ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ

ДУ «ІНСТИТУТ РЕГІОНАЛЬНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ
ІМЕНІ МАР'ЯНА ДОЛІШНЬОГО НАН УКРАЇНИ»

НУ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕНЬ СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНОГО
РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ «ДЕМОС»

НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЦЕНТР
ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ НАН УКРАЇНИ

УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ В БІДГОЩІ (ПОЛЬЩА)

ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «АКАДЕМІЧНИЙ ПРОСТІР»

ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕНЬ І
МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ ТА МОБІЛЬНОСТІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ»

ЛЬВІВСЬКЕ ОБЛАСНЕ ОБ'ЄДНАННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙ РОБОТОДАВЦІВ

СУСПІЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ І БЕЗПЕКА: ЛЮДИНА, ДЕРЖАВА, СОЦІУМ

Матеріали доповідей
Міжнародної науково-практичної конференції
(м. Львів, 15 січня 2026 р.)

Львів
2026

**ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

**ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

**ДУ «ІНСТИТУТ РЕГІОНАЛЬНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ
ІМЕНІ МАР'ЯНА ДОЛІШНЬОГО НАН УКРАЇНИ»**

**НУ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕНЬ СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНОГО
РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ «ДЕМОС»**

**НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЦЕНТР
ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ НАН УКРАЇНИ**

УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ В БИДГОЩІ (ПОЛЬЩА)

ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «АКАДЕМІЧНИЙ ПРОСТІР»

**ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕНЬ І
МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ ТА МОБІЛЬНОСТІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ»**

**ЛЬВІВСЬКЕ ОБЛАСНЕ ОБ'ЄДНАННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙ РОБОТОДАВЦІВ**

СУСПІЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ І БЕЗПЕКА: ЛЮДИНА, ДЕРЖАВА, СОЦІУМ

Матеріали доповідей
Міжнародної науково-практичної конференції
(м. Львів, 15 січня 2026 р.)

Львів
2026

УДК 316.3:338.22+65.012.32+159.9
С 904

Суспільні трансформації і безпека: людина, держава, соціум : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (15 січня 2026 р.). Львів : Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2026. 327 с.

Рекомендовано до друку Вченою радою Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП» (протокол № 06/25/26 від 29 січня 2026 р.)

У збірнику представлені матеріали доповідей конференції, присвяченої проблемам теорії і практики управління в умовах суспільних трансформацій в Україні та світі. Досліджуються психологічний, соціокультурний, економічний та правовий контексти суспільних трансформацій у глобальному, національному та особистісному вимірах. Особлива увага зосереджена на проблемах соціалізації особистості та міграції як чинниках суспільних трансформацій та формування нового глобального світу.

Редакційна колегія:

Храпатий С. В.	д.ф.-м.н., професор, віце-президент ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
Лелик Л. І.	к.е.н., доцент, директор Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Парфенюк Є. І.	к.е.н., доцент, заступник директора з навчально-методичної та виховної роботи Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Магас Н. В.	к.е.н., доцент, заступник директора з наукової роботи Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Васильців Т. Г.	д.е.н., професор, директор ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»
Садова У. Я.	д.е.н., професор, керівник Науково-дослідного центру соціальної і демографічної політики та управління «Демос», професор кафедри теоретичної та прикладної економіки НУ «Львівська політехніка»
Іляш О. І.	д.е.н., професор, завідувач сектору макроекономічного аналізу та прогнозування відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України, голова ГО «Академічний простір»
Мединська Т. В.	д.е.н., професор кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу Львівського торговельно-економічного університету
Оліховська М. В.	к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, економіки та туризму Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Граб М. І.	к.ю.н., доцент, завідувач кафедри права Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Компанович М. С.	к.психол.н., завідувач кафедри психології та соціально-поведінкових наук Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Комп'ютерний макет — фахівець Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП» ***Попович Т. О.***

© ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 2026
© Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2026
© ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2026
© Національний університет «Львівська політехніка», 2026
© Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, 2026
© Львівський торговельно-економічний університет, 2026

Вітальне слово співорганізаторам і учасникам Конференції

Прийміть найщиріші вітання з нагоди відкриття нашої конференції, присвяченої надзвичайно актуальній темі «Суспільні трансформації: людина, безпека, соціум».

Сьогодні Україна щодня стикається з новими викликами воєнного стану, загрозами міжнародних конфліктів, економічною нестабільністю та глибокими соціальними змінами. У цих надзвичайно складних умовах особливої ваги набувають питання безпеки людини, стійкості суспільства, ефективного управління та відповідального лідерства. Саме тому, наша конференція є не лише науковою подією, а й важливою платформою для фахового осмислення процесів, що визначають сьогодення і майбутнє держави.

Понад чверть століття тому наш освітній заклад у Львові, створений з ініціативи засновників Міжрегіональної Академії управління персоналом за підтримки місцевих органів влади та наукової спільноти, став осередком формування сучасної управлінської думки, інноваційним майданчиком для комунікації, обміну досвідом і реалізації спільних наукових та освітніх проєктів. Сьогодні, в умовах війни та глобальних трансформацій, наша відповідальність як науковців і освітян лише зростає.

Проведення щорічної Міжнародної науково-практичної конференції стало доброю традицією, яка об’єднує науковців, експертів, представників влади та громадськості задля глибокого аналізу сучасних суспільних процесів. У часи невизначеності наука повинна не лише пояснювати явища, а й пропонувати реалістичні механізми подолання криз, зміцнення соціальної згуртованості, відновлення та розвитку країни.

З абсолютною очевидністю можна стверджувати, що роль науки у період воєнних і післявоєнних трансформацій є визначальною. На перший план виходить не кількість теоретичних напрацювань, а їх практична значущість, здатність забезпечити реальні рішення для державного

управління, економіки, соціальної сфери та безпекової політики. Саме тому, обговорення результатів досліджень учасників конференції є фундаментом для зміцнення науково-кадрового потенціалу України.

У збірнику представлені матеріали доповідей, присвячених теоретичним і практичним аспектам управління в умовах суспільних трансформацій в Україні та світі. Особлива увага приділяється психологічному, соціокультурному та економічному вимірам змін, які сьогодні переживає наше суспільство в глобальному, національному й особистісному контекстах.

Я щиро переконана, що ця конференція стане вагомим внеском у формування нових стратегій розвитку, посилення безпекової стійкості та консолідації суспільства. Нехай вона сприятиме народженню ідей, що допоможуть Україні впевнено рухатися шляхом відновлення, зміцнення державності та побудови справедливого, стабільного й процвітаючого майбутнього.

Бажаю всім учасникам плідної роботи, конструктивних дискусій, професійного зростання та нових наукових здобутків.

З повагою,
директор Львівського інституту
«ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Любов ЛЕЛИК

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1.
СУСПІЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ І ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ПРОЦЕСАМИ В СУСПІЛЬСТВІ ЗНАНЬ. ІСТОРИКО-ПОЛІТИЧНІ ТА ПРАВОВІ КОНТЕКСТИ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ……..…..... **11**

Верба О. Б. Примусове виконання як елемент комплаєнсу і фінансової стійкості бізнесу: роль приватних виконавців…….. **12**

Граб М. І. Мир, справедливість і сильні інституції: теоретико-правові засади реалізації ЦСР 16 в Україні…… **16**

Деревянко Б. В. Щодо уточнення нових правил оприлюднення результатів наукових досліджень в умовах воєнних викликів державі і бізнесу..... **22**

Ладан М. І. Вектори розвитку публічної служби в Україні: безпековий та антикорупційний вимір..... **28**

Мухін О. О. Нерухомість у системі забезпечення безпеки людини, держави та соціуму..... **31**

Овсюк А. М., Граб М. І. Логічні основи юридичної діяльності……... **33**

Петринич О. Г., Албутова М. О. Соціально-психологічні чинники самореалізації креативних здібностей підлітків..... **42**

Петринич О. Г., Шенгофер В. В. Корекція негативних емоційних станів засобами арт-терапії..... **46**

Полотнянко О. І. Виборчий процес і соціальні права: правові механізми забезпечення доступної та недискримінаційної участі громадян..... **50**

Флис І. М. Роль пропаганди та дезінформації у політичному маніпулюванні……..…… **53**

Черток О. Ф., Турський О. В. Соціальна стійкість громад у надзвичайних ситуаціях: роль органів влади та служб реагування..... **57**

Шейбут Д. В. Політична система суспільства в умовах сьогодення: виклики для розвинених країн..... **60**

СЕКЦІЯ 2.
ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА, БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ
ТА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ
І ТРАНСФОРМАЦІЙ.
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ СИСТЕМАМИ
НА МІКРО-, МЕЗО- І МАКРОРІВНЯХ……..... **63**

Бішко В. Я., Квасній Л. Г. Дослідження інноваційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу в Україні..... **64**

Боршош А. В., Корицька О. І. Цифрові трансформації у сфері сервісного обслуговування: виклики та можливості для Appliance Repair Expert Corp..... **67**

Бошко О. І., Квасній Л. Г. Дослідження перспектив розвитку ринку інтелектуальної власності в Україні..... **69**

Ганич Н. В., Лісний В. І., Стручок Н. М. Стратегія ціноутворення як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства..... **72**

Дядченко В. Ю., Яворовський Ю. В., Оліховський В. Я. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня..... **75**

Забава І. А., Стецький Ю. І., Оліховська М. В. Конкурентоспроможність та зміни в управлінні підприємствами: напрями їх удосконалення..... **79**

Каліна І. І., Якубенко Д. А. Комплексна методика оцінювання конкурентоспроможності товару на ринку..... **85**

Кальмук Б. Ю. Блокчейн як результат децентралізованого інноваційного процесу: технологічні витоки та логіка синтезу біткойн-мережі..... **88**

Качан О. Є. Інноваційно-технологічні орієнтири системного розвитку внутрішньої торгівлі..... **92**

Квасній З. В., Андріїв А. А. Механізми та інструменти антикризового управління..... **96**

Квасній З. В., Максим В. В. Чинники змін у сучасних умовах господарювання…… **99**

Квасній Л. Г., Сальо Р. В. Антикризове управління організацією в період економічної нестабільності..... **102**

Квасній Л. Г., Чміль Р. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів і її вплив на систему менеджменту організації..... **105**

Квасній Л. Г., Шпук З. Я. Особливості управління організацією в період економічної нестабільності..... **108**

Коздемба Д. Трейдерство як сучасний інструмент фінансового ринку: теоретико-методологічні аспекти..... **111**

Кононенко К. Г., Лигирда А. В. Greentrail energy: нова ера енергозабезпечення туристичних підприємств..... **114**

Костюк Т. О., Небещук С. В. Латентні загрози як ризикоформуючий фактор у міждержавних відносинах..... **117**

Лелик Л. І., Горюшин О. В. Трансформація брендингу в інструмент стратегічного управління сучасним бізнесом..... **120**

Магас Н. В., Баб'як В. В. Сучасні тренди та структурні зміни в кредитному портфелі банківської системи України в умовах воєнного стану..... **124**

Муляк Р. О., Чаплинський В. А., Оліховський В. Я. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація..... **128**

Новікова В. В., Перегон С. В. Онлайн-торгівля на фондових біржах: можливості та ризики..... **131**

Оліховська М. В., Рак Б. О., Панчишин Р. Б. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрямок економічного розвитку підприємства..... **135**

Оліховський В. Я., Малюгін В. А., Хамуляк М. Б. Рекламна діяльність підприємства та напрями її удосконалення..... **139**

Паневник Д. О., Христук Ю. Р., Стручок Н. М. Інноваційні підходи в управлінні конкурентоспроможністю підприємства..... **143**

Парфенюк Є. І., Король М. А. Динаміка інституційної трансформації банківського сектору України в умовах макроекономічних шоків..... **146**

Паславська В. В., Юркевич Б. І. Фандрайзинг як сучасний інструмент залучення фінансових ресурсів для реалізації проєктів..... **150**

Похилюк Р. Г. До питання про фінансове забезпечення оборонних потреб в умовах воєнного часу..... **153**

Поясник О. С., Боднар І. С. Удосконалення процесу управління рекламною діяльністю підприємства..... **157**

Поясник О. С., Клим Ю. І. Інноваційний розвиток підприємства у сучасних умовах господарювання в Україні..... **160**

Ребець Н. М., Падус А. В., Стефанишин О. Б. Аналіз та управління фінансовими результатами у поєднанні з нефінансовою інформацією в стратегії управління діяльністю підприємства..... **162**

Рішняк О. Р. Роль бренд-комунікацій у підвищенні лояльності клієнтів та прибутковості підприємства..... **165**

Рущишин Н. М., Скоропада Р. М. Методи та інструменти фінансового оздоровлення підприємств в сучасних умовах..... **167**

Сенишин С. Є., Власенко С. М., Когут А. Р. Виробничо-збутова діяльність підприємства та її вплив на конкурентоспроможність в сучасних умовах..... **171**

Сисин Г. І., Лазарко І. В. Управління фінансовими ресурсами підприємства як ключовий чинник забезпечення його стійкого розвитку.. **174**

Сисин Г. І., Маюн В. О. Управління витратами як інструмент зниження ризиків бізнесу..... **178**

Стефанишин О. Б., Браттінг А. Д., Калужний Р. І. Особливості антикризового управління в умовах нестабільного бізнес-середовища..... **182**

Стефанишин О. Б., Когівчак І. О., Гаврюшин С. А. Ефективність використання ресурсів підприємства у межах бізнес-процесів: мікроекономічний підхід..... **185**

Томашівський М. О., Бондаренко Р. С., Куц П. І. Застосування методів підвищення продуктивності бізнесу в умовах цифрової трансформації..... **188**

Томашівський О. З., Дробот В. В., Ковальов С. Ю. Сучасні підходи до підвищення продуктивності бізнесу..... **192**

Чабанюк О. М. Основи організації бухгалтерського обліку в аутсорсинговій компанії..... **197**

Чабанюк О. М., Бобеляк І. В. Роль штучного інтелекту у підвищенні ефективності обліково-аналітичної діяльності підприємств..... **200**

Чайковський Є. Я. Вплив цифровізації на фінансову стабільність банківської системи та безпеку держави..... **203**

Чуб І. В. Адаптивність системи надання публічних послуг як чинник зміцнення національної стійкості України..... **207**

Штерма Т. В., Дудник Р. Б. Штучний інтелект як гарант антикорупційної стійкості бізнесу..... **211**

Щупаківський Р. В. Інституційно-організаційні пріоритети цифрової трансформації національного господарства..... **213**

Янів А. А., Янів В. А., Квасній Л. Г. Вплив війни на макроекономічну політику України..... **217**

Medynska T., Kucher M. Environmental taxation: component elements, toolkit, and methodological framework in contemporary conditions……..….. **221**

Oliynyk N., Stremedlivska V. Financial instruments for sustainable development in Ukraine……...…... **226**

СЕКЦІЯ 3.
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА, АНАЛІТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ І ТРАНСФОРМАЦІЙ. МІГРАЦІЯ В УКРАЇНІ І СВІТІ: СОЦІОКУЛЬТУРНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ.……..... **229**

Васильців Т. Г., Магас Д. О., Воронко Н. Р. Розвиток соціального підприємництва як чинник структурних змін та посилення соціальної безпеки регіону в Україні..... **230**

Васильців Т. Г., Мульска О. П. До методики оцінювання рівня інноваційності та інклюзивності соціальної сфери в умовах цифрової трансформації та загроз кібербезпеці..... **233**

Гарасим'юк О. І. Координація суб'єктів цивільного захисту в кризі: управлінські рішення, відповідальність, ефективність..... **237**

Головач Н. В., Пугач М. І. Формування людського капіталу в умовах суспільних трансформацій: HR-інструменти та практики розвитку..... **240**

Капеліста І. М. Сталий розвиток України як чинник економічної, соціальної та екологічної безпеки..... **245**

Карпенко А. В., Карпенко Н. М., Карпенко В. А. Можливості та виклики розвитку людського капіталу в цифрову еру..... **248**

Квасній Л. Г., Гацков О. А. Публічна політика соціальної інтеграції в Україні в умовах війни..... **252**

Квасній Л. Г., Строгуш Ю. Б. Особливості електронної демократії в західному регіоні України в умовах децентралізації..... **255**

Кривошликов С. Ф. Антикризова модель державного управління у сфері цивільного захисту: адаптація до воєнних і техногенних ризиків..... **258**

Кулієвич К.-Е., Цимбаліста Н. О., Оліховський В. Я. Інноваційний потенціал підприємства для формування корпоративної соціальної відповідальності бізнесу..... **261**

Левицька О. О., **Ривак Р. О., Боднар В. С.** Цифрова трансформація як детермінанта резильєнтності вітчизняного ринку праці..... **266**

Ліненко С. О. Державне управління розшуком осіб у кризових умовах: поєднання безпекових процедур, соціальної роботи та гарантій прав людини..... **271**

Міга В. К., Гавришків А.-К. З. Еволюція розвитку лідерських якостей у контексті організаційної культури..... **274**

Мульска О. П., **Карпа А. Г.** Інструментарій розвитку регіональних ринків праці в Україні: інституційне партнерство системи професійної освіти та бізнесу..... **277**

Оліховська М. В., Буць І. Б., Пелех В. Р. Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури підприємства..... **282**

Оліховська М. В., Гумен Р. Ю., Маковецький М. Т. Мотивування персоналу для підвищення рівня інтелектуалізації праці..... **285**

Оліховський В. Я., Боровець І. І., Магурчак А. В. Формування системи розвитку персоналу підприємств в сучасних умовах господарювання..... **289**

Паславська В. В., Макруха М. О. Управлінські компетентності державних службовців як чинник ефективного прийняття рішень..... **293**

Пустовгар С. А., Нєвєнчєнкова А. А. Особливості управління персоналом в умовах сучасних трансформацій..... **296**

Семенець-Орлова І. А. Державне управління у сфері матеріального забезпечення військ: досвід США..... **299**

Сенишин С. Є., Горнякова М. Д., Рева Р. В. Управління персоналом в умовах кризових явищ: виклики та адаптаційні рішення..... **303**

Сисин Г. І., Стецівка І. М. Роль менеджменту персоналу у підвищенні ефективності підприємства..... **306**

Стефанишин О. Б., Івах І. О., Войтюк В. М. Передумови управління соціальним розвитком підприємства в сучасних умовах..... **310**

Теремецький В. І. Соціальна відповідальність бізнесу у сфері медичного туризму як елемент правового забезпечення соціально орієнтованої економіки в умовах воєнного стану..... **313**

Тимошенко О. О. Економічна стійкість держави як передумова результативної соціальної політики та управлінської спроможності..... **317**

Ткаченко О. І. Інформаційна безпека державного управління в системі надання соціальних послуг і захисту вразливих груп..... **320**

Черкасова С. В., Візничак О. В. Соціальні аспекти пенсійного забезпечення..... **323**

СУСПІЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ І ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ПРОЦЕСАМИ В СУСПІЛЬСТВІ ЗНАНЬ

ІСТОРИКО-ПОЛІТИЧНІ ТА ПРАВОВІ КОНТЕКСТИ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Верба О. Б.,
к.ю.н., доц., професор кафедри права,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,
доцент кафедри цивільного права та процесу Навчально-наукового
інституту права, психології та інноваційної освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»

Примусове виконання як елемент комплаєнсу і фінансової стійкості бізнесу: роль приватних виконавців

Економічна безпека бізнесу прямо залежить від виконуваності судових рішень. Наявність рішення без можливості реального стягнення боргу трансформує правовий ризик у фінансовий, репутаційний та операційний. Приватні виконавці, як само зайняті особи, яким державою делеговано функцію примусового виконання рішень судів та інших юрисдикційних органів, є інституційним механізмом підвищення так званого коефіцієнта виконання у системі примусового виконання, що особливо значимо в умовах воєнних та інших суспільних трансформацій, коли зростає частка неплатежів, релокацій, втрати активів і розмивання майнової бази боржника.

Ефективність приватного виконання для бізнесу проявляється у трьох вимірах ризик-менеджменту: часовий (скорочення періоду між отриманням виконавчого документа і реальним стягненням); інформаційний (оперативний пошук активів боржника, виявлення схем ухилення від виконання рішення); процедурний (проактивна тактика виконання, ефективна комунікація зі сторонами).

Суспільні виклики підсилюють типові ризики невиконання рішень судів та інших органів: зміна місцезнаходження боржника, дроблення активів, переоформлення майна, паралельні (поза процесуальні) розрахунки зі стягувачем, виведення коштів через пов’язаних осіб тощо.

Проаналізуємо статистичні дані за 2024 р. для обґрунтування тези про те, що ефективність приватних виконавців є елементом безпеки бізнесу та практичним інструментом ризик-менеджменту, особливо в умовах суспільних трансформацій. Так, у 2024 р. сума, що підлягала примусовому виконанню, перевищила 2,2 трлн грн, тоді як у 2020-2023 рр. вона коливалася в межах 500-850 млрд грн. Така диспропорція відображає не «лінійне» зростання боргового навантаження в економіці, а структурний зсув, зумовлений надходженням на виконання окремих надвеликих виконавчих документів щодо стягнення з держави-терориста завданих збитків. Це породжує ключовий аналітичний висновок: агреговані суми (у трильйонах) у 2024 р. є

статистично деформованими концентрацією надвеликих проваджень, а отже, для коректної оцінки ефективності системи потрібні не лише загальні підсумки, а й очищені зрізи без піків. Показовим є те, що ТОП-5 проваджень із майже 6 млн (тобто одна мільйонна від кількості) акумулювали понад 1 трлн грн – майже половину суми, що підлягала стягненню протягом 2024 р. Далі наступні 150 проваджень сформували ще понад 100 млрд грн, і в підсумку 0,0026% проваджень становлять 50% усієї суми, що підлягає стягненню. З позицій безпеки бізнесу це означає, що виконавча система фактично функціонує одночасно у двох різних режимах: «масовий» режим (мільйони проваджень середнього / малого номіналу), який формує повсякденну платіжну дисципліну й впливає на оборотний капітал підприємств; «піковий» режим (надвеликі провадження), що домінує в агрегованій сумі та визначає статистичну «картину року», але не відображає типових механік стягнення для ринку. Саме тому методологічно коректним уважаємо підхід до нормалізації висновків через окремий аналіз без пікових проваджень [1].

Інші (непікові) 6 млн проваджень на суму 1,1 трлн грн розподілилися між державними та приватними виконавцями у пропорції 70% проти 30%. Водночас, якщо врахувати всі виконавчі документи 2024 р. (разом із піками), то розподіл сум між державними і приватними виконавцями «коригується» до 85% проти 15%. Зауважимо, що порівняння ефективності секторів (державного / приватного) залежить від того, який саме статистичний зріз обрано. Якщо аналізувати повний масив із піками, ми ризикуємо приписати сектору державної служби більшу частку ринку лише через те, що саме там сконцентровані надвеликі провадження, які апріорі не є типовими за можливістю реального стягнення. Для бізнес-орієнтованих висновків більш релевантним є очищений масив, де відображено реальну роботу з економічно активними боржниками.

Зростання кількості виконавчих документів, пред'явлених до приватних виконавців, з 917 тис. до 1096 тис., а також зростання сум, що підлягали стягненню приватними виконавцями, з 253,2 млрд до 338,5 млрд грн, у логіці ризик-менеджменту бізнесу слід трактувати як емпіричний індикатор довіри та прагматичного вибору кредиторів. Отже, стягувачі (бізнес) у кризових умовах раціонально шукають канал виконання, який мінімізує часові втрати, інформаційну невизначеність і процесуальні ризики, оскільки статистика пред'явлення виконавчих документів до примусового виконання – це не декларація, а так звана поведінкова метрика.

Приватні виконавці продемонстрували вищу конверсію виконання у сумовому вимірі. Так, у 2024 р.: приватні виконавці зі суми 338,5 млрд грн забезпечили стягнення 9,3 млрд грн (тобто 2,75%); державні виконавці зі

суми 1 873,3 млрд грн стягнули 16,2 млрд грн (тобто 0,9%). Навіть якщо справедливо проігнорувати ТОП-150 пікових проваджень у державному сегменті, тоді державні виконавці зі зрізу 773 млрд грн досягли 2%, що, все рівно, є нижчим показником, порівняно з приватними (2,75%). А це означає, що звернення до приватного виконавця підвищує очікувану норму повернення проблемної заборгованості: 2,75 грн із кожних 100 грн проти системного середнього рівня близько 1,15 грн із 100 грн.

Приватні виконавці, за наявності об'єктивної неможливості стягнення, не повертають виконавчий документ, а продовжують моніторинг майнового стану боржника, і саме завдяки цьому у 2024 р. 84% завершених приватними виконавцями проваджень були фактично виконані [1].

Проблема ефективності виконання є не лише технічним показником роботи виконавців, а питанням правопорядку та ефективності держави у сфері захисту майнових прав.

Один приватний виконавець повертає стягувачам у шість разів більше коштів, ніж його державний колега [2]. Йдеться про вищу продуктивність інституції. Для бізнесу це означає нижчу вартість невиконання і кращу конверсію судового захисту в грошовий потік. Щороку збільшується кількість виконавчих документів, пред'явлених саме приватним виконавцям.

За даними соціології «ПРАВО-JUSTICE» (2023) ефективність за оцінками користувачів – сторін виконавчого провадження: 69% стягувачів / представників стягувачів вважають більш ефективними саме приватних виконавців. Середня задоволеність стягувачів взаємодією: з державними виконавцями – 5,5 / 10; з приватними – 8,4 / 10. Частка стягувачів, які мали досвід взаємодії з приватними виконавцями і є «повністю / скоріше задоволені» якістю – 94%; щодо державних – 50%. Довіра (за 5-бальною шкалою): до державних – 3,3 / 5; до приватних – 4,5 / 5. Рішення виконано в повному обсязі: у 47% звернень до державних виконавців; у 70% звернень до приватних виконавців. Стягувачі вказують, що державні виконавці частіше затягують процес, приватні – частіше виконують своєчасно [2].

Якісні маркери: негатив щодо державних виконавців: ускладнена комунікація, низька швидкість і ефективність, відсутність мотивації, прояви корупції; позитив щодо приватних: висока ефективність і швидкість, легкість комунікації, вмотивованість, націленість на результат [2].

Отже, можемо зробити висновок із проаналізованих статистичних відомостей, що приватне виконання підвищує керованість процесу, знижує транзакційні витрати стягувача та невизначеність щодо строків, а, отже, є фактором фінансової стабільності.

Оцінки боржників відрізняються від оцінок стягувачів. Так, середня задоволеність боржників: державними виконавцями – 5,6 / 10, приватними –

5,4 / 10 [2]. Проте, підвищення ефективності стягнення не обов'язково тотожне підвищенню комфорту боржника, що є природним для примусової процедури.

Як відомо, виконання судового рішення – невіддільна частина права на судовий захист. Невиконання рішень юрисдикційних органів загрожує дієвості права на справедливий судовий розгляд. З огляду на це, ефективність приватного виконавця є елементом реалізації конституційної гарантії права на суд, який, одночасно, має прямий економічний ефект для бізнесу.

Тому виправданим є курс на розширення повноважень приватних виконавців, зокрема у провадженнях, де стороною є держава, паралельно з модернізацією та цифровізацією системи. Інституційне посилення приватного виконання є фактором підвищення передбачуваності виконання зобов'язань, а отже, елементом відновлення довіри інвесторів та кредиторів у період відбудови України.

Список використаних джерел:

1. Статистика 2024. Офіційний сайт Агенції з питань виконання рішень. Київ, 2024. URL : https://www.ae.org.ua/tag/%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%BD%D1%96%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%86%D1%96/

2. Звіт за результатами дослідження сфери примусового виконання рішень судів та інших органів в Україні / Human Research ; на замовлення EU Project Pravo-Justice. Липень, 2023. URL : https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/64f/6f9/b27/64f6f9b27b689322632726.pdf

3. Показники ефективності системи примусового виконання судових рішень та рішень інших органів (посадових осіб) у 2024 році : Аналіз здійснено на підставі офіційних даних Міністерства юстиції України, ДП «Сетам», АТ «Прозорро.Продажі», Асоціації приватних виконавців України. 2024. URL : https://drive.google.com/file/d/1EEE2PxHQenEvnype1XSXnASoZogpOI3C/view

Граб М. І.,
к.ю.н., доц., завідувач кафедри права,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Мир, справедливість і сильні інституції: теоретико-правові засади реалізації ЦСР 16 в Україні

У 2015 році Організація Об'єднаних Націй ухвалила Резолюцію «Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development» (A/RES/70/1), якою визначено 17 Цілей сталого розвитку та 169 завдань до них. Ціль 16 («Peace, Justice and Strong Institutions») спрямована на формування мирних та інклюзивних суспільств, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та прозорих інституцій на всіх рівнях. Вона охоплює такі ключові напрями, як зменшення насильства, протидія корупції, розвиток правових механізмів захисту прав людини, зміцнення інституційної спроможності та забезпечення участі громадян у прийнятті рішень.

Нормативна природа ЦСР 16 полягає в її комплексності: вона інтегрує стандарти міжнародного права прав людини, міжнародного гуманітарного права та міжнародного кримінального права. У цьому контексті положення ЦСР 16 корелюють із базовими міжнародними актами у сфері захисту прав людини та верховенства права, зокрема документами Ради Європи та практикою Європейський суд з прав людини, яка формує обов'язкові для України стандарти тлумачення прав і свобод.

Для України реалізація ЦСР 16 набула особливої актуальності після початку повномасштабної збройної агресії Російської Федерації у 2022 році. В умовах воєнного стану питання забезпечення справедливості, відповідальності за міжнародні злочини, захисту прав внутрішньо переміщених осіб та відновлення зруйнованих інституцій безпосередньо пов'язані із завданнями цієї Цілі. Мир у розумінні ЦСР 16 не зводиться лише до відсутності збройного конфлікту, а передбачає існування правового порядку, заснованого на повазі до гідності людини, законності та ефективному функціонуванні державних органів.

Водночас імплементація ЦСР 16 відбувається у тісному зв'язку з євроінтеграційними процесами. Набуття Україною статусу держави-кандидата на членство в Європейський Союз у 2022 році зумовило необхідність поглиблення реформ у сфері правосуддя, антикорупційної політики та конституційного контролю. Копенгагенські критерії членства в ЄС передбачають стабільність інституцій, що гарантують демократію, верховенство права, права людини та захист меншин. Таким чином,

виконання завдань ЦСР 16 фактично інтегрується в процес виконання Україною умов для подальшого просування до членства в ЄС.

На національному рівні конституційною основою впровадження стандартів ЦСР 16 виступає Конституція України. Стаття 8 Основного Закону закріплює принцип верховенства права як один із фундаментальних засадничих принципів функціонування держави. Зміст цього положення передбачає пряму дію норм Конституції, їх найвищу юридичну силу та обов'язковість для всіх органів державної влади й посадових осіб. Водночас статті 3 та 55 Конституції встановлюють пріоритет прав і свобод людини та гарантії їх судового захисту, що безпосередньо відповідає змісту ЦСР 16.

Отже, нормативно-міжнародні засади реалізації ЦСР 16 в Україні формують багаторівневу систему правового регулювання, у якій міжнародні стандарти, європейські зобов'язання та положення національної Конституції взаємодіють як єдина правова платформа. У сучасних умовах така інтеграція виступає не лише правовою вимогою, а й стратегічною передумовою забезпечення сталого миру, справедливості та інституційної стійкості держави.

Сучасна доктрина верховенства права розвивається з урахуванням практики Європейський суд з прав людини та рекомендацій Венеційська комісія (Rule of Law Checklist, оновлені підходи 2022–2023 рр.). Верховенство права розглядається як комплексний принцип, що охоплює:

- законність;
- правову визначеність;
- заборону свавілля;
- доступ до правосуддя;
- повагу до прав людини;
- недискримінацію та рівність перед законом.

У новітніх дослідженнях українських учених (зокрема у працях 2021–2024 рр., присвячених судовій реформі та конституційному контролю) наголошується, що верховенство права має не лише нормативний, а й інституційний вимір. Його реалізація передбачає функціонування незалежного суду, ефективних механізмів конституційного контролю та реального виконання судових рішень.

Суттєве значення має практика Конституційний Суд України, який у новітніх рішеннях після 2020 року розвиває підхід до верховенства права як принципу, що інтегрує пропорційність, правову визначеність і захист довіри особи до держави.

Таким чином, верховенство права є концептуальною основою ЦСР 16, оскільки забезпечує нормативний каркас для досягнення миру та інституційної стабільності.

Доступ до правосуддя в сучасних умовах розглядається не лише як формально гарантоване право особи звернутися до суду, а як комплексна категорія, що охоплює ефективність процедур, їх доступність, економічну досяжність, цифровізацію та інклюзивність. У європейській правовій традиції ключовим орієнтиром у цьому питанні залишається практика Європейський суд з прав людини, який послідовно наголошує, що право на суд, гарантоване статтею 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод, має бути «практичним та ефективним», а не теоретичним чи ілюзорним.

У сучасних рішеннях Суд розвиває підхід до доступу до правосуддя як до багатовимірного стандарту, що включає розумні строки розгляду справи, реальну можливість виконання судового рішення, пропорційність судових витрат, а також відсутність надмірних процесуальних бар'єрів. Важливою складовою також є обов'язок держави створити такі процесуальні механізми, які забезпечують рівність сторін і реальну можливість захисту прав.

В Україні доступ до правосуддя забезпечується через низку інституційних і технологічних механізмів. Серед ключових елементів можна виокремити:

- функціонування системи безоплатної правової допомоги**,** що гарантує представництво інтересів соціально вразливих категорій населення та сприяє зменшенню нерівності у доступі до суду;
- впровадження електронного суду**,** який дозволяє подавати процесуальні документи онлайн, отримувати судові повідомлення в електронній формі та брати участь у засіданнях дистанційно;
- відкритість Єдиного державного реєстру судових рішень**,** що забезпечує прозорість судової практики та підзвітність судової влади;
- розвиток дистанційного судочинства в умовах воєнного стану, що дозволило зберегти безперервність здійснення правосуддя навіть у регіонах, де фізичний доступ до судів ускладнений або неможливий.

Цифровізація правосуддя стала одним із ключових напрямів реформ останніх років. Вона не лише підвищує оперативність розгляду справ, а й мінімізує корупційні ризики, зменшує фінансові та часові витрати сторін процесу, розширює можливості для осіб з інвалідністю та громадян, які перебувають за межами місця розгляду справи.

Аналітичні дослідження World Justice Project (Rule of Law Index 2023-2024) підтверджують, що рівень доступу до правосуддя безпосередньо впливає на довіру громадян до державних інституцій, сприйняття безпеки та легітимності влади. Держави з вищими показниками ефективності судової системи демонструють нижчий рівень соціальної напруги та вищу

стабільність суспільних відносин. Таким чином, доступ до правосуддя виступає не лише правовою, а й соціально-політичною категорією.

В умовах повномасштабної війни особливого значення набувають додаткові гарантії реалізації цього права. Масове внутрішнє переміщення населення, руйнування судової інфраструктури та тимчасова окупація окремих територій зумовлюють необхідність забезпечення мобільності правосуддя, створення альтернативних територіальних підсудностей, використання відеоконференцій та електронного документообігу.

Крім того, важливу роль відіграє міжнародна правова допомога, зокрема співпраця з іноземними юрисдикціями щодо документування воєнних злочинів, виконання судових доручень та захисту прав громадян України за кордоном. У цьому контексті доступ до правосуддя набуває транснаціонального виміру.

Отже, в сучасних умовах доступ до правосуддя є інтегральним показником якості правової держави. Він поєднує процесуальні гарантії, інституційну спроможність, цифрову трансформацію та соціальну орієнтованість судової системи, виступаючи фундаментальною передумовою реалізації принципу верховенства права та досягнення Цілі сталого розвитку 16 в Україні.

Сильні інституції передбачають їхню спроможність діяти ефективно, прозоро та підзвітно. У цьому контексті ключову роль відіграють антикорупційні механізми, імплементовані відповідно до United Nations Convention against Corruption та рекомендацій GRECO.

Сучасна модель антикорупційної інфраструктури України включає:

- Національне антикорупційне бюро України;
- Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру;
- Вищий антикорупційний суд;
- НАЗК.

У 2022-2024 роках реформування цих інституцій стало одним із ключових критеріїв оцінки України з боку Європейська Комісія у межах переговорного процесу щодо вступу до ЄС.

Індекс сприйняття корупції Transparency International (2023-2024) демонструє поступове покращення позицій України, що свідчить про позитивну динаміку інституційного зміцнення, попри виклики воєнного часу.

У контексті збройної агресії Російської Федерації проти України особливого значення набувають норми міжнародного гуманітарного права та механізми перехідного правосуддя.

Правовою основою міжнародної кримінальної відповідальності виступає Rome Statute of the International Criminal Court. У 2023 році

Міжнародний кримінальний суд видав ордери на арешт посадових осіб РФ, що засвідчує практичну реалізацію механізмів міжнародної юстиції.

Підходи до перехідного правосуддя базуються на рекомендаціях Організація Об'єднаних Націй (оновлені політичні документи 2023 року щодо accountability for atrocity crimes) та включають:

- кримінальне переслідування воєнних злочинів;
- механізми репарацій;
- встановлення істини;
- інституційні реформи;
- гарантії неповторення порушень.

Для України впровадження комплексної моделі перехідного правосуддя є необхідною умовою післявоєнної відбудови та відновлення довіри до держави.

ЦСР 16 формує цілісну правову модель, у якій мир, справедливість і сильні інституції перебувають у взаємозалежності. У сучасних умовах її реалізація в Україні передбачає:

1. поглиблення змістовного розуміння верховенства права відповідно до європейських стандартів;
2. забезпечення ефективного та цифрово доступного правосуддя;
3. зміцнення антикорупційної інфраструктури;
4. впровадження механізмів перехідного правосуддя;
5. інтеграцію міжнародних стандартів прав людини у національну правову систему.

Отже, право в сучасній Україні виступає не лише регулятором суспільних відносин, а й стратегічним інструментом забезпечення національної безпеки, демократичної трансформації та сталого розвитку відповідно до глобального порядку денного до 2030 року.

Список використаних джерел:

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development : Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. A/RES/70/1 / Організація Об'єднаних Націй.

2. The Sustainable Development Goals Report 2023. New York : Організація Об'єднаних Націй, 2023.

3. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР (зі змін.).

4. Rule of Law Checklist (updated practice and references 2022-2023) / Венеційська комісія. Strasbourg, 2023.

5. Annual Report 2023 / Європейський суд з прав людини. Strasbourg, 2024.

6. Ukraine 2023 Report. Commission Staff Working Document / Європейська Комісія. Brussels, 2023.

7. Rule of Law Index 2023 / World Justice Project. Washington, 2023.

8. Corruption Perceptions Index 2023 / Transparency International. Berlin, 2024.

9. Fourth Evaluation Round – Compliance Report Ukraine (2022-2023) / GRECO. Strasbourg, 2023.

10. United Nations Convention against Corruption, 31 October 2003 / Організація Об'єднаних Націй.

11. Rome Statute of the International Criminal Court, 17 July 1998 (as amended).

12. Report on Preliminary Examination Activities 2023 / International Criminal Court. The Hague, 2023.

13. Guidance Note of the Secretary-General: United Nations Approach to Transitional Justice (updated policy developments 2023) / Організація Об'єднаних Націй.

14. Звіт про стан здійснення правосуддя в умовах воєнного стану / Верховний Суд. Київ, 2023.

15. Стратегія розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021–2025 роки : Указ Президента України від 11.06.2021 р. № 231/2021.

Деревянко Б. В.,
д.ю.н., проф., провідний науковий співробітник,
Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва
імені академіка Ф.Г. Бурчака НАПрН України

Щодо уточнення нових правил оприлюднення результатів наукових досліджень в умовах воєнних викликів державі і бізнесу[1]

Воєнна агресія російської федерації негативно вплинула на діяльність абсолютної більшості суб'єктів бізнесу та на економіку держави загалом. В таких умовах активізувалася діяльність дослідників економічних явищ та процесів і їх правового забезпечення. Наукові результати апробуються напряму через надання пропозицій суб'єктам законодавчої ініціативи або виставляються у загальний доступ у наукових виданнях з економіки, права та інших галузей знань. Майже усі українські наукові видання з економіки і права є у відкритому доступі, зокрема і доступні для перегляду та скачування на сайтах у мережі Інтернет. Ще до подій 2014 року нами наводилися міркування відомого дослідника проблем освіти В. О. Огнев'юка стосовно потреби у перегляді окремих ліцензійних умов діяльності у сфері освіти. Зокрема ставилися під сумнів: - показник кількості місць у читальних залах, який за наявності Інтернету виглядав зайвим [2, с. 8]; - показник кількості книг із розрахунку на одного студента і кількості періодичних фахових видань (усі вони представлені в Інтернеті) [3, с. 19; 1, с. 174]. Сьогодні значну кількість застарілих показників у сферах освіти і науки реструктуризовано, а видавничу діяльність із опублікування (в тому числі і в мережі Інтернет) наукових здобутків українських дослідників запропоновано систематизувати та унормувати.

Так, наприкінці 2025 року МОН України ініціювало публічне обговорення положень Проєкту наказу МОН України «Про внесення змін до Порядку формування Переліку наукових фахових видань України, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 15 січня 2018 року № 32, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 06 лютого 2018 року за № 148/31600 [4].

Слід вказати на те, що аналізований Проєкт наказу МОН України не відповідає на кілька принципових питань та може стимулювати поширення проявів корупції у сфері наукової видавничої діяльності. Так, наприклад, діяльність експертів Національного фонду досліджень під час оцінювання

[1] Тези доповіді підготовлено у межах виконання наукової теми «Правове забезпечення ринкових відносин в умовах євроінтеграції» (номер державної реєстрації 0123U100002).

робіт претендентів на гранти, діяльність експертів НАЗЯВО під час акредитації освітніх та освітньо-наукових програм, діяльність рецензентів і офіційних опонентів під час оцінки дисертацій і присудження ступеня доктора філософії здійснюється на договірній оплатній основі за цивільно-правовими договорами. У цих випадках при визначенні розміру оплати до уваги беруться критерії кількості годин роботи, наявність наукового ступеня та вченого звання. А до рецензентів наукових статей, поданих до наукових фахових видань України, ставлення розробників Проєкта наказу МОН України залишилося радянським: вони повинні безкоштовно виконувати роботу з рецензування. Проте і вимог до особистої відповідальності рецензентів у цьому Проєкті наказу МОН України не поставлено [4].

Рецензування, особливо якісне, потребує часу, протягом якого науковий або науково-педагогічних співробітник НДІ чи ЗВО міг би виконати якусь частину своєї основної роботи, визначеної його посадовими інструкціями, за яку він отримує зарплату за основним місцем роботи. Тим більше це актуально в умовах тривалих відключень електроенергії і постановкою цим вибору між різними видами роботи стосовно пріоритетності і можливості виконання за обмежений час.

Відсутність оплати праці рецензентів часто призводить до небажання багатьох відомих вчених входити до складу редакційної колегії (ради) фахового видання, а ще частіше – призводить до входження, проте небажання рецензувати наукові статті. У підсумку часто рецензування здійснюється молодими і найменш фаховими у складі редакційних колегій (рад) фахових видань вченими, або сам автор ставиться в умови пошуку бажаючого рецензувати його статтю серед членів редакційної колегії (ради) фахового видання через якесь стимулювання останнього. Тобто проблема усунення корупції у видавничій науковій діяльності та підвищення якості наукових праць у наукових фахових виданнях України без введення хоча б невисокої оплати праці рецензентів подолана не буде. У такій ситуації МОН України має реалізувати принцип субсидіарності, за яким на рецензентів будуть покладені обов’язки з відповідальністю за їх невиконання і з матеріальною винагородою за виконання.

У випадку запровадження оплати праці рецензентів мають бути підвищені вимоги до їх відповідальності. За неякісне рецензування, наслідком якого став допуск до опублікування статті, яка містить значний обсяг елементів академічного плагіату, виправдання ідеології фашизму, рашизму, расизму тощо, інші порушення, до рецензента Проєкт наказу МОН України має передбачити наступні види покарань:

- попередження;

- виведення зі складу редакційної колегії (ради) фахового видання;

- як окремого або додаткового виду покарання – застосування передбачених законодавством заходів цивільної, дисциплінарної, адміністративної, кримінальної відповідальності залежно від ступеня тяжкості та наслідків порушення.

Крім оплати праці рецензентів важливе значення має фінансування видавничої діяльності самого засновника наукового періодичного видання України в частині виділення йому коштів на мінімально необхідну кількість перевірок на наявність елементів академічного плагіату, запозичень, а також протиправного використання штучного інтелекту під час підготовки наукової статті.

У Додатку 4 до Порядку формування Переліку наукових фахових видань України (підпункт 7 пункту 7) «Критерії для оцінювання наукових періодичних видань України» критерій за номером 6 «Звільнення від будь-якої оплати (внесків) за опрацювання, рецензування та/або оприлюднення статей, поданих здобувачами третього рівня вищої освіти бюджетної форми підготовки, виконаних ними одноосібно (без співавторів)» надає науковому періодичному виданню України цілих 3 бали, що дорівнює 10% від максимуму. Тобто МОН України заохочує журнали до безкоштовного опублікування наукових статей окремих категорій авторів. І зі збільшенням кількості категорій авторів та кількості самих авторів, що належать до таких категорій, у засновника наукового періодичного видання України буде усе менше фінансових можливостей оплачувати проведення перевірки статей на наявність академічного плагіату.

Вважаємо, що:

- наукове фахове видання України, яке підтвердило категорію «А», повинно отримати державне фінансування названих статей витрат із розрахунку по три перевірки, помножені на максимальну кількість статей, опублікованих цим виданням за попередній рік;

- наукове фахове видання України, яке підтвердило категорію «Б», повинно отримати державне фінансування названих статей витрат із розрахунку по дві перевірки, помножені на максимальну кількість статей, опублікованих цим виданням за попередній рік.

Більша за наведену вище кількість перевірок поданих наукових статей на наявність академічного плагіату та матеріалу, згенерованого штучним інтелектом, має здійснюватися за кошти потенційних авторів та/або засновника наукового періодичного видання України.

Названі відрахування з Державного бюджету України мають здійснюватися через МОН України на рахунок НДІ чи ЗВО – засновників наукового періодичного видання України за статтею витрат «Видавнича

діяльність», а не «Освітня діяльність» чи «Наукова діяльність». Розміри оплати праці рецензентів мають визначатися нормативно пропорційно кількості годин, науковому ступеню і вченому званню рецензента. Логічно, це зробити в аналізованому Проєкті наказу МОН України через визначення розміру оплати за одну годину роботи рецензента: 1. Кандидата наук, доктора філософії, доктора мистецтва; 2. Кандидата наук, доктора філософії, доктора мистецтва, який має вчене звання доцента, старшого наукового співробітника чи старшого дослідника; 3. Доктора наук; 4. Доктора наук, який має вчене звання доцента, старшого наукового співробітника чи старшого дослідника; 5. Доктора наук, який має вчене звання професора. Окремо мають бути визначені розміри доплат рецензентам, які мають почесне звання «заслужений» або «народний», а також є асоційованими членами (членами-кореспондентами) Національної академії наук України, галузевої національної академії наук, або дійсними членами (академіками) Національної академії наук України, галузевої Національної академії наук.

Також в аналізованому Проєкті наказу МОН України має бути визначено мінімальну і максимальну кількість годин, що може бути відведена на рецензування однієї наукової статті, поданої до опублікування у науковому фаховому виданні України категорії «А» і поданої до опублікування у науковому фаховому виданні України категорії «Б». Контроль за кількістю і якістю рецензувань, а, відповідно, і витрачанням коштів для оплати роботи з рецензування, мають здійснювати: головний редактор, заступник головного редактора (за наявності), науковий секретар (за наявності) наукового фахового видання України; ректор, проректор, директор, заступник директора, керівник відділу організації наукової роботи, керівник видавничого відділу та/або інша посадова особа, на яку буде покладено виконання таких обов’язків у складі засновника наукового періодичного видання України.

Крім викладеного вище потребує уточнення положення з другого речення пункту 5 Порядку: «Прийняття заявки відбувається з 01 лютого до 30 квітня включно один раз на три роки». Треба уточнити як це відбуватиметься стосовно певного конкретного видання. Чи вперше відбувається звернення з 01 лютого до 30 квітня будь-якого календарного року, а потім кожні три роки (не раніше) відбувається пролонгація категорії «Б» цим виданням? Чи це стосується усіх видань, і будуть визначені певні календарні роки, наприклад, 2027, 2030, 2033 та ін., в які з 01 лютого до 30 квітня включно відбуватиметься прийняття заявки? І з цим пов’язане питання про теоретично можливу зупинку публікування результатів наукової діяльності за певною галуззю знань або цілим кластером у випадку виключення кількох фахових видань з Переліку наукових фахових видань України з підстав, визначених

пунктом 18 Проєкту наказу МОН України. Якщо засновник наукового періодичного видання України чекатиме на подання заявки до 01 лютого поточного (якщо виключення іншого (інших) видання (видань) сталося у січні і місце (місця) звільнилося у січні) або наступного календарного року (якщо виключення сталося з 01 травня поточного року і місце звільнилося з 01 травня поточного року), то зупинка у публікуванні результатів наукової діяльності за певною галуззю знань чи кластером буде не дуже тривалою. А якщо на подання заявки треба буде чекати до 01 лютого заздалегідь визначеного року із інтервалом у три роки, то зупинка у публікуванні результатів наукової діяльності за певною галуззю знань чи кластером може виявитися суттєвою.

Вважаємо за необхідне передбачити можливість автоматичного включення до Переліку наукових фахових видань України категорії «Б» наукового періодичного видання України, що має найвищий рейтинг у межах галузі знань або кластеру, серед видань, що не потрапили до Переліку наукових фахових видань України категорії «Б» за результатами останнього відбору.

Слід також висловити незгоду із пропозицією розділення наукових фахових видань України за групами на кластери. Вважаємо, що наявний розподіл наукових фахових видань України за галузями знань, як є сьогодні, є логічним і вірним. Якщо буде запроваджено кластеризацію, то ті наукові видання, в яких сьогодні публікуються наукові статті за різними галузями знань, проте за схожою тематикою, наприклад з економічних і юридичних наук одночасно, втратять свою родзинку, оскільки будуть вимушені або розділятися на два чи більше видань, або залишаться в одному напрямі і втратять другий або більше напрямів. Сьогодні в Україні наявні видання, які є фаховими з економіки та права; філософії та історії; педагогіки та психології та ін.

Пропонуємо не запроваджувати у Проєкті наказу МОН України терміну «кластер», а формувати Перелік наукових фахових видань України на основі наявних галузей знань, зокрема допускаючи належність видання одночасно до двох або більше галузей знань, які з різних сторін розглядають схожі проблеми або правовідносини.

Крім викладеного вважаємо за необхідне пропонувати коригування змісту підпункту 4 пункту 7 Проєкта. Так, для українських дослідників опублікування результатів своїх робіт у журналах категорії «А» давно є нормою. Тому *для українських членів редколегії* вимога стосовно не менше трьох публікацій за останні п’ять років, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus, є заниженою. Пропонуємо або змінити строк:

«…не менше трьох публікацій за останні ***три роки***, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus»;

або змінити кількість публікацій:

«не менше ***п'яти публікацій*** за останні п'ять років, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus».

Натомість *для членів редколегії, які перебувають у трудових відносинах з іноземними закладами вищої освіти та/або науковими установами*, пропонуємо взагалі прибрати вимогу щодо публікацій за останні п'ять років, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus. Достатньо буде вказати вимогу щодо мінімальної кількості публікацій у фахових високорейтингових виданнях держав-членів ЄС або ОЕСР. Це пояснюється тим, що не в усіх державах світу, зокрема і державах-членах ЄС, є вимога до вчених щодо опублікування результатів роботи у виданнях, що індексуються у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus.

Вважаємо, що пропоновані уточнення до нових правил оприлюднення результатів наукових досліджень в умовах воєнних викликів державі і бізнесу сприятимуть підвищенню якості публікацій результатів наукових досліджень, особливо з економічних та правових наук.

Список використаних джерел:

1. Деревянко Б. В. Ліцензування як засіб регулюючого впливу держави на діяльність навчальних закладів. *Форум права.* 2011. № 4. С. 167-178.

2. Огнев'юк В. Криза – момент істини для університетської освіти. *Вища школа.* 2009. № 11. С. 5-16.

3. Огнев'юк В. Університетська освіта України в контексті перспектив європейської інтеграції. *Віче.* 2010. № 20. С. 16-20.

4. Проєкт наказу МОН України «Про внесення змін до Порядку формування Переліку наукових фахових видань України, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 15 січня 2018 року № 32, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 06 лютого 2018 року за № 148/31600. *Офіційний портал Міністерства освіти і науки України*. URL : https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/regulatorna_dijalnist/2025/oprylyudn-proyektiv-rehulyat-aktiv-2025/11/17/poriadok-formuvannia-pereliku-reguliatorna-politika-1.pdf

Ладан М. І.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Київ

Вектори розвитку публічної служби в Україні: безпековий та антикорупційний вимір

Актуальність теми зумовлена тим, що сучасний розвиток України нерозривно пов'язаний з якістю та ефективністю публічної служби. В умовах інтеграції до європейського простору та посилення демократичних цінностей, вдосконалення державної служби стає одним із ключових пріоритетів. Особливе місце в цьому процесі займає боротьба з корупцією, яка розглядається не просто як окремий напрям політики, а як фундаментальний вимір модернізації публічного управління.

Мета дослідження – дослідити антикорупційний вимір, що визначає основні вектори розвитку публічної служби, оскільки лише за умов подолання корупції можливо забезпечити прозорість, відповідальність та довіру громадян до державних інституцій.

Протягом останніх років було ухвалено низку нормативно-правових документів для удосконалення антикорупційної політики. Синхронний аналіз соціально-економічних та соціально-політичних чинників корупції в Україні свідчить про недостатню безпеку й непослідовність, формальний підхід до формування та реалізації антикорупційних заходів; боротьба з корупцією здійснюється на широкій інституційній платформі; недостатня підтримка громадських антикорупційних ініціатив з боку держави призводить до поверхневого усвідомлення проблеми та боротьби лише з наслідками корупції, а не з її першопричинами; непрозорість у процесах приватизації та необґрунтоване надання економічних пільг створює сприятливе середовище для корупції; юридичні прогалини та суперечності в законах унеможливлюють дієвий контроль за чиновниками та надійний захист від корупції [3, с. 125].

Запобігання корупції в публічній службі базується на використанні інструментів, що мінімізують ризики зловживання службовим становищем, та на впровадженні практик, які забезпечують абсолютну прозорість функціонування державних інституцій.

Ефективні державні антикорупційні ініціативи повинні фокусуватися на інформаційній складовій: на залагодженні відкритих інформаційних потоків, проведенні роз'яснювальної роботи та створені сприятливого комунікаційного середовища. Це сприятиме формуванню незалежної

громадської думки та активній участі суспільства в антикорупційному діалозі. Відкритість даних та інформування громадськості є інструментом для встановлення ефективного зворотного зв'язку, який сприяє залучення громадян до процесі держаного управління. Такий механізм дозволяє адекватно реагувати на корупційні прояви та раціонально впливати на них, що є необхідною умововю для ефективного запобігання корупції.

Аналіз показує низький рівень взаємодії між суб'єктами протидії корупції, що сприяє зниженню її ефективність та одночасно посилює строки досягнення завдання з подолання/зменшення рівня корумпованості. Ця ситуація обумовлена присутністю автентичного дублювання повноважень суб'єктів протидії корупції передусім у питаннях формування антикорупційної політики, здійснення розслідувань та відсутністю державних стимулів для колаборації [1, с. 219].

У наукових підходах [2, с. 276] слушно зазначається про доцільність підвищення рівня підзвітності та прозорості діяльності органів публічної влади шляхом оптимізації процедур зовнішнього та внутрішнього аудиту. Ключове значення у боротьбі з корупцією відводиться інституційній спроможності антикорупційних органів. Для цього потрібно забезпечити їх незалежність, покращити фінансування та підвищити рівень професіоналізму їх спеціалістів.

Адаптація до міжнародних стандартів, впровадження сучасних технологій, забезпечення підзвітності та прозорості органів публічної влади є ключовими детермінантами для ефективного подолання корупційних діянь. Критичну роль у побудові ефективної та прозорої системи державного управління також відіграє формування культури нетерпимості до корупції у суспільстві [2, с. 276].

Для зниження рівня корупції держава має бути зацікавленою у співпраці з громадськістю та брати до уваги, що актуальними організаційно-правовими аспектами ефективної участі громадян з приводу формуванні та втілення антикорупційної політики є: по-перше, забезпечення прозорості діяльності органів влади, своєчасного інформування громадян щодо управлінських рішень, детальне роз'яснення майбутніх планів, забезпечення права громадян на доступ до публічної інформації; по-друге, удосконалення існуючого антикорупційного законодавства, що забезпечує результативні механізми участі громадян у формуванні та втіленні державної антикорупційної політики; по-третеє, формування умов для виконання антикорупційної експертизи громадськістю відносно виявлення у положеннях нормативно-правових актах (їх проєктах) корупційних ризиків; по-четверте, створення умов для існування стійких форм ефективного діалогу між владою та громадськістю стосовно формування та впровадження державної

антикорупційної політики на засадах партнерства та взаємодії; по-п’яте, здійснення заходів, спрямованих на інформування громадськості щодо питань запобігання та протидії корупції, які сприяють формуванню у свідомості громадян нульової толерантності до корупції, впровадження заходів, що мотивують пошук, одержання, опублікування та поширення інформації про корупцію у межах закону [4, с. 181-182].

Відновлення довіри до влади, залучення громадськості до антикорупційних заходів і справжнє партнерство між ними – це ключові фактори. Вони дозволять використовувати інтелектуальний потенціал суспільства для прийняття ефективних рішень, що, у свою, чергу, оптимізує антикорупційну політику та створює додаткові раки для запобігання корупції.

Таким чином, для успішної боротьби з корупцією необхідний комплексний, інституційний підхід, який включає в себе не лише зміну законів, а й посилення прозорості та доброчесності, залучення громадськості та боротьбу з першопричинами, а не лише з проявами корупції. Саме такий підхід допоможе відновити довіру суспільства до державних інституцій, забезпечити ефективне функціонування публічної служби та створити міцну основу для сталого розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Лук’янова Г. Ю. Сучасні підходи до класифікації суб’єктів протидії корупції в Україні. *Юридична наука*. № 3 (105). 2020. С. 211-221. DOI : 10.32844/2222-5374-2020-105-3.27

2. Омельченко І. О., Яра О. С. Адміністративно-правовий механізм запобігання та протидії корупції на публічній службі. *Юридичний науковий електронний журнал.* № 7. 2024. С. 274-276. URL : http://lsej.org.ua/7_2024/68.pdf DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-7/66

3. Скобіна І. І., Дубич К. В. Організаційно-правові засади запобігання корупції в державному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. № 8. 2021. С. 120-126.

4. Хабарова Т. В. Роль громадянського суспільства у запобіганні та протидії корупції. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право»*. Вип. 35. 2023. С. 178-184. DOI : https://doi.org/10.26565/2075-1834-2023-35-20

Мухін О. О.,
к.е.н., докторант,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Київ

Нерухомість у системі забезпечення безпеки людини, держави та соціуму

Сучасні суспільні трансформації в Україні відбуваються під впливом масштабних безпекових викликів, спричинених повномасштабною збройною агресією Російської Федерації, що зумовило суттєві зміни у функціонуванні соціальних інститутів, економічної системи та механізмів державного управління. У цих умовах забезпечення суспільної безпеки набуває комплексного характеру та охоплює не лише військовий, але й соціально-економічний та правовий виміри.

Однією з фундаментальних гарантій стабільності взаємодії між людиною, державою та соціумом виступає право власності, закріплене статтею 41 Конституції України, відповідно до якої кожен має право володіти, користуватися і розпоряджатися своєю власністю, а примусове відчуження майна допускається лише з мотивів суспільної необхідності та за умови повного відшкодування його вартості [1].

Воєнні дії спричинили безпрецедентні втрати житлової та комерційної нерухомості, що безпосередньо вплинуло на рівень соціальної безпеки населення. За результатами міжнародної оцінки Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3), житловий сектор становить найбільшу частку матеріальних втрат України, що створює ризики соціальної дестабілізації, зростання нерівності та зниження економічної активності громад .

Важливим кроком держави у напрямі забезпечення захисту майнових прав стало ухвалення Закону України «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об’єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України» (2023 р.), який започаткував інституційний механізм відновлення порушених майнових прав громадян [2]. Реалізація компенсаційних процедур через цифровий сервіс «Дія» свідчить про трансформацію державного управління у напрямі цифрової безпеки та захисту прав людини.

Інституційна теорія економічного розвитку, доводить, що ефективність держави значною мірою визначається здатністю забезпечувати стабільність прав власності та передбачуваність правового середовища. У контексті

України гарантування майнових прав виступає не лише юридичним обов'язком держави, але й інструментом зміцнення національної безпеки.

Практика Європейського суду з прав людини підтверджує, що право мирного володіння майном є складовою правової безпеки особи та передумовою демократичного розвитку суспільства. Для України, яка перебуває у стані воєнного конфлікту, імплементація стандартів ЄСПЛ набуває особливого значення у процесі післявоєнної реконструкції.

Соціальний вимір захисту власності проявляється у можливості повернення внутрішньо переміщених осіб, відновленні економічної активності територіальних громад та зменшенні соціальної напруги. Втрата або невизначеність майнових прав здатна формувати довготривалі конфлікти, що становлять загрозу суспільній стабільності.

Водночас цифровізація державних реєстрів речових прав, розвиток кадастрових систем та інтеграція інформаційних ресурсів виступають сучасними інструментами гарантування безпеки майнових відносин. Запровадження електронних механізмів фіксації збитків дозволяє мінімізувати ризики втрати правової інформації навіть за умов фізичного знищення інфраструктури.

Визначенні захисту права власності як системоутворюючого чинника суспільної безпеки України, що поєднує правові гарантії, інституційну спроможність держави та соціальну стабільність у період воєнних трансформацій.

Ефективний захист права власності виступає ключовою передумовою забезпечення безпеки людини, зміцнення довіри до державних інституцій та формування стійкого соціального середовища. У післявоєнний період саме інституційна спроможність держави гарантувати майнові права визначатиме успішність відновлення українського суспільства та його сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

2. Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України : Закон України № 2923-IX від 23.02.2023 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2923-20#Text

Овсюк А. М.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Право,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Науковий керівник: Граб М. І.,
к.ю.н., доц., завідувач кафедри права,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Логічні основи юридичної діяльності

Здавна людство у процесі свого еволюційного розвитку ставило перед собою безліч запитань та цілей. З плином часу бажання до встановлення істини ставало рушійним каталізатором до багатьох суспільних процесів. Виникнення логіки зумовлене бажанням пояснити ті явища які оточували людство завжди. Саме тому з'являються різні методи пізнання, для якісного осягнення яких необхідне бездоганне логічне мислення. Логіка як наука про структуру закони та форми правильного мислення допомагає встановити чіткі рамки у самому мисленні через конкретні аксіоми – закони логіки. А також в свою чергу трактує їх. Однак існують і думки про те, що конкретні правила і закони не є обов'язковими для правильного мислення. Але контраргументом є доволі вірогідна можливість здійснення мисленнєвої помилки, яка може стати як незначною побутовою неприємністю так і суттєвою проблемою для суспільства.

