті нівелювати ці розриви через розвиток платформ на кшталт «Дія.Освіта», де окрема увага приділяється перекваліфікації жінок. Дослідження цифрової держави крізь призму гендерної політики зумовлена тим, що технології не є гендерно нейтральними. Вони відображають цінності та пріоритети своїх розробників [4].

Особливої уваги потребує вплив цифровізації на репродуктивні та сімейні права. Комплексна послуга «єМалютко» стала революційним кроком, що радикально змінив досвід материнства. Автоматизація десяти послуг за однією заявою знімає бюрократичне навантаження з батьків (переважно матерів) у найбільш вразливий період. Крім того, цифрова держава пропонує нові механізми захисту від гендерно зумовленого насильства. Спеціалізовані мобільні застосунки та чат-боти дозволяють постраждалим отримати допомогу приховано від агресора, що є критично важливим для безпеки. Це приклад того, як цифрова архітектура держави адаптується до потреб захисту прав людини.

Економічний вимір гендерної політики в цифрову епоху зосереджений на підтримці жіночого підприємництва. Платформа «Дія.Бізнес» активно просуває освітні програми для жінок, допомагаючи їм інтегруватися в цифрову економіку. Це сприяє подоланню професійної сегрегації та скороченню гендерного розриву в оплаті праці. Водночас виникає виклик «алгоритмічної упередженості». Якщо у розробці державних ІТ-рішень братимуть участь переважно чоловіки, існує ризик, що потреби жінок будуть враховані лише

поверхнево. Тому залучення жінок до STEM-сфер та на посади керівників із цифрової трансформації (CDTO) є не лише питанням справедливості, а й запорукою якості самих цифрових продуктів [7].

Повномасштабна агресія РФ додала нових контекстів. Цифровізація стала рятівним колом для мільйонів внутрішньо переміщених осіб, переважну більшість яких становлять жінки з дітьми та літні люди. Можливість миттєвої реєстрації статусу ВПО та отримання виплат через застосунок дозволила уникнути гуманітарного колапсу та забезпечила мінімальну соціальну стабільність у найбільш критичні моменти. Станом на 2026 рік перехід від простого надання цифрових послуг до створення цілісної гендерно-інклюзивної екосистеми в Україні вже є не виключно амбітною метою, а критичною запорукою гарантування якісного повоєнного відновлення. Концепція «гендерної рівності за замовчуванням» (gender equality by design) тепер пронизує кожен рівень державної цифрової архітектури, перетворюючи технології на активний інструмент подолання системних бар'єрів. У реаліях 2026 року це впроваджується насамперед через інтеграцію алгоритмічної справедливості у системи штучного інтелекту, що керують державними процесами. ШІ-рішення, які використовуються для автоматичного скорингу грантових заявок чи соціальних виплат, проходять обов'язковий гендерний аудит [6]. Це дозволяє усунути «алгоритмічну упередженість», коли застарілі дані могли б дискримінувати жінок через перерви в трудовому стажі, пов'язані з доглядом за дітьми, або нижчий, ніж бито, рівень володіння затребуваними навичками. Відтак, цифрова держава більше не транслює патріархальні стереотипи минулого, а створює рівні стартові можливості на рівні самого програмного коду від початку.

Економічне уповноваження в рамках екосистеми «Дія» трансформувалося з подання декларацій у супровід повного життєвого циклу особистого та професійного розвитку. Для жінок-підприємниць система працює проактивно: при реєстрації бізнесу в галузях, де традиційно бракує жіночого представництва (наприклад, Military-Tech або енергетика), цифрова платформа автоматично пропонує доступ до спеціалізованих кредитних ліній, міжнародних менторських програм та освітніх треків. Водночас держава використовує цифрову прозорість для моніторингу гендерного розриву в оплаті праці в реальному часі, стимулюючи приватний сектор до рівності через систему податкових преференцій та публічних рейтингів соціальної відповідальності. Технології стали гарантом фінансової незалежності, надаючи жінкам інструменти для масштабування своєї діяльності незалежно від соціальних обставин.