В юридичній професії ціна помилки може бути значною і впливати на значне коло суб'єктів. Це і є основною причиною обов'язкового вивчення курсу логіки на юридичному факультеті [5]. Через необхідність застосування юристами логічних прийомів, від загальної логіки виокремлюється особлива гілка – юридична логіка. Основним завданням юридичної логіки є запобігання здійсненню логічної помилки яка водночас стає і юридичною помилкою. Тому фундаментальні логічні закони застосовуються у трактуванні норм права, правильній аргументації рішень правника, та загалом є основою його діяльності. Розуміння впливу логіки на рівень якості професійної діяльності юриста дуже важливе для формування правильного підходу до процесу та мети навчання, а людям не пов'язаним з юриспруденцією за фахом дозволяє відповідально підійти до вибору фахівця при виникненні в них такої потреби.

Юридична професія в силу своєї специфіки вимагає від правознавця точності в діях та мисленні. Знання у сфері логіки допомагають розвинути такі необхідні для нього навички як перш за все вміння об'єктивно оцінювати

реальність фактів, уникнути абстрактних висновків і протиріч у власних твердженнях або ж до прикладу в показаннях свідків. Також вчить строгості та обґрунтованості професійного мовлення. Цікавим фактом є вплив логіки навіть на зовнішнє сприйняття юриста. А саме її тісний зв'язок з риторикою. Він виявляється у необхідності правильної усної подачі себе як кваліфікованого фахівця, вміння чітко та зв'язно розкривати свої думки і наводити вичерпні аргументи на користь своєї позиції [1]. Саме поняття юридичної аргументації можна подати як одну з основних логічних складових юридичної техніки, що має за мету здійснення правозастосування за певними логіко-юридичними нормами. Це визначення підкреслює тісний зв'язок між науками.

Для засвоєння теоретичних положень правознавства необхідно звертатися до саме теоретичного розділу логіки. Теоретична логіка формує будь-яке повсякденне міркування шляхом підпорядкування окремих предметів певним категоріям. Отже, можемо вважати, що цінність теоретичної логіки полягає в її універсальності. Однак існують також думки про недосконаліть теоретичного підходу через можливість зайвого узагальнення. Це призводить до того, що у практичних для мислення ситуаціях теоретичних узагальнень не вистачає для вичерпного аналізу інформації. Тож використовувати лише їх недоцільно. Отже практичне логічне мислення є також необхідним для формування правильної моделі мислення в цілому. Суттєвою характеристикою вже практичного мислення виступає системність. Серед різноманіття інформації правнику необхідно вміти упорядкувати її та аналізувати саме ті твердження які відповідають законам логічного мислення та відтворюються у реальних фактах.

Нехай між теоретичним та практичним мисленням існує суттєва різниця: перше спрямоване на пошук загальних закономірностей тоді як друге спрямоване на розв'язання конкретних завдань, однак можна вважати їх взаємодоповнюючими.

Насамперед аргументацією називають логічну процедуру в процесі якої одне судження підтверджується за допомогою іншого [2]. Сам інструмент – судження за допомогою якого здійснюється підтвердження іншого називають аргументом. Тобто аргумент є певною формою думки з функцією заперечення або підтвердження стороннього судження. Для повного розуміння необхідно також розкрити саме поняття судження. Судженням називається така форма мислення, яка фіксує наявність або відсутність деякої ознаки у даного предмета думки [2]. Судження може бути або істинним, або хибним. Ще одними складовими структури аргументації є теза – положення яке потрібно обґрунтувати і форма, аб схема – спосіб у який будемо здійснювати обґрунтування [9]. У логіці розрізняють часткову та основну тези. Часткова

використовується як доказ основної тези. Конкретно юридична аргументація, з боку логіки – це процес підбору аргументів, їх аналіз та виведення відношень між ними відповідно до істинності, що здійснюється у юридичному контексті.

Існує два підходи до розуміння поняття аргументації: теоретичний та практичний. У теоретичному юридична аргументація є комплексом знань про структуру, види і процес наведення аргументів як логічної процедури, для розуміння аргументації необхідне залучення комплексу логічних знань. У практичному значенні юридична аргументація, як вже було зазначено у вступі, виступає як одна з основних логічних складових юридичної техніки, що має за мету здійснення правозастосування за певними логіко-юридичними нормами. Існує так звана теорія юридичної аргументації, яка поєднує в собі знання загальнотеоретичних логічних теорій з конкретними змістовними завданнями юридичної практики [8]. Метою здійснення аргументації для юриста є переконання, якість якого напряму залежить від якості аргументації. Важливо зазначити що переконання формується саме з волі й бажання людини внаслідок аналізу наведених їх аргументів. Цим воно відрізняється від поняття примусу. Конкретно аргументація є раціональною формою переконання, що не залежить від емоційних чинників.

Виникнення і розвиток теорії аргументації пройшов у античній Греції [6]. Вважається, що перші спроби розробки техніки наведення аргументів, для підтвердження істинності власних суджень, зробили давньогрецькі софісти. Тоді вони намагались створити образ обгрунтування через свідоме перекручування значень словесних виразів. Їх називають софізмами. Також поширеною на той час була думка про те, що кожне твердження може бути обгрунтованим, адже кожної людини є власна істина. Такий підхід називається релятивізмом. Це призводило до виникнення псевдообгрунтування і численних висновкових помилок. Подальші зусилля грецьких філософів, зокрема, Арістотеля, були спрямовані на подолання релятивізму софістів. Значним поштовхом стало несправедливе засудження Сократа і оголошення йому смертного вироку. Провідну роль у звинуваченні грали саме софісти. На думку згаданих філософів істинне значення повинне ґрунтуватися на міцних доказах, а підтвердження його істинності супроводжуватись певним процесом аналізу всіх первинних підстав і виведенням раціонального висновку шляхом задавання безперервної кількості запитань та надання на кожне з них вичерпних відповідей. Вже тоді такі міркування стали підґрунтям для виникнення поняття сучасної аргументації. Найвідомішим у світі логіки вченням протилежним софізму, мабуть, є вчення Арістотеля, якого також вважають батьком логіки як науки. Основний спосіб доведення який він рекомендує це так званий категоричний

силогізм. Насамперед загальновідомий силогізм: Усі люди смертні. Сократ – людина. Отже, Сократ – смертний.

Під час своєї професійної діяльності юрист може здійснювати ряд логічних помилок. Насамперед хочу наголосити на техніко-юридичних помилках під час створення нормативно-правових актів [9]. З розвитком демократичного суспільства кількість нормативно-правових актів суттєво збільшується, відповідно збільшується і кількість помилок у них, що призводить до неправильного трактування, або втрати актом юридичної сили. Зокрема, наприклад ними можуть бути неправильне написання слів, невміння грамотно викласти власну думку, тощо [9]. Для встановлення помилки важливо розуміти її причини. Такими причинами може стати свідоме або ж несвідоме порушення юридичної техніки, нехтування логічними зв'язками між судженнями, недостатній рівень професійних знань юриста, тощо. Також направильним з боку правника буде використання софізмів, плутанина у термінології, тощо.

Ще одним видом логіко-юридичних помилок є помилки пов'язані з порушенням правил щодо постановки запитань. Запитання – необхідна складова роботи юриста, що пов'язана з процесом аргументації [1]. Питання поділяються на коректні та некоректні. Коректне питання дозволяє відповісти на нього правильно, тоді як некоректне не дозволяє усунути брак інформації. До основних правил постановки запитань належать:

- Питання повинне бути синтаксично повним
- Питання повинно містити певний сенс
- Формулювання запитання повинне бути чітким та зрозумілим
- Для чіткої відповіді складні питання краще розкласти на декілька простих.

Їх недотримання спричиняє виникнення непорозумінь, неможливість надати вичерпні відповіді, що у свою чергу веде до можливості виведення неправильного висновку і викривлення реальних фактів [3]. Варто зазначити, що аналогічні помилки можуть виникати і у формуванні відповідей.

Усі згадані помилки ведуть до прийняття неправильних рішень, які можуть вплинути на усіх причепних до справи суб'єктів. Тому у світі юриспруденції правильне відтворення раціональних рішень є надзвичайно важливим.

Оскільки юридична логіка охоплює всі положення загальної логіки та є галуззю її взаємодії з юриспруденцією, то уявлення про її предмет повинне базуватись саме на цій взаємодії [2]. Усі юридичні дослідження потребують дотримання певної юридичної форми і повноти змісту дотримання законів і правил мислення. Це показує важливість логіки та її значущість для юриспруденції. Отже, предметом юридичної логіки може бути логіка як засіб

правильного міркування в широкому розумінні, або ж конкретні принципи і методи правильного юридичного мислення у вузькому розумінні.

Тепер розглянемо завдання юридичної логіки. Якщо порівнювати його з завданням класичної логіки, можемо вивести ключову спільну мету: забезпечення істинності ухвалень та правильного мислення використовуючи закони та інструменти класичної логіки, однак, саме юридична логіка не обмежується лише цією ціллю. В окремих випадках вона є критерієм визначення якості предмета юридичної діяльності. Такими предметами є наприклад: документи, прецеденти (у державах де судова практика включає в себе систему прецедентного права), свідки, та інші джерела які можуть надавати юристу інформацію, таким чином, стаючи її джерелом. Освіченому правнику необхідно не лише дотримуватись логічного ланцюжка під час надання певної інформації чи обґрунтування власної позиції, а також вміти належним чином сприймати інформацію з зовнішніх джерел та на основі її логічності визначати чи можна їм довіряти. Від цього залежить істинність висновків.

Як нам вже відомо, логіка як наука почала зароджуватись здавна і досі розвивається разом з суспільною еволюцією. Основними етапами розвитку цієї науки є: логіка Античності, логіка Середньовіччя, логіка Відродження, та логіка Нового часу [9].

Логіка Античності виникла на межі VI-V століття до нашої ери. Саме тоді вибудувався певний каркас уявлень про логічні зв’язки які нас оточують. Так як і філософія логіка виникає на доволі зрілому етапі розвитку людства, коли суспільством досягнуто етапу розділу праці і виокремлення певної керівної ланки. Її розвиток поширився як на схід так і на захід, однак всюди мав свої особливості. До прикладу в Індії розвиток науки про правильне мислення тривав близько двох тисяч років і незважаючи на велику кількість наукових праць її питання так і не було повноцінно розкритим. Існувала лише одна її завершена система – так звана «нова логіка». Характеризуючою особливістю «нової логіки» Стародавньої Індії є те, що у ній відсутні відмінності між абстрактним висновком та конкретним прикладом. Теорія умовиводу тут ототожнена з аргументацією, що створювало певну логічну суперечку.

У Стародавньому Китаї логічна наука була тісно пов’язана з філософією та етикою [9]. Вона була розкиданою серед декількох шкіл, зокрема існували школи: імен, законів, конфуціанського вчення і моїстів. Згодом вдалось об’єднати вчення про логіку під одною школою. Однак, все ж, через певні культурні особливості Стародавньому Китаю не вдалось сформувати чітку систему логічних знань. Саме зміст мислення а не його

форма був у пріоритеті, що стало причиною завмирання розвитку науки на його початкових стадіях.

Стародавня Греція стала колискою класичної логіки. Саме тут було розроблено її найдокладнішу теоретичну основу. Її розвиток пов'язаний з діяльністю давньогрецьких представників різних течій філософії. Деякі з них суперечили одна одній. Наприклад: представники елейської школи сповідували метафізичні теорії, тобто розглядали явища окремо від одного. В той час як послідовники Геракліта дотримувались діалектичних ідей, тобто вивчали розвиток і взаємодію явищ. Серед представників інших течій виділялись також софісти, які розглядали логіку в цілому не як науку, а як систему засобів для перемоги у суперечці. Їхній підхід спричиняв викривлення аргументів що призводило до хибних висновків. Першим проти софістів виступив відомий філософ Демокріт [1]. Його вважають засновником індуктивної логіки. У своїх трактатах він спирався на емпіричні докази.

Одним із найвідоміших вчених Давньої Греції був Арістотель. Йому вдалось систематизувати здобутки попередніх вчених у науку. Він також сформував основні закони мислення: закон тотожності, закон несуперечності та закон виключеного третього. Предметом логіки для Арістотеля стали основні форми думки та їх особливості.

Період ранньої античності змінила антична схоластика. В цей період відбулось активне впровадження в логіку латинської термінології. Так формувався і удосконалювався логічний апарат

Логіка Середньовіччя через ідеологічні особливості епохи розвивалась під значним впливом релігії. Тоді логічні засоби сприймались як основи трактування Божого слова. Саме у цей період сформувався формальний вигляд логіки – такий, яким ми сприймаємо її у сучасності. Серед найвідоміших постатей того часу можемо виокремити Михайла Псьола. Саме Псьол увів у науку поняття «логічного квадрату», що значно спростило розуміння логічних відношень між категоричними судженнями. Також він запровадив буквенне позначення для модусів – суджень. Головною проблемою того часу стало пояснення природи загальних понять. З'явилось два ідеологічні напрямки: реалізм та номіналізм. Реалісти були прихильниками поглядів Платона і стверджували, що загальні поняття існують поза одиничними, в той час як представники номіналізму заперечували окреме існування загальних понять і сприймали їх лише назвами одиничних. Логіку середньовіччя розвивали не лише європейські вчені. Свій вклад також внесли і араби, зокрема математик Аль Фарабі, який спрямовує свою роботу на аналіз наукового мислення.

Наступний період – Логіка Відродження, характеризується протиставленням досвіду і дедукції [5]. У зв'язку з активним розвитком науки відроджується поняття індукції та емпіричних тенденцій у логіці.

У Новий час (XVII-XIX століття) логіка розвивається під впливом критики позиції Арістотеля і схоластики. Видатні постаті: Френсіс Бекон та Рене Декарт проводили спроби створити нову наукову методологію. Френсіс Бекон пропонував використовувати логіку не лише як інструмент доказу, а і як джерело наукових відкриттів. Саме він розробив такі методи емпіричних досліджень, як метод подібності і відмінності, метод супутніх змін та метод залишків. Він дещо перебільшував роль індукції, що зумовило певну недосконаліть його вчення. У XVII столітті логіка набуває значення методу дослідження природи у наукових цілях. Французький науковець Рене Декарт розробляє раціоналістичний метод підходу до логічної науки, що сприяє розвитку дедукції і вимагає особливої точності відповідаючи вимогам Паскаля. Наступником декартівського підходу стає Готфрід Лейбніц, однак він поєднує логіку з математикою, що веде до виникнення нової гілки науки – математичної логіки. Згодом з'являється ще одна форма – символічна логіка, яка стала основою алгебраїзації логічної науки. Всі подальші дослідження мали значний вклад у науку і стали підґрунтям для формування сучасного вигляду логіки.

Про важливість логіки у юридичній професії було відомо здавна [1]. Юристи у ході своєї діяльності так чи інакше впливають на долю інших людей, що зумовлює недопустимість помилки [4]. Саме тому і зараз формальна логіка є невід'ємною складовою навчання у всіх галузях правознавства. Логіка використовується у правильному тлумаченні правових норм, вирішенні різних видів суперечок, кваліфікації злочинів, винесенні рішень у судовому засіданні та під час правових консультацій. Щоб досягти успіху в юридичній професії важливо мати не лише правову культуру а і логічну. Для успішного використання логічних засобів необхідне не лише знати їх а і досконало володіти ними, вміти застосовувати у будь-яких ситуаціях. Найбільш неприпустимими є логічні помилки у судовій практиці. Порушення логічних норм у винесенні конкретного судового вироку спричиняє значну шкоду його суб'єкту та впливає на його подальшу долю. Це покладає велику відповідальність на правника, змушує вимагати від себе певної дисципліни та чіткості у використанні логічних засобів.

У сучасному періоді розвитку Українська держава потребує удосконалення усієї правової системи [4]. Якість надання правових послуг грає важливу роль у всій системі. У зв'язку з переосмисленням усього комплексу юридичних наук, узгодженням законодавства з вимогами ринкових

відросин, логіка набуває остаточну роль основи як юридичної теорії, так і юридичної практики.

Найважливішим сучасним елементом основи логічної культури юриста є культура абстрактно-логічного мислення [1]. Вона охоплює певну сукупність знань про мислення, вміння їх використовувати та забезпечення стійкого самоконтролю під час власного мислення. Варто також зазначити, що для формування освіченого громадянського суспільства логіка повинна стати основою не лише юриспруденції а і взаємодії між суб'єктами суспільства, адже вона потрібна не лише вузькопрофільним спеціалістам, але і кожній людині [4].

Логіка відіграє значну роль у формуванні професійного мислення юриста. Вона забезпечує точність, послідовність і обґрунтованість міркувань, які необхідні для правильного тлумачення правових норм, аналізу доказів та прийняття юридичних рішень. Саме логічні закони дозволяють юристу уникати логічних суперечностей, узагальнень та інших помилок, які можуть призвести до серйозних наслідків для учасників правовідносин.

Юридична логіка, як окрема галузь знань, поєднує принципи загальної логіки і завдання правозастосування. Вона спрямована не лише на забезпечення істинності суджень, а також є і критерієм оцінки якості юридичних документів, фактором довіри до доказів, свідчень і різних процесуальних рішень. Володіючи логічними методами юрист має змогу ефективно оцінювати достовірність інформації, що надходить із різних джерел, аргументувати власну позицію чи позицію суб'єктів правовідносин які він вивчає.

Тривалий історичний розвиток логіки показує, що вона завжди була пов'язана з потребами суспільства пізнати та довести істину. Багато вчених працювали над формуванням та удосконаленням логічної науки. Від античних філософських шкіл до сучасної символічної та математичної логіки ця наука постійно вдосконалювалася, що створило основу для формування сучасної логіки яка використовується як один з ключових методів юридичного мислення.

Юристи мають високий рівень відповідальності, адже саме їхні рішення безпосередньо впливають на людські долі. Тому логічна культура – невід'ємний елемент професійної культури правника. Вона включає здатність до системного мислення, уміння точно формулювати та обґрунтовувати власну позицію наводячи вичерпні аргументи, будування коректних запитань, розуміння істини і таким чином дозволяє уникнути логічних і техніко-юридичних помилок.

У контексті розвитку правової системи України саме зараз логіка набуває особливої ваги. Вона стає основою для якісного правотворення,

правозастосування та підвищення рівня правової культури українського суспільства загалом. Тому опанування знань цієї науки необхідне не лише юристам, але й кожному громадянину, який прагне до якісного розвитку держави в цілому.

Список використаних джерел:

1. Логіка : підручник / уклад. І. О. Балик, Н. В. Бабич та ін. Київ : ФПК, 2022. 352 с. URL : https://fpk.in.ua/images/biblioteka/1bac_pravo/Lohika-2022.pdf
2. Навчально-методичний матеріал з логіки. Лекція 3.2. Аргументація. URL : https://arm.navs.edu.ua/books/logika/lections/lection3_2.html
3. Юркевич Т. М. Юридична логіка : навч.-метод. матеріали. URL : https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/18779/1/Urkevich_m_2.pdf
4. Юркевич Т. М. Логіка в юридичній діяльності. *Наукові праці НУ «Юридична академія України»*, С. 109-116. URL : https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/6643/4/Yurkevych_109-116.pdf
5. Навчальні матеріали з логіки. Нормативні моделі мислення. URL : https://arm.navs.edu.ua/books/logika/nmm/nmm12.html (дата звернення : 02.12.2025 р.).
6. Юридична аргументація. Логічні дослідження : монографія / за ред. О. М. Юркевич. 2-ге вид., переробл. і доповн. Харків : Право, 2015. 336 с. URL : https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/18779/1/Urkevich_m_2.pdf
7. Логіка : підручник. Київ : Університет ім. Б. Грінченка. URL : https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/10807/1/
8. Проблеми логічної аргументації в юридичній практиці. *Науковий журнал Сумського національного університету.* URL : https://journals.snu.edu.ua/index.php/app/article/download/228/210/211
9. Конспект лекцій з логіки. Харків : КАРТ. URL : http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/6905/1/Конспект%20лекцій.pdf

Петринич О. Г.,
старший викладач каф. психології та соціально-гуманітарних наук,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Албутова М. О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Психологія,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Соціально-психологічні чинники самореалізації креативних здібностей підлітків

Підлітки беруть участь у численних і зростаючих соціальних спільнотах, таких як їхня сім'я, школа та середовище однолітків. Ці соціальні контексти та взаємодія індивідів у них відіграють ключову роль у формуванні здібностей, ідентичності, цінностей та поведінки підлітків. У свою чергу, взаємодія та розвиток підлітків також допомагають формувати ці контексти. Ця динамічна взаємодія між соціальним контекстом і поведінкою підлітків робить підлітковий вік особливо перспективним етапом для вивчення креативності. Дійсно, дослідники креативності все частіше починають визнавати як динаміку, так і взаємопов'язаний характер творчої дії та соціокультурного контексту. Необхідність систематичного оглядового дослідження – пролити більше світла на фактори, які, здається, посилюють або гальмують креативність у підлітковому віці, включаючи роль, яку соціальний контекст відіграє в розвитку креативності підлітків. Це може допомогти дослідникам зосередити та розширити свої зусилля, спрямовані на розуміння того, як креативність може бути підтримана в цей унікальний період розвитку людства [2].

Креативність – це здатність генерувати, формулювати або застосовувати винахідливі ідеї, методи та перспективи, часто у середовищі співпраці. У поєднанні з критичним мисленням та навичками вирішення проблем, з якими вона тісно пов'язана, креативність є основним компонентом цілеспрямованого мислення, тобто нехаотичного, впорядкованого та організованого процесу мислення. Бути креативним значною мірою пов'язане з когнітивними здібностями учня, включаючи аналітичні та оціночні навички. Крім того, ідейні процеси мислення є фундаментальними для творчих людей. Креативність перетинається з навичками соціального та особистого управління; тому, хоча креативність пов'язана з мистецтвом, вона також є передумовою для інновацій та адаптивної поведінки та рішень у всіх життєвих умовах, включаючи навчальні середовища та робоче місце [1].

Вивчення креативності, зокрема в психології, охоплює понад 120 років. Спочатку основна увага приділялася окремим аспектам творчого процесу, таким як когнітивні, особистісні, мотиваційні та емоційні фактори, при цьому жоден з них не був визнаний більш помітним. З часом вивчення креативності розширилося, охопивши ширші фактори, такі як контекст, стосунки та критика. Цей зсув підкреслив характеристики самого творчого процесу, конкретні умови проблеми чи питання, що розглядається, і навіть метакреативні елементи, такі як педагогіка креативності, одночасно розширюючи сферу досліджень креативності, включаючи питання про здатність до навчання творчого мислення, вплив сучасних технологій, таких як Інтернет та штучний інтелект.

Класифікували сприятливі та гальмівні фактори на чотири категорії: індивідуальні фактори, батьківські фактори, освітні фактори *та* фактори соціального контексту.

Індивідуальні фактори, що сприяють розвитку креативності підлітків, включали: відкритість до досвіду, внутрішню мотивацію, творчу самоефективність, приписування несприятливості зовнішнім факторам та академічні досягнення. Тривожність щодо стану та рис характеру була пов’язана з гальмівними факторами.

До сприятливих батьківських факторів належали батьківська підтримка та автономна мотивація за участю матері.

Освітні фактори, що сприяють розвитку креативності підлітків, включали: балансування свободи та необхідного керівництва; гнучкі, відкриті заняття з чіткими навчальними очікуваннями; відкритість до та заохочення ідей учнів; атмосферу довіри та поваги; та різноманітні навчальні ресурси.

Нарешті, до сприятливих факторів соціального контексту включали забезпечення взаємодії, яка заохочує висловлення або оскарження ідей; та заохочення підлітків розглядати проблеми з різних глобальних та часових точок зору. До гальмівних факторів соціального контексту включали посилений тиск на вчителів щодо підготовки учнів до успішного складання оцінювань; а також посилений акцент на стандартизованих навчальних програмах та пов’язаних з ними оцінюваннях [3].

Майбутні дослідження креативності, безсумнівно, досліджуватимуть взаємодію між креативністю та різними індивідуальними факторами, такими як емоції, навчання, метапізнання та критичне мислення, зокрема в рамках нейронауки. Вони також досліджуватимуть, як креативність взаємодіє з груповими, соціальними та культурними процесами, включаючи співпрацю, альтруїзм, емпатію, етику та, звичайно ж, розширене пізнання.

Загальна кількість досліджуваних – 50 осіб (26 дівчат та 24 хлопців). Група досліджуваних поділена ко контрольну та експериментальну.

В експериментальну групу входили 26 досліджуваних підлітків (16 дівчат та 10 хлопців), що відвідують музичну школу. До контрольної групи входили 24 (14 хлопців та 10 дівчат) підлітків звичайної школи, що не відвідують гуртків, додаткових розвивальних шкіл та секцій.

Було підібрано згідно обраної теми та категорії досліджуваних 4 діагностичні методики. Вони спрямовані на діагностику автономності-залежності особистості у навчальній діяльності, певного домінуючого мотиву навчання та особистісної схильності до творчості та слугують чинниками самореалізації креативних здібностей у підлітковому віці.

Аналіз педагогічної, психологічної, філософської літератури відображає різні підходи до розгляду процесів самоствердження та самовираження особистості підлітків та показує, що ці процеси розглядаються як паралельні.

Активний розвиток молоді у творчому середовищі позашкільних дитячих навчальних закладів – це добре організована спільна діяльність, яка позитивно впливає на психічний розвиток підлітків. Підліток несвідомо орієнтується на домінуючі цінності в колективі, перебуваючи в певному колективі в неформальній атмосфері, спостерігаючи за роботою інших. Все це формує комфортне та творче середовище та позитивно впливає на підлітків.

В загальному рівень креативності переважає високий у досліджуваних підлітків з музичної школи – у 10 дівчат (62%) та 6 хлопців (60%) та у дітей підліткового віку звичайної школи переважає середній рівень креативності у 5 дівчат (50%) та 6 (42%) хлопців.

Таким чином помітно, що для досліджуваних з групи підлітків, що навчаються у музичній школі в більш вираженій мірі проявляються такі показники креативності як оригінальність у 13 хлопців (81%) та 8 (80%) дівчат, уява 12дівчат (75%) та 8 хлопців (80%), творче мислення у 12 (75%) дівчат та 9 (90%) хлопців. у досліджуваних підлітків звичайної школи переважає почуття гумору у 7 хлопців (70% та почуття гумору у дівчат 9 – 64% та емоційність у 9 (64%) дівчат.

Таким чином виявлено переважання у підлітків з музичної школи автономність навчальній діяльності у 10 (62%) дівчат та 7 (70%) хлопців та у підлітків звичайної школи невизначеність у мотивації до навчальної діяльності у 5 (50%) дівчат та 5 (37%) хлопців.

Отже, у підлітків, що відвідують музичну школу домінують мотиви навчання пізнавальні у 13 (81%) дівчат та 7 (70%) хлопців, самовизначення у 12 (75%) дівчат та 8 (80%) хлопців та самоствердження у 12 (75%) дівчат та 8 (80%) хлопців. Підлітки звичайної школи мають переважаючими мотивами спілкування з однолітками у 8 (80%) дівчат та 11 (78%) хлопців та запобігання неприємностей виявлено у 8 (80%) дівчат та 8 (57%) хлопців.

Показниками домінуючої групи мотивів у підлітків, що відвідують музичну школу домінують необхідності навчання у 8 (50%) дівчат та 4 (40%) хлопців. Мотив сприйняття навчання як тимчасового та вимушеного обмеження виявлено в групі досліджуваних підлітків, що навчаються в у звичайної школи у 4 (40%) дівчат та 7 (50%) хлопців.

Чим вищий є рівень схильності до творчості, тим більш в навчальній діяльності підлітків проявляють допитливість при вирішенні та постановці завдань та проявляючи оригінальність спрямовані на саморозвиток та самоствердження, творче ставлення до обраного гуртка, в даному випадку – музичного.

Отже, розвиток креативності є одним із ключових компонентів успіху в сучасному світі. Все більше людей усвідомлюють, що здатність творчо мислити та приймати непередбачувані рішення є вирішальним фактором у досягненні особистих та професійних цілей. Однак не всі знають, що креативність сильно залежить від психологічних процесів та внутрішнього світу людини.

Список використаних джерел:

1. Дімітрова-Бурлаєнко С. Д. Ґенеза поняття «креативна компетентність» у контексті психолого-педагогічних досліджень. *Педагогіка та психологія.* 2017. Вип. 58. С. 3-14.

2. Мрихіна О. Курс креативного мислення: підручник. *Tech StartUp School*. 137 с. URL : https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/845/ПідручникКреативнемислення.pdf

3. Павленко В. В. Креативність: сутнісна характеристика поняття. *Креативна педагогіка* : наук.-метод. журнал. Житомир, 2016. Вип. 11. С. 120-131.

Петринич О. Г.,
старший викладач каф. психології та соціально-гуманітарних наук,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Шенгофер В. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Психологія,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Корекція негативних емоційних станів засобами арт-терапії

Концептуалізація емоцій була розроблена десятиліття тому, проте психологи не визнають єдиної думки. Різні дослідники класифікували емоції двома способами: розділяючи емоції на окремі категорії та використовуючи кілька вимірів для ідентифікації емоцій. Широкий спектр емоцій класифікується як позитивні та негативні емоції, причому екстремальні негативні емоції негативно впливають на життя людини.

Негативні емоційні стани охоплюють такі почуття, як страх, пристрасть, депресія, тривога та стрес, які можуть призвести до психічного дисбалансу та негативно впливати на самопочуття та успішність, особливо у студентів.

Емоційні стани впливають на поведінку опосередковано – вони не викликають певну поведінку безпосередньо. Відчуваючи гнів, людина може бути більш схильною до агресивних дій; коли вона розслаблена, вона може витратити більше часу на обмірковування свого вибору. Між відчуттям емоції та дією на її основі часто існує проміжний шар – певна форма думки або інший емоційний стан, який обрамляє перший. Це іноді називають «метастаном». У міру дорослішання люди схильні менш імпульсивно реагувати на свої емоції.

Арт-терапія довела свою ефективність у вирішенні різних проблем психічного здоров’я, від травм і тривоги до депресії. Цей підхід особливо корисний для тих, хто вважає традиційну вербальну терапію лякаючою або неадекватною. Завдяки керованому мистецтву учасники терапії можуть безпечно обробляти свої емоційні стани без тиску вербального спілкування.

Термін «арт-терапія» вперше ввів британський художник Адріан Гілл у своїй основоположній роботі «Мистецтво проти хвороби» (1945), де він описав терапевтичні переваги художньої діяльності під час одужання від туберкульозу [2]. Однак коріння терапевтичного використання мистецтва можна простежити до XIX століття, коли художники та психіатри спостерігали виразний потенціал творчих робіт, створених людьми з

психічними захворюваннями. Систематичний розвиток арт-терапії як окремої клінічної практики сформувався в середині XX століття як у Сполучених Штатах, так і в Європі. У Сполучених Штатах такі піонери, як Маргарет Наумбург, наголошували на ролі спонтанного художнього вираження як засобу доступу до несвідомих процесів, узгоджуючи арт-терапію з психоаналітичними принципами. На противагу цьому, Едіт Крамер підкреслювала внутрішні цілющі властивості самого творчого процесу, пов'язуючи арт-терапію з психологією розвитку та концепцією сублімації. У Європі такі постаті, як Ірен Шамперноун та Едвард Адамсон, вдосконалили практики арт-терапії в психіатричних лікарнях, зробивши значний внесок у створення програм професійної підготовки та інституційне визнання цієї дисципліни [3].

У сучасному терапевтичному контексті арт-терапія пропонує структуровану основу, яка інтегрує творчий процес, прикладну психологію та феноменологію людського досвіду для сприяння особистісним змінам у безпечному та сприятливому середовищі, що забезпечується терапевтичними стосунками. Теоретичні орієнтації в сучасній арт-терапії різноманітні, починаючи від психодинамічних та гуманістичних підходів і закінчуючи когнітивно-поведінковими та усвідомленими моделями. Більше того, нейронаукові дослідження почали з'ясовувати механізми, що лежать в основі ефективності арт-терапії, підкреслюючи її здатність залучати сенсомоторні системи, регулювати афект та сприяти інтеграції травматичних спогадів через невербальні та втілені процеси [1].

Арт-терапія, нефармакологічний додатковий та альтернативний підхід, використовує творчий мистецький процес для сприяння фізичному та психічному благополуччю людей. У рамках цієї модальності арт-терапевти супроводжують людей через терапевтичний процес, що включає взаємодію з художніми матеріалами, створюючи ігрове та безпечне середовище, що сприяє позитивним змінам у психосоціальній динаміці. Цей процес дозволяє дітям та підліткам відчувати емоції, які часто неможливо виразити вербальними засобами. Практика самовираження може сприяти відчуттю контролю, самоефективності та самопізнанню, потенційно надаючи клініцистам альтернативний підхід до вирішення психосоціальних проблем порівняно з традиційними методами лікування. Емпіричні дані свідчать про те, що музична терапія може полегшити депресивні симптоми у молодих людей. Метааналіз, наприклад, показав, що музична терапія значно покращує інтерналізуючі проблеми, такі як депресія та тривога, у дітей та підлітків. Крім того, систематичний огляд показує, хоча й з обмеженими доказами, що музична терапія є ефективним методом лікування для зменшення тяжкості депресивних симптомів.

Впровадження технологій в арт-терапію розширило її доступність та ефективність. Платформи віртуальної реальності тепер дозволяють ветеранам та іншим пацієнтам брати участь у творчості з віддалених місць, розширюючи охоплення терапевтичних втручань. Ці інноваційні інструменти створюють захопливе середовище, де люди можуть безпечно досліджувати свої емоції та розробляти стратегії подолання труднощів.

Програми арт- та музичної терапії продемонстрували особливий успіх у вирішенні проблем, пов'язаних зі стресом, серед різних верств населення. Залучаючи різні органи чуття та заохочуючи творче самовираження, ці методи терапії пропонують цілісний підхід до управління стресом. Поєднання арт-терапії з традиційними методами забезпечує комплексний план лікування, який враховує як когнітивні, так і емоційні аспекти стресу, сприяючи довгостроковій стійкості та благополуччю.

Арт-терапія продемонструвала потенціал у вирішенні психологічних проблем шляхом покращення емоційного вираження та регуляції, які є ключовими терапевтичними цілями як при розладах невідкладної допомоги, так і при станах, пов'язаних з тривогою [1]. Окрім своєї ролі в управлінні тривогою, арт-терапія може пропонувати низку додаткових переваг, узгоджених зі складними психологічними та міжособистісними потребами людей з розладами невідкладної допомоги.

По-перше, арт-терапія сприяє невербальному вираженню, пропонуючи альтернативний спосіб спілкування для людей, яким важко висловлювати емоції вербально – поширена риса серед людей що часто характеризується алекситимією, емоційним уникненням та труднощами розпізнавання внутрішніх станів [2]. За допомогою символічних та сенсорних творчих процесів арт-терапія допомагає екстерналізувати почуття та конфлікти, які можуть бути недоступними або захищеними в традиційних розмовних терапіях [3].

По-друге, арт-терапія забезпечує безпечний, замкнутий простір для дослідження тіла за допомогою символічних та метафоричних засобів, що особливо актуально, враховуючи поширені порушення сприйняття тіла та соматичну дисоціацію, присутні в відділеннях невідкладної допомоги [2]. Творча взаємодія з матеріалами, зокрема з текстилем, який викликає тілесні відчуття та метафори стримування, зцілення та трансформації, підтримує поступове та безпечне відновлення зв'язку з тілом [1].

По-третє, арт-терапія сприяє інтеграції фрагментованого самопереживання. Багато людей з відчувають порушення ідентичності, перфекціонізм. Художні процеси дозволяють досліджувати саморозповіді, пропонуючи можливості для реконструкції більш цілісного та співчутливого

відчуття себе через символічну роботу, автобіографічні теми та трансформаційний акт творення з матеріалами [2].

По-четверте, арт-терапія підтримує зцілення стосунків у групових контекстах. У групових умовах арт-терапія сприяє міжособистісному зв'язку, спільному досвіду та взаємному визнанню учасників, протидіючи соціальній ізоляції та труднощам у стосунках, часто пов'язаним з екстреними розладами. Спільне створення спільних проєктів або рефлексивні дискусії навколо творів мистецтва посилюють емпатію, підтвердження та соціальну приналежність, що сприяє одужанню.

Зрештою, нові дослідження показують, що арт-терапія може позитивно впливати на нейробіологічні процеси, пов'язані зі стресом, емоційною регуляцією та самосвідомістю, такі як зниження рівня кортизолу та залучення ділянок мозку, пов'язаних з афективною обробкою та самосприйняттям. Це може запропонувати унікальне доповнення до більш когнітивно орієнтованих втручань.

Арт-терапія також сприяє глибшим зв'язкам та спілкуванню, зменшуючи почуття ізоляції серед учасників. Досліджуючи свої думки та почуття за допомогою творчих засобів, люди часто отримують цінне розуміння свого емоційного ландшафту, що може покращити емоційну регуляцію.

Підсумовуючи, арт-терапія є цінним інструментом для емоційного зцілення, який допомагає людям орієнтуватися в своїх емоційних станах і розвивати стратегії подолання, що підтримують психічне здоров'я та особистісний ріст.

Список використаних джерел:

1. Арт-технології : навч.-метод. посіб. / уклад. : О. А. Мірошниченко. Житомир : ТОВ «Видавничий дім Бук-Друк», 2024. 180 с.
2. Калька Н., Ковальчук З. Практикум з арт-терапії : навч.-метод. посіб. Ч. 1. Львів : ЛьвДУВС, 2020. 232 с.
3. Калька Н., Ковальчук З., Одинцова Г. Практикум з арт-терапії : навч.-метод. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 148 с.

Полотнянко О. І.,
к.е.н., доцент кафедри адміністративного,
фінансового та банківського права
Навчально-наукового інституту права імені князя Володимира
Великого, докторант ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Київ

Виборчий процес і соціальні права: правові механізми забезпечення доступної та недискримінаційної участі громадян

Забезпечення доступної та недискримінаційної участі громадян у виборчому процесі є не лише питанням процедурної організації голосування, а й елементом реалізації соціальних прав у широкому розумінні, адже саме через вибори суспільство впливає на розподіл ресурсів, пріоритети соціальної політики, доступ до публічних послуг і стандарти рівності. Коли участь у виборах стає фактично недоступною для окремих груп через фізичні бар'єри, інформаційну недоступність, дискримінаційні практики або відсутність розумного пристосування, порушується базовий зв'язок між громадянством і соціальною державою, а результати виборів відображають інтереси лише тих, хто має реальну можливість бути включеним у процес [1]. Конституційні гарантії рівності та політичної участі формують вихідну правову рамку для інклюзивних виборів, оскільки закріплюють недопустимість привілеїв чи обмежень за ознаками та визнають право громадян брати участь в управлінні державними справами й у виборах як фундаментальне. Саме ця конституційна логіка поєднує виборчі права з принципом рівних можливостей і визначає, що формальна наявність права голосу не може підмінятися практичною неможливістю ним скористатися.

Виборчий процес у правовій державі має бути організований так, щоб мінімізувати структурні нерівності, які виникають через інвалідність, вік, стан здоров'я, соціально-економічні обставини, мовні та комунікаційні бар'єри, проживання в сільській місцевості, а також наслідки переміщення населення чи тимчасової втрати доступу до інфраструктури [2]. У цьому сенсі доступність виборів виступає практичним виміром соціальних прав, бо вона напряму залежить від роботи транспортної і житлово-комунальної інфраструктури, доступності медичної допомоги, наявності сервісів супроводу для маломобільних осіб, цифрової доступності офіційної інформації та спроможності місцевої влади організувати безпечні й зрозумілі умови участі. Виборчий кодекс України, закріплюючи принципи організації виборів і ключові процедури, створює нормативні механізми, через які інклюзія може бути реалізована не як доброчинність, а як юридичний обов'язок органів адміністрування виборів. Це проявляється в регулюванні

організації голосування, інформування виборців, роботи виборчих комісій і процедур, що дозволяють виборцю реалізувати своє волевиявлення навіть за наявності об'єктивних обмежень мобільності, комунікації чи доступу до приміщення дільниці.

Правові механізми забезпечення доступної участі доцільно розглядати як сукупність норм і процедур, які зменшують бар'єри на трьох етапах: до дня голосування, під час голосування та після голосування, коли виникають спори і необхідність відновлення порушених прав. На етапі підготовки критичною є доступність інформації про вибори, кандидатів, процедури зміни виборчої адреси, порядок включення до списків, можливість отримати роз'яснення та допомогу без приниження гідності людини. На етапі голосування ключовими стають фізична доступність виборчої дільниці, зрозуміла навігація, наявність можливості отримати допомогу у спосіб, що не руйнує таємницю голосування, а також недопущення дискримінаційної поведінки з боку суб'єктів виборчого процесу. Після голосування вирішальною є ефективність процедур скарг і судового захисту, коли людина може оскаржити неправомірні дії або бездіяльність, а держава зобов'язана забезпечити реальний, а не декларативний засіб правового захисту. Виборчий кодекс України задає процесуальні контури такого захисту та визначає роль виборчих комісій і судів у вирішенні спорів, що має значення для недискримінаційної участі, оскільки будь-які бар'єри, які не були усунуті на практиці, повинні мати правовий механізм виправлення.

Недискримінаційність участі не обмежується рівним ставленням у формальному сенсі, тому що дискримінація часто проявляється як непряма, коли нейтральні правила або практики фактично погіршують становище певної групи. Саме тому важливою є загальна антидискримінаційна рамка, яка визначає поняття дискримінації, її форми, принцип рівних можливостей та обов'язок держави запобігати дискримінаційним практикам у публічній сфері. Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» формує таку рамку, і його застосування у виборчому процесі означає, що органи адміністрування виборів, органи влади та посадові особи повинні не лише утримуватися від прямої дискримінації, а й оцінювати, чи не створюють їхні рішення або бездіяльність непропорційних бар'єрів для окремих груп громадян [3]. У практичній площині це стосується, зокрема, організації доступу до дільниць, формату інформування, комунікації з виборцями, ставлення до людей з інвалідністю, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб, осіб, які не можуть користуватися стандартними каналами зв'язку, а також забезпечення рівних умов для участі у виборчій агітації та доступу до публічних дебатів.

Особливу роль у темі доступності та соціальних прав відіграє принцип розумного пристосування і загальна вимога усунення бар'єрів, оскільки саме вони перетворюють абстрактне право на участь на практичну можливість. Коли виборець не може фізично потрапити до приміщення дільниці або не може отримати інформацію у доступному форматі, держава повинна забезпечити організаційні рішення, які не руйнують рівність і таємницю голосування. Важливо, щоб такі рішення не зводилися до індивідуальних винятків, а були закладені в стандарти організації виборів, включно з доступністю будівель, навігації, місць очікування, комунікації, цифрових сервісів і процедур допомоги. Міжнародний стандарт у цій частині найбільш предметно сформульований у Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю, яка прямо орієнтує держави забезпечувати особам з інвалідністю ефективну та повну участь у політичному і суспільному житті на рівних засадах з іншими, зокрема через забезпечення доступності та необхідних процедурних гарантій [4]. Застосування цих підходів у виборчому процесі означає, що доступність не може бути факультативною, а має становити обов'язковий критерій якості виборчого адміністрування та показник поваги до соціальних прав.

Список використаних джерел:

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення : 14.01.2026 р.).

2. Виборчий кодекс України : Кодекс України від 19.12.2019 р. № 396-IX. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/396-20 (дата звернення : 14.01.2026 р.).

3. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 р. № 5207-VI. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/5207-17 (дата звернення : 14.01.2026 р.).

4. Convention on the Rights of Persons with Disabilities : United Nations (2006). *United Nations*. URL : https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-e.pdf (дата звернення : 14.01.2026 р.).

Флис І. М.,
к.політ.н., доцент кафедри права,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Роль пропаганди та дезінформації у політичному маніпулюванні

Пропаганда – діяльність, що передбачає системне поширення, поглиблене роз'яснення соціально-політичних, правових поглядів, ідей, теорій і забезпечує формування в суспільстві певних настроїв, закріплення у свідомості громадян тих чи інших цінностей, орієнтацій, уявлень з метою максимального розширення кола прибічників відповідної ціннісної системи.

Пропаганда не новітнє явище і як інструмент впливу використовується дуже давно. Вперше, вказаний термін, у 1622 р. був використаний Папою Римський Олександром VII, який своїм розпорядженням у буллі **Congregatio de Propaganda Fide** ініціював поширення християнства за допомогою місіонерства. У 20-30 роках XV століття термін вийшов за межі церковної сфери та почав використовуватися в політичному контексті, і до середини XIX століття вже стабільно асоціювався з політикою набуваючи негативних рис у суспільному сприйнятті. Зокрема цей процес пов'язують із Французькою революцією. В повоєнний період (після Першої світової війни) в Європі термін «пропаганда» сприймався здебільшого негативно, а після Другої світової увійшов у вжиток як різновид пропаганди, який носив виключно негативу мету. Є очевидним, що в тоталітарних державах тих часів і не тільки, вся пропаганда підпорядковувалася єдиній меті, вона мала ідеологічне завдання і всі її засоби та інструменти скеровувалися саме на це. Пропаганда в такому суспільстві займається створенням певної моделі світу, вигідної владі.

У наш час, здебільшого, поняття «пропаганда» сприймається з негативним відтінком. Однак негативна конотація присутня не завжди. Доречно згадати президента США Франкліна Рузвельта, його доленосне рішення у протистоянні «великій депресії». Серія вечірніх радіопередач, що мали назву «Бесіди біля каміна» де президент говорив у неофіційному стилі з мільйонами американців про все, що відбувалося в країні, допомагали пояснювати економічну політику подолання кризи. Ці зустрічі, в першу чергу, спрямовувалися на взаєморозуміння народу з владою, були покликані відновити громадську довіру та надію на те, що країна подолає економічні негаразди. Пропаганда здатна згуртовувати суспільство навколо цінностей (позитивна) або розпалювати ворожнечу, створювати «образ ворога» та

викривлену реальність (негативна), маніпулюючи свідомістю мас. Вона є потужним інструментом впливу в сучасній інформаційній війні, особливо через новітні технологічні засоби. Отже, «те, що підлягає поширенню» відіграє ключову роль у формуванні громадської думки, виконуючи інформаційну, виховну або маніпулятивну функції – без цього нині неможливо уявити політику.

Негативне ставлення до пропаганди великою мірою ґрунтується на тому, що маси сприймають її виключно як тоталітарний метод поширення інформації, і підтвердженням цієї тези служить приклад росії, яка є тоталітарною і активно використовує пропаганду проти української держави, щоб продовжувати війну. Російська пропаганда проти свого народу виконує свої завдання (основне – вплив та нав'язування потрібної думки), набула нового характеру і її особливістю є створення та розповсюдження фейкової інформації. З розвитком технологій та з розширенням медіапростору форми пропаганди стають досконалішими, проте її функції залишаються сталими: боротьба з ідейними супротивниками, управління інтерпретаціями подій на основі переконання аудиторії в правомірності поглядів і позицій комунікатора, обов'язкова відповідь на випади противника, нейтралізація його зусиль (контрпропаганда), контроль над свідомістю населення, практична активізація свідомості, тобто спонукання аудиторії до певних дій.

Треба вміти розпізнавати пропаганду супротивника і нейтралізувати її. Щоби контрпропаганда була успішною, вона має бути якіснішою за пропаганду. Україна досить успішно справляється з російською пропагандою, а результатом цього є те, що і українці всередині країни, і світова спільнота знають, що відбувається, попри численні постійні намагання росії перекручувати факти.

За даними дослідження Інституту масової інформації (IMI), близько 70 % українців отримують новини з Facebook, YouTube та Telegram, і понад половину користувачів не цікавлять джерела походження інформації. Такий рівень довіри створює сприятливе середовище для маніпуляцій, фейків-ньюз, дезінформації і політичної пропаганди.

Аналіз феномену дезінформації дозволив визначити її основні риси, механізми поширення та джерела, що підтвердило її значний дестабілізуючий вплив на демократичні системи. Визначено, що це відомості, які не відповідають дійсності, котрі адресуються як широкому загалу, так і окремому адресату, спрямовані на зміну світогляду, виклик бажаної реакції та мають (відомості) негативний контекст. Констатовано, що невід'ємним супутником поширення дезінформації є мета, якої хоче досягти суб'єкт її

поширення. Найперше це введення в оману тих, кому вона транслюється (конкретній особі чи безособово), а далі зазвичай зміна суспільної думки (очікувана реакція). Наголошено на тому, що дезінформація формується та поширюється умисно.

В Україні, особливо під час війни, коли російські інформаційні засоби намагаються підірвати довіру до державних інституцій та деморалізувати населення, актуальність протидії дезінформації першочергово забезпечується комплексом нормативно-правових актів України, спрямованих на забезпечення інформаційної безпеки та протидію деструктивним інформаційним впливам.

Однак, протистояння дезінформації ускладнюється тим, що регулювання діяльності соціальних мереж на законодавчому рівні малоефективне, протидія що ведеться як державними так і громадськими ініціативами низькопробна та малопереконлива. Надзвичайно важливим є медіаграмотність серед громадян. Тут ключовим фактором у протистоянні впливу дезінформації на процеси, що відбуваються бажано використовувати у трудових та навчальних колективах нетривкі, локальні обговорення важливих подій сьогодення. На державному рівні проведено багато досліджень щодо маніпуляцій у медіапросторі, проте залишається відкритим питання про ефективність освітніх ініціатив у сфері медіаграмотності. Важливо зрозуміти, які методи навчання можуть формувати критичне мислення та здатність громадян розпізнавати інформаційні загрози, та активно їх реалізувати.

Отже, вплив пропаганди, дезінформації та соціальних мереж на політично-соціальні процеси в Україні багатовимірний. Аналіз стратегій боротьби з дезінформацією показав, що ефективна протидія потребує комплексного підходу, що вимагає підвищення рівня медіаграмотності, правового регулювання інформаційного простору, розвитку фактчекінгових платформ та свідомого ставлення громадян до інформації, застосування цифрових технологій для моніторингу інформаційних загроз. Державні ініціативи у цій сфері мають бути спрямовані на мінімізацію впливу маніпулятивної інформації та забезпечення прозорості комунікаційних процесів. В умовах війни та глобальної інформаційної конкуренції Україна стоїть перед викликом навчитися працювати з правдою та інформацією, аби політичні процеси залишалися демократичними та прозорими.

Список використаних джерел:

1. Бакланова Н. М., Михайліченко А. Р. Політична пропаганда як один із найефективніших засобів формування громадської думки. *Політикус* : наук. журнал. 2023. № 1. С. 7-11.

2. Крап, А. П. (2025). Дезінформація як загроза демократії та державному управлінню. *Український політико-правовий дискурс*, (9). URL : https://doi.org/10.5281/zenodo.15108404

3. Звоздецька О. Дезінформація як загроза національній безпеці Європейського Союзу: проблеми та підходи. *Історико-політичні проблеми сучасного світу.* 2021. Т. 43. С. 30-39. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ippss_2021_43_5 (дата звернення : 10.01.2026 р.).

4. Крикун В., Бауліна Т. Дезінформація як засіб гібридної війни: сутність і наслідки. *Вісник Київського НУ імені Тараса Шевченка*. Філософія. 2022. Вип. 2. С. 30-33. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNUF_2022_2_7 (дата звернення : 10.01.2026 р.).

5. Огляд поняття пропаганда. *Science Direct.* URL : https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/propaganda

Черток О. Ф.,
викладач кафедри національної безпеки,
ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Київ
Турський О. В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти, ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Київ

Соціальна стійкість громад у надзвичайних ситуаціях: роль органів влади та служб реагування

Соціальна стійкість громади в надзвичайних ситуаціях дедалі частіше розглядається як ключова умова збереження життєздатності територій, безперервності базових сервісів і здатності населення проходити через шоки без руйнівних довготривалих наслідків. У контексті України ця проблематика набуває особливої ваги через поєднання воєнних ризиків із техногенними аваріями, енергетичними та комунікаційними збоями, міграційними хвилями й підвищеною вразливістю окремих груп населення. За таких умов сама природа надзвичайної ситуації змінюється: вона стає тривалою, повторюваною, багатофакторною та здатною продукувати каскадні наслідки, коли первинна подія породжує ланцюг вторинних криз у соціальній сфері, охороні здоров'я, освіті, житлово-комунальному господарстві та публічній безпеці. Тому соціальна стійкість має інтерпретуватися не як абстрактна характеристика згуртованості, а як результат цілеспрямованої державної та муніципальної політики, підтриманої спроможністю служб реагування, якістю кризових комунікацій, наявністю резервів і здатністю системи цивільного захисту діяти в умовах дефіциту ресурсів і високої невизначеності.

У теоретико-прикладному вимірі соціальна стійкість громади означає здатність соціальних інститутів, мереж взаємодопомоги, місцевих органів влади та служб реагування забезпечувати безпеку й мінімально необхідний рівень життєзабезпечення, швидко адаптуватися до порушення звичних умов і організовувати відновлення з урахуванням нових ризиків. Така стійкість не зводиться до суто матеріальних ресурсів, оскільки значною мірою визначається довірою до інституцій, дисципліною виконання сигналів оповіщення, готовністю населення до самоорганізації, наявністю соціальних зв'язків і здатністю громади включати в підтримку найбільш уразливих [1]. Одночасно стійкість потребує управлінської рамки, яка встановлює зрозумілу відповідальність і повноваження, алгоритми координації та фінансово-організаційні механізми, що дозволяють перетворити солідарність на дієву систему допомоги. Кодекс цивільного захисту України визначає загальні

засади захисту населення і територій, принципи організації цивільного захисту, функції органів влади та сил цивільного захисту, а також логіку планування, оповіщення, евакуації й реагування, що створює правовий фундамент для формування соціальної стійкості як управлінського результату.

Роль органів місцевого самоврядування в забезпеченні соціальної стійкості є визначальною, оскільки саме вони найближчі до потреб населення, володіють локальним контекстом, управляють значною частиною комунальних сервісів і координують взаємодію з місцевими інституціями охорони здоров'я, освіти та соціального захисту. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює систему та гарантії місцевого самоврядування, визначає компетенції рад і виконавчих органів у вирішенні питань місцевого значення, що у кризових умовах трансформується в практичну відповідальність за організацію підтримки населення, розгортання тимчасових пунктів допомоги, комунікацію з жителями, забезпечення логістики, функціонування пунктів обігріву, укриттів і координацію гуманітарної підтримки [2]. У соціальному вимірі ключовим завданням органів влади стає збереження доступності базових послуг і запобігання соціальній дезорганізації, коли паніка, чутки та недовіра можуть завдавати шкоди не меншої, ніж первинна небезпека. Саме тому соціальна стійкість пов'язана з якісними кризовими комунікаціями, які мають бути регулярними, зрозумілими, підтвердженими офіційними каналами й адаптованими для різних аудиторій, включно з людьми похилого віку, людьми з інвалідністю, внутрішньо переміщеними особами та сім'ями з дітьми. У цьому контексті комунікація є не допоміжною функцією, а одним із центральних інструментів управління поведінкою населення та підтримання громадського порядку.

Міжнародні підходи до зниження ризиків і побудови стійкості підкреслюють, що громада стає стійкою тоді, коли управління ризиками інтегроване в розвиток території, а не обмежене реагуванням на події. Сендайська рамкова програма зі зниження ризику лих 2015-2030 окреслює пріоритети, які безпосередньо підтримують ідею соціальної стійкості: розуміння ризику, посилення управління ризиками, інвестування в стійкість та підвищення готовності до реагування з орієнтацією на відновлення кращої якості, що важливо для громад, які переживають повторювані надзвичайні ситуації [3]. У прикладній площині це означає, що соціальна стійкість залежить від регулярної оцінки вразливостей, наявності планів безперервності надання соціальних послуг, резервних схем забезпечення водою, теплом і зв'язком, а також від готовності соціальної інфраструктури працювати у змінених умовах. Відновлення при цьому має враховувати уроки

кризи, щоб мінімізувати повторюваність втрат, оскільки відбудова без підсилення стійкості відтворює вразливості та збільшує майбутні ризики.

Особливе значення для соціальної стійкості має міський і муніципальний рівень, де концентруються населення, критичні сервіси та соціальна інфраструктура. Ініціатива Making Cities Resilient 2030 (MCR2030) акцентує на необхідності багатосекторального планування, залучення заінтересованих сторін і інвестування у заходи, які дозволяють системам, сервісам і людям реагувати на кризу, витримувати тиск і відновлюватися, що є релевантним для громад, які прагнуть зміцнити соціальну стійкість через інституційні механізми та партнерства [4]. Для українських громад це може бути практично реалізовано через розвиток місцевих платформ координації, у яких поєднуються управлінські рішення органів влади, оперативні дані служб реагування, спроможності комунальних підприємств, потенціал волонтерів і громадських організацій, а також участь бізнесу в підтримці логістики, забезпеченні ресурсів і відновленні сервісів.

Список використаних джерел:

1. Кодекс цивільного захисту України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.10.2012 р. № 5403-VI. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/5403-17 (дата звернення : 13.01.2026 р.).

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення : 13.01.2026 р.).

3. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030. *PreventionWeb*. URL : https://www.preventionweb.net/files/43291_sendaiframeworkfordrren.pdf (дата звернення : 13.01.2026 р.).

4. Making Cities Resilient 2030 (MCR2030). *UNDRR*. URL : https://www.unisdr.org/campaign/resilientcities/assets/home/documents/MCR2030%20in%20English.pdf (дата звернення : 13.01.2026 р.).

Шейбут Д. В.,
к.ю.н., доцент кафедри національної безпеки,
ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Київ

Політична система суспільства в умовах сьогодення: виклики для розвинених країн

Політичні системи розвинених країн переживають фазу затяжної турбулентності, у якій зійшлися кілька взаємопов'язаних ліній напруження: геополітична фрагментація й конкуренція великих держав, структурні зсуви у світовій економіці, технологічна перебудова інформаційного середовища, прискорене кліматичне та енергетичне переоснащення, а також тривалий дефіцит довіри до державних і партійних інститутів. У цих умовах демократичне врядування змушене одночасно відповідати на короткі цикли криз і будувати довгі цикли розвитку, не втрачаючи спроможності до компромісу та дотримання верховенства права. Зовнішній вимір викликів накладається на внутрішні лінії розколу, і навіть за формально сталої інституційної архітектури виникають ефекти, які підривають керованість політичної системи: поляризація, взаємна делегітимація еліт, фрагментація партійного поля, спрощення та міфологізація публічних дебатів [1]. У підсумку демократичні режими мають працювати у стані постійного стрес-тесту, коли вирішення нагальних загроз відбувається паралельно з боротьбою за збереження інституційної стійкості та суспільної згуртованості.

Помітний пласт сучасних викликів пов'язаний із перерозподільними наслідками глобалізації й технологічних змін, що нерівномірно торкнулися територій, галузей і соціальних груп. Дослідження політичної економії переконливо показують, що шоки відкритої торгівлі, фінансової інтеграції та міграції – діючи опосередковано через ідентичність і локальні очікування – здатні підживлювати підтримку сил, які апелюють до захисного економічного націоналізму та простих рішень. Так виникає «географія програшу», де колишні індустріальні регіони та периферійні спільноти фіксують відносне або абсолютне погіршення позицій, що трансформується у виборчі зсуви та тиск на традиційні партії. Такий тиск ускладнює запуск складних політик адаптації, бо політичний цикл дедалі менше терпить відкладені вигоди й дедалі чутливіше реагує на короткострокові втрати [2]. Тому в розвинених демократіях зростає спокуса переходити від універсалістських програм до селективних пактів із виборчими нішами, що поглиблює фрагментацію й знижує довіру до інститутів загального представництва.

Не менш важливим є культурно-ціннісний вимір трансформацій, у якому розходження між космополітичними та традиціоналістськими

орієнтаціями стає провідною лінією політичної конкуренції. Порівняльні дослідження фіксують тривалий «культурний відкат», коли частина електорату сприймає ліберальні зміни у сфері гендерної рівності, міграції, етноконфесійного різноманіття та секуляризації як загрозу звичному соціальному порядку, і відповідає підтримкою лідерів і партій, що обіцяють реставрацію культурної домінанти. Цей розлом переформатовує коаліції, переводячи конкуренцію з економічної площини в символічну, де політика ідентичності витісняє політику перерозподілу, а міжпоколіннєва, освітня і територіальна поляризація посилює асиметрії інформаційного споживання [3]. У підсумку традиційні центристські партії втрачають електоральні якорі, а інституційна система змушена працювати в режимі постійних культурних конфліктів, що знижує горизонти планування та ускладнює вироблення довіроутворювальних політик.

Стрімка перебудова медіаекосистеми стає каталізатором цих тенденцій, оскільки мережеві платформи змінюють саму структуру публічної сфери, алгоритмічно підсилюючи емоційно заряджений і конфліктогенний контент. Емпіричні аналізи показують, що поєднання комерційних стимулів платформ, партійно орієнтованих каналів та організованих кампаній маніпуляції створює стійкі каскади дезінформації, які легко масштабуються у поляризованих середовищах. Така архітектура заохочує до мікротаргетованих наративів, розмиває межу між журналістикою та активізмом і підриває базові передумови спільної фактології. Для інституцій це означає хронічні ризики для довіри до виборчих процесів, ефективності антикризової комунікації та здатності до політики згоди, адже адміністративні рішення миттєво потрапляють у турбулентні інформаційні потоки, де зміст швидко витісняється формою.

Довгий тренд демократичного відступу додає ще одну площину ускладненням внутрішнього врядування, бо формально конкурентні вибори можуть співіснувати з поступовою ерозією верховенства права, незалежності інститутів і свобод вираження. Порівняльні оцінки якості демократії фіксують розширення кола країн із негативною динамікою свобод і автономії громадянського суспільства, і хоча розвинені демократії загалом зберігають лідерство, тиск на інститути зростає навіть у них, особливо у площинах свободи медіа, фінансування політики та судового балансу [4]. Це формує своєрідну пастку: чим глибша поляризація, тим сильніша спокуса інструментально використовувати державні повноваження для короткотермінових партійних цілей, що ще більше підриває нормативні обмежувачі і знижує готовність сторін до самостримування.

Керованість демократичних систем ускладнюється також «режимом постійної надзвичайності», який утворився після кількох хвиль шоків – від

пандемії та енергетичних стресів до геополітичних конфліктів і міграційного тиску. У такому режимі уряди частіше вдаються до коротких виконавчих процедур, скорочених консультацій і швидких переглядів регуляцій, що підвищує ризик «тимчасової постійності» надзвичайних інструментів. Паралельно зростають очікування суспільства на миттєві результати, а політичні інвестори у публічній сфері навчаються конвертувати локальні незадоволення у національні кризи через платформні механіки мобілізації. Втрата спільних горизонтів планування та зростання транзакційних витрат для будь-якої реформи підривають здатність партій створювати широкі коаліції, а парламентам – підтримувати складні багаторічні програми модернізації.

Список використаних джерел:

1. Rodrik, D. (2021). Why Does Globalization Fuel Populism? *Annual Review of Economics*, 13, 133-170. URL : https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-economics-070220-032416
2. Norris, P., & Inglehart, R. (2019). Cultural Backlash: Trump, Brexit, and Authoritarian Populism. *Cambridge University Press*. Розд. 1 (відкрита версія): URL : https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2018/09/Norris_Inglehart_Cultural_Backlash_Overview_Chapter-1.pdf
3. Benkler, Y., Faris, R., & Roberts, H. (2018). Network Propaganda: Manipulation, Disinformation, and Radicalization in American Politics. *Oxford University Press*. Відкрите видання URL : https://library.oapen.org/bitstream/20.500.12657/28351/1/9780190923624.pdf
4. Nord, M., Lundstedt, M., Altman, D., Angiolillo, F., Borella, C., Fernandes, T., Gastaldi, L., Good God, A., Natsika, N., & Lindberg, S. I. (2025). State of the world 2024: 25 years of autocratization. *Democratization*. URL : https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13510347.2025.2487825

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА, БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ ТА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ І ТРАНСФОРМАЦІЙ

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ СИСТЕМАМИ НА МІКРО-, МЕЗО- І МАКРОРІВНЯХ

Бішко В. Я.,
здобувач третього (наукового) рівня
вищої освіти спеціальності Економіка,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Науковий керівник: Квасній Л. Г.,
к.е.н., доц., професор кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

Дослідження інноваційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу в Україні

Науковці зауважують, що «Перспективи інноваційного розвитку МСП є дуже позитивними, оскільки технологічні та організаційні зміни дозволяють цим підприємствам швидко адаптуватися до змін на ринку, використовувати нові можливості та досягати значних успіхів» [1, с. 48].

В сучасних умовах трансформації національної економіки інноваційна діяльність виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ). Саме МСБ формує гнучку основу економіки, сприяє створенню робочих місць, розвитку регіонів та впровадженню нових технологічних і управлінських рішень. В умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкурентного тиску інновації стають необхідною умовою виживання і сталого розвитку суб'єктів господарювання.

Інноваційна діяльність підприємств МСБ охоплює процеси створення, впровадження та комерціалізації нових або вдосконалених продуктів, послуг, технологій, організаційних та маркетингових рішень. Відповідно до міжнародної практики, інновації поділяються на продуктові, процесні, організаційні та маркетингові. Для малих і середніх підприємств особливого значення набувають не лише радикальні інновації, а й інкрементальні, спрямовані на поступове вдосконалення діяльності.

В Україні інноваційна активність МСБ є важливим інструментом адаптації до нестабільного економічного середовища, викликів воєнного часу, обмеженості фінансових ресурсів та змін у структурі попиту. Саме здатність швидко реагувати на зміни, впроваджувати цифрові технології та нові бізнес-моделі надає малим і середнім підприємствам стратегічні переваги порівняно з великими корпораціями.

Дослідження показують, що рівень інноваційної активності підприємств малого та середнього бізнесу в Україні залишається відносно низьким у порівнянні з країнами Європейського Союзу. Лише незначна частка МСБ систематично здійснює науково-дослідні та дослідно-

конструкторські роботи або впроваджує технологічні інновації. Водночас спостерігається зростання зацікавленості підприємств у нематеріальних інноваціях, зокрема в цифровізації бізнес-процесів, використанні електронної комерції, CRM-систем, онлайн-маркетингу та віддалених форм організації праці.

Особливістю інноваційної діяльності МСБ в Україні є її фрагментарний характер. У більшості випадків інновації носять епізодичний характер та впроваджуються без довгострокової інноваційної стратегії. Це зумовлено обмеженістю фінансових ресурсів, нестачею кваліфікованих кадрів, недостатнім рівнем інноваційної культури та слабкою інтеграцією бізнесу з науково-освітнім середовищем.

Разом із тим, останніми роками спостерігається позитивна динаміка розвитку стартапів, IT-сектору, креативних індустрій та технологічно орієнтованих малих підприємств. Значну роль у цьому відіграють державні та міжнародні програми підтримки підприємництва, грантові механізми, бізнес-інкубатори, акселератори та кластери. Ці інституції створюють сприятливе середовище для генерації інновацій та розвитку підприємницьких ініціатив.

Незважаючи на наявність потенціалу, інноваційна діяльність малого та середнього бізнесу в Україні стикається з низкою суттєвих проблем. Однією з ключових є обмежений доступ до фінансування. Високі відсоткові ставки за кредитами, недостатній розвиток венчурного капіталу та складність залучення інвестицій стримують реалізацію інноваційних проєктів.

Важливим бар’єром також є недосконаліть інституційного середовища. Нестабільність законодавства, бюрократичні процедури, слабкий захист прав інтелектуальної власності знижують мотивацію підприємців до інвестування в інновації. Додатковим стримувальним фактором виступає дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо у сфері високих технологій, інженерії та управління інноваціями.

Окремої уваги потребує проблема низького рівня співпраці між МСБ та науковими установами. Відсутність ефективних механізмів трансферу технологій призводить до розриву між науковими розробками та реальними потребами бізнесу. У результаті значна частина інноваційного потенціалу залишається нереалізованою.

Активізація інноваційної діяльності малого та середнього бізнесу в Україні потребує комплексного підходу, який поєднує зусилля держави, бізнесу та науково-освітнього середовища. Одним із ключових напрямів є формування сприятливої інноваційної екосистеми, що включає фінансові стимули, податкові пільги, грантові програми та інструменти державної підтримки.

Перспективним напрямом розвитку є цифрова трансформація МСБ. Впровадження цифрових платформ, автоматизація бізнес-процесів, використання великих даних та хмарних технологій дозволяють підприємствам підвищити ефективність діяльності та адаптуватися до змін ринкового середовища. Важливу роль відіграє також розвиток підприємницької освіти та підвищення інноваційної культури серед власників і менеджерів МСБ.

Інноваційна діяльність малих і середніх підприємств забезпечує їх сталий розвиток, підвищує рівень конкурентоспроможності та сприяє ефективному пристосуванню до ринкових змін. У сучасному динамічному економічному середовищі інновації виступають ключовим чинником збереження та подальшого зростання бізнесу [2].

На нашу думку, в довгостроковій перспективі інноваційна діяльність малого та середнього бізнесу може стати основою структурної модернізації економіки України. За умови належної підтримки та формування сприятливого середовища МСБ здатен виступити рушієм технологічного розвитку, підвищення продуктивності праці та інтеграції України у глобальний інноваційний простір.

Список використаних джерел:

1. Юдіна О., Зінченко Г., Жидик А., Товт Ю. Інноваційний розвиток малого та середнього підприємництва. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. С. 47-51.

2. Довбенко В. І. Вибір напрямків інноваційного розвитку підприємства за умов змін стану ринку. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository.* 2010. URL : http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/11401/1/43.pdf

3. Роль малих та середніх підприємств в розвитку інноваційної економіки. *Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності» (УІІВ)*. URL : https://iii.ua/uk/rolmalih-ta-serednih-pidpriiemstv-v-rozvitku-innovaciynoyi-ekonomiki

Боршош А. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Національний університет «Львівська політехніка»
Науковий керівник: Корицька О. І.,
к.е.н., доцент каф. менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»

Цифрові трансформації у сфері сервісного обслуговування: виклики та можливості для Appliance Repair Expert Corp.

В сучасних умовах розвитку бізнесу ключовим фактором зростання компанії є елемент цифровізації, що в свою чергу видозмінює класичні методи взаємодії з клієнтами та загальну бізнес-модель. Стрімке поширення застосування IT-інструментів для підвищення ефективності обслуговування збільшує конкуренцію для малого та середнього бізнесу, а також сприяє складності виходу на ринок. Appliance Repair Expert Corp. – це канадська компанія, що спеціалізується на ремонті, обслуговуванні та встановленні побутових приладів різних брендів і моделей. Компанія використовує цифровізацію для покращення клієнтського досвіду, зокрема через онлайн-заявки та мобільні канали зв'язку, що дозволяє клієнтам швидко записуватися на ремонт та відстежувати статус замовлення [1].

Близько 78 % компаній у сфері сервісу вже інтегрували стратегії цифрової трансформації, а 65 % взаємодій із клієнтами відбувається за допомогою цифрових каналів. Це підтверджує, що цифрові технології вже стають нормою в обслуговуванні клієнтів та управлінні бізнесом [3]. Компанія Appliance Repair Expert Corp. вже впровадила використання CRM-системи, а також автоматизувала прийом заявок. Разом із перевагами економії часу та зручності виникають виклики, які компанія повинна системно вирішувати для забезпечення стабільності бізнесу:

- Захист персональних даних;
- Високі витрати на впровадження цифрових технологій;
- Конкуренція на ринку сервісів;
- Ризики технічних збоїв;
- Необхідність навчання персоналу.

Appliance Repair Expert Corp. повинна впровадити комплексну стратегію цифрової трансформації, яка включає інтеграцію сучасних інструментів захисту даних та кібербезпеки, а також навчання та підвищення цифрової компетентності персоналу.

Наприклад, у 2025 році 70 % організацій мали досвід кібератак саме через ініціативи цифрової трансформації, а 72 % атак були спрямовані на малі та середні підприємства, що підкреслює необхідність посиленої кібербезпеки під час цифровізації бізнесу. Крім того, лише 34 % співробітників малих і середніх підприємств отримували обов'язкове навчання з кібербезпеки, а 50 % впровадили багатофакторну автентифікацію, що вказує на недостатню готовність персоналу та слабкі заходи захисту цифрових каналів [2].

Цифровізація у сфері сервісного обслуговування має не лише технологічний, а й соціально-економічний ефект. Впровадження цифрових інструментів дозволяє забезпечити швидкий та доступний сервіс для клієнтів, зокрема у віддалених регіонах, а також створює нові робочі місця, пов'язані з обслуговуванням та підтримкою цифрових систем. Саме завдяки цьому цифровізація відкриває нові можливості для зростання та розвитку бізнесу, зокрема:

- Покращення клієнтського досвіду;
- Розширення ринку;
- Підвищення ефективності внутрішніх процесів.

Компанія вже використала можливості цифровізації для покращення клієнтського досвіду, зокрема через онлайн-заявки та мобільні канали зв'язку, що дозволяє клієнтам швидко записуватися на ремонт та відстежувати статус своєї заявки в реальному часі. Крім того, автоматизовані сповіщення та електронні нагадування про візит техніка допомагають уникати простоїв та забезпечують прозорість і зручність обслуговування.

Отже, цифровізація у сфері сервісного обслуговування дозволяє Appliance Repair Expert Corp. підвищувати ефективність внутрішніх процесів, покращувати клієнтський досвід та розширювати охоплення ринку, одночасно забезпечуючи соціально-економічні вигоди для населення та персоналу. Цифрова трансформація з кібербезпекою та навчанням персоналу забезпечує компанії стійкість і конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Appliance Repair Expert Corp. (2025). *Appliance Repair Expert Corp.* Retrieved January 14, 2026. URL : https://appliancerepairexpert.ca/

2. Lindner, J. (2025). *Digital Transformation in the Service Industry Statistics*. Gitnux. Retrieved January 14, 2026. URL : https://gitnux.org/digital-transformation-in-the-service-industry-statistics/

3. ZIPDO EDUCATION REPORT. (2025). *Digital Transformation in the Cyber Security Industry Statistics.* Retrieved January 14, 2026. URL : https://zipdo.co/digital-transformation-in-the-cyber-security-industry-statistics/

Бошко О. І.,
здобувач третього (наукового) рівня
вищої освіти спеціальності Економіка,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Науковий керівник: Квасній Л. Г.,
к.е.н., доц., професор кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

Дослідження перспектив розвитку ринку інтелектуальної власності в Україні

Інтелектуальна власність (ІВ) – це результат творчої діяльності людини, який має економічну цінність і підлягає правовому захисту. Вона включає винаходи, торгові марки, промислові зразки, авторські права, комерційні таємниці тощо. Ринок ІВ охоплює операції з обміну, ліцензування, передачі та комерціалізації таких прав. У сучасних умовах глобалізації і цифровізації інтелектуальні продукти стають одним із головних джерел конкурентних переваг і джерел доходів як окремих підприємств, так і національних економік загалом.

Для України, що прагне інтеграції в світовий економічний простір, розвиток ринку ІВ має стратегічне значення. Адже саме права ІВ сприяють залученню інвестицій, стимулюють інновації, підтримують розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ), а також підсилюють міжнародну торгівлю.

Ринок ІВ в Україні перебуває на етапі формування й поступового розвитку. За останні роки в державі відбулися важливі законодавчі зміни для вдосконалення системи правової охорони ІВ: були імпортовані положення про патенти, торгові марки та авторські права відповідно до міжнародних стандартів (зокрема угод ВОІВ і ТРІПС). Українські підприємства дедалі частіше реєструють патенти та торгові марки, а кількість об’єктів ІВ, включених до національного реєстру, збільшується.

Науковці стверджують, що «інтелектуальна власність продовжує вдосконалюватися та активно розвиватися в Україні. Разом з тим в даній сфері відбувається посилення та впровадження євроінтеграційних процесів, зокрема в 2022 році Україна набула повноправного членства в регіональній групі Центральної Європи та Балтії (CEBS) Всесвітніх органів інтелектуальної власності, при цьому даний процес тривав з 2017 року. Тобто Україна продовжує активно розвивати відповідний напрямок» [1].

Разом із тим, у порівнянні з країнами ЄС та США темпи зростання ринку ІВ в Україні залишаються відносно невисокими. Багато українських компаній не використовують повною мірою права ІВ у своїй діяльності через

низький рівень обізнаності, недостатній розвиток інфраструктури підтримки, слабке просування ліцензійних продуктів і обмежений доступ до фінансування. Це особливо відчутно в секторі МСБ, де нематеріальні активи часто недооцінюються як джерело вартості.

Багато підприємців недостатньо обізнані про можливості і механізми захисту інтелектуальної власності. Це призводить до випадків плагіату, порушень прав та втрати потенційних доходів. Освітні програми та інформаційні кампанії щодо ІВ в Україні ще не охоплюють у повному обсязі бізнес-середовище.

Інвестиції у створення і комерціалізацію об'єктів ІВ часто вимагають значних витрат на НДДКР, захист прав та маркетинг. Дефіцит венчурного капіталу, обмежена кількість програм державної та приватної підтримки стримують розвиток ринку ІВ.

Українські наукові установи генерують значний потенціал знань, проте механізми трансферу технологій та комерціалізації розробок слабко розвинені. Це знижує можливості підприємств використовувати нові наукові продукти та ефективно впроваджувати інновації.

Хоча ринок ІВ в Україні стикається з викликами, існують реальні можливості для його розвитку. Науковці зазначають, що «спостерігається позитивна динаміка зростання інноваційної діяльності шляхом освоєння нових видів продукції на промислових підприємствах за суттєвого відставання впровадження прогресивних технологічних процесів, зокрема ресурсозберігаючих технологій. Здебільшого впроваджуються поліпшуючі та часто «запозичені» інновації» [2].

Україна продовжує гармонізувати своє законодавство з європейськими стандартами. Очікується посилення захисту прав ІВ, прискорення процедур реєстрації та ефективніший захист від порушень, що сприятиме довірі бізнесу до ринку ІВ.

Перспективним напрямом вважаємо розвиток венчурного фінансування та стартап-екосистеми. Залучення інвестицій у технологічні стартапи та інноваційні проєкти створить нові можливості для комерціалізації прав ІВ. Більша активність бізнес-ангелів, венчурних фондів та акселераторів сприятиме ефективному використанню інтелектуальних активів.

Створення технопарків, інкубаторів, центрів трансферу технологій, спільних науково-виробничих кластерів сприятиме комерціалізації розробок і підсилить роль ІВ у розвитку конкурентоспроможних продуктів.

Швидкий розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для управління правами ІВ, ліцензування, електронних ринків та платформ обміну інтелектуальними продуктами. Водночас це потребує сучасних механізмів захисту прав у кіберсфері.

«Будь-яка держава, що прагне досягти високого рівня життя своїх громадян, має створити дієву систему захисту ринку інтелектуальної власності. Тобто наявність дієвої системи захисту і стимулювання інтелектуальної власності – є неодмінною умовою розвитку держави в цілому» [1].

На нашу думку, ринок інтелектуальної власності в Україні має значний потенціал для розвитку, який ще не реалізований повною мірою. Його ефективний розвиток може стати важливим драйвером інноваційного зростання, технологічного оновлення економіки та інтеграції у світові ланцюги доданої вартості. Для цього необхідно вдосконалювати законодавство, розвивати інституційну підтримку, посилювати фінансування та підвищувати правову культуру суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел:

1. Чуницька І., Бондарук О. Сучасний стан ринку інтелектуальної власності в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023. № 52. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-55

2. Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Кужель Н. Л. Ринок інтелектуальної власності в Україні: проблеми та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 71-79. URL : https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-71-79

3. Юрченко О. В. Економічні аспекти впливу інтелектуальної власності на конкурентоспроможність підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2022. № 28. С. 51-60.

Ганич Н. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Лісний В. І.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Науковий керівник: Стручок Н. М.,
к.е.н., доц., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Стратегія ціноутворення як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства

В умовах глобальних економічних змін основним критерієм економічної безпеки є здатність національної економіки зберігати чи швидко відновлювати критичний рівень суспільного відтворювання в умовах припинення зовнішніх поставок чи кризових ситуацій внутрішнього характеру. Увагу багатьох вчених привертає понятійний апарат, в рамках якого, враховуючи різноманітні підходи визначено зміст поняття «економічна безпека». Економічна безпека, як важливий економічний термін, характеризується складною внутрішньою структурою, що відображається у різноманітності підходів і поглядів у розкритті її змісту науковцями.

До мікрорівня класично відносять економіку підприємства. Це базовий рівень економіки регіону та країни, де майже всі економічні перетворення, по суті, направлені на поліпшення функціонування окремого підприємства, їхніх об’єднань та підприємців [1].

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин стратегія ціноутворення набуває ключового значення в діяльності підприємств. Ціна є одним із найважливіших інструментів, що безпосередньо впливає на рівень прибутковості підприємства, його конкурентоспроможність та позиціювання на ринку.

Цінова стратегія виконує роль посередника між виробником і споживачем, тому її розробка є надзвичайно важливою та належить до основних аспектів маркетингу. Однак, суб’єктам господарювання часто бракує достатніх теоретичних знань для всебічної розробки власної цінової стратегії, хоча різноманіття таких стратегій уже є досить значним.

Науковці розглядають цінову стратегію як систематичний та цілеспрямований підхід до визначення цін на товари чи послуги, який

враховує комплексний аналіз різноманітних факторів та внутрішніх/зовнішніх умов для досягнення конкретних цілей підприємства.

Цінова стратегія виступає як складова загальної стратегії підприємства і містить рішення про встановлення цін, зниження чи підвищення їх у певних ситуаціях, а також вибір методів та підходів до ціноутворення.

На думку Гаркавенко С. С. стратегія ціноутворення: «стратегічна лінія (план) фірми у сфері ціноутворення з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей» [3].

Захарова М. Г. визначає зміст стратегії ціноутворення, як: «набір методів, за допомогою яких можна формувати ціни, включаючи також стратегічні рішення, які пов'язані з ціною, але не припускають конкретних операцій з нею. цінова стратегія є організаційним планом встановлення і управління цінами для того, щоб конкурувати на ринку і досягати організаційних цілей і завдань» [4].

Особливості процесу ціноутворення визначаються не лише внутрішніми факторами діяльності підприємства, такими як собівартість продукції, стратегічні цілі чи рівень інноваційності продукту, але й зовнішніми умовами, серед яких: макроекономічна стабільність, динаміка ринкових тенденцій та зміни у споживчих очікуваннях.

Основними цілями забезпечення економічної безпеки підприємства, досягненню яких має слугувати ціноутворення, можемо назвати такі:

- забезпечення сталого функціонування підприємства – в умовах активної конкуренції, а також у випадку зміни споживчих смаків, коли і виникає ризик надмірного розміру пропозиції, що спонукає підприємство знижувати ціни до рівня покриття витрат, а отримання прибутку не стає головною метою;

- максимізація прибутку в короткостроковому періоді – розглядається, як певна ціль, коли підприємство намагається з найбільшою користю використати кон'юктуру ринку, а також у разі невизначеності умов діяльності підприємства в майбутньому;

- максимізація обороту в короткостроковому періоді – реалізується шляхом включення відсотку комісійних на збут продукції;

- утримання ринку – зберігання існуючого положення або сприятливих умов діяльності на ринку. Підприємство відстежує ситуацію на ринку, намагаючись уникнути значного зростання чи зниження цін.

Важливість розробки комплексної стратегії ціноутворення зумовлена необхідністю забезпечення балансу між фінансовими інтересами підприємства та задоволенням потреб споживачів, що дозволяє створити стійкі конкурентні переваги.

Виходячи із результату аналізу, слід виділити такі етапи розробки цінової стратегії:

І етап: дослідження.

ІІ етап: аналіз товарної стратегії та формування оптимальної структури цінової політики.

ІІІ етап: формування оптимальної структури ціни.

ІV етап: визначення потенційних можливостей для зростання підприємства за рахунок цінової стратегії [5].

Класичний підхід до управління ціновою політикою підприємства базується на чотирьох складових: підготовка управлінського рішення щодо цін; прийняття управлінського рішення про ціни; реалізація управлінського рішення про ціни та контроль за виконанням цінових рішень/

Підсумовуючи, слід відмітити, що підприємствам радять регулярно оновлювати свої підходи до ціноутворення, зважаючи на динаміку ринку та зміну споживчих вподобань. Застосування сучасних цифрових інструментів і аналітики даних здатне суттєво покращити процес формування цін, що, у свою чергу, сприятиме підвищення їх економічної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Користін О. Є., Барановський О. І., Герасименко Л. В. Економічна безпека. Київ : КНУВС, 2010. 368 с. URL : http://www.pidruchniki.Ws/14170120/ekonomika/teoretichni_zasadi_ekonomichnoyi_bezpeki#127

2. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 4-е вид. Київ : Лібра, 2020. 720 с.

3. Негл Г., Холден Р. К. Стратегія і тактика ціноутворення. 2-ге вид. Миколаїв, 2019. 88 с.

4. Захарова М. Г. Місце цінової стратегії в системі стратегічного управління підприємством. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2016. Т. 15. № 3 (34). С. 142-159. DOI: https://doi.org/10.18524/2413–9998.2016.3(34).12046

5. Корецька О. В. Аналіз проблем та обґрунтування шляхів підвищення ефективності ціноутворення на підприємствах морського транспорту. *Економіка і суспільство.* 2022. № 41. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1537

Дядченко В. Ю.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Яворовський Ю. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Науковий керівник: Оліховський В. Я.,
к.е.н., доцент каф. менеджменту, економіки та менеджменту,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується динамізмом та невизначеністю в усіх її сферах, що є суттєвою перешкодою на шляху забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств. Вони працюють в умовах невизначеності та непередбачуваності, стикаються з безліччю загроз щодо свого функціонування, а тому змушені шукати шляхи щодо зниження загроз своєї діяльності. У звязку з цим, для забезпечення стабільного та ефективного розвитку, актуальності набуває проблема економічної безпеки підприємства.

Проте, зростаюча нестабільність сучасного зовнішнього середовища значно підвищує вагомість проблеми економічної безпеки, що потребує посиленої уваги. Метою даної статті є дослідження сутності економічної безпеки підприємства та визначення її складових.

Для управління економічною безпекою підприємства важливим аспектом є визначення основних її складових. Складові економічної безпеки підприємства – це сукупність основних напрямів його економічної безпеки, істотно відмінних один від одного за своїм змістом [3].

На погляд автора статті, виокремлення такого складу економічної безпеки є надто широким та містить у собі складові, які мають неекономічний характер, хоча і повязані з економічною безпекою підприємства. Отже, вважаємо, що до основних складових економічної безпеки підприємства слід віднести тільки ті, що містять лише економічні відносини або базуються на них.

Таким чином, в сучасних умовах господарювання надійна економічна безпека підприємства можлива лише за комплексного і системного підходу до її організації. Ця система має забезпечувати можливість оцінити перспективи

зростання підприємства, розробити тактику і стратегію його розвитку, зменшити наслідки негативного впливу зовнішнього и внутрішнього середовища, а також нових загроз та небезпек) [6].

Отже, за результатами дослідження було визначено систему складових економічної безпеки підприємства, які на думку автора статті дозволять підриємству бути стійким до загроз внутрішнього та зовнішнього середовища та дозволять стабільно функціонувати та розвиватися сьогодні і в майбутньому. Перспективами подальшого розвитку в цьому напрямку є створення і впровадження системи управління економічною безпекою у практичну діяльність вітчизняних підприємств.

У нашому випадку варто скористатися економічною діяльністю на мікрорівні, тобто повязаною безпосередньо з певним підприємством. Діяльністю у такому разі буде система дій, у результаті якої люди задовольняють свої потреби у вигляді виробництва та обміну матеріальними благами і послугами.

Виходячи з цього, ми можемо навести визначення економіки як діяльності людей на конкретному підприємстві, що повязана з виробництвом і обміном матеріальними благами і послугами для задоволення своїх потреб. Тепер розглянемо наступну складову частину нашого визначення. У спеціальній літературі наводиться визначення безпеки як стану, при якому будь-який обєкт знаходиться в надійній захищеності і не піддається негативному впливу будь-яких факторів. У широкому науковому сенсі під безпекою розуміється захищеність природно-фізіологічних, соціально-економічних, ідеально-духовних і ситуативних потреб у ресурсах, технологіях, інформації та моральних ідеалів, необхідних для життєдіяльності та розвитку населення [4].

Однак є загальні, типові чинники, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства незалежно від форм власності та галузі виробництва, а саме:

1. Безпосередні чинники виробництва – основні чинники, які безпосередньо забезпечують діяльність виробництва. До них належать: безпосереднє розміщення підприємства (територія); наявні природні ресурси та умови їх розміщення на цій території, доступність використання та якісні показники; наявність трудових ресурсів, їх освітньо-кваліфікаційний рівень; наявна виробнича інфраструктура, можливий обсяг її використання; соці ально-економічна інфраструктура і рівень матеріального достатку населення.

2. Стабільний попит на продукцію – чинник, який також відіграє важливу роль у рівномірному пропозиційному розвитку виробництва. Він охоплює: укладені довготермінові контракти на реалізацію продукції з її споживачами; рівень конкурентоспроможності продукції, що виробляється;

якісно-гарантійні показники виробів; обґрунтовані прогнози щодо стабільності ринку певного виду продукції; державне та регіональне замовлення на виготовлену продукцію.

3. Надійність постачальників, передусім тих, що забезпечують постачання основної сировини і матеріалів. Для цього потрібно: мати довготермінові договори на поставку необхідної сировини і матеріалів, враховуючи терміни постачання та їхні якісні показники; знати можливості постачальників і не допускати монопольності в їх поставках; для цього, як правило, потрібно мати 3-4 і більше постачальників сировини і матеріалів, щоб була гарантія стабільної цінової політики щодо сировини, матеріалів та інших комплектуючих.

4. Зовнішня конкуренція на продукцію, призначену на експорт. Ця продукція має: відповідати міжнародним стандартам; за якісними показниками і сервісним обслуговуванням бути конкурентоспроможною; мати обґрунтовану та прогнозовану перспективу; бути конкурентоспроможною щодо продукції, яка імпортується в нашу країну, з метою скорочення ввезення в Україну продукції, яку можуть виготовляти вітчизняні підприємства.

5. Державне економічне регулювання діяльності підприємства, яке полягає: у захисті власного товаровиробника незалежно від форм власності на засоби виробництва; регулюванні державної податкової політики; сприянні виробництву, враховуючи економічні, територіальні та інші аспекти; сприянні виробництву продукції, яка ввозиться як критичний імпорт; державному замовленні на товари, які фінансуються за рахунок бюджету, і скороченні імпорту на ці товари.

6. Надійний захист комерційної таємниці. Держава має гарантувати таємницю на науково-технічні досягнення, розроблення нових технологій, інтелектуальну власність, ноу-хау, у тому числі й комерційні таємниці. Економічна безпека підприємства [1, 3, 8].

Отже, економічній безпеці підприємства властивий подвійний характер – з одного боку, вона забезпечує можливість власного функціонування, з іншого є частиною (елементом) економічної безпеки системи вищого рівня і субєктом, що забезпечує виконання функцій регіоном, державою.

Дослідження сутності економічної безпеки підприємства показало, що в економічній теорії і практиці не існує однозначної термінології щодо її визначення.

Проаналізувавши формулювання економічної безпеки підприємства багатьма вітчизняними вченими, можна узагальнити, що економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх і зовнішніх

загроз, що забезпечує стабільне функціонування та ефективний розвиток і потребує управління з боку керівництва підприємства [7].

У звязку з цим актуальною науковою проблемою, що має велике теоретичне і практичне значення, представляється наукове осмислення можливостей застосування нових підходів, методів та інструментів управління економічною безпекою господарюючого субєкта з метою підвищення результативності та ефективності його функціонування.

Список використаної літератури:

1. Васильців Т. Г. Економічна безпека субєктів підприємництва: підручник. Чернівці: Технодрук, 2020. 458 с.
2. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л. В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 465-470.
3. Герасименко Ю. С. Економічна безпека діяльності підприємства: навч.-метод. посіб. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 212 с.
4. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / уклад. : М. В. Шашина, С. О. Тульчинська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 70 с.
5. Злупко С. М., Стефанишин О. В., Швайка Л. А. Підприємництво: основи, особливості, механізми : навч. посіб. Львів : Нац. ун-т ім. І. Франка, 2017. 370 с.
6. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : ЦУЛ, 2021. 728 с.
7. Казак О. О. Моделювання ефективності виробничої діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7694
8. Карінцева О. І., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Пономарьова Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві. *Механізм регулювання економіки* : міжнар. наук. журн. 2020. № 4. URL : https://doi.org/10.21272/mer.2020.90.04

Забава І. А.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Стецький Ю. І.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Науковий керівник: Оліховська М. В.,
к.е.н., доц., завідувач кафедри менеджменту, економіки та туризму, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ МАУП»

Конкурентоспроможність та зміни в управлінні підприємствами: напрями їх удосконалення

В умовах сучасної глобалізації та стрімкого розвитку технологій рівень конкурентоспроможності підприємства все більше визначається швидкістю впровадження інновацій, здатністю функціонувати в середовищі цифрової трансформації, результативністю використання інформаційних управлінських систем (ERP, CRM), а також рівнем соціальної відповідальності перед споживачами, персоналом і суспільством у цілому.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємства відображає не лише сукупність його поточних показників, а й рівень стратегічного мислення, ефективність управлінських рішень та спроможність адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища. Саме на цій основі формується система стратегічного планування та забезпечення довгострокових конкурентних переваг, що буде детальніше розглянуто в наступних підрозділах [4].

Конкурентоспроможність аграрного підприємства формується під впливом широкого кола чинників, які поєднують внутрішні характеристики суб'єкта господарювання із зовнішніми ринковими, природними, інституційними та соціальними впливами. Для результативного управління конкурентними перевагами необхідно своєчасно виявляти ці фактори, систематизувати їх та визначати пріоритетні напрями управлінського впливу.

Окремої уваги заслуговує державна політика у сфері аграрного розвитку, яка охоплює податкове регулювання, систему субсидій, кредитну підтримку, ціноутворення на ресурси та проведення аграрних реформ. Від стабільності й передбачуваності державного регулювання значною мірою

залежить інвестиційна активність підприємств, оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інноваційних технологій [6].

Узагальнена характеристика основних факторів конкурентоспроможності аграрного підприємства подана в таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові внутрішні та зовнішні фактори впливу
на конкурентоспроможність аграрних підприємств [2]

Група факторів	*Фактор*
Внутрішні фактори	Матеріально-технічне забезпечення
Внутрішні фактори	Організація виробництва та управління
Внутрішні фактори	Кваліфікація персоналу
Зовнішні фактори	Природно-кліматичні умови
Зовнішні фактори	Рівень конкуренції на ринку
Зовнішні фактори	Державна політика та регуляторне середовище

Важливу роль відіграє взаємодія між внутрішніми та зовнішніми чинниками. Так, розвинена матеріально-технічна база як елемент внутрішнього середовища сприяє ефективнішому реагуванню на несприятливі погодні умови, тоді як високий рівень управлінської компетентності забезпечує здатність підприємства своєчасно пристосовуватися до змін у законодавстві. Така взаємозалежність формує підґрунтя для застосування системного підходу до підвищення конкурентоспроможності суб’єкта господарювання [3].

У практиці управління аналіз зазначених факторів дає змогу виявити проблемні аспекти діяльності, потенційні загрози та резерви розвитку, які можуть бути використані для підвищення результативності роботи підприємства. На наступних етапах дослідження отримані результати будуть застосовані для оцінювання ринкових позицій та розроблення стратегічних рекомендацій щодо зміцнення його конкурентних переваг.

Узагальнено методи оцінки конкурентоспроможності підприємств можна згрупувати у три основні категорії:

- порівняльні (рейтингові) методи;
- індикативно-індексні методи;
- комплексно-аналітичні моделі.

1. Порівняльні методи

Зазначені підходи передбачають зіставлення показників діяльності підприємства з відповідними показниками конкурентів або середньогалузевими значеннями. До найбільш поширених методів належать:

- бенчмаркінг, що полягає у визначенні підприємства-еталона та порівнянні з ним;
- рейтингове оцінювання з подальшим ранжуванням за визначеними критеріями;
- метод позиціонування, який дає змогу визначити місце підприємства на ринку за такими параметрами, як частка ринку, ціна та якість продукції.

Перевагами цих методів є простота застосування та можливість оперативного представлення результатів у наочній формі. Водночас вони недостатньо враховують індивідуальні особливості підприємства і не завжди дозволяють виявити глибинні причини зниження конкурентних позицій.

2. Індикативно-індексні методи

Ці підходи базуються на формуванні узагальнених індексів, що відображають рівень конкурентоспроможності у вигляді одного інтегрального показника. Найбільш поширеними серед них є:

- індекс конкурентоспроможності продукції, який враховує співвідношення ціни, якості та експлуатаційних витрат;
- інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємства, що охоплює техніко-економічні, фінансові, організаційні та соціальні характеристики.

Використання цих методів дає змогу здійснювати динамічний аналіз, будувати порівняльні графіки та групувати підприємства за рівнем розвитку. Разом із тим їхнім обмеженням є залежність результатів від вибору показників та вагових коефіцієнтів.

3. Комплексно-аналітичні підходи

Дана група методів охоплює складні аналітичні моделі, що базуються на застосуванні інструментів стратегічного аналізу, зокрема:

- SWOT-аналіз, спрямований на виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і зз;
- модель п’яти конкурентних сил М. Портера;
- матричні методи (BCG, GE/McKinsey), орієнтовані на портфельний аналіз;
- експертні системи та багатокритеріальні методи оцінювання, що використовують ієрархічні структури та агреговані показники [5].

Зазначені підходи є найбільш ефективними для стратегічного управління, оскільки дозволяють не лише оцінити поточний стан підприємства, а й сформувати обґрунтовані рекомендації щодо посилення його конкурентних позицій.

Порівняльну характеристику основних методів оцінювання конкурентоспроможності подано в таблиці 2.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика підходів
до оцінки конкурентоспроможності підприємства [1]

Підхід	*Коротка характеристика*	*Переваги*	*Недоліки*
Порівняльні методи	Порівняння з конкурентами або галузевими еталонами	Простота, наочність	Поверхневість, суб'єктивність
Індексні методи	Побудова узагальнених показників	Можливість кількісної оцінки, моніторинг	Вплив вагових коефіцієнтів, складність вибору
Комплексно-аналітичні моделі	Аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, стратегій	Стратегічна глибина, обґрунтованість рішень	Складність реалізації, потреба в значному обсязі даних

Оцінка конкурентоспроможності підприємства потребує вибору відповідної методики, що визначається метою дослідження, особливостями галузі, доступністю інформації та часовими рамками. Для аграрної сфери доцільним є застосування поєднання різних підходів, зокрема використання індексного методу для кількісного аналізу разом із SWOT- або PEST-аналізом для якісної оцінки.

В умовах нестабільності ринкового середовища оборонно-технічні підприємства постійно зазнають впливу як внутрішніх обмежень, так і зовнішніх факторів. У зв'язку з цим стратегічна оцінка конкурентного потенціалу набуває особливої актуальності. Одним із найбільш поширених і практично орієнтованих інструментів комплексного аналізу є SWOT-аналіз.

Стратегічні напрями розвитку спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства у середньостроковій перспективі. Ключовим завданням є обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів та визначення логічної послідовності їх реалізації [7].

Враховуючи поточний стан підприємства, наявні ресурси, ринкові позиції та проблеми (низька диференціація продукції, залежність від посередників, невисока впізнаваність бренду), оптимальним є поетапне інтегроване впровадження стратегічних заходів у три взаємопов'язані фази:

1. Підготовчий етап (2025 р.) – організаційно-аналітична підготовка до змін: аудит внутрішніх процесів, розробка внутрішніх стандартів якості, визначення потенційних партнерів.

2. Етап впровадження (2026-2027 рр.) – початок практичної реалізації: сертифікація продукції, пілотні продажі брендованої продукції, оновлення комунікаційної стратегії.
3. Етап масштабування (2028 р. і далі) – поширення практики на основну діяльність, інтеграція до кооперативних структур, вихід на нові ринки.

За оцінками, поетапне виконання заходів дозволить до 2028 року досягти:

- частки продукції з високою доданою вартістю до 40% від загального обсягу реалізації;
- зменшення ролі посередників у каналах збуту на 30%;
- зростання середньої ціни реалізації на 15-20%;
- підвищення рентабельності на 5-7 в.п.;
- формування лояльності споживачів та сталого позитивного ринкового іміджу підприємства [2].

Підсумовуючи, можна зазначити, що стратегічне оновлення діяльності вимагає комплексного та багатофакторного підходу. Ефективне впровадження обґрунтованих напрямів розвитку дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку, забезпечити стабільну довгострокову ефективність, підвищити інвестиційну привабливість та готовність адаптуватися до сучасних викликів бізнесу.

В умовах динамічних змін аграрного ринку, високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища для надзвичайно важливо не лише визначити стратегічні пріоритети, а й розробити конкретну систему заходів, спрямованих на практичну реалізацію стратегії підвищення конкурентоспроможності. Формування такої системи потребує врахування як внутрішніх ресурсних можливостей підприємства, так і зовнішніх викликів.

Отже, системне впровадження запропонованих стратегічних заходів дозволить не лише зміцнити позиції на ринку, а й створити міцну основу для сталого розвитку підприємства в умовах посиленої конкуренції та викликів, пов’язаних із кліматичними та економічними трансформаціями.

Подальше вдосконалення маркетингової діяльності є логічним продовженням стратегії підвищення конкурентоспроможності. Як показав попередній аналіз, одним із ключових факторів, що обмежують зростання доходів підприємства, є недостатня ефективність збутової політики, обмежені канали реалізації, низький рівень диференціації продукції та відсутність цільового бренду.

З метою оцінки економічної доцільності впровадження комплексу маркетингових заходів було змодельовано базовий та прогнозний сценарії розвитку підприємства.

У рамках прогнозного сценарію планується:

- створення фірмового бренду рослинницької продукції;
- впровадження сертифікованої системи якості (наприклад, HACCP);
- розвиток онлайн-продажів через аграрні маркетплейси та соціальні мережі;
- диверсифікація каналів збуту з акцентом на локальних і регіональних споживачів;
- участь у виставках та промоційних кампаніях.

Впровадження запропонованих заходів із вдосконалення маркетингової стратегії прогнозується як чинник позитивного розвитку ключових фінансово-економічних показників підприємства. Досягнення цих результатів можливе завдяки комплексному впровадженню стратегії, яка передбачає оновлення підходів до збуту, активізацію цільових комунікацій, використання аналітики для прогнозування ринкових коливань і забезпечення гнучкості виробництва.

Список використаних джерел:

1. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

2. Конкурентоспроможність підприємства : підручник / П. І. Юхименко, М. В. Вихор, Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль та ін. ; за заг. ред. А. С. Даниленка. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 320 с.

3. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів : ЛДУВС, 2022. 220 с. URL : https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049

4. Магас Н. В., Кут О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів* : матеріали доп. II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (22 лют. 2024 р.). Кременчук : Придніпр. ін-т ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2024. С. 228-231.

Каліна І. І.,
д.е.н., проф., завідувач кафедри маркетингу,
ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Київ
Якубенко Д. А.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Київ

Комплексна методика оцінювання конкурентоспроможності товару на ринку

В умовах посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках здатність підприємств забезпечувати конкурентоспроможність своєї продукції стає визначальним чинником їхньої стійкості та довгострокового розвитку. Динамічні зміни ринкового середовища, зростання вимог споживачів до якості, безпечності та економічності товарів, а також поширення альтернативних пропозицій з боку конкурентів зумовлюють необхідність застосування системних підходів до оцінювання конкурентоспроможності продукції. Відсутність обґрунтованої методики оцінювання ускладнює прийняття управлінських рішень щодо ціноутворення, позиціонування товару, модернізації його споживчих характеристик і вибору маркетингових стратегій.

У цьому контексті актуалізується потреба використання комплексних методик оцінювання конкурентоспроможності товару, що поєднують аналіз нормативних, технічних та економічних параметрів із урахуванням вагомості окремих показників та очікувань споживачів. Застосування таких підходів дає змогу здійснювати порівняльну оцінку товарів-аналогів і товарів-конкурентів, обґрунтовувати напрями підвищення якості та економічної привабливості продукції, а також формувати практичні рекомендації щодо посилення ринкових позицій підприємств.

Слід підкреслити, що в економічній літературі, як і у трактуванні сутності конкурентоспроможності, існують різні підходи до її оцінювання. Найбільш повно методику оцінки конкурентоспроможності товару подано в монографії С. С. Гаркавенко: вона передбачає девять послідовних етапів – від постановки мети оцінювання до формування практичних заходів підвищення конкурентних позицій товару (рис. 1) [1].

Етап 1. Визначення мети оцінювання. Ключова мета – забезпечення конкурентних переваг товару порівняно з аналогами. Оцінювання проводиться для: виведення нового товару на ринок; аналізу конкурентоспроможності наявного товару; розробки заходів удосконалення

окремих параметрів; коригування ціни відповідно до рівня конкурентоспроможності; перегляду маркетингової стратегії та тактики у відповідь на дії конкурентів.

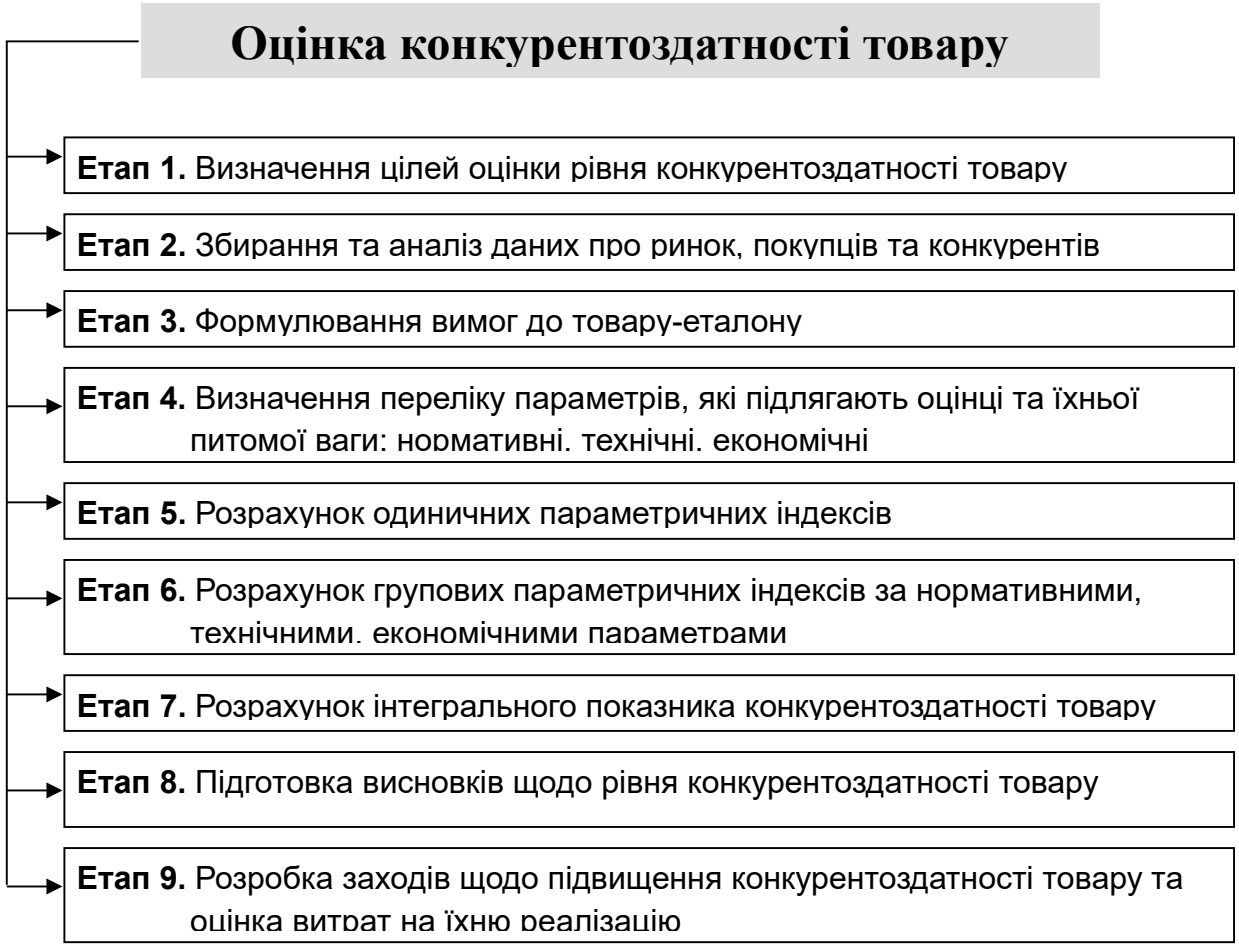


Рис. 1. Методика оцінки конкурентоздатності товару [1, с. 210]

Етап 2. Збір і аналіз інформації про ринок, споживачів і конкурентів. Достовірні дані є основою правильних управлінських рішень. Використовуються кабінетні й польові, якісні та кількісні, спеціальні й синдикативні дослідження. Джерела охоплюють внутрішню інформацію підприємства (показники збуту, витрати, дані клієнтів) і зовнішні публікації (статистика, звіти, довідники, бази даних тощо) [2].

Етап 3. Формування вимог до товару-еталона. На основі маркетингових досліджень визначаються очікування споживачів щодо ключових параметрів (ціна, гарантія, функціональність, безпечність тощо).

Етап 4. Визначення параметрів оцінювання та їх вагомості. Параметри групуються на нормативні (відповідність стандартам), технічні (якість і властивості) та економічні (ціна споживання: ціна товару + витрати експлуатації).

Етап 5. Розрахунок одиничних параметричних індексів. Для нормативних параметрів застосовується бінарна оцінка (1 – відповідає, 0 –

ні). Для технічних показників індекси розраховуються як відношення фактичного значення до базового (або навпаки, якщо менше – краще); «мякі» параметри можуть оцінюватися експертно у балах.

Етап 6. Розрахунок групових індексів. Обчислюються групові показники за нормативними, технічними (з урахуванням вагомості) та економічними параметрами. Для економічних показників бажаним є менше значення (нижча ціна споживання).

Етап 7. Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності. Інтегральний індекс формується на основі групових показників і відображає загальний рівень конкурентоспроможності товару.

Етап 8. Формування висновків. Інтерпретація результатів: якщо інтегральний показник > 1 - товар конкурентоспроможніший; = 1 – на одному рівні; < 1 – поступається. Для прогнозної оцінки при виведенні на ринок застосовуються шкали перспективності. Додатково може оцінюватися доцільність з позиції продавця через співвідношення прибутку і повних витрат.

Етап 9. Розробка заходів підвищення конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю охоплює розробку, виробництво, збут і післяпродажний сервіс. Основні напрями: підвищення якості, зниження витрат, удосконалення сервісу та економічності експлуатації.

Отже, комплексна методика оцінювання конкурентоспроможності товару забезпечує системний і послідовний підхід до аналізу ринкових позицій продукції, поєднуючи оцінку нормативних, технічних та економічних параметрів із урахуванням потреб споживачів і конкурентного середовища. Застосування поетапного алгоритму дає змогу не лише обєктивно визначити поточний рівень конкурентоспроможності товару, а й ідентифікувати «вузькі місця» у його характеристиках, обґрунтувати напрями удосконалення продукту, цінової політики та маркетингових інструментів. Практична цінність підходу полягає в можливості використання результатів оцінювання для прийняття управлінських рішень щодо виведення товару на ринок, коригування стратегії позиціонування та формування заходів зі стійкого підвищення конкурентних переваг підприємства.

Список використаних джерел:

1. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2002. 708 с.
2. Каліна І. І., Шуляр Н. М., Хорошенюк А. П. Роль якості в підвищенні конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках: теоретичний аспект. *Економічний простір.* 2023. Вип. 188. С. 101-108. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-17

Кальмук Б. Ю.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Національний університет «Львівська політехніка»

Блокчейн як результат децентралізованого інноваційного процесу: технологічні витоки та логіка синтезу біткойн-мережі

Біткойн-мережа була запущена в січні 2009 р., невдовзі після появи статті Сатоші Накамото «Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System», але більшість часткових рішень в її основі були розроблені ще у 1980-1990-х роках [1]. Тобто біткойн і блокчейн доцільно розглядати не як одиничний винахід, а як результат децентралізованого інноваційного процесу – поступового накопичення та комбінування криптографічних рішень, створених різними авторами у різні роки. Ключова новизна полягає в тому, що ці елементи були інтегровані в цілісну архітектуру, здатну забезпечувати узгоджену історію транзакцій без централізованого координатора.

Основними технологічними складовими першого блокчейну є:

- дерево Меркла (Merkle Tree) (1979) [2];
- механізм криптографічного часового маркування (time-stamping) (1991) [3, 4];
- алгоритм доказу виконаної роботи (Proof-of-Work) (1992) [5, 6];
- використання публічних ключів для індентифікації (1981-1985) [7].

На більш базовому рівні складовими біткойну також є мова програмування C, на якій він написаний, а також криптографічний алгоритм SHA-256, який використовується для кодування ключів, побудови блоків, і виконання роботи PoW.

Дерево Меркла (Merkle Tree), розроблене в 1979р. Ральфом Мерклом, – це криптографічна структура даних, що дозволяє ефективно агрегувати та верифікувати великі обсяги інформації. Дані попарно хешуються і поступово об’єднуються у вигляді дерева, де кожен наступний рівень формується з хешів попереднього, а верхній елемент (кореневий хеш) відображає цілісність усього набору даних. У біткойн-мережі дерево Меркла використовується для організації транзакцій всередині блоку: замість перевірки кожної транзакції окремо достатньо перевірити кореневий хеш, який репрезентує весь набір даних. Це суттєво зменшує обсяг інформації, необхідної для перевірки, що робить можливим функціонування вузлів без виділення надто великого обсягу пам’яті користувача [2].

Криптографічне часове маркування (time-stamping) забезпечує фіксацію факту існування певних даних у конкретний момент часу таким чином, що їх

подальша модифікація стає виявною. Воно було розроблене Стюартом Габером і Скотом Сторнеттою (і незалежно – Джошом Бенало і Майклом де Маром) в 1991 р. [1, 3, 4]. Саме цю хронологічну структуру даних можна вважати протоблокчейном, оскільки вона по суті являє собою ланцюжок блоків – лінійну послідовність контейнерів інформації, кожен з яких, окрім своєї інформації, містить також посилання на попередній блок.

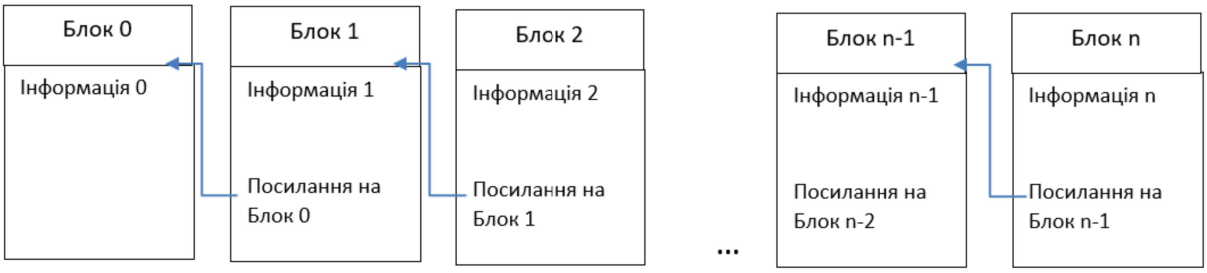


Рис.1. Узагальнена структура блокчейна

У криптографічному блокчейні посилання на попередні блоки зашифровані так, щоб внесення будь-яких змін до блоку n після надбудови над ним наступного блоку n+1 обов'язково виявлялось у посиланні на n блок у блоці n+1, але в той же час із цього посилання не можливо було б отримати конкретну інформацію, що міститься в попередньому блоку. Тобто посилання на кожен попередній блок, як зображено на рис. 1, мають містити усю інформацію попереднього блоку в зашифрованому вигляді лише з ціллю її перевірки на цілісність. Комбінування інформації в блоку відбувається за допомогою дерева Меркла.

Для реалізації описаної криптографічної властивості використовуються хеш-функції. Хеш-функція – це криптографічний алгоритм перетворення інформації з наступними властивостями:

- розмір результату хеш-функції – завжди однаковий, незалежно від розміру входу;
- з результату хеш-функції не можливо отримати вхідні дані будь-яким способом, окрім грубого підбору.

Прикладом такої хеш функції, який широко використовується в інтернеті і зокрема імплементований в технологію біткойна є SHA-256.

Цей алгоритм перетворює будь-який текстовий рядок в компактне число розміром в 256 бітів. Результат хеш-функції є одночасно:

- детермінованим, тобто застосування алгоритму до одного й того самого набору символів завжди дає ідентичний результат;

- непередбачуваним, (за хеш-значенням практично неможливо відновити початкові дані) і чутливим до змін (навіть незначна зміна вхідних даних призводить до суттєво іншого хеш-значення).

Алгоритм доказу виконаної роботи (Proof-of-Work, «майнінг») полягає в необхідності розв'язання обчислювально складної задачі – виконання роботи, для чого необхідно витрати реальні ресурси (час і електроенергію). Вперше він був розроблений в 1992 р. для протидії спаму [5]: користувачу, що надсилає одне повідомлення необхідно виконати невелику роботу, але зловмиснику, що розсилає велику кількість листів має бути невигідно виконати великий об'єм обчислень. Система доказу виконання роботи hashcash була запропонована Адамом Беком в 1997 р. як своєрідна електронна валюта [1].

Proof-of-Work є основою консенсусу Накамото, оскільки забезпечує узгодження в децентралізованій мережі через виконання обчислювально затратної роботи. Дійсною вважається та версія блокчейну, яка містить найбільшу сумарну роботу, що дозволяє мережі без централізованого координатора сходитися до єдиної історії транзакцій і запобігати подвійним витратам.

Використання публічних ключів для ідентифікації, вперше запропоноване «хрещеним батьком криптовалют» в 1981 р. Девідом Чаумом [7], забезпечує в мережі біткойн відмову від персоналізованої або інституційної ідентифікації учасників. Володіння приватним ключем є єдиною підставою для розпорядження коштами, а публічний ключ (або похідна від нього адреса) виконує функцію псевдонімної ідентифікації.

Появу біткойна доцільно розглядати як етап довшого децентралізованого інноваційного процесу в криптографічній спільноті. Упродовж 1990-2000-х років низка дослідників і практиків шукали спосіб створити децентралізовані цифрові гроші. Ідеї, які згодом стали «будівельними блоками» біткойна, обговорювалися та уточнювалися в мережевих спільнотах і на профільних форумах. Важливо, що обговорення й напрацювання мали відкритий характер: ідеї публікувалися, критикувалися, модифікувалися й повторно використовувалися іншими учасниками, що типово для кумулятивної інновації у мережевих спільнотах.

Показовими попередниками були концепції b-money (Wei Dai, 1998) та bit gold (Nick Szabo, 2005), які містили низку ключових інтенцій і ознак майбутнього біткойна, зокрема і в контексті синтезу криптографічних технологій [1]. У цьому сенсі запуск мережі в 2009 році можна трактувати як результат накопичення попередніх напрацювань і паралельних пошуків. Біткойн став прикладом того, як у децентралізованому інноваційному процесі окремі ідеї та «часткові рішення» можуть бути зібрані в працездатну

архітектуру, яка витримує реальні навантаження та отримує підтримку спільноти користувачів і розробників.

Таким чином, внесок Сатоші Накамото доцільно визначати не як «винайдення з нуля» окремих криптографічних елементів, а як завершальний на той момент крок децентралізованого інноваційного процесу. Накамото інтегрував відомі криптографічні підходи (зокрема часову прив'язку даних, хешування, структури агрегування та механізм Proof-of-Work) у таку конфігурацію, яка дозволила мережі функціонувати без централізованого оператора реєстру та забезпечила відтворювану логіку підтримки цілісності й послідовності даних.

Список використаних джерел:

1. Narayanan, A., and Clark J. Bitcoin's academic pedigree. *Communications of the ACM*. 2017. Vol. 60. Iss. 12. Pp. 36-45.
2. Merkle, R.C. Protocols for public key cryptosystems. *Proceedings of the IEEE Symposium on Security and Privacy*. 1980. Pp. 122-134.
3. Bayer, D., Haber, S. and Stornetta, W.S. Improving the efficiency and reliability of digital time-stamping. Sequences II. / Capocelli, R., De Santis, A., Vaccaro, U. (eds). New York, NY : Springer, 1991. Pp. 1-6.
4. Haber, S., Stornetta, W.S. How to time-stamp a digital document. *Journal of Cryptology*. 1991. Vol. 3. No. 2. Pp. 99-111.
5. Dwork, C., Naor, M. Pricing via Processing or Combatting Junk Mail. Advances in Cryptology – CRYPTO' 92. CRYPTO 1992. *Lecture Notes in Computer Science*. Vol. 740. Springer, Berlin, Heidelberg, 1993.
6. Jakobsson, M., Juels, A. Proofs of Work and Bread Pudding Protocols (Extended Abstract). Secure Information Networks. IFIP – The International Federation for Information Processing. Boston, MA : Springer. 1999. Vol. 23.
7. Chaum D.L. Untraceable electronic mail, return addresses, and digital pseudonyms. *Communications of the ACM*. 1981. Vol. 24. No. 2. Pp. 84-88.

Качан О. Є.,
докторант,
Львівський торговельно-економічний університет

Інноваційно-технологічні орієнтири системного розвитку внутрішньої торгівлі

Окреслення інноваційно-технологічних орієнтирів системного розвитку внутрішньої торгівлі зумовлене зростаючим впливом цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів та зміною моделей споживчої поведінки в умовах глобальної трансформації економіки. Внутрішня торгівля, як одна з ключових сфер національного господарства, дедалі більше виконує не лише функцію розподілу товарів, а й роль каталізатора інноваційно-технологічних трансформацій, завдяки якому активно стимулюється розвиток суміжних галузей та ринкової інфраструктури.

Як зазначається у праці [1], в сучасних умовах цифровізації комерційних відносин системний розвиток внутрішньої торгівлі потребує комплексного поєднання технологічних рішень, управлінських інновацій та інституційної підтримки. Особливої актуальності набуває впровадження цифрових платформ, інтелектуальних систем управління, інноваційних платіжних інструментів та інших технологій, що дозволяють підвищити ефективність торговельної діяльності та забезпечити стійкість розвитку підприємств.

З огляду на це, доцільним є структурування основних інноваційно-технологічних орієнтирів системного розвитку внутрішньої торгівлі, їх інструментального наповнення та очікуваних економічних ефектів. Узагальнення зазначених аспектів на рис. 1 дає змогу комплексно відобразити ключові напрями трансформації внутрішньої торгівлі та визначити пріоритети її подальшого розвитку. Так, до таких стратегічних орієнтирів пропонується віднести (1) перехід до цифрових каналів збуту та управління, (2) оптимізація ланцюгів постачання, (3) зменшення ручної праці в торгівлі, (4) персоналізація пропозицій і сервісу, (5) безготівкові та швидкі платежі, (5) екологізація внутрішньої торгівлі, (6) формування сприятливого інноваційного середовища [2, с. 384-401; 3, с. 79-94].

Так, представлені інноваційно-технологічні орієнтири системного розвитку внутрішньої торгівлі відображають комплексний характер трансформаційних процесів, що відбуваються під впливом цифровізації, автоматизації та зміни моделей споживчої поведінки. Сукупність визначених напрямів розвитку свідчить про перехід внутрішньої торгівлі від традиційних форм організації до інтегрованих, технологічно орієнтованих бізнес-моделей,

здатних забезпечувати підвищення ефективності та стійкості функціонування.

Інноваційно-технологічні орієнтири	**Ключові технології та інновації**	**Очікувані економічні ефекти**
Перехід до цифрових каналів збуту та управління	• багатоканальні *e-commerce* платформи; • інтегровані *CRM/ERP*-системи управління продажами та ресурсами; • електронний документообіг і цифрові контракти	• скорочення трансакційних і адміністративних витрат; • розширення географії збуту та підвищення швидкості виходу на нові сегменти ринку
Оптимізація ланцюгів постачання	• *WMS/TMS*-системи управління складською та транспортною логістикою; • *Big Data*-аналітика для прогнозування попиту; • *IoT*-технології моніторингу запасів і руху товарів	• зниження логістичних витрат та втрат товарних запасів; • підвищення стабільності й безперервності логістичних процесів
Зменшення ручної праці в торгівлі	• сучасні *POS*-системи та автоматизовані касові вузли; • системи *self-checkout*; • роботизовані складські комплекси	• зростання продуктивності праці; • скорочення операційних витрат та впливу людського фактора
Персоналізація пропозицій і сервісу	• *AI*- та *ML*-аналітика споживчої поведінки; • цифрові програми лояльності; • інтелектуальні *recommendation systems*	• підвищення рівня задоволеності клієнтів; • зростання повторних продажів і середнього чека
Безготівкові та швидкі платежі	• *FinTech*-рішення для роздрібної торгівлі; • *QR*-та *NFC*-платежі; • цифрові гаманці та миттєві платіжні сервіси	• прискорення оборотності фінансових ресурсів; • зниження фінансових і касових ризиків
Екологізація внутрішньої торгівлі	• екологічна та багаторазова упаковка;	• зменшення

	• енергоефективне обладнання; • впровадження *ESG*-підходів у торгівлі	екологічного навантаження та витрат ресурсів; • посилення ділової репутації та довіри споживачів
Формування сприятливого інноваційного середовища	• державні програми підтримки цифровізації; • податкові та інвестиційні стимули для інновацій	• активізація інноваційної діяльності торговельних підприємств; • зростання інвестиційної привабливості галузі

Рис. 1. Інноваційно-технологічні орієнтири системного розвитку внутрішньої торгівлі

З позиції технологічного підходу ключову роль відіграє перехід до цифрових каналів збуту та управління, що реалізується через упровадження e-commerce платформ, інтегрованих *CRM/ERP*-систем і електронного документообігу. Застосування цих інструментів сприяє скороченню трансакційних і адміністративних витрат, розширенню географії збуту та підвищенню оперативності управлінських рішень.