Питання безпеки в українських реаліях сьогодення також отримало нове цифрове прочитання. Екосистема захисту від гендерно зумовленого та домашнього насильства інтегрована в операційні системи державних сервісів таким чином, що вона залишається конфіденційною для агресора, але забезпечує постраждалим миттєвий зв'язок із силами безпеки та геолокаційну підтримку [5]. Крім того, цифровізація військової сфери нарешті повністю врахувала значну частку жінок у Збройних Силах України. Системи військового

обліку та забезпечення тепер адаптовані до потреб жіночої служби, на кшталт, від логістики специфічного речового забезпечення до спеціалізованого медичного супроводу в межах єдиного цифрового контуру тощо [3].

Суттєвим досягненням стало ухвалення управлінських рішень на основі Big Data, де дані дезагреговані за статтю. При відбудові зруйнованих міст цифрові моделі мобільності тепер враховують специфічні маршрути жінок, які частіше користуються громадським транспортом та мають складнішу логістику через поєднання професійних обов'язків із доглядом за членами родини. Це дозволяє формувати інклюзивний міський простір, де інфраструктура працює на розширення можливостей кожного. Отже, майбутнє української цифрової держави у 2026 році є переходом до людиноцентричності, де гендерна рівність є не додатковим звітом, а фундаментальною характеристикою кожного алгоритму, що дозволяє кожній особистості реалізувати свій потенціал без огляду на стать чи соціальні упередження [2].

Попри значні успіхи, для повнішої реалізації гендерно-інклюзивної цифрової держави в Україні залишається низка стратегічних завдань. Хоча кількість жінок у державному секторі є високою, на рівні прийняття стратегічних рішень у сфері кібербезпеки та оборонних технологій досі спостерігається диспропорція. Необхідно впроваджувати цільові програми підтримки жіночого лідерства саме в технічних департаментах міністерств, щоб архітектуру цифрової держави створювали люди з різним життєвим досвідом [8]. Коли жінка-архітектор розробляє систему ідентифікації або алгоритм розподілу допомоги, вона з більшою ймовірністю врахує сценарії, пов'язані з доглядом за дітьми, зміною прізвищ, безпекою даних у контексті домашнього насильства чи специфіку медичних потреб, отже суспільство отримає не просто «код», а стійку та адаптивну цифрову екосистему, яка є безпечною та зручною для 100% населення, а не лише для його частини.

Література

1. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 верес. 2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 07.05.2026)
2. Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 серп. 2022 р. № 752-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80#n15> (дата звернення: 04.05.2026)
3. Національна стратегія подолання гендерного розриву в оплаті праці в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 верес. 2023 р. № 808-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 03.05.2026)
4. Про схвалення Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 груд. 2022 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.05.2026)

5. Стратегія кібербезпеки України : Указ Президента України від 26 серп. 2021 р. № 447/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text> (дата звернення: 02.05.2026)

6. Аналітичний звіт «Жінки та чоловіки на керівних посадах в Україні» / Проєкт ПРООН «Цифрові, інклюзивні, доступні: підтримка цифровізації державних послуг в Україні». 2021. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/zhinky-ta-choloviky-na-kerivnykh-posadakh-v-ukrayini> (дата звернення: 11.05.2026)

7. Gender-responsive digitalization: A review of UN Women's work / UN Women. 2023. URL: https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/2023-09/policy_brief_recovery_long_version_sept_2023.pdf (дата звернення: 05.05.2026)

8. Women, Business and the Law 2024 / World Bank Group. Washington, DC : World Bank, 2024. URL: https://www.cfr.org/articles/world-bank-report-womens-empowerment-breaks-new-ground?gad_source=1&gad_campaignid=23819513442&gbraid=0AAAAAD-E15kstqr3jtLPYTUJxsWN_f_0h&gclid=Cj0KCQjw_IXQBhCkARIsADqELbIsJWOI5shO2iNrIVvtIN1hyZqdEAeFnkm40m6364FqBVdx-3K5ISsaAuwXEALw_wcB (дата звернення: 07.05.2026)

УДК 351:[004.738.5:373.5]