Натомість у межах процесного та логістичного підходів менеджменту вітчизняних торговельних підприємств акцент доцільно зробити на оптимізації ланцюгів постачання із використанням *WMS/TMS*-систем, *Big Data*-аналітики та *IoT*-технологій. Така інтеграція дозволяє знизити логістичні витрати, мінімізувати втрати запасів і забезпечити стабільність та безперервність постачання товарів на внутрішній ринок.

Стосовно організаційно-економічного підходу, доречно відмітити його орієнтованість на зменшення частки ручної праці в торговельних операціях шляхом автоматизації розрахункових і складських процесів, упровадження *POS*-систем, *self-checkout* та роботизованих торговельно-складських комплексів. У результаті торговельні підприємства можуть очікувати на зростання продуктивності праці, скорочення операційних витрат і зниження впливу людського фактора.

Відповідно до клієнтоорієнтованого підходу персоналізація пропозицій і сервісу виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Використання *AI*-аналітики, програм лояльності та рекомендаційних систем забезпечує глибше розуміння споживчої

поведінки, підвищення рівня задоволеності клієнтів і стимулювання повторних продажів.

Застосування фінансово-технологічного підходу пов'язане з упровадженням безготівкових і швидких платіжних рішень на основі *FinTech*-інструментів, *QR*- та *NFC*-платежів, цифрових гаманців. У результаті менедмент торговельних підприємств може очікувати на прискорення оборотності фінансових ресурсів, підвищення прозорості розрахунків і зниженню фінансових ризиків.

У контексті підходу сталого розвитку екологізація внутрішньої торгівлі реалізується через використання екоупаковки, енергоефективних технологій та впровадження *ESG*-принципів, що забезпечує зменшення екологічного навантаження, оптимізацію ресурсоспоживання та зміцнення ділової репутації підприємств.

З позиції інституційного підходу формування сприятливого інноваційного середовища забезпечується реалізацією державних програм підтримки цифровізації та застосуванням податкових і інвестиційних стимулів, що створює передумови для активізації інноваційної діяльності та підвищення інвестиційної привабливості внутрішньої торгівлі в цілому.

Узагальнюючи, окреслені орієнтири відображають багатовимірний характер інноваційно-технологічного розвитку внутрішньої торгівлі та підкреслюють взаємозалежність між технологічними рішеннями, організаційними змінами й досягненням сталих і стабільних економічних результатів.

Список використаних джерел:

1. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Наконечна Н. В. Стан і тенденції розвитку ринку електронних платежів в Україні: висновки для його державного регулювання. *Академічні візії*. 2025. № 41. URL : https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1799

2. Державна політика модернізації системи внутрішньої торгівлі: зарубіжний досвід та імперативи його реалізації в Україні / Куцик П., Лупак Р., Вірт М., Качан О., Щупаківський Р. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. № 6 (59). Pp. 384-401.

3. Лупак Р. Напрями реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій у контексті забезпечення якісних характеристик функціонування внутрішнього ринку та розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 60. № 5. С. 79-94.

Квасній З. В.,
к.е.н., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Андріїв А. А.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Механізми та інструменти антикризового управління

Антикризове управління є однією з ключових складових сучасної системи менеджменту підприємства, оскільки воно спрямоване на попередження, виявлення та подолання кризових явищ у господарській діяльності. Криза може виникати під впливом внутрішніх або зовнішніх факторів: економічної нестабільності, змін ринкових умов, неефективної структури управління, фінансових проблем, зниження попиту, логістичних збоїв тощо. Тому завдання антикризового управління полягає не лише в ліквідації наслідків кризи, а й у створенні системи ранньої діагностики та профілактики ризиків.

Більшість фахівців розуміють під антикризовим управлінням «або управління підприємством напередодні банкрутства, або діяльність кризових керівників у рамках ініційованої процедури банкрутства» [1, с. 24].

Механізми антикризового управління - це системи методів, процедур і управлінських рішень, які забезпечують стабілізацію діяльності підприємства. До основних із них належать:

1. Механізм ранньої діагностики та моніторингу передбачає безперервне відстеження фінансових, виробничих та ринкових показників з метою виявлення ознак кризи на початкових етапах. До таких індикаторів належать: зменшення прибутку, зниження платоспроможності, зростання кредиторської заборгованості, скорочення частки ринку. Своєчасне виявлення відхилень дозволяє зменшити масштаби негативних наслідків.

2. Механізм стратегічного планування та реструктуризації передбачає перегляд стратегії розвитку підприємства, оптимізацію організаційної структури, зміну бізнес-моделі, скорочення неефективних напрямів діяльності. Реструктуризація може включати модернізацію технологій, перегляд асортименту, оновлення системи управління персоналом.

3. Фінансово-стабілізаційний механізм. Його мета – відновлення платоспроможності та ліквідності підприємства. Сюди входять заходи з оптимізації витрат, управління дебіторською та кредиторською

заборгованістю, залучення інвестицій або кредитів, реструктуризація боргів, антикризове бюджетування.

4. Організаційно-управлінський механізм передбачає посилення ролі менеджменту, підвищення відповідальності керівників підрозділів, вдосконалення системи внутрішнього контролю та комунікацій. Важливе значення має формування антикризової команди та чіткий розподіл повноважень.

5. Правовий механізм охоплює застосування правових інструментів захисту підприємства: укладання мирових угод, процедури санації, банкрутства, реструктуризацію боргів відповідно до законодавства, укладання договорів з кредиторами.

Інструменти антикризового управління – це конкретні методи та дії, які використовуються у процесі подолання кризи. Їх умовно можна поділити на фінансові, управлінські, маркетингові та соціально-психологічні.

Фінансові інструменти:

- антикризове бюджетування та контроль витрат;
- управління грошовими потоками;
- оптимізація податкових платежів у межах законодавства;
- пошук джерел зовнішнього фінансування;
- реструктуризація кредитів і заборгованостей;
- продаж або консервація неефективних активів.

Управлінські інструменти:

- стратегічний та оперативний контролінг;
- SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарне планування;
- система ключових показників ефективності (KPI);
- впровадження стандартів якості та бізнес-процесів;
- цифровізація управління та автоматизація обліку.

Маркетингові інструменти:

- перегляд позиціонування на ринку;
- диверсифікація товарів та послуг;
- розширення цільової аудиторії;
- активізація онлайн-продажів;
- покращення роботи з клієнтами та сервісної підтримки.

Соціально-психологічні інструменти:

- підтримка корпоративної культури;
- мотивація персоналу в умовах стресу;
- комунікація з колективом щодо реального стану справ;
- запобігання конфліктам та панічним настроям.

В умовах масштабних криз, таких як війна чи економічна рецесія, важливою стає участь держави. Вона застосовує податкові стимули, програми

підтримки бізнесу, грантове та кредитне фінансування, регуляторні послаблення, що сприяє стабілізації підприємницького середовища.

Антикризове управління – це не разова реакція на проблеми, а безперервний процес управління ризиками та адаптації підприємства до змін [2]. Ефективна система антикризових механізмів дозволяє не лише подолати негативні наслідки кризи, але й використати її як можливість для оновлення бізнес-моделі, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства.

В Україні проводяться процеси широкого використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, створення нових знань, вміння користуватися інформацією та її використовувати за призначенням, виробництві нових товарів та наданні послуг, навчитися повною мірою використовувати потенціал кожного працівника для підвищення рівня життя населення та сталого розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. № 1. 2024. С. 22-29

2. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2005. 377 с.

3. Москаленко Л. А., Хринюк О. С. Методи антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2011. № 5. С. 114-117. URL : https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/00b88eb1-69eb-4eb2-80b5-c949b4a69acc/content

Квасній З. В.,
к.е.н., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Максим В. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Чинники змін у сучасних умовах господарювання

«Відомий фахівець в сфері менеджменту І. Адізес вважає, що зміни – це не події, які інколи трапляються в організації, а потік подій у зовнішньому і внутрішньому середовищі, який постійно викликає реакцію організації. Враховуючи це, вважається, що зміни виникають постійно, проблеми зумовлюється змінами, рішення дозволяють вирішити проблеми, а вирішені проблеми викликають нові зміни. Зміни не обов'язково мають охоплювати організацію, а вирішення проблем може спрямовуватися поза межі організації або носити одноразовий характер. Як правило це відбувається при усуненні проблем, що власне пов'язані із постійними змінами» [1, с. 12].

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та турбулентністю зовнішнього середовища. Підприємства змушені постійно адаптуватися до змін, щоб зберігати конкурентоспроможність, фінансову стійкість і можливості розвитку. Зміни можуть носити як внутрішній, так і зовнішній характер, а їх інтенсивність зростає під впливом глобалізації, технологічного прогресу та соціально-економічних трансформацій.

«Управління змінами – це процес постійного коригування напрямку діяльності організації, модифікації поведінки її працівників в умовах змін» [2, с. 54].

До основних економічних чинників, що зумовлюють необхідність змін, належать:

- коливання макроекономічних показників (інфляція, ВВП, обмінний курс тощо);
- зміна попиту і платоспроможності населення;
- зростання вартості ресурсів і логістичних витрат;
- посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- циклічність економічного розвитку та кризові явища.

Економічні фактори формують середовище, у якому функціонує бізнес, і часто спонукають підприємства до оптимізації витрат, диверсифікації діяльності та пошуку нових ринків.

Зміни законодавства, державної політики, податкових умов, інтеграційні процеси, а також політична нестабільність істотно впливають на господарську діяльність. У воєнний період вплив політико-правових чинників суттєво посилюється, оскільки підприємства стикаються з додатковими ризиками, регуляторними обмеженнями, зміною пріоритетів державної економічної політики.

Технологічні зміни виступають одним із найпотужніших драйверів трансформації бізнесу. До них належать:

- цифровізація економіки;
- автоматизація та роботизація виробничих процесів;
- розвиток електронної комерції;
- інноваційні рішення в логістиці, маркетингу, управлінні.

Компанії, які не впроваджують сучасні технології, поступово втрачають конкурентні позиції, тоді як технологічні лідери отримують стратегічні переваги.

Зміни у структурі населення та соціальних пріоритетах також визначають потребу в адаптації бізнесу. Це:

- зміна трудових цінностей і мотивації персоналу;
- демографічні коливання;
- міграційні процеси;
- зростання ролі людського капіталу;
- підвищення вимог до якості та безпеки продукції.

Соціальні тенденції впливають як на споживацький попит, так і на внутрішні процеси управління персоналом [3].

Серед ринкових чинників розрізняють:

- появу нових конкурентів;
- зміну структури галузі;
- формування нових споживчих трендів;
- розвиток партнерських мереж і кооперацій.

Ринкове середовище постійно змінюється, що вимагає від підприємств гнучкої маркетингової політики, інновацій у продуктах та послугах.

Глобалізація посилює взаємозалежність економік, що проявляється у:

- зростанні конкуренції на міжнародному рівні;
- поширенні світових стандартів якості;
- інтеграції у глобальні виробничі ланцюги;
- швидкому поширенні інформації та технологій.

Разом із новими можливостями глобалізація підвищує ризики нестабільності.

Зміни відбуваються також під впливом внутрішніх чинників, таких як:

- неефективна структура управління;

- зношеність основних засобів;
- недостатній рівень кваліфікації персоналу;
- конфлікти в колективі;
- зміна власників або менеджменту.

Практика показує, що внутрішні проблеми часто стають каталізатором організаційних реформ та реструктуризації.

Таким чином, вважаємо, що чинники змін в сучасних умовах господарювання мають комплексний, системний характер та взаємодіють між собою. Підприємства, які здатні своєчасно ідентифікувати ці фактори, аналізувати їхній вплив та оперативно реагувати, отримують можливість зміцнити конкурентні позиції, мінімізувати ризики та забезпечити стійкий розвиток. Тому управління змінами стає невід'ємною складовою стратегічного менеджменту та антикризового управління.

Список використаних джерел:

1. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.
2. Ходаківська О. В. Методи оцінки ефективності управління змінами. *Наукові праці НДФІ*. 2021. № 4. С. 80-88.
3. Kotter, J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 187 p.

Квасній Л. Г.,
к.е.н., доц., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Сальо Р. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Антикризове управління організацією в період економічної нестабільності

Економічна нестабільність, спричинена воєнними діями, фінансовими кризами, інфляційними процесами, змінами на світових ринках або внутрішніми дисбалансами, створює серйозні загрози для функціонування підприємств. У таких умовах зростає ризик втрати платоспроможності, скорочення доходів, зниження інвестиційної активності та погіршення конкурентних позицій. Для запобігання негативним наслідкам формується антикризове управління як система заходів, спрямованих на своєчасне виявлення ознак кризи, мінімізацію її впливу та відновлення стабільної діяльності організації.

На думку О. О. Терещенка, антикризове управління слід розуміти як використання спеціальних фінансових інструментів і управлінських прийомів, що забезпечують стабільну діяльність підприємства шляхом ефективного управління внутрішніми та зовнішніми ризиками, а також запобігання та подолання фінансової кризи [1].

Під антикризовим управлінням розуміємо комплекс стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень, що забезпечують адаптацію підприємства до несприятливих умов та зменшення негативних наслідків кризи.

Його основними завданнями є:

- рання діагностика фінансових та організаційних проблем;
- запобігання банкрутству та втраті ліквідності;
- оптимізація витрат і ресурсів;
- підтримка стабільності бізнес-процесів;
- збереження персоналу та клієнтської бази;
- пошук нових джерел доходу та ринкових можливостей.

Таким чином, антикризове управління не обмежується реагуванням на вже існуючу кризу. Воно передбачає превентивні заходи та постійний моніторинг ризиків.

Розрізняють такі етапи антикризового управління [2]:

1. Діагностика кризових явищ

На цьому етапі аналізуються:

- фінансові показники (рентабельність, ліквідність, оборотність);
- динаміка витрат і доходів;
- позиції на ринку;
- внутрішні управлінські проблеми.

Особливе значення має раннє виявлення сигналів кризи – затримок платежів, падіння продажів, збиткових проєктів. У багатьох українських підприємствах під час війни саме цей етап допоміг вчасно скоротити витрати та зберегти ліквідність.

2. Розробка антикризової стратегії

Стратегія може включати:

- реструктуризацію боргів;
- перегляд цінової політики;
- оптимізацію персоналу та витрат;
- диверсифікацію діяльності;
- пошук нових ринків;
- зміну бізнес-моделі.

Важливо, щоб рішення були реалістичними та обґрунтованими, а комунікація з працівниками – прозорою.

3. Реалізація стабілізаційних заходів

До таких заходів належать:

- зниження непродуктивних витрат;
- підвищення ефективності операцій;
- цифровізація бізнес-процесів;
- посилення контролю за грошовими потоками;
- управління ризиками та резервами.

Типовим прикладом є перехід багатьох українських компаній на віддалений режим роботи та онлайн-сервіси, що дозволило продовжити діяльність навіть в умовах форс-мажору.

4. Оцінка результатів та подальший розвиток

Після стабілізації важливо:

- провести аудит прийнятих рішень;
- скоригувати стратегію;
- сформувати систему запобігання новим кризам.

Керівники відіграють ключову роль, оскільки саме вони:

- приймають стратегічні рішення;
- організовують комунікацію;
- формують антикризові команди;

- підтримують мотивацію персоналу.

У період нестабільності важливими є лідерські якості, готовність до змін, здатність діяти швидко та відповідально. Ефективний менеджмент ґрунтується на аналізі даних, командній роботі та гнучкій організаційній структурі.

Можна навести такі приклади антикризових рішень у світовій та українській практиці: під час світової фінансової кризи 2008-2009 рр. багато компаній перейшли на моделі бережливого управління (Lean-менеджмент), щоб скоротити витрати та підвищити продуктивність. Українські підприємства у 2022-2024 рр. активно релокували виробництво, диверсифікували ринки, переходили на цифрові канали збуту, що дозволило зберегти операційну діяльність. Великі міжнародні корпорації у періоди рецесії роблять акцент на інноваціях та сервісній орієнтації, що допомагає їм не лише пережити кризу, а й посилити позиції після її завершення.

Системний підхід дозволяє:

- підвищити стійкість організації;
- зменшити ризик банкрутства;
- оптимізувати структуру витрат;
- сформувати адаптивну корпоративну культуру;
- забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Водночас слід враховувати й ризики: опір змінам, кадрові втрати, тимчасове скорочення інвестицій тощо. Науковці зауважують, що «на сучасному етапі важливим є виокремлення усієї низки ризиків, що впливають на господарську діяльність підприємства» [3, с. 268]. Тому антикризові дії мають бути балансованими та соціально відповідальними.

Отже, антикризове управління є невід'ємною складовою сучасного менеджменту в умовах економічної нестабільності. Воно поєднує стратегічне бачення, оперативну гнучкість та відповідальне лідерство. Підприємства, які завчасно формують систему управління ризиками, моніторять фінансовий стан і активно адаптуються до змін, мають значно вищі шанси не лише подолати кризу, а й використати її як можливість для оновлення та розвитку.

Список використаних джерел:

1. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.

2. Сердюков К. Г., Сукрушева Г. О., Нестерова С. М. Теоретична сутність антикризового управління на підприємстві. *Економіка і суспільство.* 2018. № 8. С. 246-251.

3. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265-269.

Квасній Л. Г.,
к.е.н., доц., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Чміль Р. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Цифрова трансформація бізнес-процесів і її вплив на систему менеджменту організації

В сучасних умовах глобалізації, розвитку інформаційних технологій та підвищення конкуренції цифрова трансформація стає одним із ключових факторів успішного розвитку організацій. Вона передбачає не лише впровадження окремих цифрових інструментів, а комплексну зміну бізнес-моделей, процесів управління, корпоративної культури та взаємодії з клієнтами. Цифрові технології дозволяють компаніям працювати швидше, ефективніше, приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та створювати додану вартість на новому рівні.

Бізнес-процеси – це сукупність взаємопов'язаних операцій, що забезпечують досягнення цілей організації. У традиційній моделі вони часто були паперовими, ручними, повільними та фрагментованими. Цифрова трансформація означає перехід від аналогових процесів до автоматизованих, інтегрованих та даних-орієнтованих систем управління.

До основних напрямів цифрової трансформації бізнес-процесів належать:

- автоматизація операцій (ERP-системи, CRM-системи);
- використання великих даних (Big Data) та аналітики;
- хмарні сервіси;
- електронний документообіг;
- цифрові канали комунікації з клієнтами;
- штучний інтелект і машинне навчання;
- роботизація рутинних процесів (RPA).

Ці технології дозволяють зменшити час виконання операцій, мінімізувати людські помилки, забезпечити прозорість бізнес-процесів і контроль на всіх етапах.

Цифрова трансформація змінює не лише технологічну основу підприємства, а переосмислює підходи до менеджменту.

«Цифрова економіка в цілому розглядається у широкому значенні як така, що об'єднує в собі цифровий сектор і поширення цифрових технологій

у традиційні сектори економіки. Суттєва увага приділена удосконаленню цифрових компетентностей працівників підприємств, об'єднанню потоків і процесів на основі єдиних цифрових платформ взаємодії» [1, с. 204]. Менеджер переходить від функцій контролю до ролі лідера змін, аналітика та стратега. Прийняття рішень дедалі більше базується на даних, а не на інтуїції. Це підвищує обґрунтованість управлінських рішень, але водночас вимагає цифрової компетентності.

Цифрові технології сприяють поєднанню організаційних структур, скороченню зайвих управлінських рівнів, розвитку крос-функціональних команд. «Цифрова економіка відображає взаємозв'язок між сучасними технологіями, новими формами бізнесу та оновленими економічними моделями, що формуються в результаті масштабної цифрової трансформації суспільства й підприємницької діяльності» [2; 3]. Комунікації стають швидшими, зменшується бюрократія, посилюється командна взаємодія.

Поширюються віддалена робота, гібридні формати, гнучкі графіки. Це вимагає нових інструментів контролю, мотивації та координації персоналу. Водночас підвищується відповідальність працівників за самоорганізацію.

Завдяки цифровим платформам менеджмент отримує постійний зворотний зв'язок від клієнтів, що дозволяє адаптувати стратегію та пропозицію під їхні потреби. Усе це підтверджує, що формується економіка даних, де саме інформація є ключовим ресурсом.

Поряд із перевагами існують і загрози:

- кібербезпека та витік даних;
- залежність від цифрових платформ;
- цифрова нерівність персоналу;
- опір змінам з боку працівників;
- висока вартість впровадження технологій.

Отже, цифрова трансформація потребує системного підходу та стратегічного управління змінами.

В Україні цифрова трансформація активно відбувається у сферах банківських послуг, логістики, телекомунікацій, охорони здоров'я, державного управління. Прикладом може бути впровадження електронного урядування (наприклад, портал «Дія»), що суттєво зменшило адміністративні бар'єри та спростило доступ громадян і бізнесу до послуг.

У світовій практиці компанії Amazon, Tesla, Google, Apple демонструють, як дані та цифрові платформи можуть стати основою конкурентної переваги. Ці організації практично повністю цифровізували свої бізнес-процеси: від постачання до продажів та обслуговування клієнтів.

Зростає роль менеджменту у забезпеченні успішної цифрової трансформації. Важливою умовою успіху є готовність керівництва інвестувати не лише в технології, а й у людей. Менеджмент має:

- формувати цифрову стратегію підприємства;
- розвивати цифрові компетенції персоналу;
- забезпечувати адаптивну організаційну культуру;
- поєднувати інновації з управлінням ризиками;
- мотивувати працівників до сприйняття нових технологій.

Вважаємо, що лише за таких умов цифрова трансформація стає не тимчасовим трендом, а стійкою конкурентною перевагою.

Цифрова трансформація бізнес-процесів є об'єктивною вимогою сучасного етапу розвитку економіки. Вона не лише підвищує ефективність операційної діяльності, а й суттєво змінює систему менеджменту організації. Менеджмент стає більш гнучким, аналітичним, клієнтоорієнтованим та інноваційним. Разом з тим, успіх цифрової трансформації залежить від готовності керівників до стратегічних змін, інвестицій у людський капітал і формування нової управлінської культури.

Список використаних джерел:

1. Янковець Т. М. Цифрова економіка як драйвер соціально-економічного розвитку. *БІЗНЕС ІНФОРМ.* № 8. 2025. С. 202-213.

2. Lausher F. Life 3.0: being in the age of artificial intelligence. *Internet Histories*. 2019. Vol. 3 (1). Pp. 101-103. DOI : https://doi.org/10.1080/24701475.2019.1565556

3. Mahmod S. A. 5G Wireless Technologies-Future Generation Communication Technologies. *International Journal of Computing and Digital Systems*. 2017. Vol. 6 (3).

Квасній Л. Г.,
к.е.н., доц., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Шпук З. Я.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Психологія,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Особливості управління організацією в період економічної нестабільності

Економічна нестабільність – це стан економічного середовища, за якого зростає невизначеність, посилюються коливання макроекономічних показників, погіршується доступ до фінансових ресурсів, змінюються умови господарювання. Вона може бути зумовлена інфляційними процесами, фінансовими кризами, війною, політичними ризиками, змінами на світових ринках, порушенням логістичних ланцюгів тощо.

«Менеджмент в умовах нестабільності та збройних конфліктів створює безпрецедентні виклики, які традиційні теоретичні підходи та управлінські практики часто не здатні ефективно вирішувати» [1].

У таких умовах традиційні моделі управління організацією вже не забезпечують достатнього рівня стійкості та адаптивності, тому виникає потреба у спеціальних підходах, що враховують ризики та високу динамічність зовнішнього середовища.

Практика показує посилення ролі стратегічного та антикризового мислення. «Ведення бізнесу та утримання функціонування компанії в період війни передбачає часте реагування на зміни, проте підтримка стабільності в організаціях є не менш важливою умовою для збереження компанії. Постійні зміни в період війни та кризи можуть викликати невизначеність, зменшити відчуття контролю у співробітників, порушити соціальні звязки та зменшити ясність їхніх ролей, що може негативно вплинути на продуктивність» [1].

В умовах нестабільності управління організацією має базуватися на:

- постійній оцінці ризиків;
- сценарному плануванні;
- розробці альтернативних планів дій;
- гнучкому коригуванні стратегії.

Менеджмент повинен не тільки реагувати на зміни, а й передбачати можливі загрози. Організація, яка завчасно створює фінансові резерви, диверсифікує ринки та продукти, має значно вищі шанси на стабільне функціонування.

Актуальною стає гнучкість організаційної структури та бізнес-процесів. У період економічної нестабільності необхідно переходити від жорстких бюрократичних структур до адаптивних, проєктно-орієнтованих форм управління. Це означає:

- скорочення зайвих рівнів управління;
- посилення командної роботи;
- делегування повноважень;
- швидке ухвалення управлінських рішень.

Гнучкі структури дозволяють оперативно змінювати напрями діяльності, оптимізувати витрати та перерозподіляти ресурси.

Підвищується значення фінансового контролю та управління витратами. У період нестабільності фінансова сфера стає ключовою. Особливе значення мають:

- контроль грошових потоків;
- управління ліквідністю;
- реструктуризація боргових зобовязань;
- оптимізація витрат;
- формування фінансових резервів.

Важливо відрізняти непродуктивні витрати від стратегічних інвестицій. Наприклад, скорочення витрат на розвиток цифрових технологій або персонал може погіршити позиції підприємства в майбутньому.

Акцент зосереджується на управлінні персоналом та корпоративній культурі. У період нестабільності значно зростає роль кадрового менеджменту. Працівники можуть відчувати невпевненість у майбутньому, що знижує мотивацію. Тому менеджмент має:

- забезпечувати відкриту комунікацію;
- підтримувати командну взаємодію;
- розвивати гнучкі форми зайнятості;
- інвестувати у навчання та підвищення кваліфікації.

Важливо формувати культуру довіри, взаємної підтримки та відповідальності. Це допомагає зменшити опір змінам і підвищити згуртованість колективу.

Цифровізація стає інструментом адаптації до нестабільності, оскільки дозволяє:

- оптимізувати бізнес-процеси;
- аналізувати великі масиви даних для ухвалення рішень;
- використовувати онлайн-канали збуту;
- підтримувати дистанційну роботу;
- автоматизувати контроль і планування.

Українські компанії під час воєнних подій активно впроваджують ERP, CRM-, логістичні та фінансові IT-системи, що підвищує стійкість їх діяльності.

«Сьогодні непередбачуваний характер військового конфлікту підкреслив необхідність динамічних і гнучких підходів до управління компанією» [2]. Все більшої актуальності набирають партнерські відносини та управління зовнішнім середовищем. В умовах нестабільності підприємства дедалі частіше переходять до мережевих моделей співпраці, зокрема:

- стратегічні союзи;
- кластерні обєднання;
- аутсорсинг;
- кооперація з громадським сектором і державою.

Такі звязки дозволяють розподіляти ризики та ресурси, посилювати інноваційний потенціал і ринкові позиції.

Важливо підтримувати довіру клієнтів, партнерів і працівників. Прозорість комунікацій знижує панічні настрої та підвищує лояльність до бренду. Репутаційні втрати у кризовий період можуть мати довгострокові негативні наслідки.

Вважаємо, що управління організацією в період економічної нестабільності має низку особливостей, серед яких головними є:

- орієнтація на превентивні антикризові заходи;
- гнучкість організаційних структур і процесів;
- посилення фінансового контролю;
- розвиток цифрових технологій та інновацій;
- ефективне управління персоналом і корпоративною культурою;
- відкриті та надійні комунікації.

Таким чином, вважаємо, що організації, які здатні швидко адаптуватися до змін, приймати зважені управлінські рішення та інвестувати у свій розвиток навіть у складні часи, отримують стратегічні переваги і формують основу для сталого зростання у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Болквадзе Н. І. Менеджмент в умовах нестабільності та війни. *Економіка та суспільство*, 2024. URL : https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/6594/6687/14655

2. Opatska S. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. 2023. URL : https://www.ihd.ucu.edu.ua/post/business-crisis-management-in-wartime-insights-from-ukraine

Коздемба Д.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Трейдерство як сучасний інструмент фінансового ринку: теоретико-методологічні аспекти

Сучасна архітектура світових фінансів перебуває у стані безперервної цифрової трансформації. Одним із найбільш динамічних елементів цієї системи є трейдерство, яке сьогодні визначає не лише рівень ліквідності ринків, а й ефективність перерозподілу капіталу в глобальному масштабі. Актуальність теми магістерського дослідження зумовлена тим, що в умовах високої волатильності 2024-2026 років трейдерство перетворилося з допоміжного механізму на ключовий інструмент фінансового ринку, що потребує глибокого наукового аналізу та систематизації.

Варто звернути увагу, що теоретичні засади та інструментарій трейдерства як професійної діяльності широко досліджуються у працях таких провідних європейських та західних вчених як: Бенуа Мандельброт (Франція), Ларс Тведе (Данія), Тьєррі Фуко (Франція), Ніссім Талеб, а також українських науковців: О.І. Барановський, Б.Л. Луцик, І.М. Посохов, В.В. Корнєєв та ін.

Розглянемо дефініції поняття «трейдерство», які аналізуються у сучасній науковій думці.

Так, у фундаментальному дослідженні Бенуа Мандельброта [1] трейдерство розглядається крізь призму теорії фракталів та хаотичної динаміки ринків. Автор наголошує, що трейдинг – це діяльність в умовах «дикої волатильності», де традиційні методи оцінки ризиків часто є недостатніми.

Данський дослідник Ларс Тведе [2] у своїх працях з психології фінансів визначає трейдерство як процес взаємодії індивідуального інтелекту з масовою психологією ринку. Він підкреслює, що успішний трейдинг базується на розумінні циклічності людської поведінки та здатності діяти всупереч емоційним імпульсам натовпу.

Професор фінансів HEC Paris (Франція) Тьєррі Фуко [3] досліджує трейдерство як механізм забезпечення ринкової мікроструктури. Згідно з його дефініцією, трейдер – це агент ринку, чия діяльність спрямована на виявлення та усунення інформаційної асимметрії шляхом активного управління позиціями.

Варто розглянути визначення, запропоноване Ніссімом Талебом, який зауважує, що професійне трейдерство – це насамперед мистецтво виживання в умовах екстремальних подій («чорних лебедів»), де стратегія має бути антикрихкою, тобто отримувати вигоду від хаосу та мінливості [4].

Вважаємо, що поняття трейдерства не обмежується лише спекулятивною складовою. Аналізуючи погляди європейської школи фінансів, можна дійти висновку, що трейдерство – це системна інтелектуальна діяльність, яка базується на математичному моделюванні ймовірностей, жорсткому контролі операційних ризиків та адаптації торгових алгоритмів до динамічних змін глобального фінансового середовища.

Важливою складовою нашого дослідження є систематизація методів аналізу ринку, які трейдер використовує для прийняття рішень (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика аналітичного інструментарію трейдера

Метод аналізу	Наукова база та об’єкт дослідження	Ключові європейські індикатори та інструменти
Технічний	Математична обробка історичних даних про ціну та обсяги	Ковзні середні, рівні Фібоначчі, аналіз індексів (напр. DAX, CAC 40)
Фундаментальний	Вивчення макроекономічних показників та геополітики	Рішення ЄЦБ, звіти Eurostat, показники ВВП країн ЄС, інфляція
Кількісний (Quant)	Побудова алгоритмічних моделей на основі статистики	Нейронні мережі, HFT-алгоритми, арбітражні моделі

Джерело: розроблено автором на основі [2, 3, 5]

Поряд з цим варто розглянути методологію управління ризиками, яка у європейській практиці (згідно з директивами MiFID II) є пріоритетною. Ми пропонуємо оцінювати ефективність трейдерства через наступні показники:

1. Коефіцієнт Шарпа: показник ефективності інвестиційного портфеля, який обчислюється як відношення середньої надлишкової прибутковості до її стандартного відхилення.

2. Value at Risk (VaR): статистичний метод оцінки максимально можливих збитків при заданому довірчому інтервалі.

3. Коефіцієнт Кальмара: відношення середньорічної прибутковості до максимальної просадки за певний період.

Окрему увагу в магістерській роботі слід приділити поведінковим аспектам. Сучасні європейські дослідження в галузі нейрофінансів свідчать, що когнітивні помилки (такі як «упередження підтвердження» або «страх втрати») є головною причиною капітальних збитків приватних трейдерів.

Висновки: Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що трейдерство у 2026 році остаточно трансформувалося у високотехнологічну галузь, де успіх залежить від синергії людського досвіду та алгоритмічних систем. Використання досвіду європейських наукових шкіл дозволяє сформувати стійку торгову модель, що базується на принципах антикрихкості та суворого дотримання стандартів ризик-менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Елдер О. Як грати і вигравати на біржі. Психологія. Технічний аналіз. Контроль над капіталом. Київ : Скарбниця, 2018. 320 с.
2. Луцик Б. Л. Ринок фінансових послуг : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2020. 320 с.
3. Посохов І. М. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту якості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 311-316.
4. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення). Київ : КНЕУ, 2014. 210 с.
5. Корнєєв В. В. Фінансові посередники на ринках капіталу. Київ : Основа, 2016. 190 с.
6. Mandelbrot B., Hudson R. L. The (Mis)Behavior of Markets: A Fractal View of Financial Turbulence. *Basic Books.* 2004. 352 p.
7. Tvede L. Psychology of Finance: Understanding the Behavioural Dynamics of Markets. *Wiley.* 2002. 300 p.

Кононенко К. Г.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Туризм і рекреація,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Київ
Лигирда А. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Туризм і рекреація,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Київ

Greentrail energy: нова ера енергозабезпечення туристичних підприємств

У межах сучасних викликів енергетичної нестабільності, зростання вартості електроенергії та необхідності екологічної трансформації туристичної галузі в Україні пропонується проєкт зі створення енерго-хабів для туристичних зон. Його головна ідея полягає у формуванні локальних мікроелектромереж, у межах яких кілька готелів, ресторанів і туристичних об'єктів підключаються до одного спільного енергетичного центру на основі відновлюваних джерел, передусім сонячної енергії. Замість того щоб кожен заклад окремо інвестував у власну електростанцію, енерго-хаб акумулює генерацію, зберігання та розподіл електроенергії, забезпечуючи учасникам стабільне, прогнозоване і дешевше енергопостачання.

Метою цього дослідження є підвищення енергетичної незалежності туристичних локацій, зменшення їхніх витрат на електроенергію та скорочення вуглецевого сліду галузі шляхом переходу на чисті джерела енергії. Проєкт спрямований на створення стійкої інфраструктури, яка дозволить готельно-ресторанному бізнесу працювати безперебійно навіть в умовах перебоїв у централізованих мережах, водночас формуючи екологічно відповідальний образ українського туризму. Через модель спільного користування енерго-хаб робить відновлювану енергетику фінансово доступною для малого й середнього туристичного бізнесу та створює основу для довгострокового розвитку туристичних територій на принципах безпеки, сталості та економічної ефективності.

Проєкт енерго-хабу передбачає створення в межах конкретної туристичної локації – курорту, гірського селища, рекреаційної зони, кластеру готелів або баз відпочинку – єдиного енергетичного центру, який виробляє, накопичує та розподіляє електроенергію між усіма підключеними закладами. На практиці це означає будівництво спільної сонячної електростанції,

доповненої акумуляторними системами, інверторами та цифровою системою управління, що функціонує як локальна мікромережа. Усі готелі, ресторани, хостели, кемпінги чи туристичні комплекси в цій зоні підключаються не безпосередньо до загальної енергосистеми, а до енерго-хабу, який стає їхнім основним або резервним джерелом електроенергії.

Для власників туристичних закладів електроенергія є однією з ключових статей витрат, оскільки вона забезпечує роботу систем опалення і кондиціонування, кухонь, холодильного обладнання, освітлення, інтернету та систем бронювання. Зростання тарифів і нестабільність постачання безпосередньо впливають на собівартість послуг і якість обслуговування гостей. Саме тому заклади все активніше шукають можливості або частково, або повністю перейти на власні джерела електроенергії, однак для більшості малого і середнього бізнесу індивідуальні сонячні станції залишаються фінансово недосяжними. Модель спільного енерго-хабу вирішує цю проблему, оскільки дозволяє розподілити інвестиційне навантаження між кількома учасниками і отримати доступ до дешевшої енергії без необхідності купувати власне обладнання.

Фінансова частина проєкту складається із формування капіальних інвестицій (CAPEX) для побудови першого енерго-хабу в обраній локації. Найбільша стаття витрат – це саме сонячна електростанція разом з акумуляторами, інверторами та монтажем. Сьогодні на українському ринку промислова сонячна електростанція потужністю 100 кВт коштує приблизно від 1,5 млн до 2,7 млн гривень (~40 000–65 000 $ з урахуванням обладнання та монтажу) залежно від того, чи включені в комплект акумулятори та яка конфігурація системи. Так, базову станцію без батарей можна знайти близько 1,48 млн грн (~40 000 $) на 100 кВтй без батарей за пропозиціями українських постачальників [1]. Якщо додати акумуляторну систему (наприклад, батареї 120 кВт·год для забезпечення роботи й у вечірні години), це підвищує вартість до ~2,7 млн грн (~65 000 $) за повноцінну гібридну станцію 100 кВт з акумуляторами [4].

Окрім техніки, значну частину бюджету становить проєктування та монтажні роботи – підготовка майданчика чи дахів, встановлення конструкцій, підключення до існуючих мереж і налаштування системи управління. В Україні такі роботи для промислових сонячних систем можуть коштувати десятки тисяч гривень залежно від складності умов монтажу, доступу та логістики, проте навіть при помірній експертизі технічна реалізація може додати до загального бюджету ~10–20 %.

Доходи проєкту формуються двома шляхами. Перший – регулярні платежі від закладів-клієнтів. Якщо стартап укладає з кожним готелем чи рестораном договір постачання електроенергії за фіксованою ставкою, то,

скажімо, у разі тарифу приблизно на рівні конкурентній або трохи нижчій за ринкову (що робить пропозицію привабливою), можна очікувати стабільний грошовий потік щомісяця. Дохід визначається кількістю підключених об'єктів і їх споживанням, але в середньому повернення вкладених коштів у сонячні проєкти для бізнесу в Україні та інших країнах становить 3–7 років залежно від тарифів на електроенергію та суми інвестицій [3]. Паралельно можна розглядати можливість продажу надлишків електроенергії за «зеленим тарифом», який гарантує фіксовану ставку за кіловат-годину, але цей механізм в Україні змінюється і потребує окремої юридичної структури, якщо використовувати його як джерело доходу [2].

У висновку можна зазначити, що цей проєкт пропонує практичне рішення для туристичного бізнесу України, поєднуючи спільну відновлювану енергетику з економією витрат і підвищенням надійності електропостачання. Енерго-хаби дозволяють готелям і ресторанам працювати стабільно, незалежно від перебоїв у мережі, і водночас зменшувати свій екологічний вплив, що робить туристичні локації більш конкурентними та привабливими в довгостроковій перспективі. Замість багатьох дорогих, шумних і паливозалежних генераторів створюється одна спільна інфраструктура, яка працює десятиліттями, має нижчу собівартість електроенергії, менші ризики перебоїв і кращу репутаційну цінність для туристичного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. 220 Вольт. Сонячні електростанції потужністю 100 кВт. URL : https://220volt.com.ua/ua/solnechnaya-energetika/solnechnye-elektrostantsii/moshnost_set_stanc_100/?utm

2. Altek. What is and how to activate the green tariff? URL : https://altek.ua/en/what-is-and-how-to-activate-the-green-tariff/?utm

3. Gont Agro. Solar power plants. URL : https://gontagro.com.ua/en/stati_en/events_en/solnechnyye-elektrostantsii-en/

4. Solar Garden. Сонячні електростанції 100 кВт. URL : https://www.solargarden.com.ua/product-category/sonyachni-elektrostantsii-100-kvt/?utm

Костюк Т. О.,
д.н.держ.упр., доц., професор кафедри політології та соціології,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Небещук С. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Політологія,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Латентні загрози як ризикоформуючий фактор у міждержавних відносинах

Анотація

Предметом вивчення у статті є латентні загрози як ключовий чинник політичних трансформацій у міждержавних відносинах. За основу взято кейс відносин між Китаю та Тайваню і роль США у їх розвитку, і основну увагу зосереджено на непрямих формах впливу – гібридних стратегіях, інформаційних операціях та діях у «сірій зоні», які змінюють політичну динаміку без переходу до відкритого збройного конфлікту. На прикладі Тайванської протоки проаналізовано, як латентні загрози впливають на стратегічне мислення, політику стримування та адаптацію зовнішньої і внутрішньої політики держав. Обґрунтовується теза, що латентні загрози не лише підвищують рівень нестабільності, а й виступають каталізатором глибинних політичних трансформацій у сучасних міжнародних відносинах. Досліджуваний кейс має особливу теоретико-практичну значущість в умовах війни в Україні на етапі можливої трансформації конфлікту.

Сучасна система міжнародних відносин дедалі більше характеризується зсувом від відкритого збройного протистояння до прихованих, багатовимірних форм впливу. Латентні загрози – інформаційні, економічні, правові та кібернетичні – стають повноцінним інструментом реалізації політичних інтересів, не порушуючи формальних меж війни та миру. Латентні загрози в такому контексті виступають не допоміжним елементом безпекової політики, а структурним фактором політичних трансформацій. Саме за логікою гібридного протиборства формується сучасна політична динаміка у більшості політичних відносин у світі, зокрема – у відносинах Китаю, Тайваню та США, на що і спрямовано фокус нашої уваги [4].

Політичне протистояння у Тайванській протоці має чітко окреслене історичне підґрунтя. Після 1949 року існування двох політичних утворень – Китайської Народної Республіки та Республіки Китай (Тайвань) – заклало основу для тривалої конфліктності, яка з часом набула глобального виміру

через залучення США [3]. Американська політика стратегічної невизначеності, сформована у другій половині XX століття, продовжує визначати рамки поведінки сторін і сьогодні [5]. За таких умов відкритий конфлікт залишається малоймовірним, однак постійна присутність латентних загроз підтримує високий рівень політичної напруги.

Особливістю китайської стратегії є системне використання непрямих інструментів впливу. Поєднання інформаційного тиску, правових аргументів та демонстративних дій дозволяє Китаю формувати сприятливе політичне середовище без прямого застосування сили [7]. Латентні загрози у цьому випадку виконують функцію довготривалого тиску, який поступово звужує простір для міжнародного маневру Тайваню та впливає на його внутрішні політичні дискусії. У відповідь Тайвань змушений адаптувати своє безпекове мислення, інвестуючи не лише у військову оборону, а й у асиметричні та комунікаційні стратегії [9].

Вплив латентних загроз простежується і в політиці США. Американська стратегія стримування у регіоні дедалі більше ґрунтується на поєднанні військової присутності, дипломатичних сигналів та демонстративної підтримки Тайваню без формального перегляду принципу «одного Китаю» [8]. Досвід кризи у Тайванській протоці 1995-1996 років засвідчив, що навіть обмежені непрямі дії можуть спровокувати корекцію стратегічної поведінки США без переходу до прямої конфронтації [6].

Важливим виміром латентних загроз є проблема їхнього сприйняття. Непрямі дії рідко мають однозначне трактування, що підвищує ризик помилкових стратегічних оцінок. Ключова небезпека полягає не лише в самих діях, а в інтерпретації намірів опонента політичним керівництвом [10]. У контексті Тайванської протоки це означає, що навіть символічні кроки можуть спричинити ланцюгову реакцію політичних рішень.

Разом із тим латентні загрози не є виключно дестабілізуючим чинником. Вони стимулюють адаптацію стратегій і пошук нових форм стримування. Тайвань поступово трансформує свою оборонну модель, орієнтуючись на підвищення вартості потенційної агресії [1], тоді як США та Китай удосконалюють механізми політичного впливу, уникаючи прямої ескалації. У цій логіці латентні загрози стають важливим чинником інституційного та стратегічного оновлення.

Проведений аналіз доводить, що латентні загрози дійсно є визначальним чинником політичних трансформацій, у системі сино-американських відносин щодо Тайваню у тому числі. Вони формують стале середовище стратегічної напруги, змінюють логіку стримування та впливають на ухвалення політичних рішень без переходу до відкритого конфлікту. На прикладі Тайванської протоки простежується, що приховані

форми впливу не лише підвищують ризик ескалації, а й стимулюють адаптацію оборонних і зовнішньополітичних стратегій. У реаліях XXI століття латентні загрози постають ключовим механізмом політичних змін, поєднуючи нестабільність із потенціалом стратегічної гнучкості. Україна дуже залежить від зусиль посередників для трансформації конфлікту, проте і сама російсько-українська війна, і загрози, які вона несе людству, є гібридними, власне, як і підходи до встановлення миру. Приклад Тайваню, добробут якого напряму залежить від зазіхань потужного міжнародного актора – Китаю – та його відносин з іще одним полісом сили – США – є дуже ілюстративним для сучасної доби зростаючого мілітаризму, домінування права сили над силою права та зламаного росією світового порядку та зневаги до норм міжнародного права, що ставить дослідницькі завдання для Академії та змушує тримати фокус уваги на негативних тенденціях.

Список використаних джерел:

1. Bush R. Taiwan Faces China: Attraction and Repulsion. Brookings Institution Press, 2006.
2. Copper J. Taiwan: Nation-State or Province? Routledge, 2013.
3. Harding H. The Taiwan Question and the China–US Relations. *Asian Survey*. 1992. № 32 (5).
4. Hoffman F.G. Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars. Potomac Institute, 2007.
5. Kissinger H. On China. Penguin Books, 2011.
6. Ross R. S. The 1995-96 Taiwan Strait Confrontation: Coercion, Credibility, and the Use of Force. International Security, 2000.
7. Shirk S. China: Fragile Superpower. Oxford University Press, 2007.
8. Sutter R. U.S. – China Relations: Perilous Past, Pragmatic Present. Rowman & Littlefield, 2010.
9. Tucker N., Glaser B. Taiwans Security: Maintaining Deterrence, Avoiding War.The Washington Quarterly. 2011.
10. Yarhi-Milo K. In the Eye of the Beholder: How Leaders and Intelligence Communities Assess the Intentions of Adversaries. International Security, 2013.

Лелик Л. І.,
к.е.н., доц., директор,
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Горюшин О. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Трансформація брендингу в інструмент стратегічного управління сучасним бізнесом

У сучасних умовах глобалізації та надмірної насиченості ринків традиційні методи конкурентної боротьби, засновані виключно на ціні або функціональних характеристиках продукту, стрімко втрачають свою ефективність. Стрімкий розвиток цифрових комунікацій та трансформація споживчої поведінки вимагають від підприємств пошуку нових інструментів диференціації, серед яких стратегічний брендинг посідає ключове місце. Саме впізнаваність, репутація та унікальна ідентичність бренду стають тими вирішальними факторами, що дозволяють компанії виділитися серед численних аналогів, сформувати додаткову цінність для клієнта та забезпечити стійкі конкурентні переваги на ринку.

Вивченням питань берендингу, брендменеджменту присвячені праці багатьох відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: В. Самодай, Ю. Машиної, А. Касіч, Ю. Холодної, С. Сарачевича, Джошуа М. Парчі, С. Хайдока, Н. Пахарії, С. Блера, А. Каммарота та інших. Зазначимо, що аналіз сучасної літератури з брендингу підтверджує його становлення як міждисциплінарного, науково-прикладного напряму в системі стратегічного управління бізнесом в умовах невизначеності.

Термін «бренд» походить від давньоскандинавської (*brandr* – палити, випалювати) так у стародавньому світі бренд означав клеймо, яке випалювали на великій рогатій худобі і тим самим позначали кому вона належить для ідентифікації її власника.

Сучасний маркетинг у США розвинув та модифікував концепцію бренду відповідно до нових вимог ринкової економіки. Успішний бренд є запорукою довготривалих, стабільних відносин із покупцем, гарантом його лояльності та джерелом емоційного задоволення від володіння унікальним продуктом.

Д. Аакер характеризує бренд як назву, термін, знак, символ, рисунок або їх сполучення, які призначені для ідентифікації товарів або послуг постачальника та їх диференціації від товарів або послуг конкурентів» [1].

Проте, американський теоретик реклами Дж. В. Томпсон розширив межі поняття брендингу, включивши до нього психологічний аспект взаємодії зі споживачем, наголошуючи, що добре розрекламований бренд стає для споживача «особистим товаришем». Як бізнесмен і дослідник, він розробив концепцію «рекламного стилю», покликану зробити бренд впізнаваним та емоційно близьким покупцеві, що в управлінському контексті сприяло передбачуваності бізнес-результатів.

На початку 60-х років XX століття в США починає набувати популярності серед корпорацій формування та розвиток бренду компанії. Бренд слугує основною характеристикою товару за назвою, покупці почувши назву товару вже можуть охарактеризувати його за ціною, якістю, популярністю та бажанням більшості отримати цей товар (попит на продукцію). Розуміння того, що успішні продажі на світовому ринку залежать від сили бренду, докорінно змінило стратегію американських компаній. Брендинг став способом наділити товар «додатковою вартістю» тепер корпорації продають не просто продукт, а відчуття приналежності та задоволення від володіння відомою маркою, що значно підвищує лояльність аудиторії.

Описана зміна пріоритетів американських корпорацій стала поштовхом до формування цілісної теорії управління брендами. Для детального аналізу цього процесу необхідно розглянути ключові етапи еволюції концепцій брендингу – від ідентифікації товару до побудови довгострокових стосунків зі споживачем (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція концептуальних підходів до брендингу [1-2, 5]

Період (роки)	**Назва етапу**	**Ключова характеристика та зміст**
Кінець XIX ст. – 1920-ті рр.	Ідентифікація	Використання бренду як «клейма» або знаку власності. Основна мета - розрізнення товарів-аналогів та гарантія походження продукту.
1930-ті – 1950-ті рр.	Етап формування масових брендів	Бренд стає інструментом контролю якості та стимулювання масового споживання.
1960-ті – 1980-ті рр.	Функціонально-раціональний етап	Акцент на «Унікальній торговій пропозиції». Бренд характеризується через конкретні фізичні переваги та раціональну вигоду для покупця.
1990-ті – 2010-ті рр.	Емоційно-ціннісний етап	Формування «капіталу бренду». Перехід від продажу товару до продажу емоцій, статусу та стилю життя. Бренд сприймається як «товариш».

2015 р. – дотепер	Цифровий та соціальний брендинг	Взаємодія зі споживачем у реальному часі через соцмережі. Акцент на екологічності та соціальній відповідальності.

Аналізуючи ці етапи, зазначимо, що брендинг динамічно адаптується до вимог ринку. Часто бренд розглядається споживачами як гарантія високої якості, що нівелює значення ціни чи пакування на користь цінності володіння.

Поділяємо наукову позицію Г. Тарасюк [5], яка акцентує увагу на трансформаційній ролі цифрових технологій у сучасному брендингу. Дослідниця справедливо наголошує, що діджиталізація не лише пришвидшила комунікацію із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), а й докорінно розширила інструментарій просування продукції.

На наш погляд, ключовими аспектами цього бачення, що визначають конкурентоспроможність компанії на перспективу є:

- поєднання онлайн та офлайн-форматів присутності, що забезпечує безперервність клієнтського досвіду;
- впровадження віртуальної та доповненої реальності для створення глибшої емоційної взаємодії;
- перетворення бренду на інструмент корпоративної соціальної відповідальності, де репутація компанії стає невідємною частиною гудвілу на ринку.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що брендинг пройшов тривалий шлях трансформації від засобу простої візуальної ідентифікації до складного інструменту стратегічного управління. У сучасних умовах він перестає бути лише маркетинговою категорією і стає «стратегічним стрижнем» бізнесу, навколо якого інтегруються цифрові комунікації, інноваційні технології та соціальні цінності. Ефективне управління брендом дозволяє компаніям не лише диференціюватися на перенасиченому ринку, а й будувати довгострокові відносини зі споживачами, забезпечуючи сталий розвиток та конкурентоспроможність підприємства в умовах глобальної невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Аакер Д. А. Створення сильних брендів. Київ : 2003. 544 с.

2. Струтинська І. В. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навч. Посібник. Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. 204 с.

3. Буняк Н. М. Особливості бренд-орієнтованого управління сучасним підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 43. С. 125-130.

4. Касич А., Рафальська І. Імплементація концепції бренду в практику корпоративного управління: підходи та зарубіжний досвід. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/19.pdf

5. Тарасюк Г. М., Ковба О. П. Брендинг компаній: основні етапи становлення, розвитку та тренди сучасності. *Економіка та суспільство*. Вип. 64. 2024. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4332

Магас Н. В.,
к.е.н., доц.,
заступник директора з наукової роботи,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Баб'як В. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Сучасні тренди та структурні зміни в кредитному портфелі банківської системи України в умовах воєнного стану

Сучасний стан ринку банківського кредитування в Україні характеризується поступовим відновленням активності після глибокого шоку, спричиненого повномасштабним вторгненням. Станом на кінець 2025 - початок 2026 року банківський сектор демонструє високу ліквідність та стійкість, що дозволяє нарощувати кредитні портфелі юридичних осіб вищими темпами, ніж у довоєнний період [6-7].

За даними Національного банку України, чистий кредитний портфель юридичних осіб у 2025 році зріс на рекордні 19% порівняно з попереднім роком. Загальний обсяг кредитного портфеля банків на грудень 2025 року сягнув 1,38 трлн. грн., де частка позик бізнесу залишається домінуючою – близько 74% (табл. 1, 2). Попри ці позитивні темпи, рівень проникнення кредитів у ВВП залишається історично низьким – близько 11,4% (для порівняння, у 2018 році цей показник становив 25,8%), що свідчить про значний невикористаний потенціал ринку [1, 3].

Основними драйверами попиту на кредитні ресурси залишаються агропромисловий комплекс (51,1% підприємств галузі планують залучення коштів), переробна промисловість (43,6%) та оптова й роздрібна торгівля [2]. У 2026 році очікується зростання частки кредитування у секторі відновлюваної енергетики та логістики. Спостерігається випереджальне зростання довгострокових кредитів на капітальні інвестиції (приріст близько 60% у річному вимірі), що вказує на адаптацію бізнесу до ризиків та початок реалізації стратегічних проєктів відновлення. Проте, короткострокові позики на поповнення обігових коштів все ще складають основу портфеля.

Важливою тенденцією 2024-2025 років є поступове «витіснення» субсидованих (пільгових) кредитів ринковими. Частка пільгових позик у гривневому портфелі бізнесу скоротилася до 27,4%. Підприємства з високою

кредитоспроможністю все частіше обирають стандартні банківські продукти поза програмою «5-7-9%»[1].

Таблиця 1

Розподіл обсягів кредитування в Україні
у розрізі категорій позичальників (2020-2024 рр.)

Рік/вид кредиту	2020	2021	2022	2023	2024
Кредити надані клієнтам (млн. грн.):	**980 499**	**1 061 873**	**1 075 343**	**1 021 786**	**1 153 080**
кредити, що надані органам державної влади	6 560	4 068	26 005	18 173	13 237
кредити, що надані суб`єктам господарювання	770 164	845 637	823 514	777 047	861 944
кредити, що надані фізичним особам	203 757	212 133	225 746	226 565	277 789
кредити, надані небанківським фінансовим установам	19	35	78	2	109

Джерело: сформовано на основі [3]

Кредитна активність залишається вкрай нерівномірною, обсяги кредитування в регіонах віддалених від бойових дій в десятки разів перевищують показники прифронтових територій (Харківська, Миколаївська обл.). Для вирішення цієї проблеми з 1 січня 2026 року розпочала роботу Державна агенція відновлення та розвитку, що спеціалізується на підтримці бізнесу саме в зонах підвищеного ризику [5].

Серед факторів, що стримують ринок, бізнес називає високі відсоткові ставки (через облікову ставку НБУ на рівні 15,5% у 2025 році), жорсткі вимоги до застави та дефіцит «банківських» проєктів через високу невизначеність [4]. Водночас, банківський сектор залишається високоприбутковим, а рівень непрацюючих кредитів у корпоративному сегменті поступово знижується до 25%, що свідчить про покращення якості ризик-менеджменту в банках [3].

Станом на 1 березня 2025 року структура кредитного портфеля банків виглядає наступним чином (табл. 2.) [3].

Таблиця 2

Структура кредитного портфеля банків України
станом на 01.12.2025 (млн грн) [3]

Вид кредитування	Обсяг (млн грн)	Частка (%)
Кредити суб'єктам господарювання	1 027 287	74,41%
Кредити фізичним особам	344 566	24,97%
Кредити органам державним органам влади	8447	0,61%
Кредити небанківським фінансовим установам	156	0,01%
Валовий портфель	1 380 456	100%

Отже, сучасний стан банківського кредитування в Україні свідчить про якісну трансформацію ринку на зміну «кредитуванню виживання» приходить стратегічне «кредитування відновлення», що підтверджується рекордним зростанням чистого портфеля юридичних осіб на 37% та збільшенням частки довгострокових інвестиційних позик. Попри стримуючі фактори у вигляді високих відсоткових ставок та регіональної нерівномірності, поступове витіснення пільгових програм ринковими продуктами та зниження частки непрацюючих кредитів до 25% вказують на оздоровлення сектору та адаптацію бізнесу до умов воєнного стану. Сформована структура портфеля, де 74% припадає на реальний сектор економіки, створює надійний фундамент для подальшого капітального відновлення та сталого розвитку підприємництва в поствоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Національного банку України. URL : https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbustatistic

2. Офіційний сайт Держстат. https://stat.gov.ua/uk

3. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL : https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2025-12/

4. Облікова ставка Національного банку. URL : https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish

5. Офіційний сайт Агентства з питань відновлення. URL : https://restoration.gov.ua/en/about/

6. Шушкова Ю. В., Магас Н. В. Фінансові технології як інструмент підвищення стійкості банківської системи під час війни. *Наукові перспективи. Серія. Економіка.* Вип. 11 (65), 2025. С. 1040-1049. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65)-1040-1049

7. Ситник Н. С., Болюх Д. А. Розвиток банківського сектору як ключової ланки фінансової системи в умовах воєнного стану. *Бізнес-навігатор.* 2023. Вип. 1. С. 50-55.

Муляк Р. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Чаплинський В. А.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Оліховський В. Я.,
к.е.н., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація

Стратегії розвитку підприємства здебільшого орієнтовані на довгостроковий період і потребують вкладення інвестиційних коштів, а це характеризується відповідним рівнем ризику. На ризики потрібно звернути увагу під час формування стратегії розвитку.

До основних чинників негативного впливу належать: неадекватність зовнішніх умов розвитку ринків; зниження результатів ефективності діяльності підприємства; втрата контролю над ризиками; можливість збитків через зниження якості активів; надлишкове інвестування; невідповідність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності тощо. Окрім того, здатністю до ризикових операції не наділені всі керівники, тому часто виникають ситуації, коли проекти відхиляються навіть за мінімального ризику [2, с. 5].

Враховуючи довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, необхідно заздалегідь закласти можливості підприємства до відповідних дій на зміну ситуації на ринку. Виявлення можливостей для розвитку підприємства базується на ретельній діагностиці внутрішнього і зовнішнього середовища. Запорукою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства є її інноваційне спрямування. Кожна стратегія розвитку орієнтована на позитивні результати (збільшення прибутків, підвищення рентабельності діяльності), які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства у цілому.

У ході дослідження інформації періодичних видань установлено, що стратегії розвитку підприємства можна згрупувати у дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії. Активні стратегії передбачають: – швидкі дії підприємства на зміну ситуації на ринку, намагання випередити конкурентів;

– гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві; – можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання; – постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності.

Основними принципами розроблення активних і пасивних стратегій розвитку підприємства мають бути: спрямування на довгострокові цілі підприємства; багатоваріантність потенційних напрямків розвитку, яка зумовлена динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; безперервність розроблення стратегії; комплексність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими напрямами діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [7].

Активно-наступальна стратегія розвитку передбачає максимальну реалізацію стратегічних змін у розвитку підприємства. Її суть полягає у тому, щоб підприємство було першим у розробках і впровадженні нових видів продукції та нових технологічних процесів у виробництво. Така стратегія передбачає використання різноманітних заходів для підтримки позитивних зростаючих позицій.

За потреби підприємство може придбати та адаптувати нові технології виробництва продукції. Така стратегія передбачає зміцнення досягнутих позицій, визначає напрями спрямування зусиль на підтримку збалансованого розвитку підприємства та характеризується високим або середнім рівнем ризику. Стратегія ринкової ніші властива для етапу зрілості життєвого циклу підприємства.

Активні стратегії розвитку характеризуються збільшенням обсягів реалізації продукції, зниженням витрат виробництва, збільшенням прибутків, високим рівнем фінансової стійкості, зростанням оборотності оборотних активів, розширенням збутової мережі тощо [5, с. 13].

Стратегія потребує суттєвих витрат на оновлення продукції та характеризується середнім рівнем ризику. Така стратегія може використовуватися на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Пасивно-наступальна стратегія спрямована на використання відповідних заходів, які забезпечать підтримку і рівномірне зростання результатів діяльності підприємства. Ця стратегія створює всі передумови для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Висновки з цього дослідження. Стратегія розвитку закладає перспективи розвитку підприємства та визначає його позиціонування на ринку. Водночас така стратегія повинна бути гнучкою для внесення відповідних коректив, які підвищуватимуть або утримуватимуть ефективні результати діяльності підприємства. Досліджено основні характеристики стратегії розвитку, на підставі яких запропоновано під стратегією розвитку

підприємства розуміти довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства [4, 9].

Запропоновано класифікувати стратегії розвитку як активні та пасивні. Метою активних стратегій є випередження конкурентів, запровадження інноваційних рішень у виробничу та управлінську діяльність, такі стратегії є більш ризиковими і вимагають значних інвестицій. У складі активних стратегій виокремлено активно-наступальну стратегію та стратегію ринкової ніші. Метою пасивних стратегій є наслідування конкурентів, такі стратегії є середньоризиковими і потребують дещо менших інвестицій. У складі пасивних стратегій виділено пасивно-наступальну і захисну стратегії.

Список використаних джерел:

1. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (1). С. 32-41. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2014_26(1)__6

2. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну.* 2014. № 1. С. 193-199. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30

3. Пілецька С. Т., Клюс І. С., Білоус Н. П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 174-179.

4. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 114-118. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20

5. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2017. № 1. С. 76-84. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15

Новікова В. В.,
к.т.н., доцент кафедри управління та адміністрування
ННІ «Каразінська школа бізнесу»,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Перегон С. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Підприємництво та торгівля,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Онлайн-торгівля на фондових біржах: можливості та ризики

Онлайн-торгівля на фондових біржах являє собою сучасний спосіб здійснення операцій з цінними паперами через інтернет-платформи без необхідності фізичної присутності на біржі. Це процес купівлі та продажу фінансових інструментів за допомогою електронних торгових систем, що забезпечують доступ до біржових майданчиків у режимі реального часу. Актуальність даної теми зумовлена стрімким зростанням інтересу населення до інвестиційної діяльності та масовою цифровізацією фінансових послуг. За останні роки кількість приватних інвесторів, які користуються онлайн-платформами для торгівлі, значно зросла як у світі, так і в Україні. Розвиток технологій зробив фондовий ринок доступнішим для широкого кола учасників, що раніше було прерогативою лише професійних трейдерів та великих інституційних інвесторів. Метою даного дослідження є комплексний аналіз можливостей та ризиків, повязаних з онлайн-торгівлею на фондових біржах, а також визначення основних інструментів управління цими ризиками для забезпечення ефективної та безпечної інвестиційної діяльності.

Онлайн-торгівля на фондових біржах відкриває досить широкий спектр можливостей перед інвесторами і це дає значну відмінність від традиційних методів інвестування. Однією з ключових переваг онлайн-торгівлі є доступність та простота. За допомогою сучасних технологій операції з цінними паперами можуть здійснюватися з будь-якої точки світу, де є доступ до інтернету. Саме тому інвестори мають змогу керувати власними цінними паперами зі своїх електронних пристроїв, що відкидає нагальну потребу відвідувати офіси брокерських компаній. Фондові біржі України активно розвивають електронні торгові системи, що сприяє підвищенню ефективності організації торгівлі цінними паперами та залученню більшої кількості учасників ринку [1].

Швидкість та автоматизація операцій являються однією з основних переваг онлайн-торгівлі. Сучасні електронні торгові системи забезпечують

миттєве виконання ордерів, що безперечно важливо за умов високої волатильності ринку. Використання алгоритмів торгівлі та торгових роботів дають змогу автоматизувати процес прийняття рішень на основі попередньо заданих параметрів, що мінімізує вплив людського фактору. Різноманіття наявних наразі у світі інструментів на онлайн-платформах вражає своїм масштабом: інвестори мають доступ до акцій вітчизняних та зарубіжних компаній, облігацій державних та корпоративних емітентів, біржових інвестиційних фондів, деривативів та криптовалют. Така диверсифікація інструментів дозволяє формувати збалансовані інвестиційні портфелі відповідно до індивідуального запиту.

Освітні ресурси та аналітика стали невідємною частиною сучасних торгових платформ. Наразі величезна кількість брокерів пропонують безкоштовні навчальні матеріали у різноманітних форматах, тим самим надаючи новачкам можливість швидше освоїти основи трейдингу. До того ж, для початківців було розроблено демо-рахунки, що дозволяють практикуватися в торгівлі без ризику зливу власного капіталу.

Попри численні переваги, інвестори також мають звертати увагу і на ризики. Фінансові ризики є найбільш очевидними та небезпечними. Волатильність фінансових ринків може викликати значні коливання вартості активів за короткий проміжок часу, що може призвести до втрати інвесторами не лише очікуваного прибутку, але й усього капіталу, особливо за умов використання кредитного плеча. Сучасний стан торгівлі цінними паперами в Україні характеризується існуванням значних ризиків, повязаних з недосконалістю регуляторної бази та нестабільністю економічної ситуації, що додатково ускладнює прогнозування руху ринків та підвищує рівень невизначеності для інвесторів [2].

Технічні ризики повязані з функціонуванням електронних систем торгівлі. Збої торгових платформ, проблеми з інтернет-зєднанням можуть призвести до неможливості своєчасно закрити позиції або виконати важливі операції. Особливу загрозу становлять хакерські атаки та кіберзлочини. Захист фінансових даних вимагає комплексного підходу, який включає не лише технічні засоби захисту, але й організаційні заходи, навчання користувачів та постійний моніторинг безпеки [3]. Тому питання кібербезпеки має бути пріоритетним при виборі торгової платформи та брокера.

Психологічні ризики часто недооцінюються початківцями, хоча є причиною багатьох невдалих інвестиційних рішень. Емоційна торгівля, паніка при падінні ринку, жадібність, впевненість після серії успішних угод – усе це психологічні пастки трейдингу. Емоції можуть створювати справжній "емоційний вир", який затягує трейдера та призводить до ірраціональних

рішень [4]. Особливо небезпечною є схильність до лудоманії. У такому стані людина втрачає контроль, ігнорує стратегії управління капіталом та приймає ірраціональні імпульсивні рішення. Контроль емоцій дозволяє діяти осмислено, зберігати капітал та забезпечувати довгостроковий успіх на фондовому ринку.

Регуляторні та правові ризики включають можливість шахрайства з боку недобросовісних брокерів, відсутність адекватного захисту прав інвесторів, регуляторні обмеження на певні інструменти. Однією з основних проблем функціонування фондових бірж в Україні залишається недостатній розвиток інфраструктури ринку та необхідність вдосконалення регуляторного середовища для забезпечення захисту прав інвесторів [5].

Ефективне управління ризиками є ключовим фактором успішно онлайн-торгівлі. Існує низка інструментів та принципів для мінімізації потенційних втрат, серед яких і принцип диверсифікації. Він передбачає розподіл капіталу між різними активами, секторами економіки та географічними ринками, що знижує вплив подій в одному сегменті на загальну дохідність портфеля. Ще один інструмент – це стоп-лосс. Це наказ брокеру автоматично закрити позицію при досягненні певного рівня збитків. Використання стоп-лоссів та лімітних ордерів дозволяє автоматизувати процес обмеження збитків та фіксації прибутку [6].

Отже, онлайн-торгівля на фондових біржах являє собою потужний інструмент для інвестування, що поєднує значні можливості з суттєвими ризиками. До основних переваг належать доступність, швидкість операцій, різноманіття інструментів, освітні ресурси та низькі барєри входу. Водночас інвестори стикаються з фінансовими, технічними, психологічними та регуляторними ризиками, які можуть призвести до значних втрат капіталу.

Перспективи розвитку онлайн-торгівлі на фондових біржах залишаються позитивними. Подальша цифровізація фінансових послуг, розвиток штучного інтелекту та машинного навчання, поява нових фінансових інструментів будуть сприяти зростанню популярності онлайн-інвестування. Проте успіх у цій сфері вимагатиме не лише технологічної грамотності, але й фінансової освіченості, дисципліни та постійного вдосконалення навичок управління ризиками. Розвиток українського фондового ринку та його інтеграція у світовий фінансовий простір створюють додаткові можливості для вітчизняних інвесторів, однак потребують від них підвищеної обачності та професіоналізму у прийнятті інвестиційних рішень.

Список використаних джерел:

1. Арич М. І., Дем'яненко І. В. Сучасний стан, ризики та перспективи торгівлі цінними паперами в Україні. *Наукові праці НУХТ*. 2022. Том 28. № 3. С. 32-43.

2. Водолазська О. А. Фондові біржі України та їх роль в організації торгівлі цінними паперами. *Global National*. 2016. Вип. 9. URL : http://global-national.in.ua/archive/9-2016/134.pdf

3. Водолазська О. А., Колєснік С. В. Аналіз сучасного стану та проблем функціонування фондових бірж України. *Економічна наука*. 2024. URL : https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/5417/5470/12263

4. Емоційний вир. Психологічні пастки в трейдингу. Optionclue. 2017. URL : https://optionclue.com/uk/trading-ua/psychology-traiding/emotsiynyi-vyr/

5. Лісовська Ю. П. Кібербезпека: ризики та заходи. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2019. 272 с.

6. Пальчевич Г. Т., Подплєтній В. В. Ринок цінних паперів. Кіровоград : ТОВ ПВЦ «Мавік», 2002. 238 с.

Оліховська М. В.,
к.е.н., доц., завідувач каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Рак Б. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Панчишин Р. Б.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Реінжиніринг бізнес-процесів як напрямок економічного розвитку підприємства

У сучасних умовах мінливого бізнес-середовища головним завданням бізнесу стає швидке реагування на зміни та впровадження адекватних змін подальшої інтенсифікації своєї діяльності. Аналіз бізнес-середовища і моніторинг його змін, аналіз потреб споживачів стали основними стратегічно важливими процесами компанії, що визначають усю подальшу її діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку. Тому існує нагальна потреба у застосуванні новітніх методів, технологій та інструментів адаптації підприємств до нових умов зовнішнього середовища, здатних найбільш повно реалізувати їх організаційноуправлінський та виробничий потенціал на ринку [2].

Реінжиніринг, як засіб управління, застосовується в різних напрямах діяльності підприємств, зокрема в межах процесного підходу, менеджменту, організаційної структури тощо. Проте всі дослідження фактично є розробкою лише теоретичної бази, а не розробкою методики практичної реалізації конкретних принципів реінжинірингу в сфері торгівлі. Отже, реінжиніринг бізнес-процесів – це кардинальне переосмислення та перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень ключових показників результативності, таких, як витрати, якість, продуктивність праці та оперативність [3].

У реінжинірингу зазвичай виділяють два, що істотно відрізняться, види діяльності: 1. Кризовий реінжиніринг (перепроектування і реінжиніринг господарської діяльності), де йдеться про вирішення вкрай складних проблем організації, коли справи пішли зовсім погано і потрібний комплекс засобів, який дозволив би ліквідовувати «вогнища захворювання». 2. Реінжиніринг розвитку (вдосконалення господарської діяльності торговельного

підприємства), який застосовний тоді, коли справи у підприємства йдуть загалом непогано, але погіршала динаміка розвитку, стали випереджати конкуренти. Загальна схема проведення реінжинірингу підлягає такій логіці: аналіз і побудова моделі «як є», визначення вимог до нових бізнес-процесів (побудова моделі «як повинно бути»), впровадження перепроектованих бізнеспроцесів [1].

Етапи проведення реінжинірингу:

1. Формується бажаний образ фірми. Формування майбутнього образу відбувається в рамках розроблення стратегії фірми, її основних орієнтирів і способів їх досягнення.

2. Створюється модель реального або існуючого бізнесу фірми. Тут відтворюється (реконструюється) система дій, робіт, за допомогою яких компанія реалізує свої цілі. Проводиться детальний опис і документація основних операцій компанії, оцінюється їх ефективність.

3. Розробляється модель нового бізнесу. Відбувається те, що перепроектувало поточного бізнесу – прямий реінжиніринг [3].

Удосконалення методик реінжинірингу проводиться в напрямах, які деталізують перераховані етапи й розширюють інструментарій, що підвищує ефективність його проведення. Рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб клієнта підприємства, тобто погляд на підприємство з позиції клієнта. Такий підхід дуже часто призводить до проектування цілком нових процесів, яких раніше не існувало в організації.

Наслідки реінжинірингу бізнес-процесів полягають у такому:

- відбувається перехід від функціональної структури підрозділів до горизонтальної, яка дозволяє вирішити проблему неузгодженості або протиріч між цілями діяльності різних функціональних підрозділів;
- робота виконавця стає багатоплановою, відбувається зростання розмаїтості роботи виконавця, що може стати значним фактором мотивації його праці;
- замість контрольованого виконання завдань працівники самостійно приймають рішення і вибирають можливі варіанти досягнення цілей; виконавці повинні не чекати вказівок згори, а діяти за власною ініціативою у рамках своїх значно розширених повноважень;
- змінюються вимоги до підготовки працівників: від короткострокових курсів до професійної освіти;
- у зв’язку з багатоплановістю і змінюваністю робіт перебудованих процесів підприємству необхідно піклуватися не тільки про проведення курсів, мета яких – навчити, як виконувати деяку роботу або як управляти окремою ситуацією, але і про безперервну і широку освіту

своїх працівників; змінюється оцінка ефективності роботи й оплати праці: від оцінки діяльності до оцінки результату;

- після проведення реінжинірингу команда процесу відповідає за його результати, і в цьому разі підприємство може виміряти ефективність роботи команди й оплатити її відповідно до отриманого результату;
- змінюється критерій просування на посаді: від ефективності виконання роботи до здатності виконувати роботу;
- у нових умовах варто чітко розмежувати просування співробітника по службі й ефективність його роботи; просування по службі є функцією від здібностей співробітника, а не від ефективності його роботи;
- метою виконавця стає задоволення потреб клієнта; реінжиніринг вимагає від працівників зміни позиції: робота для клієнта, а не для керівника;
- змінюються функції менеджерів: від контролюючих до тренерських;
- ускладнення робіт виконавців приводить до того, що менеджер менше контролює хід виконання процесу;
- команда процесу цілком відповідає за його результати, а керуючий вплив на виконавців з боку менеджерів мінімізується;
- функції менеджера змінюються, вони складаються тепер не з видачі керуючих і контролюючих впливів, а з допомоги членам команди у вирішенні проблем, що виникають у них у ході виконання процесу;
- організаційна структура нового підприємства стає більш горизонтальною, більш плоскою, що дає змогу орієнтувати організацію не на функції, а на процеси: усувається велика кількість рівнів управління;
- змінюються адміністративні функції; одним із наслідків реінжинірингу є зміна ролі вищого керівництва; зменшення рівнів управління наближає керівництво до безпосередніх виконавців і клієнтів;
- керівники в таких умовах повинні ставати лідерами, що словом і справою сприяють зміцненню переконань і цінностей виконавців [1, 4-6, 8].

Реінжиніринг необхідний українським підприємницьким структурам, оскільки їм необхідні істотні зміни. Причому для більшості підприємств необхідно використовувати кризовий реінжиніринг, тобто такий, що передбачає комплекс категоричних заходів для ліквідації проблем організації.

Однак, як і у будь-якого засобу управління, у РБП є певні недоліки: він передбачає обов’язкове адміністративно-командне управління; при проведенні перепроектування розглядається сам бізнес-процес, а не персонал. Працівник у цьому випадку виступає не більше ніж суб’єктом, якого можна звільнити. Таким чином, в Україні застосування РБП може

суттєво покращити ринкову діяльність, ліквідувати кризові явища. З урахуванням специфіки української економіки, стратегічним завданням підприємств є провадження комплексної програми реінжинірингу, що включає якісне вдосконалення основних бізнес-процесів із одночасним застосуванням новітніх інформаційних технологій.

Реінжиніринг застосовується майже у всіх сферах бізнесу, оскільки його застосування в управлінні підприємством сприяє не тільки підвищенню економічної ефективності, а й визначається всебічним використанням людського фактора, масштабним застосуванням новітніх технологій та розробок, вирішенням складних комплексних проблем [5].

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є вивчення теоретичних засад РБП і безпосередній перехід від теорії до поглибленої практичної розробки методології та рекомендацій із впровадження реінжинірингу.

Список використаних джерел:

1. Світлична, В., & Александрова, С. (2022). Реінжиніринг бізнес-процесів horeca: аспекти організаційного забезпечення. *Економіка та суспільство.* 41. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-24

2. Сакун Л. М., Сухомлин Л. В., Різніченко Л. В., Вєлькін Б. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2020. № 2 (38). С. 81-97.

3. Пашко В. В., Ільїн О. А. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. Вип. 1. 2020. С. 86-89.

4. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів : підручник / С. В. Козир, В. В. Слєсарєв, С. А. Ус, Т. В. Хом'як ; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 162 с.

5. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business Essentials, 2003. 257 p.

Оліховський В. Я.,
к.е.н., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Малюгін В. А.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Хамуляк М. Б.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Рекламна діяльність підприємства та напрями її удосконалення

На сучасному етапі розвитку соціально-економічних процесів в Україні швидкого розвитку набувають маркетингові механізми просування на ринку, серед яких одним із ключових є рекламна діяльність. Добре продумана маркетингова стратегія підприємства може радикально вплинути на позиції компанії на ринку та місце, яке вона займає відносно своїх конкурентів [2].

А тому підвищення конкурентноздатності є пріоритетним завданням для підприємств. Компанії, які не використовують рекламну діяльність, виходять із ринку через неспроможність конкурентної боротьби. Розвиток маркетингової діяльності загалом та рекламної зокрема знаходиться лише на початковому етапі в Україні, а тому потребує подальшого дослідження і створює актуальність для пошуку нових напрямів удосконалення рекламної діяльності підприємств.

Наукове дослідження ґрунтується на робочій гіпотезі про вплив рекламної діяльності підприємства на кількість продажів та довіру до бренду, а в кінцевому підсумку – на збільшення дохідності підприємства. Рекламна діяльність є дуже динамічною категорією, де постійно додаються нові методи та поняття. Оскільки рекламна діяльність знаходиться лише на етапі розвитку в Україні, то це створює потребу досліджувати нові підходи до ведення рекламної діяльності підприємств. У таких випадках зарубіжний досвід не є адаптованим до сучасного українського ринку. Таким чином, виникає необхідність знаходити нові підходи щодо оптимізації рекламної діяльності та створювати нові методи оцінки ефективності рекламної діяльності підприємства.

Добре розвинутий інститут рекламної діяльності є запорукою успішного функціонування ринкової економіки як всередині країни, так і за її

межами. Реклама є одним із ключових елементів та рушійною силою розвитку ринку.

Незважаючи на відмінності у формулюваннях, якщо узагальнити, то можна визначити рекламу як процес передачі, поширення або представлення інформації через певний канал комунікації за участю рекламодавця і можливого споживача, який спрямований на переконання споживача купити товар чи послугу [8].

Існує велика кількість трактувань цього поняття, проте всі науковці погоджуються, що рекламна діяльність є основним елементом маркетингової діяльності підприємства і допомагає залучати потенційних споживачів та спонукає їх до покупки товару або послуги. Незважаючи на те, що реклама є ключовим елементом маркетингової діяльності підприємства, слід пам'ятати, що вона дієва тільки в комплексі з іншими маркетинговими інструментами.

Згідно із законом України «Про рекламу», до основних принципів реклами належать такі [4]:

– законність, точність, достовірність, використання форм та засобів, які не завдають споживачеві реклами шкоди;

– реклама не повинна підривати довіру суспільства до реклами та повинна відповідати принципам добросовісної конкуренції;

– реклама не повинна містити інформації або зображень, які порушують етичні, гуманістичні, моральні норми, нехтують правилами пристойності;

- реклама повинна враховувати особливу чутливість дітей і не завдавати їм шкоди.

Задля більш глибокого аналізу цієї тематики нами було проведено опитування. Воно було розділене на два основні блоки запитань: щодо ставлення до рекламної діяльності компаній загалом та щодо рекламної діяльності підприємств зі сфери нерухомості зокрема. Таким чином, можна зробити висновок, що в інформативній рекламній кампанії реклама є важливим джерелом інформації для споживачів і може викликати в них бажання дізнаватися про товар чи послугу. Серед усіх перелічених факторів останню позицію займає реклама товарів, а тому можна зробити висновок, що лише реклама найменше впливає на рішення про покупку [6].

З вищенаведеного можна стверджувати: Інтернет-простір та телебачення перевантажені рекламою, тому частіше за інші канали комунікації викликають негативні емоції у споживачів. Це призводить до того, що реклама може мати навіть негативний ефект. Вибір каналу комунікації є надзвичайно важливим елементом рекламної кампанії.

Таким чином, компаніям необхідно правильно вибирати рекламні платформи, щоб представити свій товар/послугу якомога краще та не

викликати у споживача негативних емоцій. Кожній компанії важливо розуміти бажання та інтереси свого споживача, щоби правильно створити комунікаційне повідомлення. Зрозуміло, що вони повинні керуватися критеріями якості реклами.

На основі проведеного дослідження можна розробити рекомендації для удосконалення рекламних кампаній у сфері нерухомості, серед яких:

– рекламне повідомлення повинно бути зрозумілим, лаконічним та інформативним;

– рекламне повідомлення має бути візуально естетичне, оригінальне, у відео- або фотоформаті;

– розміщувати рекламу варто у соціальних мережах, а також на спеціалізованих платформах;

– не варто розміщувати рекламу на телебаченні (оскільки це дорого та малоефективно) та використовувати зовнішню рекламу;

– правильна реклама може збільшити довіру до компанії та, як наслідок, прискорити реалізацію квартир;

– важливо розвивати власний сайт компанії та постійно оновлювати його, оскільки він є важливим джерелом інформації для потенційних покупців;

– потрібно привертати увагу споживачів акціями та знижками, оскільки саме наявність таких пропозицій може спонукати до покупки [3].

Отже, в результаті цього дослідження стало зрозумілим, що для реклами у сфері нерухомості найбільш придатні більш сучасні канали комунікацій, такі як реклама в мережі Interent та у соціальних мережах, а також на спеціальних платформах (lun.ua, olx). Це зумовлено більшою залученістю споживачів (оскільки нині все більше цільової аудиторії зосереджено саме в мережі Internet). Крім того, отримані результати вказують і на те, що споживачі мають чіткі вимоги до рекламних повідомлень, а тому компанії у сфері нерухомості повинні враховувати ці критерії під час створення рекламної кампанії.

Для цього необхідно постійно проводити аналіз ринку та цільової аудиторії, оскільки сучасні тенденції мають властивість дуже швидко змінюватися. Це доводить, що ринок нерухомості поступово відходить від традиційних рекламних інструментів та починає розвиватися у сучасних, більш близьких форматах для споживача.

Список використаних джерел:

1. Бернет Д., Моріарті С., Уеллс У. Реклама: принципи і практика : навч. посіб. Київ : Логос, 1999. 290 с.

2. Владимирська Г. О., Владимирський П. О. Реклама : навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 334 с.

3. Ковшова І. О., Михайлюк А. М. Організація рекламної діяльності на підприємстві. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 1. С. 46-53.

4. Компанієць Т.І. Вплив реклами на просування споживчих товарів в умовах сучасного ринку. Економіка та управління підприємствами. 2014. № 3 (27). С. 63-67.

5. Киричок А. П. Практика рекламної та PR-діяльності. Медіа-планування. Практикум : навч. посіб. Київ : Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського», 2023. 124 с.

6. Дмитренко В. Основи рекламної діяльності : посібник. Полтава : ПНПУ ім. В. Г. Короленка, 2021. 52 с.

7. Діброва Т. Г., Солнцев С. О., Бажеріна К. В. Рекламний менеджмент: теорія і практика: підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 300 с.

8. Мельник Ю., Божкова В. Реклама та стимулювання збуту. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 200 с.

Паневник Д. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Христук Ю. Р.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Науковий керівник: Стручок Н. М.,
к.е.н., доц., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Інноваційні підходи в управлінні конкурентоспроможністю підприємства

Конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого, як товарного виробництва, так і виробництва послуг, дія якого є для виробників, посередників та споживачів послуг зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, впровадження нових форм організації ведення бізнесу, форм і систем заробітної плати тощо. Дія багатьох економічних законів відбувається у формі активної конкурентної боротьби, в результаті чого виступає важливою рушійною силою розвитку економічної системи, складовою частиною господарського механізму.

Важливим стратегічним ресурсом конкурентноздатності підприємства виступає інноваційний потенціал та інновації, без яких в умовах сучасних змін не можливо досягнути бажаних результатів. Сучасна економіка активно орієнтована на впровадження інновацій, які диктують необхідність оновлення продукції та послуг, застосування передових технологій і обладнання, вдосконалення організаційних і бізнес-процесів, використання дієвих маркетингових інструментів, а також забезпечення фінансової підтримки та обґрунтування інноваційної діяльності. Глибокий аналіз досліджень у сфері інноваційного менеджменту свідчить про різноманітність підходів до розуміння поняття «інновація», через що різні автори пропонують свої власні інтерпретації цього терміна.

Науковці Г. Ф. Савосіна, Е. та І. Косматови, стверджують: «що механізм формування і реалізації стратегії інвестиційного розвитку: це сукупність економічних інструментів і організаційних заходів, що визначають порядок її розробки».

Беручи до уваги зазначене та спираючись на наукові дослідження в галузі стратегічного планування й управління інноваційною діяльністю, можна виокремити основні складові механізму формування інноваційної стратегії. Ці складові включають:

1) елементи, орієнтовані на підготовку до створення інноваційної стратегії, зокрема: підходи та методи аналізу стратегічного положення підприємства; підходи до формування загальної корпоративної стратегії;

2) елементи, пов'язані з оцінюванням проектів та ризиків, які супроводжують ці проекти;

3) елементи, що стосуються реалізації стратегії, охоплюючи основні етапи циклу стратегічного управління підприємством та виконання затвердженої інноваційної стратегії [1, 2].

Водночас важливо враховувати, що активізація інноваційної стратегії спрямована не лише на досягнення цілей інноваційної діяльності, а й на реалізацію завдань загальнокорпоративної стратегії. Це зумовлює необхідність забезпечення їхньої відповідності та взаємозв'язку.

Аналіз наявних класифікацій за цією характеристикою дозволив виділити основні типи стратегій:

1) наступальна інноваційна стратегія, або стратегія технологічного лідерства, яка передбачає високий рівень ризиків, активізацію інноваційної діяльності підприємства та можливість впровадження базових інновацій. Завдяки масштабним науково-дослідним та дослідно-конструкторським роботам, а також суттєвому підвищенню технологічного рівня, вирішуються завдання зі зменшення витрат на виробництво, збільшення ринкової частки та отримання надприбутків [3];

2) захисна інноваційна стратегія, яка полягає у наслідуванні ринкових лідерів в галузі інновацій. Втілення цього типу стратегії супроводжується нижчим рівнем ризиків порівняно з наступальною стратегією, однак і рівень прибутковості відповідних підприємств залишається нижчим. Такі компанії зазвичай характеризуються високим технологічним рівнем та значною часткою ринку [4];

3) інноваційна стратегія імітації, що передбачає невеликі поліпшення інновацій конкурентів, які вже представлені на ринку. У цьому випадку впровадження таких нововведень орієнтоване на підвищення рентабельності діяльності [5];

4) традиційна інноваційна стратегія, що передбачає мінімальні інвестиції в інновації;

5) поглинальна інноваційна стратегія, заснована на придбанні ліцензій для використання розробок інших підприємств [6]. Цей тип стратегії може комбінуватися з іншими: наприклад, у рамках наступальної інноваційної

стратегії компанія може використовувати як власні розробки, так і технологічні рішення конкурентів завдяки придбаним ліцензіям.

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища забезпечення конкурентоспроможності підприємства неможливе без системного впровадження інноваційних підходів в управлінні. Інновації виступають не лише інструментом підвищення ефективності виробництва та якості продукції, а й ключовим чинником формування довгострокових конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Sawaragi, Y. Theory of Multiobjective Optimization (vol. 176 of Mathematics in Science and Engineering). Orlando, FL : Academic Press Inc, 1985. ISBN 0126203709.
2. Steuer, R. E. Multiple Criteria Optimization: Theory, Computations, and Application. New York : John Wiley & Sons, Inc, 1986. ISBN 047188846X.
3. Капінос Г., Радюк О. М. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та принципи формування. *Наука й економіка*. 2007. № 2 (6). С. 13-130.
4. Ярмус С. С. Система показників оцінювання стану інноваційного потенціалу промислових підприємств. URL : http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/13262/1/Yarmus.pdf
5. Лощина Л. В. Комплексна оцінка інноваційного потенціалу підприємства: теоретико методичні підходи. *Вісник ДДМА*. 2008. № 3 (13). С. 163-167.
6. Янковой Р. В. Вектори стратегічного управління інноваціями підприємств. *Ринкова економіка: Сучасна теорія і практика управління*. 2022. Том 21. № 2 (51). С. 209-219.

Парфенюк Є. І.,
к.е.н., доц., заступник директора
з навчально-методичної та виховної роботи,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Король М. А.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Фінанси,
банківська справа та страхування,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Динаміка інституційної трансформації банківського сектору України в умовах макроекономічних шоків

Питання функціонування та стратегічних векторів розвитку банківського сектору України перебувають у центрі уваги широкого кола науковців, зокрема О. Барановського, В. Гейця, Б. Данилишина, О. Дзюблюка, С. Науменкової, Л. Примостки та інших. Попри значний теоретичний і практичний доробок зазначених авторів, динамічність економічних процесів та виклики посткризового періоду зумовлюють необхідність подальшого пошуку ефективних шляхів стабілізації та інноваційного оновлення банківської системи України.

Виклики, спричинені повномасштабною збройною агресією РФ у 2022 році, стали безпрецедентним іспитом для вітчизняного банківського сектору. Завдяки зваженій політиці Національного банку України та системній фінансовій підтримці з боку міжнародних інституцій, вдалося забезпечити інституційну стійкість системи. Зокрема, за результатами 2023 року зафіксовано позитивну динаміку чистих активів банків, обсяг яких зріс на 10,6%, що підтверджує високий рівень адаптивності банківських установ до кризових умов [1].

Період 2013-2025 рр. став етапом перманентних викликів для банківського сектору України, зумовлених політичною нестабільністю, глибокими економічними рецесіями та повномасштабними воєнними діями. Попри успішне проведення реформ і збереження операційної стійкості під час війни, формальне номінальне зростання показників потребує критичного переосмислення. З урахуванням значної девальвації національної валюти, реальний обсяг активів банківської системи за останнє десятиліття скоротився майже вдвічі, що дає підстави стверджувати, що, попри інституційну витривалість, сектор фактично перебуває у стані стагнації, що негативно впливає на його загальну капіталізацію та потенціал фінансування економіки [2].

Станом на початок 2024-2025 років в Україні функціонує 59-61 діючих банки [1]. Банківська система відзначається високим рівнем концентрації, де понад половину активів контролюють 4 державні банки. Основні показники включають зростання статутного капіталу, стійкість до воєнних ризиків та значну частку іноземного капіталу (26 банків) [2].

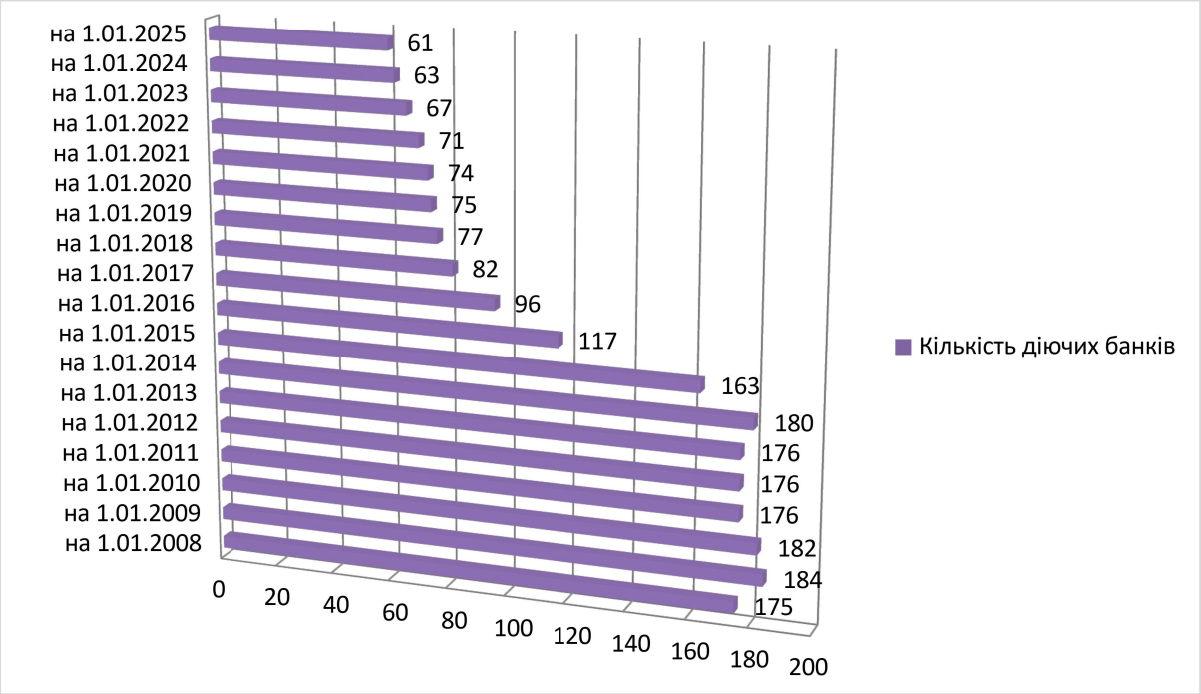


Рис. 1. Кількість діючих банків в Україні протягом 2008-2025 рр. [2]

Аналіз рис. 1 свідчить про динамічний та суперечливий характер присутності іноземного капіталу в банківській системі України. У період 2008-2012 рр. спостерігалося поступове зростання кількості банків зі 100% іноземним капіталом з 17 до 22 установ, що відображало інтерес глобальних фінансових груп до українського ринку.

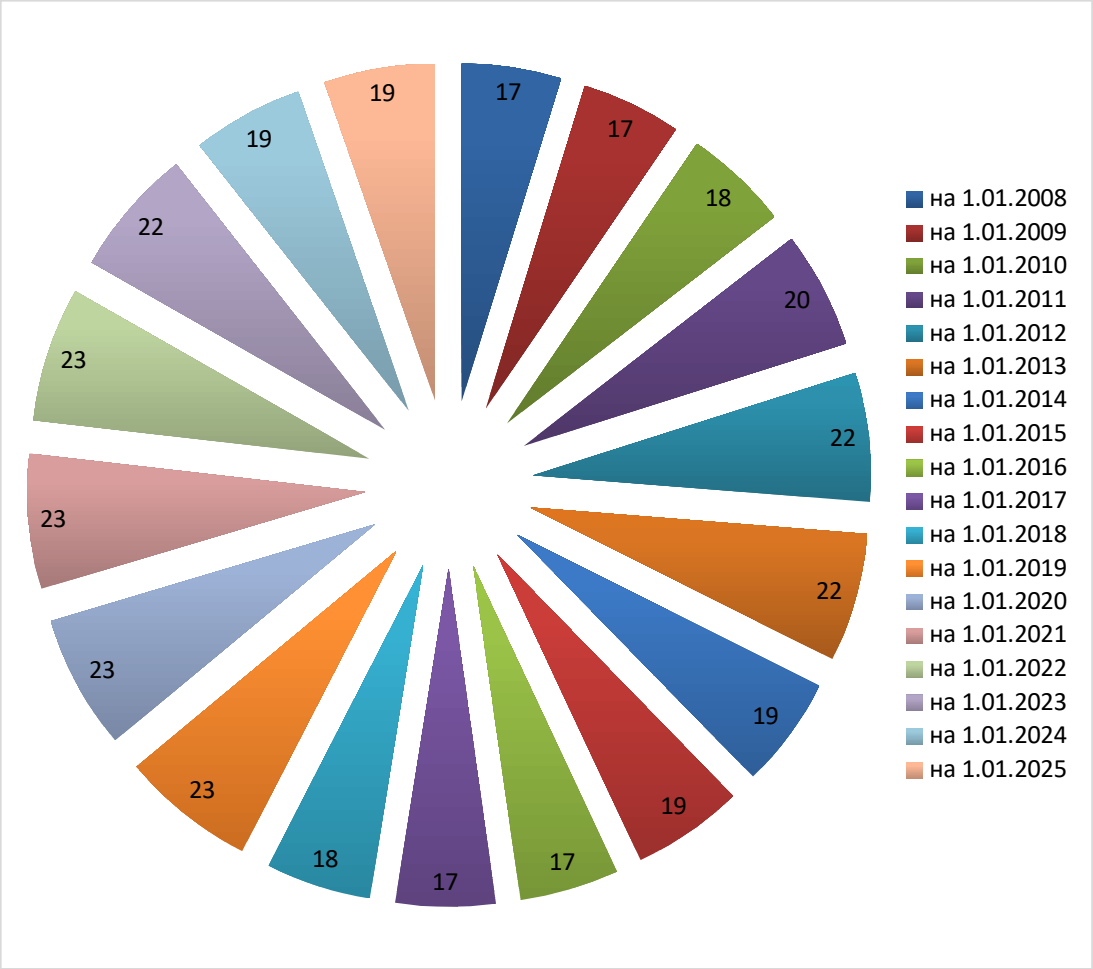


Рис. 2. Кількість діючих банків в Україні з іноземним (100%) капіталом протягом 2008-2025 рр. [2]

Проте, економічна нестабільність 2014 року призвела до короткочасного скорочення їх кількості до 17 одиниць через стратегії виходу окремих гравців. Подальше стрімке зростання показника до 23 установ у 2016-2017 рр. вказує не на вхід нових інвесторів, а на консолідацію активів і викуп часток у місцевих партнерів, що підтверджує прагнення іноземних груп до повного операційного контролю в умовах високих системних ризиків.

Загальний тренд за десятиліття демонструє приріст кількості таких установ на 35%, що є позитивним індикатором довіри довгострокових інвесторів до банківського сектору попри макроекономічні шоки. Хоча номінальне зростання у 2023-2025 рр. може бути обмеженим через воєнні дії, банки зі 100% іноземним капіталом залишаються найбільш стійким сегментом фінансового посередництва. Вони виконують роль «інституційних стабілізаторів» забезпечуючи ліквідність та доступ до міжнародних стандартів обслуговування, що є критично важливим для збереження функціональності фінансової системи в посткризовий період.

Відтак, аналіз рисунків 1 та 2 демонструє різноспрямовані вектори розвитку банківського сектору України протягом 2008-2025 років. Загальна

кількість фінансових установ (рис. 1) зазнала радикального скорочення з пікового значення 184 одиниці у 2009 році до 61 банку станом на 2025 рік, що свідчить про глибоку інституційну трансформацію та «очищення» ринку, особливо інтенсивне у період 2014-2017 років. Водночас, сегмент банків зі 100% іноземним капіталом (рис. 2) виявився значно стійкішим до макроекономічних шоків. Попри загальносистемне скорочення ринку, кількість установ цієї групи зросла з 17 у 2008 році до 23 у 2017 році, що підтверджує стратегію іноземних інвесторів щодо посилення контролю над своїми дочірніми структурами та їхню довгострокову присутність в економіці України.

Така статистична розбіжність підкреслює зміну якісної структури фінансового посередництва на фоні масового виведення з ринку неплатоспроможних вітчизняних банків, частка іноземного капіталу в банківській системі стабільно зростала. Якщо у 2008 році банки зі 100% іноземним капіталом складали менше 10% від загальної кількості установ (17 зі 175), то станом на кінець досліджуваного періоду їхня роль як фундаментальних стабілізаторів системи суттєво посилилася.

Таким чином, можна зробити висновок, що іноземне банківське посередництво стало критичним чинником підтримки ліквідності та інституційної міцності фінансового сектору України в умовах перманентних кризових явищ та воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Ситник Н. С., Болюх Д. А. Розвиток банківського сектору як ключової ланки фінансової системи в умовах воєнного стану. *Бізнес-навігатор.* 2023. Вип. 1. С. 50-55.

2. Основні показники діяльності банківської системи. *Мінфін.* URL : https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/

3. Шушкова Ю. В., Магас Н. В. Фінансові технології як інструмент підвищення стійкості банківської системи під час війни. *Наукові перспективи. Серія. Економіка.* Вип. 11 (65), 2025. С. 1040-1049. URL : https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65)-1040-1049

4. Магас Н. В., Парфенюк Є. І. Еволюція грошей: від бартеру до інноваційних цифрових форм та фінтех-рішень. *Бізнес навігатор.* Вип. 6 (83). 2025. С. 731-735. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-118

Паславська В. В.,
к.е.н., доц., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Юркевич Б. І.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Фандрайзинг як сучасний інструмент залученням фінансових ресурсів для реалізації проєктів

Сучасна ситуація в Україні, спричинена військовими діями, трансформацією державних інституцій та орієнтацією на європейську інтеграцію, актуалізує потребу в оновлених підходах до фінансового забезпечення діяльності різних організацій, незалежно від їхнього типу та розміру [1, с. 332].

Економічні виклики (війна, інфляція та знецінення валюти), змушують державу скорочувати фінансування соціальної сфери й інноваційних наукових розробок. У відповідь на ці обставини зростає роль фандрайзингу як сучасного механізму залучення ресурсів для реалізації громадських ініціатив і розв'язання соціально значущих проблем.

Термін фандрайзинг (fundraising), утворений від двох англійських слів «fund» (грошові засоби, фінанси, капітал, кошти, фонд) і «raise» (збирати, залучати, підіймати, підвищувати) та означає процес системного збору коштів і ресурсів для підтримки діяльності організації чи реалізації конкретного проєкту [2, с. 42].

Фандрайзинг – це процес залучення фінансових, матеріальних, інформаційних і людських ресурсів для реалізації соціально значущих проєктів, підтримки діяльності некомерційних організацій.

Ключовими учасниками фандрайзингової діяльності є неприбуткові організації, які систематично залучають фінансові ресурси з різних джерел з метою реалізації соціально важливих ініціатив і підтримки установ суспільного значення. Водночас об'єктами фандрайзингу є різні групи донорів, серед яких провідну роль відіграють благодійні фонди, фізичні особи, корпорації та представники бізнес-сектору [1, с. 333].

У неприбутковому секторі фандрайзинг стає критично важливим елементом забезпечення проєктної діяльності та фінансового планування, оскільки дозволяє організаціям розвивати свою місію та відповідати на суспільні виклики [3, с. 260].

Фандрайзинг передбачає комплексний підхід і потребує зосередженої уваги до його ключових складових, зокрема до послідовності реалізації етапів. Перший етап пов'язаний із плануванням, що охоплює розроблення фандрайзингового проєкту, для якого здійснюється залучення фінансових ресурсів, а також формування стратегії пошуку потенційних донорів. На другому етапі відбувається підготовка проєктної заявки та безпосередня комунікація з донором. Третій етап спрямований на аналіз, оцінювання й моніторинг реалізації фандрайзингової діяльності, висловлення подяки донорам і подання відповідної звітності. Четвертий етап передбачає подальший розвиток проєкту після отримання та використання фінансування. Завершальний, п'ятий етап, зосереджується на формуванні та підтримці партнерських відносин з донорами з метою забезпечення довгострокової співпраці в майбутньому [2, с. 42-43].

Фандрайзинг визначається своєю унікальністю, адже він спрямований не лише на залучення фінансових ресурсів, а й на активну участь у розв'язанні конкретних суспільних проблем, що потребують фінансової підтримки. У цьому процесі ключову роль відіграють не тільки кошти, а й спільнота, з якою організація вибудовує тривалі та довірливі відносини. Таким чином, фандрайзинг виходить за межі звичайного збору коштів, адже передбачає взаємний обмін: учасники отримують відчуття радості, натхнення або морального задоволення від підтримки діяльності організації [1, с. 337-338].

Для успішної фандрайзингової діяльності організація має чітко визначити напрями планування власних дій і обрати таку стратегію розвитку, яка сприятиме досягненню поставлених цілей. Існує кілька ключових стратегічних напрямів, ефективне застосування яких забезпечує успішне функціонування організацій. До них відносяться:

- Стратегія зростання доходів, яка спрямована на збільшення фінансових надходжень і забезпечення довгострокової стійкості організації. Важливим інструментом її реалізації є використання інтернет-технологій.

- У межах стратегії залучення донорів організація формує комплекс заходів, покликаних зацікавити потенційних благодійників у перспективі. До основних інструментів цієї стратегії належать телефонний фандрайзинг і налагодження співпраці з особами та структурами, зацікавленими у підтримці місії організації.

- Стратегія ефективності орієнтована на максимальну віддачу від залучених фінансових ресурсів, важливим інструментом якої є отримання грантового фінансування.

- Стратегія стабільності передбачає формування постійних фінансових надходжень без значних витрат на фандрайзинг, зокрема через створення та використання ендаумент-фондів.

Фандрайзинг у сучасних умовах виступає важливим інструментом залучення фінансових ресурсів для реалізації соціальних, освітніх, культурних та інших проєктів. Його ефективність визначається не лише обсягом зібраних коштів, а й здатністю організацій вибудовувати довгострокові партнерські відносини з донорами, громадськістю та бізнес-середовищем. Комплексне й узгоджене застосування зазначених стратегій дає змогу організаціям диверсифікувати джерела фінансування, підвищити прозорість діяльності та зміцнити власну репутацію, забезпечити ефективну діяльність і сталий розвиток.

Комплексний підхід до фандрайзингу, що поєднує стратегічне планування, інноваційні технології та ефективну комунікацію, сприяє фінансовій стійкості організацій і забезпечує успішну реалізацію проєктів. Таким чином, фандрайзинг слід розглядати не лише як механізм акумулювання коштів, а як інструмент сталого розвитку, що підвищує соціальну значущість проєктної діяльності та її вплив на суспільство.

Список використаних джерел:

1. Вінницька О. А. Застосування технологій та інструментів фандрайзингу як джерела фінансування. *Наукові перспективи.* 2023. № 12 (42). С. 330-341. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-330-341.

2. Горват Т. Ю. Фандрайзинг як інструмент залучення ресурсів на користь релігійних організацій. *Modern Economics.* 2023. № 38 (2023). С. 41-45. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-06.

3. Нагайчук В. Фандрайзинг та грантрайтинг: стратегії залучення фінансування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2024. №4. Том 332. С. 260-263. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-38.

Похилюк Р. Г.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Київ

До питання про фінансове забезпечення оборонних потреб в умовах воєнного часу

В умовах повномасштабної агресії та напруженої зовнішньої обстановки, забезпечення державою належного рівня фіксування оборонної сфери є однією з найскладніших умов сьогодення. Складні умови воєнного часу вимагають від керівництва держави швидкого та систематичного ухвалення відповідних рішень. Адже матеріальна основа оборони має суттєвий вплив на масштаби, тривалість воєнних дій і здатність давати ефективну відсіч ворогу. Таким чином, реалізація відповідних фінансових заходів критично необхідна як для територіальної цілісності та недоторканості країни, так і нарощування її оборонного потенціалу.

Важливим фактором формування бюджету на 2024 рік було припущення щодо тривалості активної фази бойових дій. Було закладено значне зниження безпекових ризиків у другій половині року – та відповідні очікування покращення економічного розвитку, зменшення видатків на війну, збільшення дохідної частини бюджету. Міністерство економіки України прогнозувало номінальне ВВП 2024 року на рівні 7824,8 млрд грн, а реальну його зміну – 5% рік до року на тлі майже 14% середньорічної інфляції. Даний прогноз не справдився, а економіка в 2024 році змогла зрости лише на 3,4% [4].

Постановою Верховної Ради України № 4535-IX ухвалено зміни до Закону про бюджет 2025 року, які направлені на збільшення фінансування Збройних Сил України при недостатності запланованих асигнувань. Видатки державного бюджету мають зрости на 405,5 млрд грн, як і компенсуючі їх джерела – податкові доходи й державні позики.

Зміни до бюджету пророкують, що планові видатки Міністерства оборони України на 2025 рік зростуть з 1569 млрд до 1890 млрд грн. Передусім, бюджет програми «Розвиток, закупівля, модернізація та ремонт озброєння, військової техніки, засобів та обладнання» збільшено з 512 млрд до 683 млрд грн [3].

Повномасштабна військова агресія рф зумовила значні зміни у нормативно-правовому регулюванні бюджетних зобов’язань. Законодавчі

зміни обумовили двоїстий вплив на бюджетні зобов'язання, спричинивши наступні ефекти. До позитивних слід віднести оперативний перерозподіл бюджетних коштів. Кабінет Міністрів України одержав право перерозподіляти бюджетні кошти між різними програмами та статтями видатків для забезпечення фінансування пріоритетних напрямків (оборона, соціальна сфера). Серед негативних має місце можливість порушення принципів бюджетної прозорості та підзвітності. Спрощення процедур фінансування та перерозподілу бюджетних коштів може створити ризики для бюджетної системи держави [1, с. 634].

В період дії правового режиму воєнного стану стає особливо актуальним гнучкість фінансово-правового регулювання, що надає змогу оперативно реагувати на зміни потреб оборони при збереженні належного рівня контролю за використанням державних коштів. Означене потребує запровадження спеціальних процедур пришвидшення закупівель та механізмів швидкого ухвалення рішень [2, с. 401].

У цьому контексті, варто виокремити кілька ключових аспектів, які мають визначальний вплив на фінансове забезпечення оборонної сфери:

1. Особливу увагу слід приділити раціональному розподілу коштів, оскільки оптимізація структури витрат на оборону є критичною передумовою їх ефективного використання. В Україні протягом останніх років було виявлено випадки корупції та відмивання коштів у сфері оборони. Саме з огляду на це, варто забезпечити не тільки достатні фінансування, але й контроль за витратами коштів.

2. Оборонні витрати не повинні призводити до ігнорування чи критичного недофінансування інших важливих сфер життя держави (соціальних, освітніх, медичних), оскільки підтримка соціальної стійкості є невід'ємною частиною загальної обороноздатності держати. Критично важливою умовою є досягнення стратегічного балансу між фінансовим забезпеченням оборонних потреб та підтриманням стійкого розвитку інших ключових галузей економіки і соціальної сфери.

3. Важливо враховувати глобальний контекст військового розвитку: посилення ролі дронів та кібертехнологій вимагає перерозподілу та збільшення інвестицій на користь цих високотехнологічних напрямів [6, с. 138].

Отже, ефективне фінансове забезпечення оборони в умовах воєнного часу вимагає не лише мобілізації достатніх ресурсів, але й досягнення стратегічного балансу між оборонними видатками та життєво важливими соціально-економічними потребами країни. Лише комплексний підхід, що

поєднує фінансову стійкість тилу та пріоритетні інвестиції у високотехнологічні напрями, гарантує збереження суверенітету та нарощення потенціалу для перемоги.

Для покращення матеріально-технічного забезпечення Сил оборони необхідно, по-перше, задіяти податкові важелі та іноземне фінансування виробництва вітчизняної зброї, що збільшуватиме загальний обсяг ресурсів для потреб сектору безпеки та оборони; по-друге, доцільно провести частковий перерозподіл між цивільними та військовими видатками держави, а також між поточними та інвестиційними видатками силових відомств [3].

Серед ключових напрямів забезпечення фінансування оборонної сфери в умовах війни доцільно виділити: а) дієву систему контролю та прозорості закупівель; б) протидію корупції під час фінансування; в) залучення при підготовці профільних нормативно-правових актів висококосвічених спеціалістів та науковців за напрямами діяльності; г) удосконалення електронної системи фінансування та закупівель; д) зміну системи фінансування; е) удосконалення антикорупційної політики у сфері обороноздатності; є) запровадження позитивного міжнародного досвіду [5, с. 144].

Таким чином, фінансове забезпечення оборони в умовах воєнного часу є не лише оперативною потребою, а довгостроковою стратегічною інвестицією в майбутнє країни, фундаментом національної безпеки. Належне фінансування забезпечує технологічну перевагу та боєздатність армії, дозволяючи дієво протистояти агресору та мінімізувати людські та економічні втрати.

Список використаних джерел:

1. Аністратенко Ю. І. Вплив воєнного стану на правове регулювання бюджетних зобов'язань. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 3. 2023. С. 632-634. URL : http://www.lsej.org.ua/3_2023/147.pdf DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-3/147

2. Білокінь Д. С., Костенко В. І. Фінансово-правове регулювання оборонних закупівель. *Аналітично-порівняльне правознавство*. Вип. 1. 2025. С. 399-404. URL : https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/02/67.pdf DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.01.65

3. Богдан Т. Актуальні завдання фінансування оборони. 30.07.2025. *LB.ua*. URL : https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/689018_aktualni_zavdannya_finansuvannya.html

4. Мироненко О. Адаптуватися до невідомого: публічні фінанси України у третій рік війни. Огляд виконання бюджету-2024. *Аналітична записка*. 31 січня 2025 р. URL : https://rrr4u.org/analytics/adaptuvatysya-do-nevidomogo-pub

5. Мізіна І. В. Особливості правового регулювання фінансування оборонної сфери в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. № 1. 2023. С. 141-145. DOI: https://doi.org/10.32782/39221444

6. Ставицький А., Харламова Г., Шпирко В. Фінансування оборонних витрат України: нова геополітична парадигма чи збереження сталих тенденцій. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. № 1 (222). 2023. С. 126-140. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/16

Поясник О. С.,
старший викладач
каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Боднар І. С.,
здобувач (другого) магістерського рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Удосконалення процесу управління рекламною діяльністю підприємства

В умовах динамічного конкурентного середовища, активного впровадження цифрових технологій і швидкої еволюції споживчих переваг результативне управління рекламною діяльністю набуває визначального значення для забезпечення конкурентних переваг і довгострокового розвитку підприємства. Рекламна діяльність виконує комунікаційну функцію між суб'єктом господарювання та його цільовою аудиторією, сприяє формуванню позитивного іміджу бренду та стимулює споживчий попит, що обумовлює актуальність удосконалення механізмів управління рекламою в системі сучасного менеджменту [1, с. 88].

Управління рекламною діяльністю доцільно розглядати як комплексний і безперервний процес, що охоплює планування, організацію, реалізацію та контроль рекламних заходів з метою досягнення стратегічних і тактичних маркетингових цілей підприємства. Зазначений процес передбачає глибокий аналіз ринкового середовища, ідентифікацію цільових сегментів споживачів, формування рекламної стратегії, визначення обсягів фінансування, проведення рекламних кампаній та оцінювання їх результативності.

Підвищення ефективності управління рекламою неможливе без використання сучасних аналітичних підходів до оцінки результатів, гнучкого коригування стратегічних рішень відповідно до змін зовнішнього середовища, а також інтеграції цифрових технологій у загальну систему маркетингової діяльності підприємства [4, с. 102].

Процес управління рекламною діяльністю включає низку взаємопов'язаних етапів, а саме:

- дослідження ринку та визначення пріоритетних груп споживачів;
- розроблення рекламної стратегії й формування ключових комунікаційних повідомлень;

- планування рекламного бюджету та вибір ефективних медіа-каналів;
- реалізацію комплексу рекламних заходів;
- аналіз результатів і внесення коригувальних змін до подальших дій.

Послідовна реалізація зазначених етапів дає змогу підприємствам раціонально використовувати рекламні ресурси та підвищувати результативність рекламного впливу. З метою вдосконалення управління рекламною діяльністю доцільно зосередити увагу на таких напрямах:

- активне використання цифрових технологій, зокрема інструментів таргетованої реклами ;
- застосування системного підходу, що забезпечує узгодженість реклами з іншими складовими маркетингового комплексу;
- розвиток професійних компетентностей персоналу, задіяного в управлінні рекламними процесами;
- інтеграцію маркетингових комунікацій у загальну стратегію розвитку підприємства.

Зростання рівня автоматизації рекламних кампаній і використання даних про поведінкові характеристики споживачів сприяє швидшій адаптації рекламних стратегій до ринкових змін та підвищує ефективність комунікації з цільовими аудиторіями.

Удосконалення системи управління рекламною діяльністю доцільно розпочинати з комплексного аналізу ефективності чинних рекламних кампаній і виявлення проблемних аспектів на етапах їх планування та реалізації. Важливого значення набуває формування інтегрованих маркетингових стратегій, що поєднують інструменти традиційної та цифрової реклами.

Крім того, доцільним є використання системи ключових показників ефективності, які відображають не лише фінансові результати рекламної діяльності, а й рівень залученості споживачів та ступінь впізнаваності бренду [3, с. 40].

Таким чином, удосконалення процесу управління рекламною діяльністю підприємства є стратегічно важливим напрямом, що сприяє підвищенню ефективності маркетингової політики, оптимізації використання ресурсів і зміцненню конкурентних позицій на ринку. Використання системного підходу, сучасних цифрових інструментів і гнучке коригування стратегій відповідно до ринкових умов створюють передумови для сталого розвитку підприємств і зростання віддачі від інвестицій у рекламу.

Список використаних джерел:

1. Іванечко Н. Управління рекламною діяльністю : навч. посіб. Тернопіль : Західноукраїнський нац. ун-т, 2022. 88 с.

2. Barabanova V., Rybalko M. Features of Advertising Activity Management at the Enterprise. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. No. 39-03. 2025. С. 104-112.

3. Sherstennikov Y., Rudyanova T., Barannyk L., Datsenko V., Novikova L. Management of an Advertising Campaign Based on the Model of the Enterprise's Logistic System. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* Vol. 2. No. 3 (104). 2020. С. 40-49.

4. Скригун Н. П., Розумей С. Б., Крайнюченко О. Ф., Бєлова Т. Г. Рекламний менеджмент : конспект лекцій. Київ : НУХТ, 2010. 102 с.

Поясник О. С.,
старший викладач
каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Клим Ю. І.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності «Економіка»,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Інноваційний розвиток підприємства у сучасних умовах господарювання в Україні

Інноваційний розвиток підприємств у сучасних умовах господарювання в Україні виступає визначальним чинником забезпечення їх конкурентних переваг, здатності оперативно реагувати на ринкові зміни та досягати довгострокової економічної стабільності. Процеси глобалізації, активне впровадження цифрових технологій і поступова інтеграція України до європейського економічного простору зумовлюють необхідність активізації інноваційної діяльності, спрямованої на оновлення продукції, технологічних процесів і систем управління підприємствами [1].

Інноваційний розвиток підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних процесів, що охоплюють генерування та реалізацію нових ідей, впровадження сучасних технологічних рішень, удосконалення управлінських підходів і використання цифрових інструментів. Саме інновації є основним каталізатором змін бізнес-процесів і створюють умови для зміцнення ринкових позицій підприємств у конкурентному середовищі.

Під інноваційною діяльністю доцільно розуміти процес упровадження результатів науково-технічних розробок, комерціалізацію нових товарів і послуг, а також формування й розвиток людського та інтелектуального потенціалу як бази сталого розвитку підприємства [4].

До основних складових інноваційного розвитку підприємства належать:

- розроблення та реалізація інноваційної стратегії;
- ефективне управління інноваційним потенціалом;
- поетапне впровадження інноваційних проєктів;
- застосування сучасних механізмів фінансування інновацій;
- аналіз і оцінювання результативності інноваційної діяльності.

Вагомий вплив на інноваційний розвиток підприємств має цифровізація та використання технологій штучного інтелекту, які сприяють

підвищенню ефективності виробничих і управлінських процесів, посиленню гнучкості бізнес.

Разом із тим українські підприємства стикаються з низкою обмежень, серед яких ключовими є дефіцит фінансових ресурсів для проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, недостатній рівень державної підтримки інноваційних процесів, а також слабка інтеграція у міжнародні інноваційні мережі.

Слід зазначити, що економічна нестабільність, зумовлена, зокрема, умовами воєнного стану, з одного боку ускладнює реалізацію інноваційних проєктів, а з іншого – стимулює пошук нових адаптивних і цифрових рішень, здатних забезпечити стійкість підприємств [3].

Перспективними напрямами інноваційного розвитку для вітчизняних підприємств є впровадження передових технологій, автоматизація виробничих процесів, активне використання цифрових платформ та залучення до глобальних ланцюгів створення вартості [2].

У результаті здійснення інноваційної діяльності підприємства отримують суттєві переваги, що проявляються у підвищенні ефективності господарювання, поліпшенні якості продукції, зниженні витрат та посиленні конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Список використаної літератури:

1. Вавринець В. Я. Інноваційний розвиток промислового підприємства в сучасних умовах. *Інноваційна економіка*. 2025. № 1. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.24inneco.org

2. Івашків Я., Собко Я. The innovation imperative of Ukrainian enterprises development. *Herald of Economics*. 2025. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2025.04.190visnykj.wunu.edu.ua

3. Кузнєцова І., Кублікова Т. Management of innovative activities: formation of alternative sources of Ukrainian enterprise development. *Ekonomichnyy analiz*. 2021. Econa

4. Ткачук О. М., Германюк Н. В. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.9

Ребець Н. М.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Падус А. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Науковий керівник: Стефанишин О. Б.,
к.е.н., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Аналіз та управління фінансовими результатами у поєднанні з нефінансовою інформацією в стратегії управління діяльністю підприємства

У сучасних ринкових умовах кінцевою метою діяльності підприємства є забезпечення стійкого позитивного фінансового результату, який виступає економічною основою задоволення інтересів власників і довгострокового розвитку суб'єкта господарювання. Фінансовий результат у формі прибутку акумулює підсумкові наслідки управлінських рішень, відображаючи рівень ефективності використання ресурсів, конкурентоспроможність підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У цьому контексті фінансові результати набувають значення інтегрального показника ефективності підприємницької діяльності та слугують важливим орієнтиром для формування управлінських впливів. Вони не лише характеризують поточний фінансовий стан підприємства, а й формують інформаційну основу для оцінювання альтернатив стратегічного розвитку, обґрунтування стратегічних цілей і вибору напрямів їх досягнення. Відтак аналіз фінансових результатів є необхідним елементом системи стратегічного управління діяльністю підприємства.

Водночас практика управління свідчить, що аналіз і управління фінансовими результатами часто мають фрагментарний характер і не забезпечують належного зв'язку зі стратегічними управлінськими рішеннями. Це значною мірою зумовлено відсутністю єдиного підходу до трактування поняття «фінансовий результат», а також переважанням вузького обліково-аналітичного підходу.

Як зазначається в наукових джерелах: «Серед останніх досліджень фінансових результатів підприємств привертають увагу праці таких науковців, як І. А. Бланка, О. В. Гаращенко, І. О. Гладій, М. Я. Дем'яненка,

М. М. Єрмоленка, С. Я. Салиги, С. Л. Червінської, Є. Ю. Шари, С. І. Юрій, Л. М. Янчевої та ін. Зокрема предметом вивчення є сутність фінансових результатів діяльності підприємства, аналіз їх формування, контроль в системі обліку, організація обліку фінансових результатів підприємств, їх планування» [1].

Попри значний науковий доробок, проблемними залишаються питання, пов'язані з недосконалістю методів оцінювання фінансових результатів та обмеженим використанням аналітичних інструментів у стратегічному контурі управління. За таких умов фінансово-економічний аналіз нерідко зводиться до формальної оцінки підсумкових абсолютних показників, тоді як управління фінансовими результатами передбачає активний вплив на фактори їх формування в довгостроковій перспективі. Узгодження аналітичної та управлінської складових і їх інтеграція у стратегію управління діяльністю підприємства є необхідною передумовою підвищення результативності стратегічних рішень та забезпечення сталого розвитку.

Як зазначають Міщук Є. В., Поліщук І. Г. «…фінансові результати виступають основним показником ефективності процесу функціонування підприємств загалом та їх підприємницької діяльності зокрема» [2]. Традиційно у стратегічному управлінні фінансові результати оцінюються на основі абсолютних показників прибутку та їх класифікації за видами діяльності, рівнем оподаткування чи джерелами формування. Такі підходи є важливими для поточного аналізу, проте їх аналітичний потенціал у стратегічному управлінні є обмеженим, оскільки вони не дають змоги повною мірою оцінити ефективність використання ресурсів і довгострокову результативність управлінських рішень.