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ФУНКЦІОНАЛЬНО ДИФЕРЕНЦІЙОВАНИЙ ЕЛЕМЕНТ ЦИФРОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Яковлєв С. Ю., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
. Хмельницький, Україна*

Щепанський Е. В.,
доктор наук з державного управління, професор,
*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
. Хмельницький, Україна*

Цифровізація публічного управління перетворила соціальні мережі на один із найпомітніших інструментів взаємодії органів влади з громадянами. Водночас у вітчизняному науковому полі їх досі нерідко ототожнюють із цифровою комунікацією загалом або зводять до маркетингових чи PR-практик. Така редукція ускладнює коректний аналіз ролі соціальних мереж у реалізації публічної політики. Метою цих тез є обґрунтування підходу, за яким соціальні мережі органу публічної влади розглядаються не як автономний канал, а як функціонально диференційований елемент ширшої цифрової комунікаційної екосистеми.

Концептуальною передумовою такого підходу є чітке розмежування трьох категорій. Соціальні мережі (social networks) у соціологічній традиції Дж. Барнса, М. Грановеттера, С. Вассермана і К. Фауст описують структуру взаємозв'язків між акторами незалежно від технологічних платформ. Соціальні мережеві сайти у визначенні Д. Бойд і Н. Еллісон є цифровими сервісами з трьома базовими функціями — публічним профілем, списком зв'язків і навігацією мережею інших користувачів — і становлять лише один із типів соціальних медіа Web 2.0. Натомість цифрові комунікації у публічному управлінні є ширшою інституціоналізованою функцією органу влади з використання цифрових технологій, каналів і платформ для двосторонньої взаємодії зі стейкхолдерами у процесі формування і реалізації публічної політики.

Для опису складної багатоканальної структури цих комунікацій пропонується концепт цифрової комунікаційної екосистеми органу публічної влади — сукупності взаємопов'язаних цифрових каналів, платформ, ресурсів і комунікаційних практик, які у своїй взаємодії утворюють інтегровану систему комунікацій із громадянами та іншими стейкхолдерами. Цей концепт спирається на теорію мережевого суспільства М. Кастельса, мережевого індивідуалізму Л. Рейні і Б. Веллмана та концепцію платформного суспільства Й. ван Дейк, Т. Поелла і М. де Ваала. Екосистема характеризується чотирма ознаками: множинністю і функціональною диференційованістю елементів, їх взаємопов'язаністю, інтегрованістю як системною якістю та функціональною прив'язкою до публічної політики.

У межах такої екосистеми кожен цифровий вузол виконує специфічну функцію, яку інші елементи не можуть повноцінно реалізувати. Офіційний сайт органу влади, включно з лендингами окремих кампаній, є простором нормативного супроводу і сфокусованого пояснення політики; вебінарні платформи — простором глибокого професійного діалогу; месенджерні канали — простором швидкої таргетованої комунікації; відеохостинги — простором тривалого детального контенту. Соціальні мережі діють у цьому полі як один з елементів із власним набором функцій, але не заміщують інші вузли.

На цій основі формулюється робоче визначення: соціальні мережі у системі публічного управління — це один з функціонально диференційованих елементів цифрової комунікаційної екосистеми органу публічної влади, що реалізує специфічний набір комунікаційних функцій у процесі формування і реалізації публічної політики, спираючись на технологічні можливості соціальних мережевих сайтів Web 2.0 і логіку горизонтальної масової взаємодії, характерну для мережевого суспільства. Визначення фіксує три ознаки: функціональну диференційованість і неавтономність, реалізацію специфічного набору публічно значущих функцій та технологічно-соціальну гібридність соціальних мереж.

Запропонований підхід має пряме методологічне значення. По-перше, він обґрунтовує неможливість аналізу соціальних мереж органу влади ізольовано від інших цифрових каналів: їхня ефективність визначається не якістю окремих публікацій, а конфігурацією цілого і здатністю спрямовувати аудиторії до комплементарних ресурсів екосистеми. По-друге, він узгоджується із сучасними рамками публічного управління — digital-era governance, networked governance і

policy learning, — які трактують реалізацію політики як багаторівневу взаємодію акторів, а не лінійну передачу повідомлень за моделлю «центр — канал — аудиторія».