У зв'язку з цим у стратегічному аналізі доцільно зміщувати акцент з абсолютних фінансових результатів на відносні показники, насамперед показники рентабельності. Саме вони дозволяють оцінити не лише обсяг отриманого фінансового результату, а й ефективність підприємницької діяльності з позицій використання капіталу, активів і виробничих ресурсів. Показники рентабельності продукції, валова, операційна та чиста рентабельність реалізації, рентабельність власного капіталу й активів формують аналітичну основу для обґрунтування стратегічних управлінських рішень і порівняння альтернатив розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Разом із тим сучасні дослідження засвідчують, що навіть розширене використання фінансових коефіцієнтів не забезпечує повноцінної інформаційної підтримки стратегічного управління. Як зазначається у праці Ombai P. та ін., «коефіцієнти ліквідності, платоспроможності та рентабельності є корисними для оцінки впливу фінансової інформації на

процеси стратегічного управління» [3]. Водночас організації дедалі частіше усвідомлюють, що виключно фінансових показників недостатньо для задоволення інформаційних потреб зацікавлених сторін, які прагнуть отримати комплексне уявлення про діяльність підприємства та її наслідки.

Зростання ролі нефінансової інформації у стратегічному управлінні зумовлене як підвищенням вимог з боку стейкхолдерів, так і розвитком сучасних технологій обробки даних. Досягнення у сфері штучного інтелекту, хмарних обчислень і машинного навчання забезпечили можливість аналізу великих масивів даних у режимі реального часу, що посилило запит на нефінансові показники: інноваційну активність, соціальну відповідальність, екологічний вплив, якість корпоративного управління та репутаційні ризики. Фінансова інформація історично визначала стратегічне планування, однак у сучасних умовах вона перебуває у тісному взаємозв'язку з нефінансовими індикаторами у процесах прийняття стратегічних рішень.

Таким чином, у стратегії управління підприємницькою діяльністю фінансові результати доцільно розглядати не ізольовано, а у поєднанні з показниками рентабельності та нефінансовою інформацією. Інтеграція фінансових і нефінансових індикаторів формує комплексну інформаційну основу для оцінювання стратегічної ефективності, управління ризиками та забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

Список використаних джерел:

1. Мельничук А. О., Міокова Г. І. Стратегічне планування фінансових результатів діяльності підприємства. *Наукові записки.* Вип. 12. Ч. І. 2012. С. 297-301. URL : https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/5c958714-8fe6-46ca-99c2-85f822a61846/content

2. Міщук Є. В., Поліщук І. Г. Роль аналізу і управління фінансовими результатами в стратегії управління підприємницькою діяльністю. *Інвестиції: практика та досвід.* № 23. 2024. С. 14-21. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.23.14

3. Ombai P., Kiflemariam A., Odollo L. Financial and Non-Financial Information on Strategy Management Process; A Systematic Literature Review. *Journal of Strategic Management*, 8(1), 33-64. 2024. URL : https://doi.org/10.53819/81018102t2343

Рішняк О. Р.,
старший викладач
каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Роль бренд-комунікацій у підвищенні лояльності клієнтів та прибутковості підприємства

У сучасних умовах гіперконкуренції та перенасичення ринку товарами, ключовим фактором успіху підприємства стає не лише якість продукту, а й здатність компанії вибудувати ефективний діалог із цільовою аудиторією. Бренд-комунікації сьогодні трансформувалися з простого інструменту інформування у стратегічний актив, який формує унікальний образ компанії в свідомості споживача.

Наголошуємо, що прибутковість фірми у довгостроковій перспективі безпосередньо залежить від рівня лояльності клієнтів. Системна та щира комунікація дозволяє перетворити випадкового покупця на прихильника бренду, що знижує витрати на маркетинг та забезпечує стабільний потік доходів. Таким чином, дослідження механізмів впливу бренд-комунікацій на поведінку споживачів є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку та економічної ефективності будь-якого бізнесу.

Тематику бренд-менеджменту та його впливу на підвищення лояльності клієнтів та зростання прибутковості підприємства досліджували такі вчені, як: Авдієвська О., Бєлов В., Бродюк І., Василенко В., Герасименко І., Данилюк А., Дубов А., Завербний А., Зубченко В., Кащенко А., Ковбас Г., Курганський Р., Кушнір М., Ліпич Л., Лойко Є., Мадай Ю., Мадрига Т., Мирошник Т., Налутка П., Осипенко Н., Попович Д., Смачило В., Хілуха О., Хоронжук О., Червона О., Червонюк Ю., Шостак Л., Ющук М. та інші.

Дослідження сутності бренд-комунікацій проводиться в межах різних наукових напрямів – від психології до маркетингу, як зазначає Я. Яненко [1] у своїх дослідженнях.

Зокрема, Є. Ромат визначає бренд-комунікації як сукупність комунікацій бренду з різними аудиторіями, «метою яких є досягнення маркетингових цілей бренду» [1].

Ю. Бровкіна розглядає бренд-комунікації як «особливий процес взаємодії, в результаті якого передбачаються зміни в мотивації, установках, поведінці, діяльності людей і формується образ бренду як соціального об’єкту» [1].

Погоджуємося із думкою Л. Шульгіної [2], що брендинг – це системний, обґрунтований, виважений процес, що передбачає планування та

впровадження маркетингового комплексу заходів щодо створення торговельної марки, розроблення плану перетворення торговельної марки на бренд, зокрема шляхом розроблення відповідного імені, корпоративного стилю та дизайну, рекламних кампаній, проведення акцій зі стимулювання збуту, цілеспрямованого PR, з метою формування бажаних асоціативних вражень у споживачів.

Ефективна комунікація допомагає компанії заробляти більше завдяки створенню доданої вартості, коли клієнт довіряє бренду і розуміє його цінності, він готовий обирати саме цей товар навіть за вищою ціною. Така комунікація дозволяє фірмі не вступати у виснажливі «цінові війни» з конкурентами, а отримувати стабільний прибуток завдяки своїй унікальності в очах споживача. Ще одна важлива роль бренд-комунікацій полягає в економії бюджету на рекламу. Постійне спілкування з аудиторією формує групу лояльних покупців, які повертаються знову і знову. Оскільки втримати старого клієнта завжди дешевше, ніж знайти та переконати нового, правильна комунікація напряму знижує витрати підприємства та підвищує його загальну ефективність [3].

У сучасних умовах бренд-комунікація - це вже не просто одностороння реклама, а повноцінний діалог. Через соціальні мережі та відгуки компанія отримує безкоштовні поради від своїх же клієнтів щодо покращення сервісу чи продукту, що дозволяє фірмі швидко виправляти помилки та вдосконалюватися, не витрачаючи величезні кошти на дорогі маркетингові дослідження.

Отже, розвиток бренд-комунікацій слід вважати не просто витратами на маркетинг, а вкладенням у майбутнє компанії. Саме через довіру та прихильність клієнтів створюється головний капітал фірми, який гарантує її успіх, високу рентабельність та довгострокове виживання на ринку.

Список використаних джерел:

1. Яненко Я. В. Сучасні бренд-комунікації: соціалізаційний аспект. *Образ : науковий збірник.* Київ : Інститут журналістики КНУ ім. Т. Шевченка, 2016. Вип. 4 (22). С. 97-102.

2. Шульгіна Л. М., Лео М. В. Брендинг: теорія та практика (на прикладі об’єктів комерційної нерухомості) : монографія / Нац. техн. ун-т України «КПІ», Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Європейський ун-т. Київ-Тернопіль : Астон, 2011. 266 с.

3. Осипчук М. Брендинг як інструмент підвищення ефективності функціонування туристичної дестинації. *Дослідження міжнародної економіки.* 2011. Вип. 2 (67). С. 144-155.

Рущишин Н. М.,
д.е.н., проф., професор кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет
Скоропада Р. М.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, Львівський торговельно-економічний університет

Методи та інструменти фінансового оздоровлення підприємств в сучасних умовах

У сучасних макроекономічних реаліях, де підприємства перебувають під постійним тиском ринкової нестабільності, дефіциту ліквідності та зростання вартості капіталу, модернізація засобів фінансового відновлення стає пріоритетним завданням для менеджменту. Нинішні методики реанімації фінансового стану мають ґрунтуватися на всебічному аудиті внутрішніх і зовнішніх детермінантів, що визначають ліквідність, а також на адаптації традиційних інструментів санації відповідно до запитів часу.

Ефективність реалізації заходів із фінансового оздоровлення підприємств базується на дотриманні низки фундаментальних принципів, які визначають концептуальну основу антикризового управління. До ключових принципів відносять:

- своєчасність реагування – ідентифікація фінансових загроз на ранніх етапах для запобігання незворотній втраті капіталу;
- системність та комплексність – поєднання фінансових, операційних та кадрових заходів для досягнення синергічного ефекту відновлення;
- економічна доцільність – витрати на проведення санаційних заходів не повинні перевищувати очікуваний приріст вартості активів або обсяг збереженого капіталу;
- пріоритетність внутрішніх резервів – першочергове використання власних ресурсів підприємства (оптимізація витрат, продаж непрофільних активів) перед залученням зовнішніх запозичень;
- прозорість та довіра – забезпечення відкритості фінансової інформації для кредиторів та інвесторів, що є критичним для реструктуризації боргів.

Фундаментальним напрямом реформування системи оздоровлення є оптимізація структури фінансових ресурсів [1]. В умовах економічної турбулентності особливе значення має виважений баланс між власним та

залученим капіталом. Це потребує не лише перегляду кредитної політики, а й глибокої трансформації боргових зобов'язань для зниження тиску на баланс підприємства та відновлення його платоспроможності. Доцільним є розширення спектру фінансових джерел за рахунок емісії облігацій, відкриття гнучких кредитних ліній, використання лізингових схем та факторингу, що дозволяє диверсифікувати ризики та підтримувати стабільність операційних процесів. У періоди високої волатильності пріоритет слід надавати інтегрованим заходам: від пролонгації заборгованості до суворої економії та виведення з експлуатації нерентабельних активів. Такі кроки дозволяють збалансувати грошові потоки та підвищити адаптивність підприємств до фінансових ризиків.

Важливим вектором є також модернізація внутрішнього фінансового контролю через впровадження інноваційних систем прогнозування. Йдеться про створення цифрових аналітичних платформ та інтеграцію ERP-рішень, що забезпечують автоматизацію бюджетування. Це дає змогу менеджменту оперативно ідентифікувати загрози фінансовій стійкості та вчасно застосовувати превентивні заходи, як-от реалізація непрофільних активів чи лімітування другорядних видатків [2].

Окрім того, адаптація методів оздоровлення має враховувати глобальні тренди та державну політику. Перспективними є залучення інвестицій через грантові програми, використання податкових інструментів стимулювання та впровадження фінтех-продуктів для ефективного управління розрахунками з контрагентами. Важливу роль відіграє відкритість фінансових даних, що зміцнює репутацію підприємства перед інвесторами та спрощує доступ до ринків капіталу.

Системний моніторинг результативності обраних кроків за допомогою Key Performance Indicators (KPI) є невід'ємною частиною стратегії. Практичний досвід підтверджує, що комбінація реструктуризації боргів та залучення свіжих інвестицій є найбільш дієвою для відновлення прибутковості. Попри певну трансформацію майнової структури, такий підхід дозволяє зберегти фінансову автономію та закласти фундамент для довгострокового зростання. Слід підкреслити, що трансформація боргових зобов'язань, хоч і стабілізує баланс, потребує подальших зусиль для підвищення операційної ефективності.

Саме результати системного моніторингу стають аналітичним підґрунтям для прийняття рішення про застосування тих чи інших інструментів оздоровлення, оскільки вони дозволяють ідентифікувати критичні точки розриву та обрати найбільш релевантні методи фінансового оздоровлення підприємства. Зазначені методи являють собою сукупність управлінських, фінансових та правових заходів, що впроваджуються для

подолання кризового стану, запобігання банкрутству та стабілізації фінансово-економічних показників діяльності. Сукупність методів фінансового оздоровлення підприємства доцільно розглядати як комплексний інструментарій, спрямований на відновлення платоспроможності та забезпечення стратегічної стійкості підприємств (рис. 1), а саме:

1. Фінансова реструктуризація це базовий рівень санації, що передбачає роботу безпосередньо з капіталом та заборгованістю. В сучасних умовах критичного значення набувають інструменти *Debt-to-Equity Swap* (конвертація боргів у власність), що дозволяє розвантажити баланс підприємства без вимивання обігових коштів.

2. Операційне оздоровлення спрямоване на «очищення» внутрішньої структури бізнесу. Використання механізму *sale-and-leaseback* (зворотного лізингу) дозволяє підприємству вивільнити заморожений у необоротних активах капітал, зберігаючи при цьому доступ до виробничих потужностей.

3. Цифрова адаптація є специфічним методом сучасності. Впровадження *ERP-систем та BI-аналітики* дозволяє усунути інформаційну асиметрію, забезпечуючи менеджмент точними даними для прогнозування касових розривів та оптимізації витрат.

4. Інституційна підтримка відображає вплив екзогенних чинників. У період воєнного стану та повоєнного відновлення, доступ до пільгового кредитування (зокрема програми «5-7-9%») та міжнародних грантів стає вирішальним чинником для підтримки життєздатності бізнесу.

Кінцевою метою реалізації зазначених методів є не лише подолання поточної збитковості, а й досягнення синергічного ефекту, що проявляється у зростанні ринкової капіталізації та зміцненні інвестиційного профілю підприємства на довгострокову перспективу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що успіх фінансового відновлення залежить від комплексу всіх управлінських дій. Системний підхід, що охоплює управління капіталом, ліквідністю та використання цифрових технологій, дозволяє створити міцну основу для сталого розвитку навіть у періоди кризи. Інтегрована стратегія дозволяє сформувати стабільний фінансовий фундамент, зміцнити інвестиційну привабливість підприємства й забезпечити довготривалу результативність його діяльності.

Список використаних джерел:

1. Глущенко С. В. Особливості заходів фінансового оздоровлення суб'єктів економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 70. URL : https://economyandsociety.in.ua

2. Нестеренко В. Ю. Особливості фінансового оздоровлення підприємства в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL : http://www.economy.nayka.com.ua

3. Куцик П. О., Мединська Т. В., Корягін М. В., Боднарюк І. Л. Фінансовий та стратегічний аналіз у системі управління діяльністю державних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. № 78. 2025. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-51

Сенишин С. Є.,
старший викладач каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Власенко С. М.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Когут А. Р.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Виробничо-збутова діяльність підприємства та її вплив на конкурентоспроможність в сучасних умовах

В умовах глобалізації, цифровізації економіки та швидких змін у зовнішньому середовищі особливої актуальності набуває питання підвищення конкурентоспроможності підприємств. Одним із ключових напрямів забезпечення сталого розвитку організації є ефективне управління виробничо-збутовою діяльністю. Саме узгоджене функціонування процесів виробництва, логістики та збуту визначає здатність підприємства швидко реагувати на потреби ринку, знижувати витрати та підвищувати якість продукції.

Метою дослідження є аналіз теоретичних основ та практичних аспектів організації виробничо-збутової діяльності підприємства, а також визначення її впливу на рівень конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

Виробничо-збутова діяльність охоплює комплекс процесів, пов’язаних із створенням, переміщенням і реалізацією продукції. Вона включає:

- планування виробництва та забезпечення ресурсами;
- організацію технологічного процесу;
- управління запасами;
- логістику постачання та дистрибуції;
- збутову політику підприємства.

Ефективність виробничо-збутової діяльності визначається здатністю забезпечувати безперервність виробничого процесу при мінімальних витратах та своєчасному задоволенні потреб споживача. Відтак, вона є ключовою ланкою у формуванні конкурентних переваг підприємства.

У сучасних умовах інтеграція виробничих і збутових процесів стає стратегічною необхідністю. Відсутність узгодженості між цими підрозділами

призводить до надвиробництва, дефіциту або неефективного використання ресурсів. Натомість гнучка система управління ланцюгами постачання дозволяє мінімізувати ці ризики.

З погляду конкурентоспроможності, найважливішими чинниками є:

- скорочення часу виробничого циклу;
- підвищення продуктивності праці;
- забезпечення високої якості продукції;
- оптимізація витрат на збут;
- формування позитивного іміджу торгової марки.

Підприємства, що спромоглися інтегрувати виробничу й збутову стратегії в єдину систему управління вартістю, демонструють стійкі позиції на ринку навіть у періоди економічних коливань.

Сучасна економіка вимагає переходу до інноваційних моделей управління виробництвом і збутом. Вирішальну роль відіграють цифрові технології – системи ERP, CRM, автоматизовані платформи управління логістикою, аналітика великих даних. Вони дозволяють здійснювати прогнозування попиту, формувати оптимальні виробничі плани та будувати персоналізовані канали комунікації із клієнтами.

Крім того, впровадження концепції «бережливого виробництва» сприяє усуненню втрат у процесах, зниженню собівартості продукції й підвищенню рівня задоволеності споживачів. Одночасно з цим, інструменти маркетингу взаємин забезпечують лояльність покупців та стабільність збутових каналів.

На ефективність виробничо-збутової діяльності значною мірою впливають зовнішні фактори: економічна ситуація, державна політика, рівень розвитку транспортної інфраструктури, конкуренція на галузевому ринку. У сучасних умовах, коли спостерігається зростання вартості ресурсів, коливання валютних курсів і нестабільність логістичних ланцюгів, підприємствам необхідно забезпечувати адаптивність своїх виробничо-збутових систем.

Важливе значення має формування гнучкої стратегії, яка передбачає:

- диверсифікацію ринків збуту;
- використання аутсорсингових моделей постачання;
- активне застосування цифрових каналів продажів (e-commerce, онлайн-маркетплейси).

Завдяки цьому підприємство підвищує стійкість до зовнішніх змін і зміцнює свою конкурентну позицію.

Для досягнення високої ефективності необхідно комплексно управляти всіма етапами руху продукції – від закупівлі сировини до післяпродажного обслуговування. До основних напрямів оптимізації належать:

1. Автоматизація виробничих і логістичних процесів, бо це зменшує ризик простоїв, покращує контроль якості та скорочує операційні витрати.

2. Інтеграція маркетингової політики із виробничими цілями, тобто виробництво має орієнтуватися не лише на обсяги, а й на специфічні потреби цільових сегментів ринку.

3. Оцінка ефективності збутових каналів, а саме використання KPI дозволяє об'єктивно визначити результативність роботи торгових агентів, дилерів чи онлайн-платформ.

4. Стратегічне партнерство з постачальниками та клієнтами, яке забезпечує сталість постачання, стабільну якість та прогнозованість попиту.

Отже, виробничо-збутова діяльність займає центральне місце у формуванні конкурентних переваг сучасного підприємства. Її ефективність визначає здатність організації забезпечувати стабільну якість продукції, своєчасне задоволення потреб ринку та оптимальний рівень витрат. Успішні компанії поєднують у своїй діяльності інноваційні підходи до організації виробництва, сучасні інструменти логістичного менеджменту та клієнтоорієнтовані збутові стратегії.

Таким чином, підвищення результативності виробничо-збутових процесів є ключовим чинником сталого розвитку конкурентоспроможного підприємства у мінливих економічних умовах.

Список використаних джерел:

1. Окландер М. А. Логістика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 345 с.

2. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2020. 848 с.

3. Гогуля О. П., Харченко Г. А. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Київ : Компринт, 2022. 428 с.

4. Resnik N. P. Logistics : textbook. Kyiv : NUBiP of Ukraine, 2022. 150 p.

5. Сусліков Л. М., Дьордяй В. С. Основи стандартизації та управління якістю : навч. посіб. Ужгород : Говерла, 2022. 152 с.

Сисин Г. І.,
старший викладач каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Лазарко І. І.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Управління фінансовими ресурсами підприємства як ключовий чинник забезпечення його стійкого розвитку

В умовах трансформації економіки, зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища, посилення конкурентного тиску та ускладнення доступу до фінансових джерел особливої актуальності набуває питання ефективного управління фінансовими ресурсами. Саме вони є ключовою основою безперебійної діяльності підприємства, реалізації його стратегічних цілей, підтримання належного рівня платоспроможності та створення підґрунтя для тривалого й стабільного розвитку [3, с.34].

Фінансові ресурси підприємства охоплюють сукупність грошових коштів та прирівняних до них активів, які залучаються з внутрішніх і зовнішніх джерел та спрямовуються на забезпечення операційної, інвестиційної й фінансової діяльності. Ефективне управління такими ресурсами полягає не тільки у формуванні необхідного обсягу фінансування, а й у раціоналізації їх структури, визначенні пріоритетних напрямів використання та підвищенні швидкості їх обороту [3, с.36].

Стійкий розвиток підприємства доцільно трактувати як його спроможність підтримувати стабільну діяльність і забезпечувати поступальне зростання в довгостроковому періоді в умовах мінливого зовнішнього середовища, зберігаючи фінансову збалансованість, конкурентні позиції та здатність до адаптації. За таких умов управління фінансовими ресурсами набуває ролі визначального інструменту, що забезпечує узгодження поточних фінансових потреб підприємства з його стратегічними цілями.

Ефективна система управління фінансовими ресурсами формується на основі інтеграції стратегічного й оперативного підходів (рис. 1) [2].

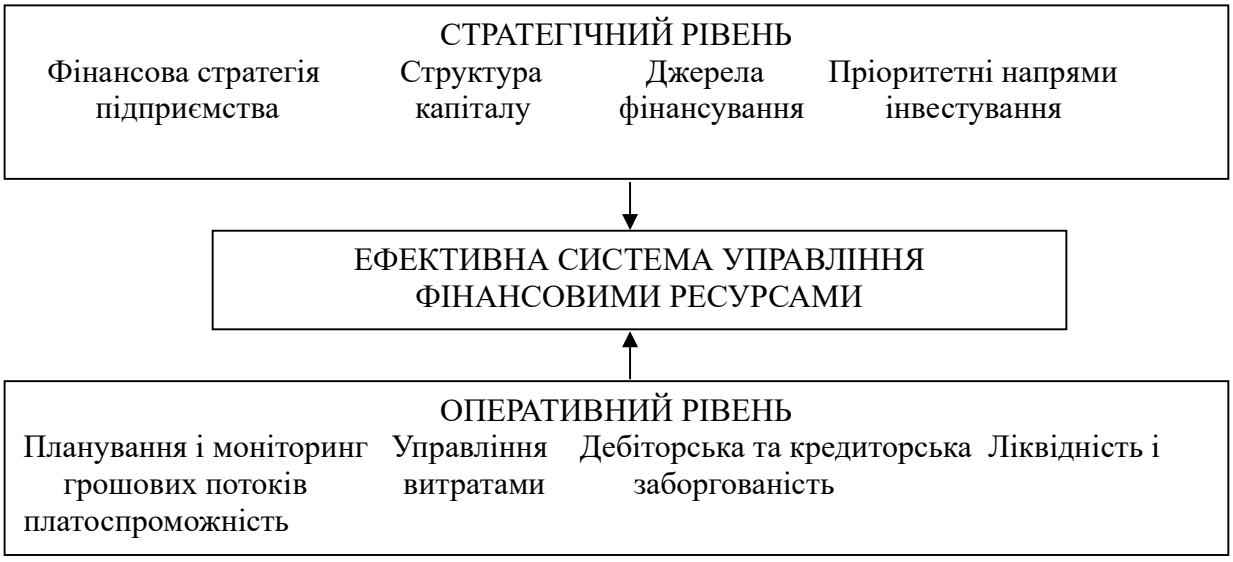


Рис. 1. Система управління фінансовими ресурсами підприємства*
* Джерело сформоване автором на основі [1-3]

На стратегічному рівні здійснюється розроблення фінансової стратегії підприємства, обґрунтування раціональної структури капіталу, вибір джерел фінансування та визначення пріоритетних напрямів інвестування. Оперативний рівень передбачає планування, моніторинг і коригування грошових потоків, управління витратами, дебіторською і кредиторською заборгованістю, а також підтримання належного рівня ліквідності та платоспроможності підприємства.

Формування фінансової стратегії підприємства, що окреслює довгострокові орієнтири зростання його ринкової вартості, допустимий рівень фінансових ризиків, підходи до управління прибутковістю та механізми забезпечення фінансової стабільності у майбутньому.

Важливим стратегічним завданням є обґрунтування оптимальної структури капіталу, що передбачає пошук збалансованого співвідношення власних і залучених коштів. Це дає змогу мінімізувати вартість капіталу, підвищити рентабельність власних ресурсів і водночас знизити фінансові ризики, пов’язані з надмірною борговою залежністю або дефіцитом фінансування [2].

Окрему увагу приділяють вибору джерел фінансування, які мають відповідати стратегічним потребам підприємства, стадії його життєвого циклу та стану фінансового ринку. До таких джерел можуть належати власні накопичення, довгострокові кредити, емісія корпоративних цінних паперів, інвестиції стратегічних партнерів або залучення альтернативних фінансових інструментів. Раціональний вибір джерел фінансування сприяє підвищенню фінансової гнучкості та зниженню вартості залучених ресурсів.

Стратегічне управління також охоплює визначення пріоритетних напрямів інвестування, що орієнтовані на забезпечення конкурентних переваг і довгострокового розвитку підприємства. До таких напрямів належать модернізація основних засобів, упровадження інноваційних технологій, розвиток людського капіталу, розширення ринків збуту та диверсифікація діяльності. Інвестиційні рішення на цьому рівні приймаються з урахуванням очікуваної дохідності, рівня ризику та стратегічної значущості для майбутнього зростання підприємства.

Оперативний рівень управління фінансовими ресурсами спрямований на забезпечення безперервної та збалансованої поточної діяльності підприємства, своєчасне виконання фінансових зобов'язань і мінімізацію короткострокових ризиків. Ключовим елементом цього рівня є планування грошових потоків, яке передбачає прогнозування надходжень і виплат, узгодження їх у часі та забезпечення відповідності між обсягами вхідних і вихідних фінансових потоків. Такий підхід дозволяє уникати касових розривів і підтримувати стабільність розрахунків [1].

Важливим напрямом є постійний моніторинг і коригування грошових потоків, що здійснюється з урахуванням змін ринкової кон'юнктури, коливань обсягів продажу, умов розрахунків із контрагентами та внутрішніх потреб підприємства. Оперативне реагування на відхилення від запланованих показників дає змогу своєчасно ухвалювати управлінські рішення щодо перерозподілу ресурсів або залучення додаткового фінансування.

Управління витратами на оперативному рівні спрямоване на контроль їх динаміки та структури, виявлення резервів економії та недопущення перевитрат. Це передбачає аналіз змінних і постійних витрат, оптимізацію виробничих і адміністративних процесів, а також впровадження внутрішніх регламентів фінансової дисципліни. Раціоналізація витрат без зниження якості продукції чи послуг сприяє підвищенню прибутковості підприємства [1].

Окреме місце займає управління дебіторською і кредиторською заборгованістю, яке має забезпечувати баланс між інтересами підприємства та його контрагентів. Контроль строків і умов розрахунків, оцінка платоспроможності партнерів, застосування інструментів стимулювання своєчасних платежів і переговори щодо оптимізації умов оплати дозволяють зменшити ризик прострочених боргів і втрати ліквідності.

Завершальним, але не менш важливим напрямом оперативного фінансового управління є підтримання належного рівня ліквідності та платоспроможності. Це досягається шляхом оптимального управління оборотними активами, забезпечення достатнього обсягу високоліквідних коштів і контролю за поточними зобов'язаннями. Стабільна ліквідність і

платоспроможність створюють умови для безперебійної діяльності підприємства, підвищують його фінансову надійність і довіру з боку партнерів та інвесторів [2].

Отже, ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства значною мірою залежить від узгодженого поєднання стратегічного та оперативного рівнів управління. Синергія цих підходів формує цілісну систему управління фінансовими ресурсами, здатну забезпечити стабільне функціонування та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Адамів М. Є., Ганас В. С. Управління фінансовими ресурсами підприємства: процесно-структурований підхід. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. DOI : https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-14

2. Мавлєва Д., Лиса О. Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52

3. Рамський А. Ю., Васечко Л. І., Пожар А. С. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємства в кризових умовах. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. №2 (12). С. 33-45. URL : https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/223/178.

Сисин Г. І.,
старший викладач каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Маюн В. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Економіка,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Управління витратами як інструмент зниження ризиків бізнесу

В умовах зростання нестабільності зовнішнього середовища, посилення конкуренції, інфляційних процесів та логістичних обмежень питання управління витратами набуває особливої ваги для суб'єктів господарювання. Фінансова нестійкість, коливання попиту, ризики переривання постачання та зростання собівартості продукції безпосередньо впливають на результати діяльності підприємств. За таких умов управління витратами перестає бути виключно елементом бухгалтерського обліку та перетворюється на важливий інструмент ризик-менеджменту, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки невизначеності та забезпечити стабільність бізнесу.

Ризики бізнесу мають багатовимірний характер і охоплюють фінансові, операційні, ринкові, інвестиційні та репутаційні складові. Значна частина цих ризиків прямо або опосередковано пов'язана з рівнем та структурою витрат підприємства. Зокрема, неконтрольоване зростання витрат призводить до зниження прибутковості, втрати ліквідності, погіршення конкурентних позицій і підвищення ймовірності фінансових ускладнень [1].

Управління витратами як інструмент зниження ризиків базується на системному підході, що передбачає не лише скорочення витрат, а й їх раціональне планування, аналіз, контроль та оптимізацію. Важливою передумовою є чітке розмежування постійних і змінних витрат, що дозволяє підвищити гнучкість підприємства та адаптуватися до змін обсягів діяльності без суттєвих фінансових втрат [2, с. 343].

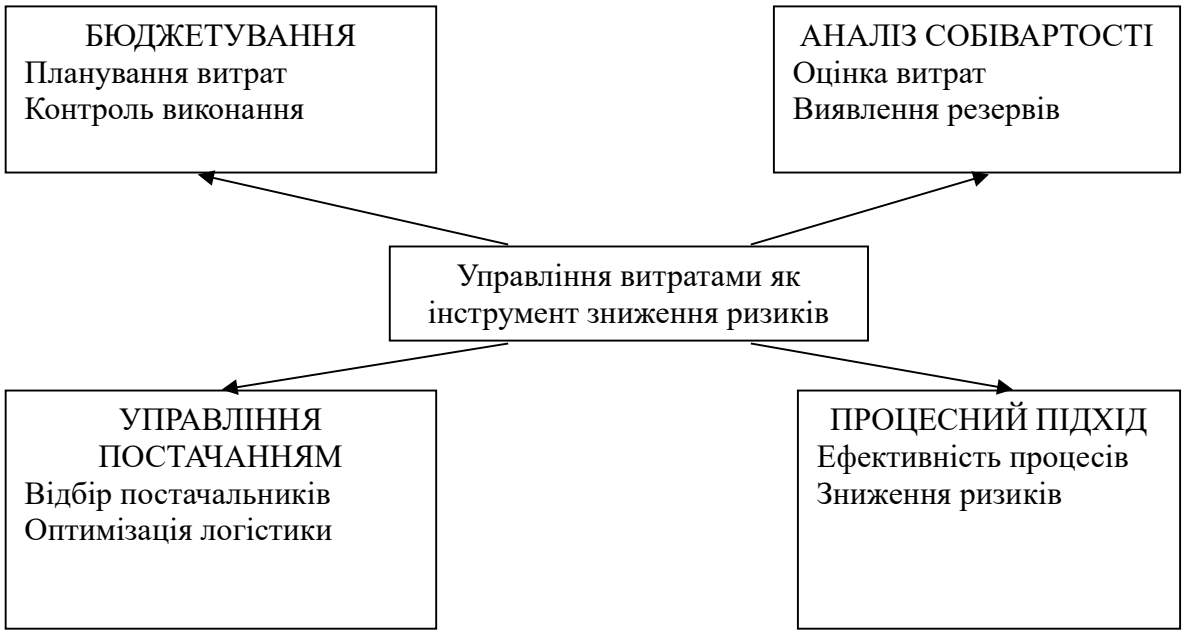


Рис. 1. Управління витратами як інструмент зниження ризиків бізнесу*
*Джерело: сформовано автором на основі [1-3]

Одним із ключових напрямів зниження ризиків є бюджетування витрат, яке дає змогу прогнозувати фінансові потреби, виявляти потенційні відхилення та своєчасно реагувати на них. Воно передбачає складання системи взаємопов'язаних бюджетів, у яких визначаються допустимі обсяги витрат за окремими підрозділами, видами діяльності та центрами відповідальності. Завдяки цьому керівництво отримує можливість завчасно оцінювати потребу в ресурсах і попереджати нераціональні витрати.

Використання бюджетування сприяє підвищенню фінансової дисципліни та прозорості управлінських рішень, оскільки фактичні витрати постійно зіставляються з плановими показниками. Виявлення відхилень дозволяє оперативно реагувати на негативні тенденції, коригувати діяльність та знижувати ризик перевитрат і втрати ліквідності [1].

Отже, завдяки бюджетному контролю підприємство може зменшити ризик перевитрат, уникнути дефіциту оборотних коштів та підвищити прозорість управлінських рішень.

Суттєву роль у системі управління витратами відіграє аналіз собівартості продукції. Він передбачає детальне дослідження структури витрат, визначення питомої ваги окремих статей та виявлення факторів, що впливають на їх зміну. Завдяки аналізу собівартості керівництво підприємства може своєчасно ідентифікувати витратомісткі процеси, виявити резерви скорочення непродуктивних витрат і обґрунтувати управлінські рішення щодо оптимізації виробничих та операційних процесів. Це сприяє зниженню

фінансових і операційних ризиків, пов’язаних із зростанням витрат та зменшенням прибутковості

У сучасних умовах особливої актуальності набуває впровадження процесного підходу до управління витратами. Такий підхід передбачає оцінювання витрат з урахуванням рівня ризику, який вони генерують або знижують. Наприклад, інвестиції у підвищення енергоефективності чи цифровізацію бізнес-процесів можуть збільшувати витрати у короткостроковій перспективі, але водночас суттєво знижують стратегічні та операційні ризики в майбутньому [2, с. 344].

Важливим інструментом зниження ризиків є також управління постачальницькими витратами. Ключовим елементом управління постачальницькими витратами є аналіз і відбір постачальників з урахуванням не лише ціни, а й надійності, якості ресурсів, стабільності поставок та умов розрахунків. Орієнтація виключно на мінімальну ціну може призвести до зростання прихованих витрат, пов’язаних із браком, простоями або порушенням термінів постачання. Тому доцільним є застосування багатокритеріальної оцінки постачальників, що дозволяє знизити операційні та виробничі ризики.

Важливу роль у зниженні постачальницьких витрат відіграє договірна політика підприємства. Укладання довгострокових контрактів, узгодження фіксованих або гнучких цін, оптимізація умов оплати сприяють зменшенню цінових коливань і підвищенню прогнозованості витрат. Додатковим інструментом є диверсифікація джерел постачання, яка знижує залежність від окремих контрагентів і мінімізує ризик зриву поставок.

Суттєвим напрямом управління постачальницькими витратами є оптимізація логістики та запасів. Раціональне планування обсягів закупівель, скорочення надлишкових запасів і зменшення витрат на зберігання дозволяють підвищити оборотність оборотних коштів і знизити фінансові ризики. Використання сучасних інформаційних систем для управління ланцюгами постачання забезпечує прозорість витрат і оперативність прийняття управлінських рішень [3].

Отже, управління витратами виступає дієвим механізмом мінімізації бізнес-ризиків, забезпечуючи фінансову стабільність підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Інтеграція управління витратами з системою ризик-менеджменту сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і підтримує досягнення стратегічних цілей розвитку бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Назаренко С. А., Фейш М. О. Підходи до формування системи управління витратами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-40

2. Сачинська Л. В. Неміш Ю. В. Самойлов Н. С. Оптимізація витрат у підприємницькій діяльності через логістичні стратегії: вплив на забезпечення економічної стійкості бізнес-структур. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Вип. 45. С. 341-353.

3. Склярук І., Драка І. Управління витратами в умовах економічної нестабільності: адаптація облікових підходів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-7

Стефанишин О. Б.,
к.е.н., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Браттінг А. Д.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Калужний Р. І.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Особливості антикризового управління в умовах нестабільного бізнес-середовища

У сучасних умовах розвитку економіки нестабільність бізнес-середовища стає визначальною характеристикою функціонування підприємств. Коливання ринкової кон'юнктури, загострення конкурентної боротьби, технологічні зрушення, фінансові та логістичні шоки формують ситуацію постійної невизначеності, що потребує від суб'єктів господарювання гнучкості та адаптивності управлінських рішень. Водночас нестабільне бізнес-середовище в умовах воєнного стану має принципово іншу природу та глибину впливу порівняно з нестабільністю мирного часу. Як зазначає Г. В. Блакита, у період війни підприємства стикаються не лише з економічними викликами, а й із «порушенням логістичних ланцюгів, кадровими втратами, зниженням купівельної спроможності населення та ризиками для матеріальних і людських ресурсів» [1], що докорінно змінює логіку управління та пріоритети антикризових заходів.

У мирний період нестабільність бізнес-середовища зазвичай зумовлюється циклічними коливаннями економіки, структурними зрушеннями на ринках, фінансовими кризами або посиленням глобальної конкуренції. За таких умов антикризове управління орієнтується переважно на оптимізацію витрат, управління фінансовими потоками, підтримання конкурентних позицій і вдосконалення бізнес-процесів. Підприємства мають можливість застосовувати інструменти прогнозування, сценарного планування та поступової адаптації бізнес-моделей до змін зовнішнього середовища.

Натомість нестабільність бізнес-середовища в умовах війни характеризується системним, швидкоплинним і часто непередбачуваним характером загроз. За визначенням І. В. Кривов'язюка, війна створює

«ситуацію постійних ризиків, невизначеності та масштабних руйнувань виробничої і логістичної інфраструктури» [2], у якій традиційні управлінські підходи втрачають ефективність. У таких умовах на перший план виходять не показники прибутковості чи ринкової частки, а питання безпеки персоналу, збереження основних засобів, матеріалів і сировини, а також забезпечення мінімальної безперервності бізнес-процесів.

Воєнна нестабільність істотно посилює роль факторів, які в мирний час мають другорядне значення. Йдеться про фізичну безпеку працівників, захист виробничих і складських об'єктів, резервування енергопостачання, інформаційну та кібербезпеку, а також готовність підприємств до релокації або тимчасового згортання діяльності. У цьому контексті антикризове управління має розглядатися «не лише як інструмент тимчасового реагування, а як основа довгострокової стратегії адаптації та відновлення» [1].

У наукових дослідженнях антикризове управління традиційно трактується як система заходів, спрямованих на запобігання кризі або мінімізацію її негативних наслідків. Проте в умовах воєнного бізнес-середовища ця категорія зазнає суттєвого переосмислення. Антикризове управління підприємством в умовах війни може розглядатись як «тип управління, спрямований на попередження, мінімізацію чи уникнення негативного впливу криз у діяльності підприємства шляхом передбачення їх виникнення та впровадження спеціалізованих антикризових заходів» [2]. Такий підхід акцентує увагу не лише на фінансових аспектах, а й на збереженні життєздатності підприємства загалом.

Характерною рисою воєнного антикризового управління є поєднання тактичних і стратегічних рішень. У короткостроковій перспективі пріоритет надається оперативному реагуванню, збереженню ключових ресурсів і підтриманню мінімальної операційної спроможності. У середньо- та довгостроковому періоді антикризове управління трансформується у механізм стратегічної адаптації, що передбачає перегляд бізнес-моделей, диверсифікацію постачальників, цифровізацію процесів і формування гнучких кадрових стратегій.

У контексті воєнної нестабільності першочерговими наративами антикризового управління стають безпека та збереження ресурсного потенціалу підприємства. Це передбачає захист життя і здоров'я працівників, збереження основних засобів, матеріалів і сировини, а також забезпечення безперервності критичних бізнес-процесів. В умовах війни антикризове управління має бути спрямоване на «збереження фінансової стабільності, мінімізацію соціально-економічних втрат і забезпечення безперервного

постачання товарів та послуг» [1], що зміщує акценти з максимізації прибутку на підтримання функціональної спроможності підприємства.

Важливою особливістю воєнного антикризового управління є обмеженість часу для прийняття рішень. «Кризі воєнного часу притаманний гострий дефіцит часу на реагування та обмеження термінів подолання» [3], що зумовлює необхідність оперативних, гнучких і мінімально ризикованих управлінських дій. Це вимагає від менеджменту здатності швидко пріоритезувати заходи та концентрувати ресурси на критично важливих напрямах.

Отже, нестабільність бізнес-середовища в умовах війни формує нову логіку антикризового управління, у якій домінують безпекові та ресурсні пріоритети, швидкість і гнучкість управлінських рішень, а також орієнтація на збереження життєздатності підприємств. Саме ці особливості обумовлюють необхідність розвитку адаптивних підходів до антикризового управління, здатних враховувати специфіку воєнної нестабільності та забезпечувати основу для подальшого відновлення і стійкого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Блакита Г. В. Антикризове управління як інструмент забезпечення стійкості та сталого розвитку підприємств торгівлі. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.6

2. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. Випуск № 78. 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26

3. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. № 182. 2022. С. 38-43.

4. Бойко І. В. Антикризове управління в умовах війни: виклики та можливості. *Економіка і управління: актуальні питання теорії та практики*. 2020. Вип. 1 (1). С. 12-18. DOI: https://doi.org/10.31470/2415-2480.2020.1.1.122

Стефанишин О. Б.,
к.е.н., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Когівчак І. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Гаврюшин С. А.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Ефективність використання ресурсів підприємства у межах бізнес-процесів: мікроекономічний підхід

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства набуває ключового значення як узагальнюючий критерій його економічної результативності та конкурентоспроможності. Вона відображає здатність суб'єкта господарювання не лише досягати позитивних фінансових результатів, а й забезпечувати раціональне використання наявних ресурсів та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Як слушно зазначає Г. В. Савицька, «ефективність діяльності підприємства визначається не стільки обсягом залучених ресурсів, скільки здатністю організувати їх раціональне використання у процесі виробництва та реалізації продукції» [1]. Такий підхід зумовлює необхідність розгляду ефективності на мікроекономічному рівні – через механізм використання ресурсів у межах конкретних бізнес-процесів підприємства.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що в умовах посилення конкуренції підприємство може забезпечити стійкі позиції на ринку лише за умови поєднання економічної ефективності та результативності діяльності. Так, «для того, щоб бути успішним та конкурентоспроможним, суб'єкт господарювання повинен бути економічно ефективним та результативним» [2]. У цьому контексті ефективність виступає інтегральною характеристикою, що поєднує фінансові результати, якість управління, раціональність використання ресурсів і здатність підприємства до розвитку. Саме така комплексність зумовлює необхідність системного підходу до її дослідження.

Ефективність діяльності підприємства за своєю економічною природою є багатовимірною та узагальнюючою характеристикою. Вона охоплює всі напрями функціонування підприємства та реалізується через систему

взаємопов’язаних бізнес-процесів, у межах яких формуються витрати, створюється додана вартість і досягаються кінцеві результати діяльності. У зв’язку з цим ефективність не може бути адекватно оцінена за допомогою одного показника, а потребує використання системи індикаторів, що відображають різні аспекти господарської діяльності. Саме через бізнес-процеси відбувається практична реалізація використання ресурсів, що безпосередньо пов’язує ефективність процесів із загальною ефективністю діяльності підприємства.

Узагальнення наукових підходів до тлумачення сутності категорії «ефективність» дозволяє виокремити два ключові напрями – ресурсний та результативний. Як зазначає В. О. Кравченко, у межах ресурсного підходу «основну увагу при визначенні сутності досліджуваного поняття акцентують на особливостях використання ресурсів, розглядаючи ефективність крізь призму раціональності та економічності використання ресурсів» [3]. У такому розумінні ефективність безпосередньо пов’язується з тим, наскільки доцільно підприємство використовує трудові, матеріальні, фінансові та інші ресурси у процесі здійснення господарської діяльності. Водночас саме бізнес-процеси виступають механізмом залучення, трансформації та споживання ресурсів.

Результативний підхід, за визначенням В. О. Кравченка, «в основу визначення покладає результативність діяльності у співвідношенні із витраченими ресурсами» [3]. Такий підхід дає змогу оцінити, наскільки отримані результати відповідають обсягам залучених ресурсів і понесених витрат. У цьому контексті ефективність бізнес-процесів проявляється у здатності підприємства забезпечувати досягнення запланованих результатів без надмірного зростання ресурсо- та витратомісткості. Водночас досягнення результату саме по собі не гарантує економічної доцільності, що підкреслює необхідність поєднання результативного та ресурсного підходів.

Важливою ознакою ефективності є її відносний, або порівняльний, характер. На відміну від абсолютних показників, ефективність передбачає зіставлення отриманого ефекту з витратами або ресурсами, що були залучені для його досягнення. Такий підхід дозволяє оцінити доцільність господарських рішень і виявити резерви підвищення ефективності. Аналіз бізнес-процесів у цьому контексті створює можливість ідентифікації непродуктивних витрат, «вузьких місць» та нераціонального використання ресурсів.

Ефективність діяльності підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких важливу роль відіграють управлінські, організаційні та технологічні характеристики. Реалізація впливу цих чинників відбувається через систему бізнес-процесів,

що зумовлює інтегральний характер ефективності. У цьому аспекті ефективність виступає також критерієм якості управлінських рішень і чинником інвестиційної привабливості підприємства, оскільки відображає рівень керованості процесів та раціональність використання ресурсного потенціалу.

З огляду на багатогранність поняття ефективності діяльності підприємства, у межах мікроекономічного аналізу доцільно зосередити увагу на ресурсній ефективності, яка відображає віддачу від використання основних видів ресурсів. При цьому ресурси не функціонують ізольовано, а залучаються та використовуються у межах конкретних бізнес-процесів, що обумовлює необхідність поєднання ресурсного та процесного підходів. Такий підхід дозволяє сформувати цілісне уявлення про механізм формування ефективності діяльності підприємства та створює методологічне підґрунтя для обґрунтування напрямів її підвищення.

Список використаних джерел:

1. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : «Знання», 2007. 668 с.

2. Терлецька Ю. О., Каравчук К. В., Миколишин Ю. О. Чинники забезпечення ефективності механізму управління сучасним підприємством. *Інфраструктура ринку.* № 27. 2019. С. 228-232. URL : https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1790/%d0%a2%d0%b5%d1%80%d0%bb%d0%b5%d1%86%d1%8c%d0%ba%d0%b0%20%d0%ae.%d0%9e.%2c%20%d0%9a%d0%b0%d1%80%d0%b0%d0%b2%d1%87%d1%83%d0%ba%20%d0%9a.%d0%92.%2c%20%d0%9c%d0%b8%d0%ba%d0%be%d0%bb%d0%b8%d1%88%d0%b8%d0%bd%20%d0%ae.%d0%a1..pdf?sequence=1&isAllowed=y

3. Кравченко В. (2024). Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (65). URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93

Томашівський М. О.,
старший викладач каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Бондаренко Р. С.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Куц П. І.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Застосування методів підвищення продуктивності бізнесу в умовах цифрової трансформації

У сучасних умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації питання підвищення продуктивності бізнесу набуває особливого значення. Продуктивність стає не лише показником ефективності окремих процесів, а й ключовим чинником стратегічної стійкості підприємства. Успішні компанії вже не обмежуються традиційними методами оптимізації витрат і підвищення інтенсивності праці – вони впроваджують інноваційні, цифрові та поведінкові підходи, спрямовані на формування високопродуктивної корпоративної культури.

Організаційно-розпорядчі методи, що базуються на об’єктивних законах організації системи управління персоналом, дозволяють досягти упорядкованої взаємодії між окремими працівниками через регламентацію функціональних обов’язків, прав працівників з метою підвищення ефективності діяльності. Соціальні методи – це набір методів, які є визначальними для впливу на розвиток персоналу й соціальні процеси всередині організації. Ці методи корелюють із особливостями працівників, культурними нормами, цінностями та комунікаціями [3]. Застосування таких методів з метою підвищення ефективності діяльності дозволяє використовувати неформальні групи, роль і статус особистості, систему взаємовідносин у колективі, соціальні потреби безпосередньо на кожному робочому місці. Соціальні методи стали особливо актуальними під час воєнного стану, коли формування дієздатного трудового колективу безпосередньо залежить від психологічних ресурсів у працівників, зокрема: – розвиток упевненості працівників у собі, що підвищує самоефективність зусиль для вирішення складного завдання та зменшує хвилювання і схильність до стресу у працівника; – розвиток емпатії, скерованої на

допомогу іншим, відбувається внаслідок співпраці, взаємодопомоги та взаємопідтримки у спільних волонтерських проєктах; – навчання та самонавчання, що дозволяє опанувати нові знання для досягнення визначених цілей [4].

Щоб використання зазначених вище управлінських методів привело до кардинальних змін, на підприємстві необхідно створити особливі умови, з яких найбільш важливими є інноваційність, швидкість реалізації змін, використання цифрових технологій. Насамперед основою для підвищення ефективності діяльності підприємства є інноваційна активність. На міжнародному рівні для визначення інноваційної спроможності та інноваційної готовності економіки країни використовують інтегральну оцінку стану розвитку інноваційної системи, а аналіз стану інноваційного сектору національної економіки здійснюють, базуючись на даних міжнародних рейтингів, що оцінюють інноваційний потенціал, а також інноваційну та технічну конкурентоспроможність країни [4].

Сучасні підходи до підвищення продуктивності бізнесу базуються на поєднанні технологічних інновацій, організаційної гнучкості та розвитку людського потенціалу. Ефективна стратегія передбачає інтеграцію цифрових рішень, культуру постійного вдосконалення та аналітичний підхід до управління. Підприємства, які здатні гармонізувати ці елементи, отримують не лише зростання показників продуктивності, а й підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Не менш важливою для підвищення ефективності діяльності є швидкість, з якою організація реагує на вплив різних факторів, активізуючи результативність підрозділів для врахування змін зовнішнього середовища, зменшуючи ефект випадковості.

Операційна ефективність передбачає активну комунікацію між різними підрозділами та інтегроване прийняття управлінських рішень. Відкрите спілкування щодо неефективної роботи підрозділів та повсякденних операцій дозволяє з’ясувати проблеми на ранніх стадіях, надає можливість уникнути марного втрачання часу, забезпечити внутрішню збалансованість складових частин підприємства та створити умови для концентрації уваги управлінців на стратегічних проблемах для динамічного розвитку відповідно до різних економічних умов існування підприємства.

Для оперативного реагування на зовнішні виклики необхідно змінити організаційну структуру, оптимізувати бізнес-процеси, визначивши слабкі місця, проблеми незлагодженості та розробити систему оперативної підзвітності підрозділів, яка входить до цифрової системи управління підприємства. Саме тому основу для результативного використання управлінських методів має створити інформаційно-системний підхід, який

дозволяє здійснити трансформацію бізнес-моделей підприємств на засадах цифрових інструментів. Система цілей, побудована за допомогою дерева цілей та покладена в основу інформаційної моделі, визначення ключових показників ефективності (KPI) та їх моніторинг надають можливість оперативного втручання з метою підсилення підрозділів, які відстають.

Такий підхід до побудови системи управління створює базу для прозорості, порядку та чіткого формулювання політики, ролей, обов'язків персоналу та визначення робочих процесів, систематизація та стандартизація яких веде до підвищення ефективності діяльності. Використання цифрових технологій передбачає значний спектр управлінських дій, серед яких найбільш важливими є оцифрування операційної бізнес-моделі підприємства, що дозволяє виявити наявні «вузькі місця», підвищити операційну ефективність та розробити інтегровану стратегію бізнесу на основі цифрових технологій із використанням адаптивного підходу «проб і помилок» і постійним уточненням цілей та формуванням нових бізнеспроцесів відповідно до змін зовнішнього середовища [6, с. 13].

Застосовування інформаційних технологій дозволяє автоматизувати адміністративні процеси, зменшити бюрократичні бар'єри, а також оптимізувати управлінські рішення через аналіз великих обсягів даних [1]. Упровадження цифрових технологій супроводжується змінами моделі організації управління, які сприяють більш ефективній роботі промислових підприємств [2].

Оперативно зібрана інформація щодо результативності виконання запропонованих заходів допомагає переконатися, що все працює відповідно до визначених цілей компанії та дозволяє координувати ресурси для досягнення синергетичного ефекту, а відстеження продуктивності різних підрозділів надає можливість обмінюватися найкращими практиками. Необхідно враховувати, що інформаційно-системний підхід в управлінні можливий при чіткому визначенні процедур координації, розподілу обов'язків та відповідальності з чітким зазначенням терміну виконання, а також оперативним відстеженням відсутності прогресу та об'єднанням зусиль для підвищення ефективності. Все зазначене вище дозволяє зробити систему управління більш оперативною, а діяльність підприємства перетворити з хаотичної на скоординований механізм за допомогою чітко визначених процедур та процесів, спрямованих на ефективність діяльності підприємства.

Вважаємо, що динамічні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища компанії потребують цифрової трансформації системи управління, яка має відбуватися на основі ітеративних методів з урахуванням пропозицій

співробітників компанії, їх особливої відповідальності та звітності для покращення співпраці та командних результатів.

Інноваційна активність підприємств наповнює процес управління новим змістом, створюючи умови для підвищення ефективності діяльності підприємства, а розробка та впровадження інновацій дозволяють удосконалювати систему управління, активізуючи діяльність персоналу для оперативного вирішення проблем.

Використання сучасних методів підвищення ефективності діяльності підприємства на основі інформаційно-системного підходу, що ґрунтується на підвищенні ефективності діяльності підприємства для вдосконалення своїх продуктів, процесів, організаційних структур і системи управління шляхом аналізу даних, дозволяє активізувати систему управління підприємством, документувати проходження основних бізнес-процесів, визначати ролі учасників та стандартизувати робочі процеси, узгоджуючи їх із стратегічними цілями, що сприяє збалансованості роботи підрозділів, координації між ними, усуває дублювання зусиль, покращує підзвітність і командну роботу.

Отже, на нашу думку, внаслідок системно-інформаційного підходу руйнуються ієрархічні бар'єри, розвивається культура спільної відповідальності, підтримується швидка організаційна гнучкість прийняття рішень, а самі управлінські рішення варіюються від невеликих постійних удосконалень на робочому місці до підвищення ефективності діяльності підприємства загалом.

Список використаних джерел:

1. Ващенко А. А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка.* 2015. № 3. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4121
2. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л. В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 465-470.
3. Гречко А. В., Балагир Б. В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економік*а. 2016. № 2. URL : http://www.economy.nayka. com.ua/?op=1&z=4780
4. Григораш О. В., Булигіна Д. О. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6 (11). С. 154-158.
5. Ничкало Н., Лук'янова Л., Овчарук О. Цифрова трансформація суспільства: європейський досвід, українські реалії. *Освіта для цифрової трансформації суспільства.* С. 74-98. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742497/1/%D0%9D%D0%B8%D1%87%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%BE%20%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E%D0%B2%D1%87%D0%B0%D1%80%D1%83%D0%BA%20-74-98.pdf

Томашівський О. З.,
к.е.н., доцент каф. менеджменту, економіки та менеджменту,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Дробот В. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Ковальов С. Ю.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Сучасні підходи до підвищення продуктивності бізнесу

Важливі соціально-економічні зміни в Україні потребують змін до теоретичних підходів управління компанією. Економічний розвиток вимагає швидкої реакції до чинників впливу на зовнішнє середовище, адже прискорені темпи науковотехнічного прогресу потребують вироблення стратегічного мислення керівників підприємств. Стратегічне управління є багатовимірним процесом вирішення та виконання комплексу завдань. Правильні розрахунки стануть потужним інструментом просування, прискорять процес досягнення мети виробництва. Кожне підприємство потребує такого планування, щоб устигати за зміною ситуації на ринку, вчасно змінювати технології та впроваджувати розробки, постійно підвищувати рівень. Це можливість не опинитися на узбіччі ринкових відносин без доходів.

Успіх компанії залежить від пристосування до соціально-політичного оточення та чинників, що впливають на діяльність організації, а саме: конкуренцію, скорочення життєвого циклу товарів, глобалізацію, отримання грошових коштів на дослідження, високі ціни на матеріали та сировину. Розроблення стратегії розвитку підприємства є важелем, що забезпечує створення прогнозів розвитку компанії з використанням концептуальних підходів до діяльності суб'єктів господарювання. Методологічні підходи до стратегічного управління здійснюються на основі теоретичної бази, тому під час дослідження потрібно дослідити наукові точки зору та теоретичні погляди щодо стратегічного управління: визначити цілі компанії, дослідити стратегічне управління як напрям діяльності підприємства, параметри організаційного оточення [1].

Стратегічне управління є діяльністю правильної постановки цілей та завдань компанії з урахуванням комунікаційної взаємодії організації та

оточення. У результаті підприємство досягає своїх цілей, що відповідають внутрішнім та зовнішнім можливостям, за допомогою розподілу ресурсів, діючи ефективно та на результат. Процес прийняття стратегічних рішень відображає пріоритетність динаміки розвитку, прогнозування впливу чинників та вироблення адаптації до змін середовища, головною ідеєю якого є зміцнення позицій на ринку, постійного розвитку, довгострокового процвітання, успішного функціонування у сучасних умовах.

Поєднання внутрішнього потенціалу та врахування зовнішніх чинників є вагомими етапами у стратегічному управлінні. Розроблення стратегії організації посилює та зміцнює діяльність підприємства, адже формується план дій, включаючи дослідження ринкової кон'юнктури, регулюючий вплив на чинники контролю з боку організації.

Основною метою стратегічного управління є досягнення конкурентних переваг, що забезпечить стале функціонування підприємства. Стратегія повинна містити чіткі дії, бути прозорою, встановлювати пріоритети та розподіляти відповідальність між виконавцями. Досвід керівника, професіоналізм персоналу, інтуїція є основою стратегічних рішень із розумінням сутності планування та прогнозування цілей. Під час розгляду стратегії застосовуються різні моделі управління. Завдяки побудові стратегії чітко визначається кінцевий стан підприємства, реалізація якого призводить до досягнення визначеної мети. Усі зміни, які відбуваються в результаті побудови стратегії, передбачувані, контролюються, проте зміна середовища вимагає послідовних кроків у розробленні стратегічного плану в умовах ринкової економіки, план дій повинен бути гнучким, щоб швидко пристосуватися до переорієнтації та модифікації розроблення стратегії. Постійні коригування в діяльності підприємства виникають унаслідок конфліктної ситуації та соціальної нестабільності бізнесу. Стратегія визначає конкретні дії компанії, де існує межа між прийнятою та розвиваючою стратегіями. Нереалізовані стратегії з часом адаптуються до ситуації, реагують на події та генеруються в нові ідеї щодо їх реалізаціїПід час її розроблення можуть виникати непередбачувані події та відкриваються нові перспективи, тому стратегію в деяких випадках не можна використовувати на довгострокові плани, її потрібно пов'язувати з плановими змінами [2].

Стратегічний план є високо реалістичним, спрямований на дійсний стан підприємства та зовнішнього середовища, що може вплинути на цілі організації: успішне розроблення стратегії доведеться замінити або зробити кардинальні зміни. Будь-яка компанія проходить етапи розвитку, змінюється та вдосконалюється до прийняття певної стратегії. Вагомим чинником процесу побудови стратегії є дії акціонерів, керівника, персоналу щодо методу побудови плану, який забезпечить тривале ефективне функціонування

підприємства. Характер прийнятої стратегії є наміром визначення довгострокових завдань організації, затвердження методики та розподілу ресурсів для досягнення цілей. Рівень ризику діяльності підприємства визначається шляхом зіставлення можливостей та ресурсів. Розроблення стратегії є систематизованим процесом із методикою підходів щодо набору правил прийняття рішень, які деталізують послідовність кроків використання аналітичних інструментів. Процеси включають у себе просування товарів/послуг на ринок, зміцнення позицій фірми, пошук можливостей під час укладання контракту, надання точної інформації під час обґрунтування початкової стратегії, своєчасні зміни у формулюванні стратегії. В умовах ринкової економіки детальний план дій не може надати чіткого уявлення щодо перспективи вироблення стратегії. Прогноз, у якому стані повинна бути організація, яку позицію повинна займати, яка організаційна культура є сукупністю бачення менеджерів цієї організації. Керівний персонал приймає взаємопов'язані рішення, які забезпечують досягнення мети завдяки розвитку організаційної системи та мають вплив на розроблення стратегічних рішень. Неформалізована стратегія говорить про те, що підприємство використовує неефективну політику управління. Не всі підприємства займаються розробленням та реалізацією стратегії, не всі можуть визначити напрями розвитку на довгострокову перспективу.

Наприклад, лише 5% вітчизняних промислових підприємств формують стратегію розвитку. Це пов'язано з тим, що керівники не володіють достатніми знаннями та вміннями стратегічного управління. Реалізація стратегії підприємства потребує додаткових витрат: фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, інтелектуальних. Ресурси обмежені, тому суб'єктам господарювання складно сформувати план розвитку у найсприятливіших зовнішніх та внутрішніх умовах. Вірна постановка завдань, вибір напрямів дії підприємства є основою стратегічного управління. Не кожен керівник здатен оцінити свої потенційні можливості та загрози, щоб стабільно розвиватися.

Якість управління компанією, здатність раціонально використовувати ресурси посилюють потребу в управлінні та розробленні стратегії. Підприємство має змогу вибрати напрями розвитку, що залежить від низки чинників: цілей підприємства, потреб клієнтів, технології виробництва, потенціалу, становища підприємства на ринку, впливу конкурентів та їхньої позиції щодо створення стратегії, політичної ситуації в країні, економічного розвитку, науково-технічного прогресу та ін. Якісне розроблення стратегії залежить від вищезазначених чинників, і кожен із них може бути суттєвим залежно від особливостей діяльності підприємства. Існують підприємства, які свої ресурси витрачають на виробництво корисних продуктів, що мають

переваги над конкурентами. Створення товарів із досконалими параметрами, високої якості, низькими цінами надають перевагу виробникам через його неповторність, створюють високі вхідні бар'єри на ринок та отримання високого прибутку. Для деяких категорій споживачів ціна є вирішальним чинником для здійснення замовлення товару, тому можуть легко змінити високоякісну торгову марку на продукти іншого виробника. Конкуренти можуть використовувати свої ресурси на всьому ринку, тому під час розроблення стратегії потрібно прагнути лідерства за рахунок спрямованості на певному сегменті ринку або поєднувати діяльність за рахунок обслуговування цільового ринку та економії витрат. Шляхом досягнення найнижчих витрат, повного задоволення потреб споживачів стратегія забезпечує конкурентні переваги та успішність функціонування підприємства, його домінування за допомогою спеціалізації виробництва – створення продукції високої якості для певного сегменту ринку. Розроблення стратегії є важливим для пошуку прибуткових проєктів, переорієнтації діяльності, інвестування та швидкого задоволення будь-яких потреб [5].