Таким чином, переосмислення соціальних мереж як функціонально диференційованого елемента цифрової комунікаційної екосистеми створює аналітичну рамку, у якій ефективність комунікації органу публічної влади визначається не максимізацією ролі соціальних мереж, а правильним функціональним розподілом завдань між усіма вузлами екосистеми. Соціальні мережі є сильними там, де потрібні публічний сигнал, пояснення, легітимація, навігація і робота зі страхами, проте потребують підтримки інших вузлів там, де йдеться про нормативну визначеність, методичний супровід та індивідуальне консультування. Перспективою подальших досліджень є емпірична верифікація цієї рамки на матеріалі цифрової комунікації конкретних реформ.

Література

1. Boyd D. M., Ellison N. B. Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 2007. Vol. 13, No. 1. P. 210–230.
2. Castells M. *Communication Power*. Oxford : Oxford University Press, 2009. 571 p.
3. Van Dijck J., Poell T., de Waal M. *The Platform Society: Public Values in a Connective World*. New York : Oxford University Press, 2018. 226 p.
4. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. New public management is dead — long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2006. Vol. 16, No. 3. P. 467–494.
5. Rainie L., Wellman B. *Networked: The New Social Operating System*. Cambridge, MA : MIT Press, 2012. 358 p.

УДК 330.47:004

ГІБРИДНИЙ ПІДХІД ДО ІНТЕГРАЛЬНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК

Яценко Д. С., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
*Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна*

Вивчення цифрової трансформації на макроекономічному рівні набуває особливої актуальності в умовах зміни механізмів економічного розвитку, де дедалі більшого значення набувають цифрові технології, інформаційні ресурси, дані та нематеріальні активи. Результати емпіричних досліджень [1–5] свідчать про існування тісного й стабільного зв'язку між рівнем цифровізації економіки та темпами зростання ВВП, що дає підстави розглядати цифрову трансформацію як один із визначальних чинників сучасного економічного розвитку. Зокрема, досвід

країн ОЕСР і G7 [2] демонструє, що впровадження та розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) позитивно впливають на продуктивність праці, якість управлінських процесів і загальну ефективність функціонування економіки. Водночас багатогранний характер цифрових перетворень, їхня швидка еволюція та складність взаємозв'язків ускладнюють застосування традиційних методів оцінювання, які переважно ґрунтуються на класичних індустріальних факторах виробництва. У зв'язку з цим особливого значення набуває розроблення та вдосконалення інтегральних моделей, здатних комплексно характеризувати рівень цифрової трансформації та формувати аналітичну основу для оцінювання її впливу на економічне зростання.

Науковий пошук у напрямку побудови інтегральних індексів виявив широкий спектр методологічних підходів, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Найбільш поширеними є адитивні моделі, де змінні зважуються за допомогою певних коефіцієнтів, проте вони часто страждають від суб'єктивності експертних суджень або низької чутливості до нелінійних зв'язків. Моделі з нечіткою логікою є ефективними при роботі з якісними показниками або неповними даними, проте мають високу обчислювальну складність. Мультиплікативні моделі краще відображають системність змін, але є надто чутливими до малих значень показників. Таксономічні методи, зокрема TOPSIS, забезпечують чітке ранжування об'єктів за їх відстанню до еталонних значень, але критично залежать від вибору бази порівняння.

Для подолання зазначених недоліків у роботі запропоновано комбіновану модель, що базується на синтезі економетричних, статистичних та алгоритмічних методів. Фундаментом конструкції обрано метод аналізу середовища функціонування (DEA) [6], який дозволяє розраховувати індекс відносної ефективності:

$$I_i = \frac{\sum_{q=1}^e w_q \sum_{r=1}^s u_r y_{ir}}{\sum_{p=1}^d w_p \sum_{j=1}^m v_j x_{ij}}.$$

Де y_{ir} – показники результативності цифрової трансформації;

x_{ij} – ресурси, що були витрачені на досягнення результатів цифрової трансформації;

w_q, w_p, u_r, v_j – вагові коефіцієнти.