Проблеми управління компанією мають бути вирішені шляхом досягнення конкурентних переваг, що забезпечить високу рентабельність, приплив ресурсів на рівні відділів та служб. Кожен підрозділ створює стратегію на основі цілі, вони орієнтовані на інвестиційні процеси, реалізацію бізнес-плану, раціональному розподілі ресурсів. З наведеної діаграми очевидно, що трьома основними пунктами є зазначення району, в якому розташована будівля, ціни і площі квартири, а також наявна навколо інфраструктура. Це той мінімум інформації, що має містити рекламне повідомлення.

На основі проведеного дослідження можна розробити рекомендації для удосконалення рекламних кампаній у сфері нерухомості, серед яких:

– рекламне повідомлення повинно бути зрозумілим, лаконічним та інформативним;

– рекламне повідомлення має бути візуально естетичне, оригінальне, у відео- або фотоформаті;

– розміщувати рекламу варто у соціальних мережах, а також на спеціалізованих платформах;

– не варто розміщувати рекламу на телебаченні (оскільки це дорого та малоефективно) та використовувати зовнішню рекламу;

– правильна реклама може збільшити довіру до компанії та, як наслідок, прискорити реалізацію квартир;

– важливо розвивати власний сайт компанії та постійно оновлювати його, оскільки він є важливим джерелом інформації для потенційних покупців;

– потрібно привертати увагу споживачів акціями та знижками, оскільки саме наявність таких пропозицій може спонукати до покупки [6].

Отже, в результаті цього дослідження стало зрозумілим, що для реклами у сфері нерухомості найбільш придатні більш сучасні канали комунікацій, такі як реклама в мережі Interent та у соціальних мережах, а також на спеціальних платформах (lun.ua, olx). Це зумовлено більшою залученістю споживачів (оскільки нині все більше цільової аудиторії зосереджено саме в мережі Internet). Крім того, отримані результати вказують і на те, що споживачі мають чіткі вимоги до рекламних повідомлень, а тому компанії у сфері нерухомості повинні враховувати ці критерії під час створення рекламної кампанії. Для цього необхідно постійно проводити аналіз ринку та цільової аудиторії, оскільки сучасні тенденції мають властивість дуже швидко змінюватися. Це доводить, що ринок нерухомості поступово відходить від традиційних рекламних інструментів та починає розвиватися у сучасних, більш близьких форматах для споживача.

Список використаних джерел:

1. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів : підручник / С. В. Козир, В. В. Слєсарєв, С. А. Ус, Т. В. Хом’як ; М-во освіти і науки України ; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 163 с.
2. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.175
3. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Стратегія підприємства. Ч. 2 : навч. посіб. Дніпро : НМетАУ, 2021. 92 с.
4. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л. Л., проф. Кривов’язюка І. В. Київ : ВД «Кондор», 2020. 620 с.
5. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
6. Тертична, Л., & Паламарчук, А. (2024). Стимулювання праці на принципах інтелектуалізації в системі менеджменту продуктивності. *Економіка та суспільство*, (62). URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-110

Чабанюк О. М.,
к.е.н., доц., доцент кафедри обліку, контролю,
аналізу та оподаткування,
Львівський торговельно-економічний університет;
с.н.с. лабораторії товарознавчих та економічних досліджень,
Львівський науково-дослідний інститут судових експертиз
Міністерства юстиції України

Основи організації бухгалтерського обліку в аутсорсинговій компанії

Аутсорсинг – це специфічна діяльність, яка вимагає від бухгалтера глибоких знань не лише у сфері обліку, а й у питаннях організації роботи з клієнтами, документування послуг та правильного визначення доходу. Компанія, що надає аутсорсингові послуги, веде свій власний облік як суб'єкт господарювання, а також одночасно обслуговує бухгалтерський облік своїх клієнтів [1, 2]. Тому вивчення особливості ведення власного обліку аутсорсингової компанії є актуальним.

Для обліку доходів, виокремимо його складові. Основним доходом є плата за надання бухгалтерських послуг. При визначенні розміру оплати слід опиратися на методи ціноутворення, які можуть бути різними. Одним із методів є встановлення фіксованої ставка, яка залежить від обсягу послуг або системи оподаткування клієнта. Наступним методом може бути ціна, залежна від кількості операцій. Причому, тарифи встановлюються на основі кількості проведених бухгалтерських операцій. Одним із запропонованих методів ціноутворення для консультаційних послуг або складних проєктів є погодинна оплата.

Важливим аспектом для обліку доходів є чітке документування контрагентських відносин, з цією метою укладаються договір на надання послуг. У ньому чітко прописуються обсяг робіт, вартість, терміни, відповідальність сторін та конфіденційність. Договір відповідальності: у договорі на аутсорсинг чітко прописується відповідальність аутсорсингової компанії за правильність ведення обліку та своєчасне подання звітності. Конфіденційність: аутсорсингова компанія зобов'язана забезпечити конфіденційність інформації клієнтів.

Факт виконання узгодженого переліку послуг фіксується у акті наданих послуг, який підтверджує факт надання послуг та їх вартість. Як договір, так і акт надання послуг Підписується як аутсорсинговою компанією, так і

клієнтом. З метою оплати за надані послуги виставляється рахунок-фактура для оплати послуг [4].

Для визначення обліку витрат виокремимо їх основні складові. Витрати на персонал: заробітна плата, податки та інші відрахування для штатних бухгалтерів; орендна плата: витрати на оренду офісу; програмне забезпечення: ліцензії на бухгалтерські програми (Мастерс, M.E.Doc тощо); маркетинг і реклама: витрати на залучення нових клієнтів; адміністративні витрати: офісні витрати, комунальні послуги тощо.

Стосовно системи оподаткування, слід зазначити, що аутсорсингова компанія, як і кожне підприємство, може працювати на загальній або спрощеній системі оподаткування. Єдиний податок: багато аутсорсингових компаній, особливо невеликих, обирають спрощену систему оподаткування (3-тя група для юридичних осіб, 2-га або 3-тя для ФОП), оскільки це спрощує облік та оподаткування. ПДВ: при перевищенні ліміту доходу аутсорсингова компанія зобов'язана реєструватися платником ПДВ [3, 5, 6].

Ведення обліку для клієнтів є окремим для кожного з них. З цією метою відбувається належна організація процесу визначення обсягу послуг, обмін документами, автоматизація.

Визначення обсягу послуг: на початку співпраці компанія оцінює потреби клієнта та укладає детальний договір, де прописує, які саме функції бере на себе (облік первинних документів, розрахунок зарплати, здача звітності тощо).

Обмін документами: важливо налагодити ефективний процес передачі первинних документів від клієнта до аутсорсингової компанії. Це може бути електронний документообіг або передача паперових оригіналів.

Автоматизація: зазвичай аутсорсингові компанії використовують власні ліцензійні програми, де ведеться облік для кожного клієнта окремо.

Управлінський облік для клієнтів охоплює: звітність для керівництва, інформацію для прийняття рішень. Звітність для керівництва: окрім обов'язкової фінансової та податкової звітності, аутсорсингова компанія може надавати клієнтам послуги управлінського обліку. Інформація для прийняття рішень: спеціалісти можуть готувати звіти для керівництва клієнта (наприклад, щодо аналізу прибутковості, руху грошових коштів), що допомагає приймати обґрунтовані рішення [7].

Таким чином, серед переваг аутсорсингу слід зазначити професіоналізм, економію та зниження ризиків. Професіоналізм: клієнт отримує доступ до кваліфікованих бухгалтерів, які постійно підвищують свій професійний рівень. Економія: відпадає потреба у створенні власного бухгалтерського відділу, придбанні програмного забезпечення, що дозволяє значно економити. Зниження ризиків: відповідальність за помилки, що

призвели до штрафів, лягає на аутсорсингову компанію (залежно від умов договору).

Разом з тим, є ризики аутсорсингу. Витік інформації: існує ризик розголошення конфіденційної інформації (хоча цей ризик мінімізується договором). Недостатній контроль: у клієнта може бути менший контроль за процесом, ніж у випадку власного бухгалтера. Відсутність глибокого розуміння бізнесу: зовнішній бухгалтер може не знати всіх тонкощів роботи компанії, що може вплинути на якість управлінського обліку.

Список використаних джерел:

1. Лобода Н., Чабанюк О., Сенишин Б. Аутсорсинг як механізм облікових інновацій на українських підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2020. Вип. 2. С. 329-336. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-329-336
2. Лобода Н. О., Чабанюк О. М., Сподарик Т. І. Аутсорсинг як структурний елемент національної економіки. *Науковий журнал «БІЗНЕС ІНФОРМ»*. Харків, 2020. № 5. С. 212-218.
3. Мединська Т. В., Чабанюк О. М. Спеціальні податкові режими: загальні положення, облік і звітність. Київ : Алерта. 2017.
4. Чабанюк О. М., Лобода Н. О. Бухгалтерський облік: у схемах і таблицях : навч. посіб. Київ : Алерта. 2023.
5. Чабанюк О. М., Мединська Т. В. Спрощена система оподаткування: загальні положення, облік і звітність : навч.-практ. посіб. Київ : Алерта, 2013. 208 с.
6. Мединська Т. В., Чабанюк О. М. Спеціальні податкові режими: загальні положення, облік і звітність. Київ : Алерта. 2017.
7. Vladimir Panchenko, Svitlana Dombrovska Maksym Samchyk Nataliia Mykhailyk Odarka Chabaniuk 2022 Modern Management Technologies in the System of Ensuring the Security in the Context of Socio-Economic Development and the Digital Economy. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, Vol. 22 No. 3, March 2022. URL : http://ijcsns.org/07_book/html/202203/202203027.html

Чабанюк О. М.,
к.е.н., доц., доцент кафедри обліку, контролю,
аналізу та оподаткування,
Львівський торговельно-економічний університет;
с.н.с. лабораторії товарознавчих та економічних досліджень,
Львівський науково-дослідний інститут судових експертиз
Бобеляк І. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Облік і оподаткування,
Львівський торговельно-економічний університет

Роль штучного інтелекту у підвищенні ефективності обліково-аналітичної діяльності підприємств

Технології штучного інтелекту (ШІ) за останні роки стали одним із ключових компонентів сучасних інформаційних систем. Все більше компаній та державних установ упроваджують або розглядають можливість використання ШІ у своїй діяльності. Висока швидкість пошуку та обробки великих обсягів даних, підтвердила ефективність цієї технології, що зумовило її широке застосування в різних галузях. Оскільки бухгалтерський облік передбачає роботу з великими масивами інформації, використання когнітивних технологій є доцільним для підвищення ефективності облікових процесів і проведення аудиту. Застосування ШІ забезпечує підприємствам конкурентні переваги на ринку. Серед основних можливостей таких технологій – запобігання кібератакам, виявлення потенційних шахрайських чи податкових схем, автоматичне формування аналітичних звітів, оцінка ризиків клієнтів у страхових компаніях, а також обробка та систематизація великих обсягів цифрових даних [1]. Штучний інтелект стає однією з найперспективніших технологій у сфері бухгалтерського обліку. Його впровадження сприяє автоматизації рутинних процесів, підвищенню точності оброблення інформації та скороченню людських помилок. Алгоритми штучного інтелекту здатні аналізувати великі масиви даних, виявляти підозрілі транзакції та прогнозувати можливі фінансові ризики. Крім того, штучний інтелект уже активно використовується у вигляді чат-ботів та автоматизованих систем, що замінюють кол-центри та допомагають у фінансовому аналізі [2, с. 58] (табл.1).

Таблиця 1

Новітні технології на базі штучного інтелекту у сфері обліку

Програмне забезпечення	Опис
Xero	Хмарний сервіс, що дозволяє вести облік витрат за категоріями, здійснювати банківське звіряння та обробляти первинну документацію
Sage	Платформа на основі хмарних технологій, яка автоматизує бухгалтерський облік, прискорює процеси звіряння та виявляє потенційні маніпуляції з даними
QuickBooks	Система, що підвищує точність і швидкість фінансових операцій, спрощує контроль витрат, оброблення платежів і формування звітності в режимі реального часу
BlackLine	Інструмент, що використовує штучний інтелект для автоматизації бухгалтерських операцій та спрощення процесів звіряння рахунків
Workday	Хмарне рішення на основі штучного інтелекту, що оптимізує фінансові операції, облік рахунків-фактур і формування звітності. Також застосовується в управлінні персоналом
Chat GPT	ШІ-чат, який автоматично класифікує бухгалтерські проводки, аналізує фінансові операції, автоматизує рутинні завдання та підвищує точність фінансової звітності

Джерело: узагальнено за даними [3, с. 82].

Ефективне управління фінансовими ресурсами підприємств є ключовим чинником їх економічної безпеки. Штучний інтелект сприяє автоматизації та вдосконаленню процесів бухгалтерського обліку, підвищенню точності фінансової звітності, зменшенню ризиків шахрайства та фінансових втрат. Для забезпечення стійкого функціонування компаній необхідно приділяти увагу ключовим складникам економічної безпеки: фінансовому, інформаційному, техніко-технологічному, кадровому та правовому. Впровадження штучного інтелекту дозволяє значно покращити кожен із цих аспектів. Зокрема, у фінансовій сфері він допомагає аналізувати великі масиви даних і виявляти фінансові аномалії, в інформаційній – забезпечує безпеку даних та запобігає кіберзагрозам, у техніко-технологічній – сприяє впровадженню інноваційних рішень у бухгалтерський облік, а в кадровій – оптимізує управління персоналом та спрощує процедури звітності [4]. Оскільки штучний інтелект потребує висококваліфікованих

спеціалістів для його впровадження та обслуговування, особливої ваги набуває підготовка кадрів. Сучасні освітні системи повинні адаптуватися до потреб бізнесу, готуючи фахівців, які здатні працювати з інтелектуальними системами обліку та фінансового аналізу. Впровадження програм навчання у сфері штучного інтелекту, цифрових фінансів і аналітики є критично важливим для підвищення ефективності компаній та їх конкурентоспроможності на ринку [4].

Таким чином, використання штучного інтелекту в бухгалтерському обліку та звітності є не лише інструментом оптимізації, а й важливим фактором підвищення економічної безпеки підприємств та їх адаптації до умов сучасної цифрової економіки. Попри те, що в умовах повномасштабної війни в Україні увагу держави зосереджено на критичних питаннях, цифрові технології, зокрема штучний інтелект, можуть стати важливим інструментом підвищення ефективності бізнесу та економічного розвитку країни. Тож необхідно акцентувати на нормативному регулюванні використання штучного інтелекту в обліку та звітності.

Список використаних джерел:

1. Haan K., Watts R. (2023) How Businesses Are Using Artificial Intelligence In 2024. URL : https://www.forbes.com/advisor/business/software/ai-in-business/
2. Воронко Р. М., Кузьмінська К. І., Чабанюк О. М. Автоматизація бізнес-процесів підприємств як чинник підвищення економічної ефективності діяльності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2024. № 7. URL : https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-7-10135
3. Пілевич Д. Трансформація системи бухгалтерського обліку в умовах розвитку цифрових технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. No 3 (23). С. 149-157. URL : http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/224553.
4. Лобода Н., Чабанюк О., Кольба Р. Діджиталізація як функція облікової діяльності: коронакриза як контекст. 2021. URL : https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/01/337.Pdf2021
5. Vladimir Panchenko, Svitlana Dombrovska, Maksym Samchyk, Nataliia Mykhailyk, Odarka Chabaniuk 2022. Modern Management Technologies in the System of Ensuring the Security in the Context of Socio-Economic Development and the Digital Economy. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security.* Vol. 22 No.3, March 2022. URL : http://ijcsns.org/07_book/html/202203/202203027.html

Чайковський Є. Я.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності Фінанси, банківська справа та страхування,
кафедри фінансів імені С. І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет

Вплив цифровізації на фінансову стабільність банківської системи та безпеку держави

Сучасний етап розвитку банківського сектору характеризується зростанням ролі цифровізації. Науково-технічні (технологічні) фактори відкривають нові можливості для інноваційного розвитку як самого банку, так і його клієнтів. Ці фактори стимулюють впровадження додаткових банківських продуктів та послуг. Завдяки науково-технічному прогресу виникають нові види продукції, розвиваються передові технології збору, обробки та передачі інформації, що підвищує потенціал окремих галузей економіки [1, с. 148].

Цифровізація банківської системи України має безпосередній вплив й на стан економічної безпеки держави, оскільки стабільність фінансового сектору є ключовим фактором забезпечення стійкості економічних процесів, довіри інвесторів та ефективності державної монетарної політики. Впровадження цифрових технологій змінює способи організації банківських процесів, підвищує швидкість і прозорість фінансових операцій, що створює основу для розвитку електронного бізнесу, зниження системних ризиків та запобігання кризовим явищам у банківській системі [2, с. 25].

Цифровізація у банківській системі – це трансформація банківських процесів на основі сучасних фінансових технологій, що підвищує ефективність управління, прозорість операцій і доступність послуг, водночас посилюючи потребу в кіберзахисті та цифровій стійкості. Інноваційно-технологічна трансформація банківського середовища сприяє зміцненню фінансової стійкості, розширенню фінансової інклюзії та формуванню нових джерел економічного зростання. Отже, поєднання традиційних фінансових механізмів із сучасними цифровими рішеннями створює основу для підвищення конкурентоспроможності банківської системи і зміцнення безпеки держави.

Цифровізація не лише оптимізує внутрішні процеси банків, а й підвищує рівень доступності та прозорості фінансових послуг. Впровадження цифрових технологій, дистанційних сервісів, штучного інтелекту та фінтех-рішень підвищує ефективність операцій, знижує операційні ризики й зміцнює

довіру клієнтів, сприяючи прозорості та конкурентоспроможності банківського сектору.

Цифровізація економіки створює для банківських установ нові інструменти підвищення ефективності управління ризиками, зокрема удосконалення систем раннього попередження ризиків, автоматизацію кредитного аналізу та моніторинг депозитних потоків у режимі реального часу. Це дає змогу своєчасно реагувати на потенційні загрози, підвищувати ефективність управління активами та сприяти зміцненню фінансової стабільності банківської системи (рис. 1).

Крім того, цифровізація визначає нові підходи до управління активами й пасивами, автоматизації процесів, підвищення фінансової прозорості та зниження кредитних ризиків. Банківські установи, які ефективно інтегрують цифрові технології та інноваційні рішення, здатні зміцнити свою стійкість і забезпечити економічну безпеку держави.

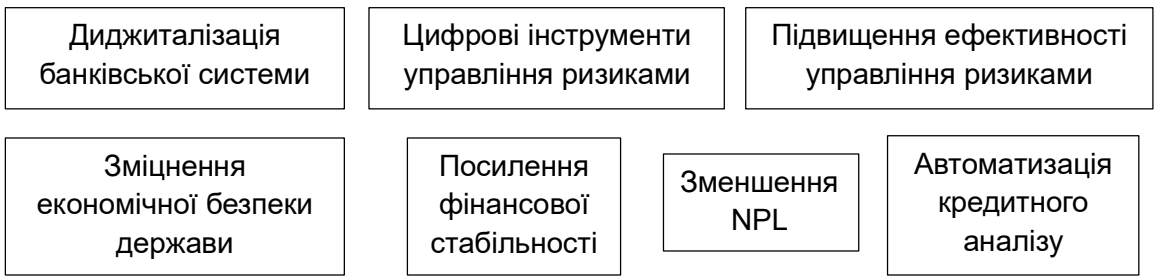


Рис. 1. Вплив цифровізації на управління ризиками банківської системи

Джерело: побудовано автором.

Активне впровадження цифрових технологій у банківську діяльність, розвиток цифрового банкінгу, віртуальних активів і платіжних платформ створюють нові можливості для підвищення ефективності грошово-кредитного регулювання, але водночас породжують додаткові ризики – зокрема кіберзагрози, технологічні та операційні ризики, підвищену волатильність капітальних потоків [3, с. 100].

Ключовими загрозами для фінансової стабільності та безпеки залишаються посилення операційних і кіберзагроз унаслідок війни та активної цифровізації. Для їх мінімізації доцільно удосконалити інфраструктуру кіберзахисту та забезпечити стабільність монетарної політики.

Загрози у сфері інформаційних технологій та інноваційні виклики можуть підірвати безпеку банків, вимагаючи значних витрат на цифровізацію і кібербезпеку. Зростання ролі цифровізації, фінансових технологій і кібербезпеки, своєю чергою, покращує результативність банківської

діяльності, але водночас породжує нові ризики – кібератаки та шахрайські дії, здатні спричинити фінансові втрати та підірвати довіру клієнтів.

У сучасних умовах цифровізації забезпечення фінансової стабільності вимагає інтеграції передових технологій аналітики. Штучний інтелект (ШІ) дозволяє прогнозувати поведінкові патерни клієнтів, оцінювати кредитні та операційні ризики, виявляти аномальні транзакції та автоматизувати управлінські рішення, а Big Data забезпечує обробку великих обсягів фінансової та нефінансової інформації для комплексного аналізу ліквідності, капіталу та системних ризиків. Використання цих інструментів підвищує ефективність управління ризиками, сприяє своєчасній реакції на загрози та забезпечує прозорість фінансових процесів у цифровізації економіки.

Водночас цифровізація економіки формує нові виклики для банківського сектору – а саме, підвищення рівня кіберризиків, необхідність модернізації IT-інфраструктури та забезпечення надійності дистанційних сервісів. Це вимагає адаптації механізмів управління ризиками та вдосконалення інструментів підтримання фінансової стабільності в умовах цифровізації.

Цифрова трансформація відкриває для банківського сектору широкі можливості підвищення ефективності, прозорості та якості обслуговування клієнтів. Водночас вона супроводжується зростанням технологічних і фінансових ризиків, що ускладнює забезпечення стабільності та економічної безпеки банківських установ [4, с. 225].

Отже, цифровізація банківської діяльності виступає водночас чинником підвищення ефективності управління ризиками та джерелом нових загроз, що зумовлює необхідність комплексної трансформації підходів до підтримання фінансової стабільності вітчизняного банківського сектору.

У цих умовах підтримка фінансової стабільності банківського сектору має базуватися на комплексному поєднанні розвитку цифрових технологій, посиленні кіберзахисту та підвищенні адаптивності механізмів ризик-менеджменту. Такий підхід сприятиме зміцненню довіри до банківського сектору і посиленню його стійкості до сучасних викликів.

Таким чином, цифровізація банківського сектору виступає важливим чинником підвищення ефективності функціонування банківської системи та зміцнення економічної безпеки держави, оскільки сприяє модернізації фінансових процесів, розширенню доступності банківських послуг і вдосконаленню систем управління ризиками. Використання сучасних фінансових технологій, інструментів штучного інтелекту та аналізу великих даних підвищує якість управлінських рішень, оперативність обробки інформації та ефективність моніторингу фінансових потоків, що позитивно впливає на підтримання фінансової стабільності банківської системи.

Водночас активна цифрова трансформація супроводжується зростанням кіберризиків, технологічних та операційних загроз, що зумовлює необхідність посилення кіберзахисту, модернізації ІТ-інфраструктури банків і вдосконалення механізмів ризик-менеджменту. У цих умовах забезпечення фінансової стабільності банківського сектору має ґрунтуватися на комплексному поєднанні інноваційних технологій, ефективного регулювання та розвитку системи фінансової безпеки, що сприятиме підвищенню стійкості банківської системи та зміцненню економічної безпеки держави.

Список використаних джерел:

1. Чайковський Є. Я. Фактори впливу на фінансову стабільність банків в Україні. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2024. Том 34. № 2. С. 141-157. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.02.141

2. Пшик Б. І. Вплив цифровізації на фінансову стабільність банківської системи та економічну безпеку держави. *Фінансовий простір.* 2025. № 3 (57). С. 20-27. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(57).2025.202930

3. Стецько М. В. Монетарна політика як інструмент забезпечення фінансової стабільності банківської системи та економічної безпеки України в епоху цифровізації. *Інноваційна економіка.* 2025. № 3 [103]. С. 100-106. DOI: https://doi.org/10.37332/

4. Кретов Д., Міндова О. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 2 (49). С. 223-228. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35

Чуб І. В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Київ

Адаптивність системи надання публічних послуг як чинник зміцнення національної стійкості України

Одним із головних викликів сьогодення є збереження стійкості публічних послуг під час кризи. Впровадження онлайн-форм взаємодії між органами публічної влади та приватними особами є не лише відповіддю на виклики воєнного стану, а й позитивним кроком у реформування всієї системи адміністративних послуг. Під час війни цифровізація сервісів стає фундаментом національної стійкості.

Національна стійкість визначається не лише як здатність держави до оборони, а й життєздатність її інститутів у критичних умовах. У даному аспекті адаптивність публічних послуг стає ключовим індикатором ефективності державного управління, оскільки саме через сервіси громадяни повсякденно відчувають присутність та дієздатність держави.

В умовах безпекових викликів перед органами місцевого самоврядування постало питання відносно надання адміністративних послуг, зокрема здійснення обліку внутрішньо переміщених осіб в період максимальної інтенсивності запитів. Впровадження можливості одержання електронних публічних послуг через мобільний додаток «Дія» із середини квітня 2022 року значно зменшило кількість фізичних звернень за такими послугами. Нові послуги, що надаються в умовах режиму воєнного стану з застосуванням цього застосунку, стосуються подання заяв щодо пошкодженого під час війни майна приватними особами, офіційне оформлення шлюбу без особистої присутності особи (за відповідних обставин), реєстрацію статусу безробітного тощо [3, с. 8].

На кінець червня 2024 року кількість користувачів послугами у застосунку «Дія» сягала понад 20,5 млн з середнім щомісячним приростом 100 тис. користувачів. Результати дослідження КМІС 2023 року демонструють, що за три роки спостережень (з 2020 року) рівень користування «Дією» зріс з 13% до 51%, більшість опитаних відмічають позитивний досвід користування електронними послугами [4]. Сьогодні сервісом користуються понад 23 млн громадян – це 77% усіх власників смартфонів у державі [2].

Держана політика у сфері надання послуг в умовах воєнного стану характеризується виваженим підходом до управління ризиками. Зокрема,

запровадження тимчасових обмежень на користування реєстрами та поетапне відновлення доступу до послуг за критерієм їхньої критичності дозволили мінімізувати негативні наслідки кризи.

Основним фактором стійкості та безперервності базових сервісів є проактивність та швидкість реагування органів публічної влади на кризові ситуації. Завдяки оперативному спрощенню регуляторних процедур, розширенню повноважень місцевого самоврядування, масштабній цифровізації публічних послуг вдалося пом'якшити руйнівні наслідки бойових дій та деокупації територій для доступу громадян до життєво необхідної підтримки [6, с. 92-93].

З огляду на це, варто погодитися з позицією Л. Самойленка та А. Тихомирова, що «…взаємодія між державою та суспільством стала більш прозорою, доступною, гнучкою та стійкою завдяки цифровим рішенням» [5, с. 246].

Таким чином, адаптація механізмів надання публічних послуг у період глобальних викликів трансформується з суто технічного завдання у стратегічний інструмент державної політики. Забезпечення високої швидкості сервісного реагування, впровадження проактивних алгоритмів та цифрова гнучкість стають базисом для формування нового рівня довіри між громадянином і державою. Це не тільки мінімізує соціальну напругу в кризовий період, а й створює надійний фундамент національної стійкості, де державне управління здатне ефективно функціонувати та відновлюватися за будь-яких умов, гарантуючи стабільність демократичних інститутів та безпеку суспільства.

Електронні послуги показали низку переваг, які доцільно врахувати у подальшому, зокрема: а) стійкість до зовнішніх впливів (цифрова інфраструктура менш вразлива до фізичних руйнувань, які зазвичай відбуваються під час війни); б) можливість доступу з будь-якого місця (громадяни мають можливість отримувати доступ до послуг з будь-якого місця, якщо є доступ до Інтернету, що критично важливо в умовах евакуації або переселення зменшуючи потребу фізичної присутності та паперової роботи); в) можливість швидкого збереження даних та резервне їх копіювання, що зменшує ризик втрати важливої інформації внаслідок війни; г) посилення безпеки та контролю доступу, так як забезпечується високий рівень захисту даних/контролю доступу, що дозволяє уникнути несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації [1, с. 111].

Одним з інструментів наближення публічних послуг до отримувачів на деокупованих територіях може бути мобільне обслуговування. За підсумками другого кварталу 2024 року кількість мобільних ЦНАП сягала 37 одиниць,

що у загальній мережі ЦНАП складає близько 1%. Однак відстеження динаміки роботи мобільних ЦНАП в умовах воєнного стану виявив низьку ефективність функціонування через недостатню частоту виїздів (1-2 рази на місяць) та обмежену кількість наданих послуг (менше ніж 10 за один виїзд) [4].

Підсумовуючи досвід адаптації сфери публічних послуг до екстраординарних викликів важливо визначити стратегію інституційної стійкості України. Враховуючи ризики затяжної війни або нестабільного перемир'я, пріоритетну увагу варто зосередити: по-перше, на розробці сценарних планів безперебійності критичних сервісів на засадах оцінки ризиків та моделювання потреб; по-друге, на посиленні автономності місцевих органів влади в ухваленні рішень відносно форм і методів надання послуг; по-третє, на запровадженні інноваційних механізмів комунікації та співробітництва держави з громадянами та волонтерами; по-четверте, на масштабуванні цифрових інструментів доступу до сервісів, автоматизації процесів верифікації та доставки допомоги. Саме системне впровадження даних підходів спроможне підвищити готовність нашої держави до потенційних шоків та зберегти довіру суспільства в умовах «нової нормальності» [6, с. 92].

Окрім того, оптимізаця надання електронних послуг в умовах війни вимагає комплексного підходу для забезпечення надійності, доступності та безпеки. Серед таких напрямів можна виділити розробку та впровадження більш досконалих систем захисту від кібератак, уразливостей та хакерських атак, щоб гарантувати цілісність та конфіденційність електронних даних; розробка мобільних програм та адаптивних веб-платформ, що забезпечують зручність використання для користувачів в умовах евакуації та переселення; навчання та інформування; розвиток систем моніторингу та реагування на кризові ситуації; забезпечення електроживлення для серверів/систем, що працюють в умовах воєнного стану, щоб уникнути переривання у наданні послуг через вимкнення енергії та партнерство з приватними компаніями (розробниками) для розвитку інноваційних рішень та технологій, що сприяють більш результативному наданню електронних послуг [1, с. 111].

Резюмуючи, можна зазначити, що адаптивність системи публічних послуг є непросто технічною характеристикою державного управління, а фундаментальним елементом національної безпеки. Здатність системи гнучко трансформуватися у відповідь на кризові виклики – через цифровізацію, децентралізацію, спрощення процедур забезпечує безперервність зв'язків між державою та громадянином. Це сприяє мінімізації ризиків, слугує швидкій

реінтеграції деокупованих територій та формує високий рівень суспільної довіри. Отже, розбудова адаптивної сервісної моделі є стратегічною умовою зміцнення загальної стійкості України та її здатність до ефективного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Куспляк Г., Куспляк І., Серенок А. Напрями вдосконалення надання адміністративних та публічних електронних послуг в умовах воєнного стану. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. Вип. 30. 2023. С. 103-114. DOI: 10.35432/tisb302023295150
2. Підсумки 2025: які послуги в Дії були найпопулярнішими серед українців. *Міністерство цифрової трансформації України*. 29.12.2025. URL : https://thedigital.gov.ua/news/progress/pidsumky-2025-iaki-posluhy-v-diyi-buly-naypopuliarnishymy-sered-ukrayintsiv
3. Пономаренко О. С., Морозюк Ю. В., Нинюк М. А. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. *Академічні візії*. Вип. 32. 2024. С. 1-13. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.12068517
4. Реформування адміністративних послуг. Лабораторія законодавчих ініціатив. 12.12.2024. URL : https://parlament.org.ua/analytics/miscze-administratyvnyh-poslug-u-reformi-derzhavnogo-upravlinnya/
5. Самойленко Л. Я., Тихомирова А. С. Діджиталізація адміністративних послуг в умовах воєнного стану на прикладі сервісу «Дія». *Інвестиції: практика та досвід*. № 10. 2024. С. 241-246.
6. Статівка Н. В., Орел Ю. Л. Забезпечення стійкості управління та безперервності надання публічних послуг в умовах воєнного стану і умовах надзвичайних ситуацій в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. 2 (79). С. 77-98. DOI: http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-04

Штерма Т. В.,
д.е.н., проф., декан факультету
інформаційних технологій та економіки,
ПВНЗ «Буковинський університет»
Дудник Р. Б.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ПВНЗ «Буковинський університет»

Штучний інтелект як гарант антикорупційної стійкості бізнесу

У сучасному бізнес-середовищі корупція виступає не лише етичною проблемою, а й критичним деструктивним фактором, що викривляє конкуренцію, збільшує операційні витрати та блокує доступ до іноземних інвестицій. Традиційні системи внутрішнього аудиту та бюрократичного контролю часто виявляються неефективними через вплив «людського фактора» та складність прихованих схем у ланцюгах постачання.

Корупція залишається критичним бар'єром на шляху до сталого економічного зростання. Оскільки класичні інструменти протидії зловживанням часто пасують перед бюрократичною складністю та «людським фактором», виникає гостра потреба у впровадженні інноваційних цифрових рішень. Використання штучного інтелекту відкриває принципово нові горизонти для превентивного управління: від автоматизованого моніторингу транзакцій до впровадження блокчейну, що гарантує цілісність даних. ШІ дозволяє не лише констатувати факти порушень, а й прогнозувати потенційні корупційні точки, створюючи прозору екосистему управління. Водночас системна інтеграція інтелектуальних алгоритмів вимагає збалансованого підходу, який би враховував правові норми, етичні стандарти та захист прав громадян, перетворюючи технології на надійний фундамент суспільної довіри.

Інтеграція штучного інтелекту в корпоративне управління відкриває шлях до створення «автоматизованої системи доброчесності». Застосування інтелектуальних алгоритмів для аналізу великих даних дозволяє в режимі реального часу ідентифікувати аномалії у фінансових потоках, перевіряти контрагентів через блокчейн-реєстри та прогнозувати зони високого корупційного ризику ще до моменту вчинення правопорушення. Це перетворює антикорупційний комплаєнс із формальної процедури на реальний інструмент захисту активів та репутації компанії.

Проте для бізнес-сектору впровадження ШІ у сферу контролю потребує виваженого балансу. Ключовим завданням менеджменту є розробка стратегії,

де технологічна прозорість гармонізується з корпоративною етикою, захистом комерційної таємниці та правами працівників на приватність.

Таким чином, ШІ в управлінні стає не просто контролером, а гарантом чесної гри, що підвищує капіталізацію бізнесу та рівень довіри з боку міжнародних партнерів.

У сучасних реаліях цифрова трансформація корпоративного управління перетворює антикорупційну стійкість із суто етичного орієнтиру на технологічну вимогу, де штучний інтелект стає ключовим гарантом прозорості бізнес-процесів. Впровадження інтелектуальних алгоритмів дозволяє бізнесу вийти за межі формального комплаєнсу, перейшовши до моделі «Data-Driven Integrity», що базується на автоматизованому моніторингу фінансових потоків, предиктивному аналізі ризиків у закупівлях та використанні блокчейн-технологій для фіксації управлінських рішень. ШІ ефективно нівелює шкідливий вплив людського фактора, ідентифікуючи аномалії та потенційні корупційні схеми в режимі реального часу, що суттєво знижує операційні збитки та підвищує інвестиційну привабливість компанії. Водночас системна інтеграція таких рішень вимагає розробки нових стандартів алгоритмічної етики та правового регулювання, щоб забезпечити баланс між тотальним цифровим контролем і дотриманням прав людини та корпоративної приватності.

Таким чином, антикорупційна стійкість у цифрову епоху, підсилена викликами воєнного часу, стає не просто елементом захисту активів, а фундаментальною стратегією виживання та розвитку бізнесу; у цій системі технології виступають не лише інструментом нагляду, а основою нової культури корпоративної доброчесності, що гарантує довіру міжнародних партнерів та стійкість економічного фронту.

Список використаних джерел:

1. Державна антикорупційна програма: постанова Кабінету України від 4 березня 2023 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text

2. Штерма, Т. В., Луківський, А. С., & Луківський, С. Д. (2025). Впровадження штучного інтелекту у моделі економічного управління для мінімізації корупційних ризиків. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (15). URL : https://doi.org/10.5281/zenodo.14959270

Щупаківський Р. В.,
докторант,
Львівський торговельно-економічний університет

Інституційно-організаційні пріоритети цифрової трансформації національного господарства

Цифрова трансформація національного господарства є одним із ключових чинників підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та стійкості в умовах глобальних технологічних змін. Зокрема, її реалізація потребує не лише впровадження сучасних цифрових технологій, а й формування відповідного інституційного середовища та удосконалення організаційних механізмів. У цьому контексті особливої актуальності набуває визначення інституційно-організаційних пріоритетів, здатних забезпечити узгодженість державної політики, бізнес-практик і суспільних інтересів у процесі цифрової модернізації.

Як зазначається у праці [1, с. 162-168], ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від якості інституційних рішень, зокрема стратегічного планування, нормативно-правового забезпечення, стимулювання інновацій та розвитку людського капіталу. Натомість організаційний рівень цифровізації передбачає адаптацію внутрішніх процесів, управлінських моделей і виробничих систем до використання цифрових рішень.

З огляду на це доцільним є структуроване виокремлення інституційних і організаційних пріоритетів цифрової трансформації національного господарства, а також інструментарію їх реалізації (рис. 1). Так, окреслені пріоритети цифрової трансформації національного господарства відображають системний характер цифрових змін і ґрунтуються на поєднанні інституційного, організаційного, технологічного, інноваційного та соціально-економічного підходів. Їх взаємозв’язок свідчить про те, що результативність цифрової трансформації визначається не окремими технологічними рішеннями, а узгодженістю регуляторної політики, управлінських механізмів і практик господарської діяльності [2, с. 271-277; 3, с. 346-361].

З позиції інституційного підходу ключовим пріоритетом є формування ефективної цифрової держави, що реалізується через розроблення національних і секторальних стратегій цифрової трансформації, удосконалення нормативно-правового забезпечення електронного урядування та впровадження політики відкритих даних. Такі інструменти створюють передумови для підвищення прозорості, зниження адміністративних бар’єрів

і формування сприятливого цифрового середовища для суб'єктів господарювання.

Пріоритети	*Інструменти*
Інституційний	
Формування ефективної цифрової держави	• національні та секторальні стратегії цифровізації; • нормативно-правове забезпечення електронного урядування
Інституційна підтримка цифрової модернізації галузей	• державні програми впровадження Industry 4.0; • податково-бюджетні стимули цифрових інвестицій; • механізми публічно-приватного партнерства
Забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів	• національні програми розвитку цифрових мереж і покриття; • регуляторні механізми стимулювання конкуренції
Цифровізація суспільства	• освітні та професійні стандарти цифрових навичок; • національні програми розвитку людського капіталу
Захист цифрового простору та даних	• законодавство у сфері кібербезпеки та захисту даних; • національні інституції кіберзахисту
Інтеграція в глобальний цифровий простір	• цифрові стандартів із міжнародними нормами; • міждержавні та міжнародні цифрові угоди
Організаційний	
Оптимізація управлінських процесів	• інтегровані державні цифрові платформи; • взаємопов'язані електронні реєстри; • міжвідомчі системи обміну даними
Впровадження цифрових бізнес-процесів	• корпоративні управлінські *ERP/MES*-системи; • автоматизовані виробничі лінії; • промислові IoT-рішення
Масштабування інфраструктурних рішень	• широкосмугові мережі зв'язку; • національні та корпоративні дата-центри; • хмарні обчислювальні сервіси
Комерціалізація цифрових рішень	• стартап-хаби та акселераційні програми; • платформи трансферу технологій; • партнерські інноваційні мережі
Забезпечення безпеки цифрових процесів	• комплексні системи захисту інформації; • центри моніторингу безпеки (*SOC*); • інструменти кібермоніторингу та реагування
Адаптація національних	• участь у міжнародних цифрових платформах; • спільні транснаціональні проєкти

Рис. 1. Інституційно-організаційної пріоритети та інструменти цифрової трансформації національного господарства

У межах організаційно-управлінського підходу інституційні зміни трансформуються в оптимізацію управлінських процесів шляхом упровадження інтегрованих цифрових платформ, взаємопов'язаних електронних реєстрів та міжвідомчих систем обміну даними. Як результат, вдається забезпечити підвищення ефективності державного управління та якісно новий рівень координації між інституціями.

Натомість застосування структурно-технологічного підходу простежується у підтримці цифрової модернізації реального сектору економіки через державні програми Industry 4.0, податково-бюджетні стимули та механізми публічно-приватного партнерства. На організаційному рівні це знаходить відображення у впровадженні цифрових бізнес-процесів, автоматизованих виробничих ліній, *ERP/MES*-систем і промислових IoT-рішень.

Використання безпекового підходу проявляється у посиленні захисту цифрового простору та даних шляхом удосконалення законодавства у сфері кібербезпеки та функціонування національних інституцій кіберзахисту. На організаційному рівні це реалізується через впровадження комплексних систем захисту інформації, центрів моніторингу безпеки та інструментів кіберреагування.

З точки зору інтеграційного підходу інституційна інтеграція в глобальний цифровий простір передбачає гармонізацію національних стандартів із міжнародними нормами та укладання цифрових угод. При цьому організаційна адаптація національних практик досягається шляхом участі у міжнародних цифрових платформах і спільних транснаціональних проєктах.

Узагальнюючи, окреслені пріоритети та інструменти відображають багаторівневу логіку цифрової трансформації національного господарства, у межах якої інституційні рішення формують стратегічні рамки розвитку, а організаційні інструменти забезпечують їх практичну реалізацію.

Список використаних джерел:

1. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Роль сектору інформаційно-комунікаційних технологій у формуванні та реалізації потенціалу SMART-спеціалізації на регіональному рівні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 5 (110). С. 162-168.

2. Лупак Р. Л., Штець Т. Ф., Пришляк О. П. Інституціональні аспекти державного регулювання розвитку цифрової економіки України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 271-277.

3. Kutsyk P., Lupak R., Shchupakivskyi R., Kachan O., Virt M. Conceptual principles of coordination of sectoral structural changes with the need to ensure the competitiveness of the economy in the conditions of digital transformations. *Financial and credit activity problems of theory and practice.* 2024. № 2 (55). Pp. 346-361.

Янів А. А.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка
Янів В. А.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка
Науковий керівник: Квасній Л. Г.,
к.е.н., доц., професор кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка

Вплив війни на макроекономічну політику України

Повномасштабна війна стала надзвичайно потужним шоком для економіки України, вплинувши на всі ключові елементи макроекономічної політики - фіскальну, монетарну, валютну та соціально-економічну. Держава змушена одночасно забезпечувати фінансування оборони, підтримувати функціонування критичних секторів, стабілізувати національну валюту, стримувати інфляцію та зменшувати соціальні ризики населення. У таких умовах макроекономічна політика набуває антикризового, стабілізаційного та водночас адаптивного характеру.

Одним з головних наслідків війни стало різке скорочення обсягів виробництва, руйнування промислових і транспортних потужностей, обмеження роботи бізнесу у прифронтових та окупованих територіях, а також зниження інвестиційної активності. «Повномасштабна війна вплинула на економіку України та світу. Тимчасова окупація частини територій, масова евакуація громадян за кордон, блокування шляхів імпорту та експорту - це деякі фактори, які зумовили падіння ВВП України на 25-50% від торішніх показників» [1].

Обмежені можливості доступу до фінансових ресурсів стримують розвиток та розширення діяльності мікро-, малих і середніх підприємств. Цю проблему посилюють високі відсоткові ставки за кредитами комерційних банків. З метою її пом’якшення державою була впроваджена програма пільгового кредитування «Доступні кредити 5–7–9%». Водночас підприємства зазначають, що отримання фінансування в межах цієї програми

супроводжується значними адміністративними бар'єрами: 22% опитаних підприємців повідомили про труднощі з оформленням таких позик.

Серед основних викликів, із якими стикаються підприємства малого та середнього бізнесу у воєнний період, респонденти назвали такі:

- непередбачуваність розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку - 58,3%;
- нестача кваліфікованих працівників - 42,1%;
- недостатність власного капіталу - 33,0%;
- демпінг та зниження прибутковості на ринку - 22,7%;
- недоступність кредитних ресурсів, у тому числі за програмою «5–7–9%» - 22,0%;
- високі податки та збори - 20,7%;
- неефективна, повільна та дорога логістика - 18,5%;
- недобросовісна конкуренція - 17,2%;
- проблеми з розрахунками з боку клієнтів та торговельних мереж - 13,1%;
- руйнування ланцюгів постачання - 11,4%;
- бар'єри з боку регуляторних та фіскальних органів, включаючи податкові та митні служби - 25,4%;
- значну концентрацію ресурсів на допомозі Збройним силам (волонтерство, мобілізація тощо) - 19,3%;
- нестачу державної підтримки на національному рівні - 14,9%;
- непередбачувані дії державних органів, що можуть погіршити становище бізнесу - 50,7%;
- недостатню кількість платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку - 49,4% [2, с. 20-21].

Фіскальна політика України у воєнний період поступово змінилася від режиму податкових послаблень – з метою зберегти бізнес-активність – до посилення контролю та відновлення податкової дисципліни. Це обумовлено потребою забезпечити стабільні доходи бюджету, зокрема через військовий збір, ПДВ, акцизи. Водночас держава намагається підтримувати критично важливі галузі, надавати гранти, пільгові кредити, програми підтримки малого та середнього бізнесу, щоб зберегти економічну базу та робочі місця. Такий підхід демонструє поєднання соціально спрямованої та стабілізаційної функції фіскальної політики.

Монетарна політика Національного банку України також зазнала суттєвих трансформацій. Першочерговим завданням стало запобігання панічним явищам на валютному та банківському ринку. Для цього було запроваджено низку тимчасових валютних обмежень, зафіксовано офіційний курс гривні на певному етапі, посилено контроль за рухом капіталу. Такі

заходи дали змогу уникнути різкої девальвації, зберегти стабільність банківської системи та довіру населення до національної валюти. За науковими прогнозами «Інфляція поступово знизиться приблизно до 7% р/р до середини 2027 року. Жорстка політика НБУ сприятиме зменшенню інфляції після її піку на рівні 15,9% у травні 2025 року; однак повернення до цільового показника у 5%, імовірно, відкладається на період після 2028 року у зв'язку з пом'якшенням грошово-кредитної політики задля підтримки відновлення» [3].

Важливу роль відіграє політика облікової ставки. У період високої невизначеності Національний банк був змушений тримати ставку на відносно високому рівні, щоб стримувати інфляційні процеси та стабілізувати фінансовий сектор. Проте надмірно жорстка монетарна політика може обмежувати кредитування бізнесу, тому НБУ поступово балансує між потребою в ціновій стабільності та підтримкою економічної активності. Таким чином, монетарна політика у воєнних умовах стає гнучкою та ситуаційною, реагуючи на загрози й ризики в режимі реального часу. Окремим викликом стала інфляція, спричинена порушенням логістики, дефіцитом окремих товарів, підвищенням витрат виробництва та зростанням очікувань населення.

Держава використовує комплекс інструментів для її стримування: регулювання цін на соціально значущі товари, контроль тарифів у критичних секторах, субсидійні механізми для домогосподарств, підтримку валютної стабільності. Задача полягає в тому, щоб запобігти інфляційній спіралі і водночас не паралізувати економічну активність надмірними обмеженнями.

Валютна політика України в умовах війни стала одним із ключових елементів економічної безпеки. Фіксація та подальша керована гнучкість валютного курсу дозволили знизити спекулятивний тиск на гривню.

Наукові дослідження показують, що «Продовження війни протягом 2026 року має серйозні наслідки для макроекономічної стабільності, стримує зростання та відтерміновує відновлення. Через різке збільшення витрат на оборону, дефіцит бюджету 2026 року складе $17,7 млрд. Одночасно послаблення іноземних інвестицій, збільшення відтоку коштів резидентів, скорочення переказів з-за кордону та інші пов'язані з війною диспропорції платіжного балансу збільшать зовнішній дефіцит до $22,4 млрд наступного року. Це призведе до значних втрат резервів та зменшення важливих макроекономічних запасів, накопичених за останні три роки» [3]. У перспективі важливим завданням стане оптимізація бюджетної структури, поступове скорочення дефіциту, розвиток внутрішнього ринку капіталу, підтримка інноваційних та експортноорієнтованих галузей. Ключову роль відіграватимуть інституційні реформи, підвищення прозорості, модернізація

державного управління та подальша інтеграція України у європейський економічний простір. Саме від ефективності макроекономічної політики залежатиме швидкість та якість відновлення економіки, а також рівень добробуту населення в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Українська макроекономіка в умовах війни та перспективи її відновлення. URL : https://svidomi.in.ua/page/03_07_2022_070022
2. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ : Програма розвитку ООН в Україні, 2024 рік, 86 с. URL : https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf
3. Ще один рік війни матиме серйозні наслідки для макроекономічної стабільності України. URL : https://kse.ua/ua/about-the-school/news/shhe-odin-rik-viyni-matime-seryozni-naslidki-dlya-makroekonomichnoyi-stabilnosti-ukrayini-hocha-vona-y-demonstruye-stiykist-ukraine-macroeconomic-handbook-vid-kse-institute/

Medynska T.,
Doctor of Economics, Professor of the Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics
Kucher M.,
Master's student Specializing in «Finance, Banking, Insurance and Stock Market», Lviv University of Trade and Economics

Environmental taxation: component elements, toolkit, and methodological framework in contemporary conditions

Environmental taxation is one of the most complex instruments of modern financial policy, as it exists at the intersection of the state's economic interests, society's environmental needs, and the financial capacities of business entities.

In modern economic science, environmental taxation is viewed not merely as a budget-filling tool, but as a fundamental regulatory mechanism for the greening of the economy. According to the «double dividend» hypothesis, it aims to simultaneously improve environmental conditions and reduce the tax burden on factors of production (labor and capital).

The fundamental approach to understanding the essence of environmental taxation in modern economic thought is rooted in the classical theory of the «Pigovian tax». In recent years, this concept has taken on new meaning due to the global shift toward decarbonization and the implementation of the European Green Deal.

Through the lens of the Pigovian approach, the essence of an environmental tax lies not in simple fiscal revenue generation, but in correcting market failures through the mechanism of internalizing negative externalities.

1. In recent years (2021–2025), the issue of financial support for Ukraine's «green» recovery has gained particular importance. A theoretical reimagining of financial policy allows it to be viewed not merely as a tool for mobilizing budget revenues, but as a strategic lever for managing environmental risks and stimulating investment in low-carbon technologies. The absence of a clearly structured theoretical framework to harmonize the state's fiscal interests with environmental security goals creates institutional gaps that hinder sustainable development [5].

2. In modern international practice, according to the methodological principles of the OECD and the EU System of National Accounts (SNA), environmental taxes are differentiated not by their objective (fiscal or incentive), but by their physical tax base. This approach ensures the comparability of indicators across different countries and allows for an assessment of the «green»

tax burden on the economy [1].

International standards classify environmental taxes into four groups (table 1).

Table 1

Classification of Environmental Taxes According to International Standards*

Type of Environmental Tax	Primary Objective (per OECD)	Role in Decarbonization
Energy	Reduction of fossil fuel consumption	Critically high (via carbon pricing)
Transport	Fleet renewal, congestion reduction	Medium (incentive for electromobility)
Pollution	Minimization of toxic impact on ecosystems	High for industrial regions
Resource	Preservation of biodiversity and reserves	Ensuring sustainable resource management

**Note: Table 1 compiled based on [2].*

The contemporary environmental taxation toolkit in Ukraine and EU countries is classified by the nature of its impact, target object, and administrative mechanism. Researchers propose analyzing it through three primary blocks.

1. Core Instruments (Direct Fiscal Instruments)

These are fundamental elements that directly establish financial obligations for anthropogenic impact.

- Specific Emission Taxes. An instrument targeting specific pollutants. In 2024-2025, the focus in Ukraine shifted toward rate calculation methodologies based on hazard classes, ensuring differentiated tax burdens.
- Carbon Tax. A key climate policy instrument. The scientific approach involves using carbon pricing as a signal for investors. The methodological toolkit here includes establishing a minimum emission threshold and phased rate increases to incentivize decarbonization.
- Environmental Excises. Taxation of energy sources (fuel, coal, electricity) based on their «pollution intensity».

2. Indirect and Incentive Instruments

The eco-taxation toolkit is incomplete without «feedback» mechanisms, which include:

- Tax Credits and Incentives. A «green» depreciation tool that allows

enterprises to reduce their tax base by the amount invested in Best Available Techniques (BAT).

- Differentiated Rates. The application of lower rates for enterprises implementing environmental management systems (ISO 14001) or utilizing secondary raw materials.
- Environmental Subsidies via Tax Revenue. Implementation of the revenue recycling principle, where tax proceeds are returned to the economy through energy efficiency grants.

3. Technology and Control Toolkit

Scholars highlight digitalization as a new administrative toolkit.

- MRV Systems (Monitoring, Reporting, Verification). A methodological framework that allows for the precise determination of the tax base. Without verified monitoring data, an environmental tax turns into a fixed fee, losing its incentive function.
- Electronic Administration via Platforms (e.g., *EcoSystem*). Automation of calculations and reporting, which reduces corruption risks and transaction costs for taxpayers.

4. Cross-border Toolkit (Global Context)

A distinct innovative instrument is the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM). It acts as a «corrective tax» that levels the playing field between domestic producers and importers from countries with lower environmental standards.

The effectiveness of environmental taxation instruments is presented in the comparative table 2 below. In the context of post-war recovery, environmental taxation ceases to be a purely fiscal tool and transforms into a comprehensive mechanism for stimulating eco-modernization. The scientific challenge lies in the absence of a unified methodological approach to balancing fiscal efficiency with the incentive impact of eco-taxes.

Table 2

Comparative Effectiveness of Environmental Taxation Instruments*

Instrument	Method of Impact	Advantages
Fixed Rate	Direct (Fiscal)	Predictability of budget revenues
Differentiated Rate	Incentive	Motivation for technological upgrades
Carbon Tax	Strategic	Global climate adaptation
Tax Incentives	Supportive	Reduction of financial pressure on innovators

Note: Table 2 compiled based on [3].

The environmental taxation mechanism is a set of legal, financial, and organizational methods through which the state regulates environmental safety.

The study of the component elements, toolkit, and methodological framework of environmental taxation in contemporary conditions allows for the following conclusions:

3. Transformation of the Function: In the context of global decarbonization and Ukraine's post-war recovery, environmental taxation has evolved from a purely fiscal instrument into a complex regulatory mechanism. It no longer merely generates budget revenue but acts as a fundamental driver for the «green» modernization of the economy, following the «double dividend» hypothesis [4].

4. Methodological Harmonization: Modern environmental taxation must align with OECD and EU standards, where taxes are classified by their physical base (energy, transport, pollution, and resources) rather than their intent. This harmonization is critical for Ukraine's integration into the European economic space and for the effective implementation of mechanisms like CBAM.

5. Toolkit Evolution: The transition from fixed tax rates to a differentiated and incentive-based toolkit is essential. The integration of «green» depreciation, tax credits, and revenue recycling—where tax proceeds are reinvested into energy-efficient technologies—creates a feedback loop that reduces the financial pressure on innovators.

6. Digitalization and Transparency: The effectiveness of the tax mechanism is directly dependent on the technological-control toolkit. The implementation of MRV (Monitoring, Reporting, Verification) systems and digital platforms (like *EcoSystem*) is vital to ensure that taxes are based on verified data, thereby eliminating «fixed-fee» stagnation and reducing corruption risks.

7. Strategic Outlook: The main scientific and practical challenge remains the institutional gap between fiscal demands and environmental goals. Overcoming this requires a structured theoretical framework that prioritizes long-term environmental security over short-term budget filling, ensuring that the tax burden shifts from labor and capital toward resource depletion and pollution.

References:

1. Iryna Storonyanska, Khrystyna Patytska, Tetiana Medynska, Liliya Benovska, Liliia Kliuchnyk, Olha Nestor. (2023). Systemic prerequisites for shaping the local budgets' tax revenue: the case study of developed countries. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 6 (53), 2023. Pp. 58-69.

2. EU4Environment. Implementation of the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) and its implications for Ukraine. Report 2023.

3. Medynska, T., Loboda, N., Nohinova, N., Oliynyk, N., Borutska, Y. (2024). Optimization of ecological taxation: Role in the formation of environmental protection budgets. *International Journal of Environmental Impacts*. Vol. 7. No. 1. 2024. Pp. 17-23.

4. Medynska T., Hurochkina V. Factors shaping the fiscal environment for entrepreneurial activity stimulation in conditions of instability and war. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*. № 1 (16) 2025. Pp. 138-149.

5. Open Budget. URL : https://openbudget.gov.ua/

Oliynyk N.,
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics
Stremedlivska V.,
Master's student Specializing in «Finance, Banking, Insurance and Stock Market», Lviv University of Trade and Economics

Financial instruments for sustainable development in Ukraine

This article examines the conceptual framework and practical application of financial instruments aimed at ensuring sustainable development in Ukraine. Amidst the challenges of post-war recovery and European integration, the transition to a «green» economy requires the mobilization of significant capital. The study analyzes the roles of green bonds, environmental taxation, carbon pricing, and international financial assistance. Particular attention is paid to the synchronization of Ukrainian financial policy with the European Green Deal. The research highlights that a diversified mix of fiscal and market-based instruments is essential for achieving long-term ecological and economic stability.

Sustainable development has evolved from a theoretical concept into a survival imperative for the global economy. For Ukraine, this transition is complicated by the devastating impact of military aggression, which has caused environmental damage estimated at over $60 billion. However, the recovery process presents a unique «build back greener» opportunity.

Financial instruments serve as the circulatory system of this transformation. They are designed to redirect capital flows from resource-intensive industries toward high-tech, low-carbon projects. The scientific problem lies in creating a balanced financial architecture that supports economic growth while meeting stringent environmental standards.

Green bonds are among the most promising instruments for financing large-scale infrastructure projects. Globally, the green bond market exceeded $2 trillion in cumulative issuance by 2023 [1].

In Ukraine, the legislative framework was established in 2021 [2], but the full-scale invasion slowed market development.

- Potential. Experts estimate that Ukraine requires approximately $5-10 billion annually in green investments to modernize its energy sector.
- Current State. State-owned enterprises (like NPC Ukrenergo) have previously utilized green bonds to settle debts in the renewable energy sector. Post-war recovery will likely see a surge in «Municipal Green

Bonds» to rebuild cities like Mariupol, Kharkiv, and Bucha using sustainable materials.

As discussed in previous methodological frameworks, environmental taxes are shifting from a fiscal function to a regulatory one [3].

- Carbon Tax. Ukraine currently maintains one of the lowest carbon tax rates in Europe (approx. 30 UAH per ton of CO_2). In contrast, many EU countries exceed €50-100 per ton.
- CBAM Impact. The European Union's Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) will start fully applying in 2026. Ukrainian exporters (steel, cement, fertilizers) face potential losses of up to €1.5 billion annually if domestic carbon pricing is not harmonized with EU standards.

To understand the scale of the challenge, we must look at the investment gap. According to the World Bank and the Government of Ukraine (RDNA3 report), the total cost of recovery is estimated at $486 billion over the next decade.

Table 1

Estimated Financial Needs for «Green» Components*

Sector	Estimated Cost (USD Billion)	Key Financial Instrument
Renewable Energy Transition	$45.0	Green Bonds / FDI
Energy Efficiency (Housing)	$12.5	Preferential Loans / Grants
Sustainable Transport	$15.0	Green Leasing / Subsidies
Waste Management	$5.5	Pollution Taxes / PPP

**Note: Table 1 compiled based on [1].*

Ukraine cannot finance its sustainable transition through domestic taxes alone. The role of Blended Finance – combining public development funds with private capital – is crucial.

- The Ukraine Facility. The EU's €50 billion program for 2024-2027 includes specific indicators for green transition. At least 20% of investments under the Ukraine Investment Framework should contribute to climate change mitigation.
- IFIs (EIB, EBRD, IMF). These institutions provide «cheap» credit lines linked to ESG (Environmental, Social, and Governance) criteria.

The primary risk to sustainable financing in Ukraine is institutional instability.

1. Transparency. Without a robust MRV (Monitoring, Reporting, Verification) system, investors cannot verify the «greenness» of projects, leading to

«greenwashing» risks.

2. Corruption Risks. High transaction costs and potential misuse of environmental funds reduce the efficiency of the «revenue recycling» principle.
3. War Risks. Traditional insurance instruments are often unavailable, requiring the state to act as a guarantor or seek international war risk insurance.

The transition to sustainable development in Ukraine requires a structural shift in financial policy. Based on our analysis, we recommend:

1. Tax Reform. Gradually increasing the carbon tax rate to align with the EU's ETS (Emissions Trading System) floor, ensuring the revenue is ring-fenced for industrial modernization [4].

8. Market Incentives. Launching a «Green Investment Bank» or a specialized fund that provides interest-rate subsidies for SMEs adopting ISO 14001 standards.

9. Digitalization. Fully integrating the «EcoSystem» platform with tax administration to ensure real-time tracking of environmental impact and tax liabilities.

In conclusion, financial instruments for sustainable development are not just about «paying for pollution»; they are about creating a competitive, modern economy that is resilient to the climate and geopolitical challenges of the 21st century.

References:

1. OECD (2023). *Financing the Green Transition in Emerging Economies.*
2. Ministry of Finance of Ukraine. *Report on the Implementation of the State Budget 2023-2024.*
3. Medynska, T., Loboda, N., Nohinova, N., Oliynyk, N., Borutska, Y. (2024). Optimization of ecological taxation: Role in the formation of environmental protection budgets. *International Journal of Environmental Impacts*. Vol. 7. No. 1. 2024. Pp. 17-23.
4. Мединська Т. В. Концептуальні засади стимулювання економічного зростання на регіональному і місцевому рівнях в умовах нестабільності. *Академічні візії*. 2023. Вип. 26. URL : https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1543

СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА, АНАЛІТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ І ТРАНСФОРМАЦІЙ

МІГРАЦІЯ В УКРАЇНІ І СВІТІ: СОЦІОКУЛЬТУРНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ

Васильців Т. Г.,
д.е.н., проф., директор,
ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долішнього НАН України»
Магас Д. О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти спеціальності Економіка,
ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долішнього НАН України»
Воронко Н. Р.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти спеціальності Економіка,
ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долішнього НАН України»

Розвиток соціального підприємництва як чинник структурних змін та посилення соціальної безпеки регіону в Україні

Критична гострота проблеми розвитку соціального підприємництва в Україні зумовлена поглибленням системних соціально-економічних дисбалансів, спричинених тривалими трансформаційними процесами, а в останні роки повномасштабною війною, що істотно загострила проблеми бідності, безробіття, соціального виключення, внутрішньої міграції та руйнування локальних економік. У таких умовах традиційні інструменти державної соціальної політики та регіонального розвитку часто виявляються недостатньо гнучкими і фінансово спроможними для оперативного реагування на зростаючі соціальні ризики. Соціальне підприємництво, яке поєднує підприємницьку ініціативу з вирішенням суспільно значущих проблем, набуває особливого значення як інноваційний механізм забезпечення сталого розвитку регіонів, формування інклюзивної економіки та підвищення стійкості соціальних систем. Його розвиток здатний не лише компенсувати обмеженість бюджетних ресурсів, а й сприяти формуванню нової якості економічних і соціальних відносин на регіональному рівні [1, с. 301-316].