Такий підхід розглядає цифровізацію не як самоціль, а як процес трансформації ресурсів (вхідних даних, як-от інвестиції в ІКТ та кількість фахівців) у конкретні результати (вихідні дані, зокрема частку ІКТ в експорті та рівень електронного врядування). Модель реалізована у вигляді дворівневої ієрархічної структури, що дозволяє здійснювати декомпозицію індексу за окремими вимірами та забезпечувати змістовну інтерпретацію результатів.

Розрахунок вагових коефіцієнтів можна провести за допомогою механізму гібридного зважування індикаторів для мінімізації суб'єктивності та врахування стратегічного контексту. На першому етапі застосовується метод ентропії, який виконує роль об'єктивного статистичного фільтра: чим меншою є варіативність показника між країнами, тим вищою є його ентропія і, відповідно, нижчою

підсумкова вага, оскільки такий параметр не дозволяє ефективно диференціювати об'єкти. На другому етапі отримані статистичні ваги коригуються за допомогою методу аналізу ієрархій (АНР) [7], де фахівці оцінюють якісні характеристики та стратегічну значущість новітніх технологічних трендів, які ще не знайшли повного відображення у масовій статистиці. Фінальне поєднання цих векторів здійснюється через мультиплікативну згортку, що суттєво знижує вплив показників із низькою значущістю в обох підходах.

Використання такої комбінованої моделі створює можливість підвищити точність і неупередженість оцінювання, а також врахувати нелінійний характер цифрової трансформації в умовах швидких структурних змін глобальної економіки. На відміну від класичних індексних підходів, запропонований інструментарій дозволяє ідентифікувати приховані взаємозв'язки, кумулятивні ефекти та синергію між окремими складовими цифрового розвитку. У результаті інтегральний показник перестає бути лише описовою характеристикою та перетворюється на повноцінний аналітичний механізм підтримки державного управління, здатний забезпечувати обґрунтування стратегічних напрямів економічної політики.

Література

1. ICT and Economic Growth: Evidence from OECD countries, industries and firms. OECD Publishing. 2003. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264101296-en>.
2. Schreyer P. The Contribution of Information and Communication Technology to Output Growth: A Study of the G7 Countries. OECD Science, Technology and Industry Working Papers. № 2000/02. OECD Publishing. Paris. 2000. DOI: <https://doi.org/10.1787/151634666253>.
3. Gomes S., Lopes M. J., Ferreira L. The impact of the digital economy on economic growth: The case of OECD countries. *Revista de Administração Mackenzie*. 2022. №23(6). DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD220029.en>.
4. Khuong M. Vu. ICT as a source of economic growth in the information age: Empirical evidence from the 1996–2005 period. *Telecommunications Policy*. 2011. Vol. 35. Iss. 4. P. 357–372. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2011.02.008>.
5. Niebel T. ICT and economic growth – Comparing developing, emerging and developed countries. *World Development*. 2018. Vol. 104. P. 197–211. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.11.024>.
6. Charnes A., Cooper W. W., Rhodes E. Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*. 1978. Vol. 2. Iss. 6. P. 429–444. DOI: [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(78\)90138-8](https://doi.org/10.1016/0377-2217(78)90138-8).
7. Saaty T. L. The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resource allocation. New York : McGraw-Hill, 1980. 287p.
8. Ревенко Д.С. Методологія моделювання діагностики та управління стійкістю соціально-економічних систем : монографія. Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. С. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2019. 320 с.
9. Revenko D., Romanenkov Y., Polozova T., Lebedchenko V., Molchanova K. The impact of digitalization on the economic growth of the European Union: an empirical study. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. №3 (13 (129)). P. 46–56. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.304256>.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ЕКОНОМІКА ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ

*Матеріали
III Всеукраїнської науково-практичної конференції*

11-12 червня 2026 року

Відповідальна за формування збірника: доцент кафедри економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут», канд. екон. наук, доцен Лебедченко В. В.

Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»
Кафедри економіки та публічного управління
Адреса: м. Харків, вул. Вадима Манька, 17
Україна 61070
k601@khai.edu