В умовах повномасштабної війни та її негативних соціальних наслідків розвиток соціального підприємництва в регіонах України доцільно спрямовувати за низкою пріоритетних напрямів. Передусім ідеться про створення робочих місць та самозайнятість для найбільш вразливих категорій населення (ВПО, ветеранів та членів їхніх сімей, осіб з інвалідністю, жінок,

які втратили роботу або змушені поєднувати трудову діяльність із доглядом за дітьми. Важливим напрямом є розвиток соціальних підприємств у сфері надання базових соціальних послуг, зокрема догляду, реабілітації, психологічної підтримки, освіти та перекваліфікації, що особливо актуально для територій з перевантаженою соціальною інфраструктурою [2, с. 70-88]. Окремої уваги потребує підтримка соціального підприємництва у малих містах та сільських громадах як інструменту відновлення локальних економік, збереження людського потенціалу та запобігання депопуляції. Також перспективним є розвиток соціально орієнтованих бізнес-моделей у сферах переробки відходів, екологічних послуг, локального виробництва товарів першої необхідності, що поєднує вирішення соціальних та екологічних проблем регіонів.

Вектори розвитку соціального підприємництва в регіонах України мають формуватися в руслі комплексної регіональної політики, орієнтованої на структурну модернізацію економіки та посилення соціальної згуртованості. До ключових векторів належать інституціоналізація соціального підприємництва, його фінансово-економічне стимулювання, розвиток людського капіталу та інтеграція соціальних підприємств у регіональні ланцюги створення доданої вартості. У межах цих векторів доцільно застосовувати інструменти нормативно-правового закріплення статусу соціальних підприємств, податкові та фінансові стимули, грантові програми, пільгове кредитування, механізми соціальних закупівель, а також підтримку бізнес-інкубаторів і центрів компетенцій. Важливою складовою є розвиток партнерств між органами влади, бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними донорами, що дозволяє акумулювати ресурси та підвищити ефективність реалізації соціально орієнтованих ініціатив на регіональному рівні [3, с. 193-208].

Розвиток соціального підприємництва здатний зумовити суттєві позитивні структурні зміни в регіональних соціально-економічних системах. В економічному вимірі це проявляється у диверсифікації структури регіональної економіки, зростанні ролі малого та середнього бізнесу, формуванні нових секторів діяльності з високою соціальною доданою вартістю, а також підвищенні рівня зайнятості та доходів населення. У соціальному вимірі соціальне підприємництво сприяє зменшенню масштабів соціального виключення, розвитку інклюзивних форм зайнятості, посиленню горизонтальних зв’язків у громадах та зростанню соціального капіталу. Важливим результатом є також зміна моделі взаємодії між державою, бізнесом і суспільством, а саме від патерналістської до партнерської, що підвищує адаптивність регіонів до кризових викликів і сприяє сталому розвитку.

У підсумку розвиток соціального підприємництва створює вагомі передумови для посилення соціальної безпеки регіонів України та безпеки людини в умовах критично складних соціальних обставин. Завдяки поєднанню економічної ефективності та соціальної відповідальності соціальні підприємства сприяють зниженню рівня соціальної напруги, підвищенню доступності базових послуг, зміцненню фінансової самостійності домогосподарств і громад. Це, своєю чергою, підвищує стійкість регіонів до зовнішніх і внутрішніх загроз, зменшує ризики маргіналізації населення та формує підґрунтя для довгострокового відновлення і розвитку України. В умовах війни та повоєнної трансформації соціальне підприємництво постає не лише інструментом соціальної політики, а й стратегічним чинником забезпечення національної та регіональної соціальної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Dmytryk O., Vasyltsiv T., Mulska O., Lupak R., Kunytska-Iliash M., Dubyna M. Financial and economic security and development of priority sectors of the national economy ukraine: casual nexus empirical. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2024. № 4 (57). Pp. 301-316.

2. Lupak R., Mizyuk B., Zaychenko V., Kunytska-Iliash M., Vasyltsiv T. Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy. *Agricultural and Resource Economics*. 2022. № 8 (1). Pp. 70-88.

3. Rushchyshyn N., Mulska O., Nikolchuk Yu., Rushchyshyn M., Vasyltsiv T. The impact of banking sector development on economic growth: Comparative analysis of Ukraine and some EU countries. *Investment Management and Financial Innovations*. 2021. № 18 (2). Pp. 193-208.

Васильців Т. Г.,
д.е.н., проф., директор,
ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долішнього НАН України»
Мульска О. П.,
д.е.н., с.д., завідувач відділу проблем
соціально-гуманітарного розвитку регіонів,
ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долішнього НАН України»

До методики оцінювання рівня інноваційності та інклюзивності соціальної сфери в умовах цифрової трансформації та загроз кібербезпеці[2]

Критичні проблематики забезпечення інноваційності та інклюзивності соціальної сфери України суттєво зросла в умовах повномасштабної війни, яка загострила системні дисбаланси соціального розвитку, посилила вразливість окремих соціальних груп, актуалізувала питання соціальної безпеки як держави, так і особи. Воєнні дії, внутрішнє переміщення населення, зростання рівня бідності, руйнування соціальної інфраструктури, обмеження доступу до базових соціальних послуг зумовили необхідність пошуку нових, більш ефективних інструментів забезпечення соціальної стійкості. Водночас цифрова трансформація соціальної сфери, яка прискорилася в кризових умовах, відкрила нові можливості для підвищення доступності й якості соціальних послуг, проте супроводжується зростанням ризиків кібербезпеки. За таких умов формування науково обґрунтованої методики оцінювання рівня інноваційності та інклюзивності соціальної сфери є важливим інструментом посилення соціальної безпеки, мінімізації ризиків соціального виключення та підвищення адаптивності соціальних систем до зовнішніх і внутрішніх загроз.

На сучасному етапі розвитку України доцільно активізувати процеси підвищення рівня інноваційності, проте водночас інклюзивності соціальної сфери в регіонах, що зумовлено як нерівномірністю соціально-економічного розвитку територій, так і різним рівнем цифрової зрілості соціальних інституцій [1, с. 43-48]. Щодо підвищення інноваційності соціальної сфери, важливо реалізувати такі інструменти, як цифровізація систем соціального захисту і соціального обслуговування, впровадження електронних реєстрів отримувачів соціальних послуг, розвиток платформ електронної взаємодії між органами влади, закладами соціальної інфраструктури та громадянами,

[2] Виконано в межах НДР «Комплексне наукове дослідження модернізації інноваційної екосистеми розвитку регіонів та громад» (номер державної реєстрації 0125U003490)

застосування інструментів аналізу великих даних для прогнозування соціальних ризиків, а також підтримка соціальних інновацій і соціального підприємництва. Водночас підвищення інклюзивності соціальної сфери передбачає розширення доступу до соціальних послуг для вразливих груп населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, людей похилого віку, ветеранів та членів їхніх сімей, шляхом усунення цифрового розриву, розвитку цифрових навичок населення, адаптації електронних сервісів до потреб різних соціальних груп, а також забезпечення територіальної доступності соціальних послуг у сільських і прифронтових регіонах.

При тому, активне впровадження цифрових рішень у соціальній сфері супроводжується зростанням загроз кібербезпеці, які в умовах воєнного стану набувають системного характеру. До основних загроз слід віднести кібератаки на інформаційні системи органів соціального захисту, витоки персональних даних отримувачів соціальних послуг, несанкціонований доступ до державних реєстрів, маніпулювання інформацією та дезінформаційні кампанії, спрямовані на підрив довіри до соціальних інституцій [2, с. 27-58]. Разом із тим цифрова трансформація соціальної сфери створює нові можливості для підвищення ефективності управління соціальними процесами, оперативного реагування на кризові ситуації, персоналізації соціальних послуг та посилення прозорості їх надання. Виникає об’єктивна потреба у поєднанні процесів цифровізації з побудовою ефективної системи кіберзахисту соціальної сфери на національному та регіональному рівнях.

Усе зазначене обумовлює необхідність напрацювання комплексної методики оцінювання рівня інноваційності та інклюзивності соціальної сфери в умовах цифрової трансформації та зростання загроз кібербезпеці. Така методика має стати інструментом діагностики стану соціальної сфери, виявлення регіональних диспропорцій, визначення сильних і слабких сторін соціальних систем, а також обґрунтування пріоритетів державної та регіональної соціальної політики. Важливо, щоб оцінювання ґрунтувалося на поєднанні кількісних і якісних показників, які відображають рівень цифровізації соціальних послуг, ступінь їх доступності для різних соціальних груп, інноваційну активність соціальних інституцій, рівень захищеності інформаційних ресурсів і персональних даних.

Методику оцінювання рівня інноваційності та інклюзивності соціальної сфери доцільно формувати на основі багаторівневого підходу, що передбачає виокремлення блоків показників інноваційності, інклюзивності та кібербезпеки. До інструментарію аналізу можуть бути включені методи інтегрального оцінювання, нормування та зважування показників, кластерний

аналіз для групування регіонів за рівнем розвитку соціальної сфери, а також експертні методи для врахування якісних характеристик і специфіки окремих територій. Застосування такої методики дає змогу отримати узагальнені оцінки рівня інноваційності та інклюзивності соціальної сфери, виявити критичні зони соціальної вразливості, оцінити вплив цифрової трансформації на соціальну безпеку та сформувати практичні рекомендації щодо підвищення стійкості соціальної сфери в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій. У підсумку результати оцінювання можуть бути використані для коригування стратегій регіонального розвитку, удосконалення механізмів державного регулювання та посилення соціальної безпеки України.

Окремої уваги в контексті формування методики оцінювання потребує регіональний вимір розвитку соціальної сфери, оскільки саме на рівні територіальних громад і регіонів відбувається безпосередня взаємодія між отримувачами соціальних послуг та інституціями соціального захисту. В умовах децентралізації та воєнних викликів посилюється відповідальність органів місцевого самоврядування за забезпечення доступності, безперервності та якості соціальних послуг, що актуалізує потребу в інструментах порівняльного аналізу рівня інноваційності та інклюзивності соціальної сфери між регіонами. Такий аналіз дозволяє виявляти асиметрії соціального розвитку, диференціювати підходи до формування регіональної соціальної політики та спрямовувати ресурси на підтримку найбільш уразливих територій і груп населення.

Важливим елементом методики має стати оцінювання інституційної спроможності суб’єктів соціальної сфери до впровадження інновацій і забезпечення інклюзивності в цифровому середовищі. Це про рівень кадрового забезпечення, наявність цифрових компетентностей у працівників соціальних служб, готовність інституцій до використання нових інформаційно-комунікаційних технологій, а також спроможність забезпечувати належний рівень кіберзахисту. В умовах війни кадрові втрати, міграція фахівців і зростання навантаження на соціальні служби істотно обмежують можливості інноваційного розвитку соціальної сфери, що повинно бути враховано в процесі оцінювання та інтерпретації результатів.

Додамо, що доцільно враховувати й соціальні ефекти цифрової трансформації, зокрема її вплив на рівень довіри населення до соціальних інституцій і держави загалом. Цифрові сервіси у соціальній сфері можуть слугувати як чинником підвищення прозорості та зниження корупційних ризиків, так і джерелом нових форм соціального виключення у разі недостатньої цифрової грамотності населення або обмеженого доступу до інтернет-інфраструктури. У зв’язку з цим методика має передбачати оцінювання не лише технічних параметрів цифровізації, а й соціальних

наслідків її впровадження, зокрема через використання соціологічних опитувань, фокус-груп і експертних оцінок.

Окремий блок показників доцільно присвятити оцінюванню рівня управління ризиками кібербезпеки в соціальній сфері регіонів. Це включає наявність і якість політик інформаційної безпеки, використання сучасних засобів захисту даних, рівень готовності до реагування на кіберінциденти, а також проведення навчань і підвищення обізнаності персоналу щодо кіберзагроз. У воєнний час кібератаки на соціальні інформаційні системи можуть мати не лише економічні, а й значні соціальні наслідки, зокрема порушення безперервності надання соціальних послуг та підрив соціальної стабільності, що підсилює значущість включення цього компоненту до інтегральної оцінки.

З практичної точки зору результати оцінювання рівня інноваційності та інклюзивності соціальної сфери можуть бути використані як інформаційна основа для розроблення та коригування регіональних програм соціального розвитку, стратегій цифрової трансформації та планів підвищення кіберстійкості соціальних систем [3, с. 283-300]. Отримані аналітичні висновки доцільно застосовувати для обґрунтування пріоритетів бюджетного фінансування, залучення міжнародної технічної допомоги, а також формування партнерств між державними, приватними та громадськими структурами у сфері соціальних інновацій. У післявоєнний період така методика може стати одним із ключових інструментів моніторингу відновлення соціальної сфери та оцінювання ефективності реалізації політики соціальної інклюзії.

Узагальнюючи, слід зазначити, що напрацювання методики оцінювання рівня інноваційності та інклюзивності соціальної сфери в умовах цифрової трансформації та загроз кібербезпеці є важливим науково-практичним завданням, вирішення якого сприятиме підвищенню адаптивності соціальної політики до кризових викликів, зміцненню соціальної безпеки та формуванню передумов для сталого та інклюзивного відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Васильців Т. Г., Мульска О. П., Рупак Р. Л., Бідак В. Я. Збереження людського капіталу України в умовах війни (чинник соціальної вразливості населення): постановка проблеми. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки.* 2022. Вип. 67. С. 43-48.

2. Vasyltsiv T., Mulska O., Osinska O., Makhonyuk O. Social and economic development of Ukraine: Modelling the migration factor impact. *Economics and Business Review.* 2022. № 8 (3). Pp. 27-58.

3. Mulska O., Levytska O., Zaychenko V., Vasyltsiv T., Ilyash O. Pull environment of migration in the EU countries: Migration vector from Ukraine. *Business Perspectives*. 2021. Vol. 19. Iss. 4. Pp. 283-300.

Гарасим'юк О. І.,
к.т.н., доцент кафедри національної безпеки,
Інститут безпеки ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Київ

Координація суб'єктів цивільного захисту в кризі: управлінські рішення, відповідальність, ефективність

Кризові події у сфері цивільного захисту майже завжди мають спільну управлінську ознаку: вони розгортаються швидше, ніж стандартні адміністративні процедури, і створюють ситуацію, у якій помилки координації коштують дорожче за дефіцит ресурсів. Саме тому координація суб'єктів цивільного захисту в кризі є не допоміжним елементом, а центральним механізмом, який визначає, чи буде досягнуто базові цілі захисту населення, територій і майна, а також чи зможе держава зберегти керованість у середовищі невизначеності. Правовий фундамент такого підходу в Україні встановлено Кодексом цивільного захисту України, який задає рамку організації системи, повноважень органів управління, ролі сил цивільного захисту, логіки планування, реагування та відновлення.

Управлінський сенс координації полягає в узгодженні трьох компонентів: єдиного розуміння обстановки, синхронного розподілу ресурсів і чіткої відповідальності за рішення. У кризі ця тріада часто руйнується через асиметрію інформації, конкуренцію повноважень, різні стандарти звітності, неузгодженість комунікацій між відомствами та громадами, а також через одночасний тиск часу і суспільного очікування [1]. Тому завдання державного управління полягає в тому, щоб забезпечити інституційну архітектуру, яка зменшує трансакційні витрати взаємодії, пришвидшує погодження рішень і робить їх виконання перевірюваним. Кодекс цивільного захисту України у цьому аспекті є базовою матрицею, але ефективність на практиці залежить від того, як саме вибудувані процедури взаємодії в єдиній державній системі цивільного захисту та її підсистемах, які конкретизуються підзаконними актами.

Окремий пласт проблеми координації пов'язаний із розподілом відповідальності. Відповідальність у цивільному захисті має управлінський і юридичний виміри: управлінський визначає, хто ухвалює рішення і хто має ресурси для виконання, юридичний встановлює компетенцію і межі повноважень. У кризі виникають типові конфлікти: органи влади можуть уникати рішень через ризик суспільної критики, служби реагування можуть діяти без належного узгодження, а суб'єкти інфраструктури можуть приховувати інформацію про вразливості. Вихід із цього полягає в тому, щоб у межах системи цивільного захисту діяли правила, які перетворюють

відповідальність на конкретні управлінські зобов'язання, вимірювані завдання та контрольовані строки. Кодекс цивільного захисту України закріплює загальні обов'язки і повноваження органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та сил цивільного захисту, що дозволяє будувати відповідальність як ланцюг від рішення до виконання, але на практиці ця логіка повинна підсилюватися управлінськими регламентами, які мінімізують прогалини компетенцій.

Ефективність координації в кризі доцільно розглядати як сукупність результативності, своєчасності та стійкості управлінських дій. Результативність означає, що дії зменшують людські втрати, обмежують масштаб ураження і стабілізують життєзабезпечення. Своєчасність означає, що рішення приймаються і виконуються в межах критичного часу, який визначається природою загрози, а не бюрократичними циклами. Стійкість означає, що система зберігає здатність працювати навіть при частковій втраті інфраструктури зв'язку, дефіциті персоналу чи повторюваності інцидентів [2]. Для вимірювання ефективності координації важливо перейти від загальних оцінок до критеріїв, які можуть бути застосовані на рівні громад і регіонів, зокрема через показники часу оповіщення, швидкості розгортання сил, доступності укриттів, спроможності евакуації, безперервності базових сервісів і якості кризових комунікацій. Підзаконне регулювання функціонування єдиної державної системи цивільного захисту надає можливість закріплювати такі критерії в плануванні та звітності, але важливо, щоб вони не зводилися до формальної статистики і відображали реальну спроможність діяти.

Міжнародні підходи до управління ризиками катастроф підкреслюють, що координація має будуватися не лише на реагуванні, а й на управлінні ризиками як постійному процесі. Сендайська рамкова програма зі зниження ризику лих 2015–2030 прямо орієнтує держави на посилення управління ризиками, підготовленість до реагування та покращення відновлення, що зміщує центр уваги з ліквідації наслідків на системне зменшення вразливостей і управлінську спроможність [3]. Для координації суб'єктів цивільного захисту це означає необхідність спільного аналізу ризиків, єдиних підходів до сценарного планування, узгоджених рішень щодо резервів і логістики, а також практики регулярних навчань, у яких перевіряються не окремі служби, а саме міжвідомча та міжрівнева взаємодія. Такий підхід підвищує ефективність у кризі, оскільки зменшує невідомі фактори і пришвидшує перехід від інформації до дії.

Європейський досвід координації у сфері цивільного захисту демонструє важливість стандартизації процедур взаємодії, взаємодопомоги та обміну інформацією, особливо при масштабних подіях, де національних

ресурсів недостатньо. Рішення № 1313/2013/ЄС про Механізм цивільного захисту Союзу встановлює рамку співпраці та координації між державами, що включає готовність, реагування і підтримку через узгоджені механізми, а також загальну логіку спільних операцій і залучення ресурсів [4]. Для України цінність такого підходу полягає в тому, що він підкреслює роль наперед визначених протоколів координації, спільних стандартів і інструментів сумісності, які роблять взаємодію відомств і територій не ситуативною, а системною. У національній площині це трансформується в потребу посилення інтеграції між суб'єктами цивільного захисту, операторами критичної інфраструктури, медичними службами, органами місцевого самоврядування та добровільними формуваннями, але з чітким розумінням меж повноважень, підпорядкованості та відповідальності.

Список використаних джерел:

1. Кодекс цивільного захисту України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.10.2012 р. № 5403-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/5403-17 (дата звернення : 14.01.2026 р.).
2. Про затвердження Положення про єдину державну систему цивільного захисту : Постанова Кабінету Міністрів України; Положення, Перелік від 09.01.2014 р. № 11 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/11-2014-%D0%BF (дата звернення : 14.01.2026 р.).
3. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030 // UNDRR, PreventionWeb. URL : https://www.preventionweb.net/files/43291_sendaiframeworkfordrren.pdf (дата звернення : 14.01.2026 р.).
4. Decision No 1313/2013/EU of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on a Union Civil Protection Mechanism // EUR-Lex. URL : https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2013/1313/oj/eng (дата звернення : 14.01.2026 р.).

Головач Н. В.,
к.п.н., доц., завідувач кафедри людського капіталу та лідерства,
ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Київ
Пугач М. І.,
здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Економіка,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Київ

Формування людського капіталу в умовах суспільних трансформацій: HR-інструменти та практики розвитку

Формування людського капіталу в умовах суспільних трансформацій потребує застосування HR-інструментів, що забезпечують адаптацію організацій до змін, таких як цифровізація, демографічні зрушення та кризові виклики. Суспільні трансформації характеризуються інтеграцією технологій, змінами в структурі зайнятості та акцентом на компетенціях, що висуває нові вимоги до стратегій розвитку персоналу.

Проблема полягає в невідповідності традиційних HR-практик динаміці суспільних трансформацій, де швидкі зміни призводять до дефіциту компетенцій, зростання плинності кадрів та зниження мотивації. Економічна нестабільність, посилена війною в Україні, спричиняє міграцію фахівців, руйнування освітньої інфраструктури та необхідність швидкої перекваліфікації, що обґрунтовує впровадження інноваційних HR-інструментів для забезпечення стійкості організацій.

Актуальність теми зумовлена стрімкими суспільними трансформаціями, що змінюють підходи до формування людського капіталу та посилюють роль персоналізованих практик розвитку, підкріплених цифровими технологіями. У глобальному вимірі цифровізація підвищує ефективність формування людського капіталу, тоді як в Україні воєнні виклики прискорили впровадження онлайн-інструментів, які частково компенсують дефіцит кадрів і підтримують конкурентоспроможність підприємств.

Аналіз досліджень свідчить, що проблеми формування людського капіталу в умовах суспільних трансформацій висвітлені в працях українських вчених, таких як Завгородній А. О., Черничко Т. В., Козик І. М., Майборода Т., Кругляк Д., Прийменко О., Ситник Н. І., Пермінова С. О. та ін. Дослідники підкреслюють роль цифрових технологій в оптимізації процесів, проте недостатньо вивчено інтеграцію HR-інструментів у вітчизняну практику в умовах кризових трансформацій.

У сучасних умовах суспільних трансформацій HR-інструменти набувають ключового значення для цілеспрямованого розвитку складових людського капіталу та зниження кадрових ризиків. Людський капітал розглядається як інтегрована сукупність знань, умінь, компетенцій і особистісних характеристик працівників, які забезпечують створення економічної цінності та підвищують результативність організації [4].

Суспільні трансформації, що охоплюють економічні, соціальні та технологічні зрушення, формують нові вимоги до структури зайнятості й змісту праці, актуалізуючи потребу в оновленні компетентнісного профілю персоналу [2, с. 167]. У цих умовах HR-інструменти (зокрема AI в рекрутингу, HR-аналітика даних і персоналізовані програми розвитку) стають механізмами трансформації управління персоналом, оскільки забезпечують автоматизацію рутинних процедур, підвищення точності кадрових рішень та індивідуалізацію навчання.

Ефективність формування людського капіталу визначається сукупністю внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на здатність організації залучати, розвивати й утримувати працівників. До внутрішніх чинників належать стратегія управління персоналом, організаційна культура, система мотивації, умови праці, інвестиції в навчання та розвиток, якість управлінських комунікацій і наявність HR-аналітики. Зовнішні чинники охоплюють стан ринку праці, рівень конкуренції за таланти, технологічні зміни, нормативно-правове регулювання, демографічні та міграційні процеси, а також безпекові ризики, що посилюються в період криз і воєнних викликів.

Нестабільність середовища посилює кадрові ризики, зокрема зростання витрат на навчання, дефіцит кваліфікованих кадрів і демотивацію працівників, пов’язану з міграційними процесами. Водночас адаптивні HR-практики дозволяють знижувати негативні ефекти трансформацій через підтримку безперервного навчання, розвиток цифрових компетентностей та зміцнення залученості персоналу [1, с. 20]. Для України характерне поширення цифрових інструментів віддаленого розвитку й підтримки працівників, що свідчить про інституційну адаптацію HR-менеджменту до нових умов функціонування [4].

Для підвищення ефективності формування людського капіталу пропонується комплексний підхід з інтеграцією HR-інструментів. У таблиці 1 систематизовано найбільш релевантні інструменти, розкрито їхній зміст, цільове призначення, показники оцінювання та очікуваний вплив на результати організації.

Таблиця 1

HR-інструменти формування людського капіталу в умовах суспільних трансформацій

HR-інструмент	*Зміст (як працює)*	*Ціль у період трансформацій*	*Компоненти людського капіталу, що розвиваються*	*Показники оцінювання (приклади KPI)*	*Вплив(очікуваний ефект)*
ШІ в рекрутингу	Автоматизований скринінг резюме, попередня оцінка відповідності профілю, стандартизація інтерв'ю	Швидке закриття вакансій і підвищення якості відбору в умовах дефіциту кадрів	професійні компетентності, досвід і практичні навички, когнітивні здібності	time-to-hire, quality-of-hire, частка успішної адаптації, відсоток помилкових відмов	Підвищення точності відбору на 35 %
HR-аналітика даних (people analytics)	Аналіз HR-даних для виявлення ризиків і причин плинності, прогноз потреб у компетенціях	Зниження кадрових ризиків і проактивне планування персоналу	аналітико-пізнавальна активність (через управлінські рішення), мотивація й цінності, соціальна взаємодія	плинність, eNPS, залученість, absenteeism, ризик-зони за ролями чи командами	Зниження плинності на 15–20 %
Персоналізоване навчання (L&D) з гейміфікацією	Індивідуальні траєкторії навчання, microlearning, практичні кейси, гейміфікаційні механіки	Прискорення рескілінгу/апскілінгу під нові вимоги ринку	освіта й знання, професійні компетентності, когнітивні здібності, мотивація	% проходження курсів, приріст компетенцій (до/після), швидкість освоєння ролі, застосування навичок у роботі	Розвиток цифрових навичок
Психологічна підтримка та програми реінтеграції	Менторство, консультації, програми підтримки ветеранів/ переміщених осіб, адаптаційні заходи	Збереження працездатності та стабільності команд у кризових умовах	здоров'я та працездатність, мотивація й цінності, соціальні навички та взаємодія, стійкість	рівень вигорання, звернення по допомогу, утримання після 3-6 міс., адаптаційні опитування	Інтеграція в кризових умовах
Гібридні моделі роботи та гнучка зайнятість	Гнучкі графіки, дистанційний/ гібридний формат, часткова зайнятість для дефіцитних посад	Підтримка безперервності роботи та утримання працівників при змінах умов	мотивація, соціальна взаємодія, продуктивність (як похідний результат), баланс ресурсів	продуктивність, задоволеність форматом, утримання, якість комунікацій, виконання цілей	Підвищення мотивації

Джерело: Складено автором на основі [2–5]

Систематизація HR-інструментів свідчить, що їх впровадження забезпечує комплексний вплив на формування людського капіталу. Використання AI та аналітики оптимізує прогнозування потреб, зменшуючи ризики. Персоналізовані платформи розвитку формують траєкторії, підвищуючи компетенції та економлячи ресурси. Психологічна підтримка гарантує адаптацію в кризах, знижуючи демотивацію. Гібридні моделі

сприяють мобільності та балансу. Поєднання цих підходів створює модель, орієнтовану на трансформації, гнучкість та конкурентоспроможність.

В умовах суспільних трансформацій організації стикаються з нестабільністю ринку праці, кадровими ризиками та потребою швидко оновлювати компетентності працівників. У такій ситуації потрібна цілісна логіка, що поєднує цілі, ресурси, HR-механізми та складові людського капіталу з чіткими результатами для організації. Пропонуємо розроблену *структурно-логічну модель формування людського капіталу в системі HR-менеджменту організації*, що обґрунтовує перехід від фрагментарних практик до циклу «драйвери – стратегія – процеси – результати – корекція» (рис. 1). Вона формалізує зв'язок між трансформаціями, цілями та HR-процесами, з зворотним зв'язком на основі KPI для коригування. Запропонована *модель* забезпечує системність управління людським капіталом і дає підґрунтя для його планомірного нарощування та підтримки стійкості через зворотний зв'язок.



Рис. 1. Структурно-логічна модель формування людського капіталу в системі HR-менеджменту організації

Джерело: Розроблено авторами

Модель починається з визначення цілей формування людського капіталу, які задають напрям HR-діяльності та критерії оцінювання результатів. Далі окреслюються вхідні ресурси (працівники, час, бюджет, HR-дані), що є базою для реалізації HR-заходів. Центральний блок моделі

становлять HR-механізми формування – підбір і адаптація, навчання, управління результативністю та мотивація. Їх реалізація спрямована на розвиток компонентів людського капіталу: трудового потенціалу, освіти й знань, професійних компетентностей, досвіду, здоров'я та працездатності, когнітивних здібностей, мотивації й цінностей, соціальної взаємодії, креативності та аналітико-пізнавальної активності. Сукупний розвиток цих компонентів трансформується у вихідний ефект для організації – якісніший кадровий склад, вищу продуктивність, зниження плинності, зростання інноваційної активності та інші результати. Передбачений зворотний зв'язок означає, що досягнуті показники аналізуються й використовуються для вдосконалення HR-практик та корекції управлінських рішень. Отже, модель відображає циклічність процесу та підтримує кероване, вимірюване посилення людського капіталу в умовах змін.

Таким чином, реалізація HR-інструментів мінімізує ризики трансформацій та перетворює виклики на можливості. Для оцінки ефективності рекомендується моніторинг KPI, таких як ROI інвестицій у розвиток, рівень компетенцій та плинність. Інтеграція технологій з людино-центрованим підходом формує адаптивну систему, забезпечуючи стійкий розвиток організацій у суспільних трансформаціях.

Список використаних джерел:

1. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О. Людиноцентрична економіка: роль якості людського потенціалу в економічному зростанні та занепаді України і світу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. № 3 (79). С. 19-27. DOI : https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-2

2. Завгородній А. О. Сутність та еволюція управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. С. 166-171. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-23

3. Черничко Т. В., Козик І. М. Еволюція управління людським капіталом та HR-технологіями в умовах цифрової економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С. 29-33. DOI : https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-4

4. Майборода Т., Кругляк Д., Прийменко О. Управління людським капіталом у період воєнних викликів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI : https://doi.org/10.5281/zenodo.16990102

5. Ситник Н. І., Пермінова С. О. Трансформації HR-менеджменту на основі людино-центрованого підходу. *Економічний простір*. 2025. № 205. С. 237-244. DOI : https://doi.org/10.30838/EP.205.237-244

Капеліста І. М.,
к.н.держ.упр., доц., доцент каф. публічного адміністрування,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Київ

Сталий розвиток України як чинник економічної, соціальної та екологічної безпеки

Управління розвитком України: в умовах глобальних економічних, соціальних та екологічних викликів та актуальності сталого використання ресурсів.

Управління розвитком України в умовах глобальних економічних, соціальних та екологічних викликів потребує інтегрованого підходу, який поєднує економіку, продовольчу безпеку, аграрний сектор, освіту та місцеве самоврядування [1, 2]. Сучасна державна політика повинна забезпечувати сталий баланс між використанням природних ресурсів та економічним зростанням, враховуючи вплив кліматичних змін і глобальних продовольчих тенденцій [3]. Одним із ключових завдань є модернізація аграрного сектору, що дозволяє підвищити продуктивність, забезпечити внутрішній ринок продовольства та нарощувати експортний потенціал країни [3].

Ефективне управління ресурсами неможливе без розвитку місцевого самоврядування, яке здатне оперативно реагувати на екологічні виклики та впроваджувати сталий розвиток на рівні громад [4, 5]. Активна участь територіальних громад у прийнятті рішень щодо управління земельними, водними та біологічними ресурсами забезпечує більш ефективне використання ресурсного потенціалу та підвищує екологічну безпеку [4, 6]. Водночас формування екологічної компетентності у майбутніх управлінців через модернізацію освітніх програм створює основу для впровадження інноваційних технологій та стратегій сталого розвитку [6, 7].

Продовольча безпека залишається одним із стратегічних напрямів розвитку держави. Аналіз показує, що сучасні аграрні підприємства потребують адаптації до кліматичних змін та запровадження екологічно безпечних технологій виробництва [3]. Локальні продовольчі системи, підтримка малих та середніх виробників, а також розвиток органічного землеробства сприяють підвищенню продовольчої стійкості регіонів [3, 5]. Розвиток аграрного сектору тісно пов’язаний з екологічним управлінням та забезпеченням збереження природних ресурсів, що є особливо актуальним для земель сільськогосподарського призначення та водних екосистем [2, 4].

Однією з проблем залишається недостатня координація між державним та місцевим рівнями управління, обмежені фінансові ресурси територіальних громад для реалізації екологічних програм, а також низький рівень впровадження інноваційних технологій у сфері сталого розвитку [1-6]. Подолання цих проблем вимагає інтеграції економічних, соціальних і екологічних аспектів у політику держави та створення ефективної системи стимулів для громад і підприємств [2, 3, 5].

Реалізація інтегрованого підходу дозволяє поєднати економічне зростання, продовольчу безпеку, розвиток аграрного сектору та екологічну відповідальність. Посилення ролі місцевого самоврядування, впровадження інноваційних технологій у виробництво, розвиток органічного землеробства та формування компетентностей управлінців у сфері сталого розвитку є стратегічними напрямами державної політики в Україні [1-8]. Такий підхід забезпечує баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями та створює передумови для сталого розвитку держави в післякризовий період.

Освіта виступає ключовим чинником розвитку компетентностей майбутніх управлінців. Підготовка фахівців у сфері сталого розвитку, екологічного менеджменту та аграрної політики дозволяє формувати бачення стратегічного розвитку територій та ефективно застосовувати міжнародні стандарти управління ресурсами [6, 7]. Інтеграція екологічних знань в освітні програми створює передумови для формування культури сталого розвитку та підвищує здатність громад і держави реагувати на сучасні виклики [6, 7].

Забезпечення сталого розвитку України можливе лише за умов інтегрованого управління, що поєднує економічне зростання, продовольчу безпеку, аграрну політику, екологічну відповідальність та розвиток освіти. Активізація ролі місцевого самоврядування, впровадження інноваційних технологій в аграрному секторі, розвиток органічного виробництва та підвищення компетентності управлінців у сфері сталого розвитку є стратегічними напрямами державної політики у післякризовий період [1-8].

Список використаних джерел:

1. Бородіна О. В., Геєць В. Ф. Стале управління природними ресурсами: теорія та практика. Київ : НАН України, 2021. 312 с.
2. Прокоп І. В. Екологічне управління і політика сталого розвитку. Львів : Світ, 2020. 256 с.
3. Саблук П. В., Петренко М. О. Продовольча безпека України : стратегічні виклики та управлінські рішення. Київ : ІЕЦ, 2022. 280 с.
4. Шаров Ю. О., Мамонова В. І. Місцеве самоврядування в Україні : екологічні аспекти децентралізації. Харків : Право, 2020. 298 с.
5. Ковальчук В. П. Аграрна політика в умовах зміни клімату: виклики та можливості для України. *Економіка АПК*. 2022. № 4. С. 33-42.
6. Литвиненко Т. Л. Роль місцевого самоврядування у забезпеченні екологічної безпеки територій. *Публічне управління та адміністрування.* 2023. № 2. С. 50-62.
7. Гончаренко С. В. Освітні стратегії для сталого розвитку: формування компетентностей у майбутніх управлінців. *Освітологія*. 2021. № 1. С. 88-99.
8. Організація Об’єднаних Націй. Цілі сталого розвитку 2030. Нью-Йорк : UN, 2015. 48 с.

Карпенко А. В.,
д.е.н., проф., професор кафедри економіки та митної справи,
НУ «Запорізька політехніка»,
директор ГС «Запорізький кластер «ІАМ»
Карпенко Н. М.,
к.н.держ.упр., доц., доцент кафедри економіки та митної справи,
НУ «Запорізька політехніка»
Карпенко В. А.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Автоматизація,
комп'ютерно-інтегровані технології та робототехніка,
НУ «Запорізька політехніка»

Можливості та виклики розвитку людського капіталу в цифрову еру

Класична теорія людського капіталу визначає його як запас знань, навичок, здібностей та мотивацій, набутих індивідом, які сприяють зростанню його продуктивності та економічної цінності [3]. Ця концепція, сфокусована на освіті та здоров'ї як інвестиціях, потребує суттєвої реконцептуалізації в умовах цифрової ери, де технологічна конвергенція та експоненційне зростання є нормою.

Людський капітал у цифрову еру – це дигіталізований та динамічний запас індивідуальних і колективних компетенцій, який виходить за межі суто когнітивних і включає три інтегровані виміри:

– когнітивні складові – глибоке професійне знання, що стало більш спеціалізованим та мета-навички, такі як критичне мислення та системний аналіз;

– поведінкові (соціальні) складові – здатність до ефективної співпраці у віртуальному середовищі, емоційний інтелект, міжкультурна комунікація та лідерство в умовах невизначеності;

– технологічні складові – це не просто цифрова грамотність, а здатність ефективно використовувати, інтерпретувати та створювати додану вартість за допомогою передових цифрових інструментів, що повя'зано з технічною майстерністю, медіа-грамотністю, етичною свідомістю [2].

Отже, людський капітал набуває рефлексивності – здатності до постійного оновлення компетенцій залежно від технологічних змін. У високотехнологічному секторі домінують інтелектуальні та нематеріальні активи, що робить людський капітал ядром динамічних здібностей

організацій. Цифрові інструменти прискорюють обмін знаннями, дозволяють перетворювати індивідуальні знання на організаційний капітал та підсилюють інноваційну активність.

Цифровізація трансформує робочі функції, перерозподіляючи їх між людиною та алгоритмами, створюючи гібридні ролі та підвищуючи потребу у фахівцях, які поєднують технічні й управлінські компетенції. HRM стає цифровим, оскільки AI забезпечує прогнозування плинності кадрів, персоналізацію добору та оцінювання продуктивності, переводячи управління талантами у стратегічну площину.

З одного боку, цифровізація створює потужне середовище можливостей. По-перше, сучасні технології забезпечують безпрецедентний доступ до глобальних знань, що дозволяє формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку завдяки алгоритмам штучного інтелекту та адаптивним освітнім платформам. Це змінює логіку навчання, роблячи його не лише швидшим, а й точнішим щодо потреб конкретного працівника. По-друге, цифрові сертифікації, мікрокваліфікації та масові онлайн-курси дозволяють оперативно реагувати на динаміку ринку праці та підвищують гнучкість людського капіталу. До того ж розвиток VR- і AR-технологій розширює можливості практичного навчання, роблячи його безпечним та високореалістичним, що особливо важливо для складних професійних сценаріїв. Своєю чергою цифрові платформи управління знаннями допомагають організаціям акумулювати індивідуальний досвід працівників і трансформувати його у колективний інтелект, що стимулює інноваційність. Не менш важливо й те, що дистанційні формати зайнятості стирають географічні бар’єри, дозволяючи компаніям залучати фахівців з будь-якої країни, а працівникам – реалізовувати свій потенціал на глобальному ринку [1]. Усі ці можливості свідчать про те, що цифровізація створює передумови для якісно нового етапу розвитку людського капіталу, який є значно динамічнішим, гнучкішим і доступнішим.

Однак, з іншого боку, цифрова трансформація супроводжується низкою викликів, які не можна ігнорувати. Передусім автоматизація підвищує ризики структурного безробіття, витісняючи професії середньої кваліфікації та посилюючи поляризацію зайнятості. Це створює дисбаланс, за якого найбільше зростає попит на висококваліфіковані та низькокваліфіковані нерутинні роботи, водночас звужуючи простір для традиційного «середнього класу». Додатковою проблемою є швидке знецінення компетенцій: технологічні знання стрімко старіють, а отже працівники змушені безперервно оновлювати свої навички, щоб залишатися

конкурентоспроможними. Освітні системи часто не встигають адаптувати навчальні програми до темпів технологічного прогресу, що формує дефіцит кадрів у високотехнологічних секторах. Паралельно посилюються психологічні ризики цифрової праці, серед яких кібер-стрес, вигорання та розмиття меж між роботою й особистим життям, що впливає на якість людського капіталу не менше, ніж професійні навички. Крім того, автоматизація комунікацій може знижувати рівень соціальної взаємодії, тоді як алгоритмічні системи прийняття рішень потребують етичного контролю, щоб уникнути дискримінаційних ефектів [1]. Управління розподіленими командами також стає складнішим і потребує нових моделей організаційної поведінки, де ключовими стають довіра, автономія та культура інновацій.

Отже, можемо констатувати, що цифрова ера створює безпрецедентні інструменти для прискорення, персоналізації та масштабування інвестицій у людський капітал, дозволяючи максимізувати його віддачу. Разом з цим, вона докорінно трансформує природу людського капіталу, розширюючи горизонти його розвитку та водночас загострюючи низку системних ризиків.

У загальному вигляді ці зміни відкривають можливості для прискореного та персоналізованого навчання, глобалізації ринку праці й поширення інноваційних форм професійної взаємодії. Проте поруч із цим виникають і суттєві виклики – від структурного безробіття та швидкого знецінення компетенцій до психологічних і етичних ризиків цифрової праці. Така двоїстість формує нову реальність, у якій розвиток людського капіталу потребує комплексного, стратегічно виваженого підходу.

Успішне адаптування до умов цифрової ери потребує скоординованої та проактивної стратегії розвитку людського капіталу, що реалізується у трьох ключових напрямах:

1) формування нового соціального контракту, який передбачає впровадження принципу «навчання протягом усього життя» як базової норми для всіх учасників ринку праці, а не як індивідуальної переваги;

2) трансформація освітньої парадигми має зосереджуватися на формуванні компетенцій, що важко піддаються автоматизації, шляхом інтеграції технічних знань із креативністю, етикою та критичним мисленням (STEAM), а також через розвиток соціально-емоційних навичок з використанням імерсивних технологій;

3) ефективне державно-приватне партнерство у сфері розвитку талантів передбачає системну взаємодію бізнесу й освітніх інституцій для прогнозування потреб у навичках, оновлення навчальних програм, розвитку дуальної освіти та створення спільних R&D-інкубаторів, що забезпечують

практичну орієнтацію та релевантність підготовки фахівців.

Отже, доцільно розглядати розвиток людського капіталу в цифрову еру як безперервний і технологічно підтримуваний процес, що має стати основою державних, корпоративних та освітніх стратегій, оскільки саме він визначає економічну стійкість, соціальну рівність і конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Список використаних джерел:

1. OECD. *OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World*. Paris : OECD Publishing, 2019. 283 p. URL : https://www.oecd-ilibrary.org/education/oecd-skills-outlook-2019_df1082c9-en

2. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2020*. Geneva : World Economic Forum, 2020. 163 p. URL : https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020

3. Карпенко А. В. Розвиток інтелектуальних активів людського потенціалу: теорія та практика : монографія. Запоріжжя : ФОП В. В. Мокшанов, 2018. 510 с. URL : https://jmonographs.donnu.edu.ua/article/view/6940

Квасній Л. Г.,
к.е.н., доц., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Гацков О. А.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності Публічне управління та адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Публічна політика соціальної інтеграції в Україні в умовах війни

Повномасштабна війна, розв'язана проти України, стала безпрецедентним викликом для всієї системи публічного управління, зокрема для реалізації публічної політики соціальної інтеграції. Воєнні дії зумовили глибокі соціальні трансформації, масові внутрішні та зовнішні переміщення населення, загострення соціальної нерівності, зростання вразливості окремих соціальних груп і руйнування традиційних механізмів соціальної взаємодії. Внаслідок бойових дій в Україні відбулися масштабні соціальні трансформації, серед яких ключовою є масова міграція населення: приблизно 5 млн громадян набули статусу внутрішньо переміщених осіб, тоді як ще кілька мільйонів були змушені залишити країну та виїхати за її межі [1]. У цих умовах соціальна інтеграція набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення суспільної згуртованості, стійкості держави та відновлення соціального капіталу. Науковці зазначають, що «Війна, розв'язана Російською Федерацією проти України, стала викликом для соціальної єдності, системи соціального захисту та політики державного управління. Вона спричинила масові внутрішні переміщення населення, руйнування інфраструктури та економічні труднощі, що ускладнило процеси інтеграції та соціальної згуртованості. Однак водночас війна стала каталізатором для мобілізації громадянського суспільства, міжнародної підтримки та розбудови ефективних механізмів соціального захисту» [2].

Соціальна інтеграція в умовах війни розглядається не лише як процес включення окремих осіб чи груп у соціальне життя, а як комплексна публічна політика, спрямована на збереження єдності суспільства, недопущення соціальної фрагментації та формування спільної ідентичності [3]. Особливістю українського контексту є поєднання воєнних загроз із тривалими трансформаційними процесами децентралізації, євроінтеграції та реформування соціальної сфери.

Публічна політика соціальної інтеграції в Україні в умовах війни охоплює широкий спектр напрямів: підтримку внутрішньо переміщених осіб,

інтеграцію ветеранів і членів їхніх сімей, соціальний захист осіб з інвалідністю, постраждалих від бойових дій, а також забезпечення інклюзивності для дітей і молоді. Війна значно розширила коло вразливих груп, що потребують особливої уваги з боку держави та органів місцевого самоврядування.

Практика показує, що важливим елементом сучасної політики соціальної інтеграції є підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО), кількість яких в Україні вимірюється мільйонами [3]. Інтеграція ВПО передбачає не лише надання тимчасової допомоги, а й створення умов для повноцінної участі в економічному, соціальному та культурному житті приймаючих громад. У цьому контексті важливу роль відіграє розвиток місцевих програм житлового забезпечення, працевлаштування, доступу до освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг. Водночас ефективність таких програм значною мірою залежить від фінансової спроможності територіальних громад і координації між центральними та місцевими органами влади.

Особливого значення в умовах війни набуває соціальна інтеграція ветеранів війни, військовослужбовців, які повертаються до цивільного життя, а також родин загиблих захисників. Публічна політика у цій сфері має бути спрямована на комплексну реінтеграцію, що включає психологічну підтримку, професійну адаптацію, перекваліфікацію та забезпечення гідних умов життя. Недостатня увага до цих аспектів може призвести до соціальної ізоляції, зростання соціальної напруги та втрати довіри до інститутів держави.

Важливим виміром соціальної інтеграції є забезпечення інклюзивності та недискримінації. Війна поглибила проблеми доступу до соціальних благ для осіб з інвалідністю, людей похилого віку, дітей-сиріт і осіб, які втратили житло або засоби до існування. Публічна політика має враховувати принципи соціальної справедливості, рівності можливостей та адресності допомоги, орієнтуючись на реальні потреби конкретних соціальних груп. У цьому контексті актуальним є розвиток системи соціальних послуг на рівні громад, впровадження кейс-менеджменту та міжсекторальної взаємодії.

Значну роль у формуванні та реалізації політики соціальної інтеграції відіграє децентралізація. Передача повноважень і ресурсів на місцевий рівень дозволила громадам оперативніше реагувати на виклики війни, запроваджувати гнучкі інструменти підтримки населення та залучати громадські організації й волонтерські рухи. Водночас нерівномірність ресурсного забезпечення громад зумовлює асиметрію в можливостях реалізації інтеграційних заходів, що потребує посилення державної підтримки та механізмів горизонтальної солідарності.

Окремої уваги заслуговує роль громадянського суспільства у процесах соціальної інтеграції. Волонтерські ініціативи, благодійні фонди та громадські організації стали важливими партнерами держави у наданні допомоги постраждалим від війни. Вони сприяють не лише задоволенню базових потреб, а й формуванню горизонтальних соціальних зв'язків, зміцненню довіри та солідарності в суспільстві [4]. У цьому контексті публічна політика має бути спрямована на інституціоналізацію співпраці між державою та громадянським суспільством, створення прозорих механізмів фінансування та підтримки соціальних ініціатив.

Таким чином, публічна політика соціальної інтеграції в Україні в умовах війни є багатовимірним і динамічним процесом, що поєднує соціальний захист, інклюзію, децентралізацію та громадську активність. Її ефективність визначається здатністю держави та громад забезпечити баланс між терміновою допомогою і довгостроковими стратегіями соціального розвитку. У післявоєнний період саме результати політики соціальної інтеграції стануть одним із ключових чинників суспільної стабільності, національної єдності та успішного відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Європейська інтеграція України в умовах війни росії проти України: роль академічних та громадських спільнот. *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Рівне, 09 лист. 2023 р.) / Українська Асоціація Викладачів і Дослідників Європейської Інтеграції. Київ, 2023. 227 с.

2. Квасній Л. Г., Ворончак І. О., Квасній З. В., Сенишин С. Є., Гацков О. О. Стратегічний менеджмент соціальної інтеграції України в умовах війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL : https://doi.org/10.5281/zenodo.15173858

3. Грень Т. Я. Особливості реалізації політики соціального захисту територій в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72). № 6. С. 80-84.

4. Еллен Мастерс. Публічна політика та соціальна інтеграція: теорія та практика. *Міжнародний журнал досліджень соціальної політики.* 2023. С. 101-123.

Квасній Л. Г.,
к.е.н., доц., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Строгуш Ю. Б.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності Публічне управління та адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Особливості електронної демократії в західному регіоні України в умовах децентралізації

Науковці підкреслюють, що електронна демократія не замінює традиційні демократичні інститути, а посилює їх за рахунок інклюзивності та швидкості комунікації. Зокрема, Д. Нортон стверджує, що «електронна демократія є логічним продовженням демократичної еволюції, яка надає нові інструменти впливу громадянам і розширює межі громадської участі» [1, с. 205].

У контексті місцевого розвитку, е-демократія сприяє підвищенню довіри до органів влади, стимулює розвиток громадянської активності та дозволяє оперативно реагувати на потреби населення. Особливо це важливо в умовах децентралізації, коли більшість повноважень передано на рівень територіальних громад, і саме тут цифрова участь набуває вирішального значення.

Електронна демократія виступає важливим механізмом сучасного демократичного суспільства, що сприяє активній участі громадян у процесах прийняття рішень за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій [2]. Відповідно до законодавства України, формування, впровадження та функціонування електронної демократії мають забезпечувати не лише органи влади, а й громадськість, організації громадянського суспільства, політичні суб'єкти, ЗМІ та бізнес-середовище [3]. Особливо актуальним електронна демократія є на регіональному та місцевому рівнях, де залучення мешканців до управлінських процесів набуває особливого значення. Воєнний стан зумовлює специфічні обмеження для е-демократії: посилення режимів інформаційної безпеки, часткову закритість даних, обмеження публічних консультацій з питань оборони та безпеки. Водночас цифрові канали стають ключовими для комунікації, оскільки фізична присутність громадян на громадських слуханнях чи зборах часто є неможливою або небезпечною. Таким чином, е-демократія в умовах війни трансформується з інструменту розвитку участі у критично важливий механізм підтримки управлінської спроможності держави та громад.

Західний регіон України характеризується відносно стабільною безпековою ситуацією порівняно з прифронтовими територіями, що створює передумови для збереження та розвитку цифрових сервісів публічного управління. Області регіону стали центрами прийому внутрішньо переміщених осіб, релокації бізнесу та державних установ, що значно підвищило навантаження на місцеві органи влади та вимагало оперативних управлінських рішень.

У цих умовах інструменти електронної демократії використовувалися для:

- інформування населення та ВПО про рішення органів влади, гуманітарні програми, соціальні виплати;

- збору зворотного зв'язку щодо якості муніципальних послуг;

- координації волонтерських і громадських ініціатив;

- підтримки прозорості бюджетних рішень у частині, дозволеній воєнним законодавством.

Водночас нерівномірний рівень цифрової грамотності населення, особливо серед старших вікових груп та осіб, що вимушено переїхали, створює бар'єри для повноцінної участі в е-демократичних процесах. Це зумовлює необхідність поєднання електронних і традиційних каналів комунікації.

У західному регіоні України в умовах воєнного часу найбільш поширеними інструментами електронної демократії стали:

- Електронні петиції та звернення. Попри обмеження щодо розгляду окремих категорій питань, електронні петиції залишаються каналом артикуляції громадських потреб на місцевому рівні. Тематика петицій зосереджена на соціальному захисті, житлових питаннях ВПО, благоустрої та підтримці військових.

- Офіційні вебпортали та сторінки органів влади в соціальних мережах. Вони стали ключовим джерелом оперативної інформації, замінивши багато офлайн-комунікацій. Соціальні мережі забезпечують швидкий зворотний зв'язок, хоча й потребують посиленого модераційного контролю.

- Платформи електронних консультацій і опитувань. На місцевому рівні використовуються для визначення пріоритетів у розподілі ресурсів, зокрема в гуманітарній сфері, за умови дотримання вимог безпеки.

- Сервіси відкритих даних та електронні бюджети. У воєнний період їх функціонування частково обмежене, однак у західних областях збережено базовий рівень бюджетної прозорості, що сприяє довірі громадян до влади.

Основними проблемами розвитку електронної демократії в західному регіоні України вважаємо наступні:

- ризики кібербезпеки та необхідність захисту персональних і стратегічних даних;

- обмежений доступ до повної інформації з міркувань національної безпеки;

- цифрова нерівність між громадами та соціальними групами;

- зниження рівня громадської активності через психологічне виснаження населення.

Водночас ці виклики стимулюють пошук нових моделей е-демократії, орієнтованих не лише на участь, а й на підтримку соціальної згуртованості та взаємодопомоги.

Досвід західного регіону України в умовах воєнного часу може стати основою для подальшого вдосконалення електронної демократії на національному рівні. Серед ключових перспектив – інституціоналізація цифрових практик участі, підвищення цифрової грамотності населення, інтеграція е-демократії з сервісами електронного урядування та посилення кіберстійкості громад.

Після завершення воєнного стану важливим завданням стане розширення інструментів участі та відновлення повноцінних публічних консультацій, використовуючи напрацьований у кризових умовах цифровий досвід.

Практика показала, що електронна демократія в західному регіоні України в умовах воєнного часу продемонструвала високу адаптивність і практичну значущість. Вона забезпечила безперервність комунікації між владою та громадянами, сприяла координації суспільних ініціатив і підтримці управлінської спроможності територіальних громад. Водночас воєнні обмеження та безпекові ризики визначили необхідність трансформації традиційних підходів до е-демократії. Подальший розвиток цифрових демократичних інструментів має ґрунтуватися на балансі між відкритістю, безпекою та інклюзивністю, що є ключовою умовою стійкого демократичного розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Norton D. E-democracy: Past, Present and Future. *Journal of Digital Government*. 2019. Vol. 5. No. 2. Pp. 200-210.

2. Свінцов О., Квасній З. Електронна демократія у публічному управлінні: вітчизняні реалії та перспективи. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2021. № 3 (27). С. 117-124.

3. Савка В. Є., Мишок Р. Р. Електронна демократія в Україні: інституційний аналіз. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.* Серія «Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи». 2018. Вип. 41. С. 38.

Кривошликов С. Ф.,
к.т.н., доцент кафедри національної безпеки,
Інститут безпеки ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Київ

Антикризова модель державного управління у сфері цивільного захисту: адаптація до воєнних і техногенних ризиків

Сучасний етап розвитку системи цивільного захисту в Україні характеризується поєднанням високої ймовірності надзвичайних ситуацій техногенного походження з тривалими воєнними та гібридними загрозами, що змінюють саму логіку управлінських рішень, оскільки традиційні сценарії реагування, розраховані на локальні події та стабільну інфраструктурну доступність, втрачають ефективність у середовищі дефіциту ресурсів, порушення логістики, фрагментації комунікацій і зростання навантаження на органи влади всіх рівнів. У таких умовах виникає потреба у формуванні антикризової моделі державного управління у сфері цивільного захисту, яка забезпечує безперервність виконання функцій, здатність до швидкої переорієнтації інструментів і процедур, а також інтеграцію управління ризиками у щоденну діяльність суб'єктів системи, а не лише в режимі надзвичайного реагування. Нормативна основа функціонування системи цивільного захисту, її завдання, повноваження та ключові механізми планування і реагування визначені Кодексом цивільного захисту України, який закладає підхід до захисту населення і територій через організаційну єдність, координацію та регламентацію дій уповноважених органів [1]. Однак реальні умови воєнного часу вимагають надбудови над базовими регуляторними конструкціями у вигляді антикризових управлінських протоколів і адаптивних інституційних практик, що дозволяють швидко змінювати пріоритети, застосовувати ризик-орієнтоване розгортання сил і засобів, підтримувати стійкість критично важливих сервісів та інфраструктур.

Адаптація антикризової моделі до воєнних ризиків означає, що планування та реагування повинні враховувати тривалість загрози, повторюваність інцидентів, обмеженість ресурсів, ризики інформаційних впливів і порушення ланцюгів постачання. Управлінська практика в таких умовах має базуватися на швидкому циклі прийняття рішень, коли первинна інформація уточнюється в процесі реагування, а рішення коригуються без втрати керованості. Це потребує створення стійких каналів комунікації між суб'єктами системи цивільного захисту, впровадження протоколів взаємодії із силами безпеки та оборони, а також чіткої логіки пріоритизації, де першочергово забезпечуються критичні потреби населення, безпека

евакуаційних маршрутів, функціонування медичної допомоги, водо- й енергопостачання, зв'язку та укриттів [2]. Водночас техногенні ризики у воєнних умовах набувають особливого характеру, оскільки будь-яка аварія на промислових або комунальних об'єктах часто супроводжується дефіцитом ремонтних бригад, складністю доступу до об'єктів і зростанням часу відновлення. Отже, антикризова модель повинна включати управління каскадними ризиками, коли порушення в одному сегменті інфраструктури провокує доміно-ефект у суміжних секторах, і саме тому інтеграція цивільного захисту з системою захисту критичної інфраструктури має бути не декларативною, а операційною через спільні плани, обмін даними, узгоджені критерії стійкості та спільні навчання.

Важливим фактором посилення національної спроможності у сфері цивільного захисту є наближення управлінських практик до європейських підходів координації та взаємодопомоги, що особливо актуально для подолання масштабних криз, коли національних ресурсів недостатньо. Рішення Європейського Парламенту і Ради № 1313/2013/ЄС щодо Механізму цивільного захисту Союзу визначає рамку співпраці, координації та підтримки між державами і інституціями ЄС у сфері запобігання, готовності та реагування на надзвичайні ситуації, що може розглядатися як орієнтир для інституційного зближення, сумісності процедур і підвищення оперативної взаємодії [3]. У контексті антикризової моделі для України це означає необхідність розвитку сумісних стандартів оцінювання ризиків, планування ресурсів і обміну інформацією, а також посилення спроможності приймати зовнішню допомогу, забезпечуючи її швидкий розподіл та інтеграцію у національну систему. Водночас міжнародні рамки управління ризиками катастроф задають концептуальні принципи, що зосереджують увагу на розумінні ризику, посиленні управлінської спроможності, інвестуванні в стійкість і підготовленості до реагування з орієнтацією на якісне відновлення. У цьому аспекті Сендайська рамкова програма зі зниження ризику лих 2015–2030 підкреслює пріоритетність управління ризиками та підготовленості, що є релевантним для формування антикризової моделі цивільного захисту в умовах складних комбінованих загроз [4].

Підсумовуючи, антикризова модель державного управління у сфері цивільного захисту, адаптована до воєнних і техногенних ризиків, має забезпечувати керованість у ситуації невизначеності через гнучкі протоколи координації, ризик-орієнтоване планування, інтеграцію зі стійкістю критичної інфраструктури, цифрову ситуаційну обізнаність і здатність до швидкого відновлення. Її ефективність визначається не лише наявністю нормативних засад, закріплених у національному законодавстві, а й спроможністю інституцій діяти у режимі тривалих криз, забезпечувати

взаємодію між секторами та рівнями влади, приймати й масштабувати підтримку за європейськими механізмами взаємодії, а також будувати політику управління ризиками відповідно до міжнародних підходів стійкості та підготовленості. Практичним результатом впровадження такої моделі має стати підвищення захищеності населення і територій, зменшення масштабу наслідків надзвичайних ситуацій, підсилення довіри до публічних інституцій та створення передумов для стійкого відновлення громад у складних безпекових умовах.

Список використаних джерел:

1. Кодекс цивільного захисту України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.10.2012 р. № 5403-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/5403-17 (дата звернення : 14.01.2026 р,).

2. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 р. № 1882-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20 (дата звернення : 14.01.2026 р.).

3. Decision No 1313/2013/EU of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on a Union Civil Protection Mechanism // EUR-Lex. URL : https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2013/1313/oj/eng (дата звернення : 14.01.2026 р.).

4. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030 // PreventionWeb. URL : https://www.preventionweb.net/files/43291_sendaiframeworkfordrren.pdf (дата звернення : 14.01.2026 р.).

Кулієвич К.-Е.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Цимбаліста Н. О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Науковий керівник: Оліховський В. Я.,
к.е.н., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Інноваційний потенціал підприємства для формування корпоративної соціальної відповідальності бізнесу

У широкому розумінні будь-яка сфера, що має можливості для інноваційного розвитку, володіє певним інноваційним потенціалом. Він перебуває на межі між сучасним станом і перспективами майбутнього, поєднуючи реальні ресурси з потенційними можливостями зростання.

Інноваційний потенціал формується переважно в прихованій формі, поступово накопичується та вдосконалюється в процесі практичної діяльності. Його розвиток посилює здатність підприємства до самовдосконалення та виступає внутрішнім стимулом подальших змін. Такий вплив зумовлений постійною динамікою економічних процесів, у межах яких нові рішення поступово замінюють застарілі.

Інноваційна складова притаманна всім елементам економічного потенціалу підприємства, оскільки саме внутрішні ресурси та фактори пропозиції створюють передумови для формування базових інновацій.

◈ Економічний потенціал підприємства – узагальнююча система всіх ресурсів і можливостей.

◈ У його структурі виділяються:

- фінансовий;
- виробничий;
- трудовий;
- маркетинговий;
- управлінський потенціали.

◈ Інноваційний потенціал є інтегрованою складовою, що взаємодіє з усіма іншими елементами.

◈ До складу інноваційного потенціалу входять:

- науково-дослідний;
- техніко-технологічний;
- кадровий;
- інформаційний потенціали.

Ось перефразований варіант:

- Ринковий потенціал відображає рівень відповідності можливостей підприємства зовнішньому попиту на інноваційну продукцію, сформованому ринковим середовищем.
- Інтелектуальний потенціал характеризує спроможність генерувати, сприймати та розвивати ідеї до рівня сучасних технологічних, організаційних, структурних і управлінських рішень.
- Людський (трудовий) потенціал визначає здатність персоналу застосовувати нові знання й технології, ефективно організовувати управлінські процеси та створювати інноваційну продукцію.
- Майновий потенціал відображає можливість оперативно адаптувати виробничі потужності й забезпечувати економічно доцільне виробництво нових товарів відповідно до потреб ринку.

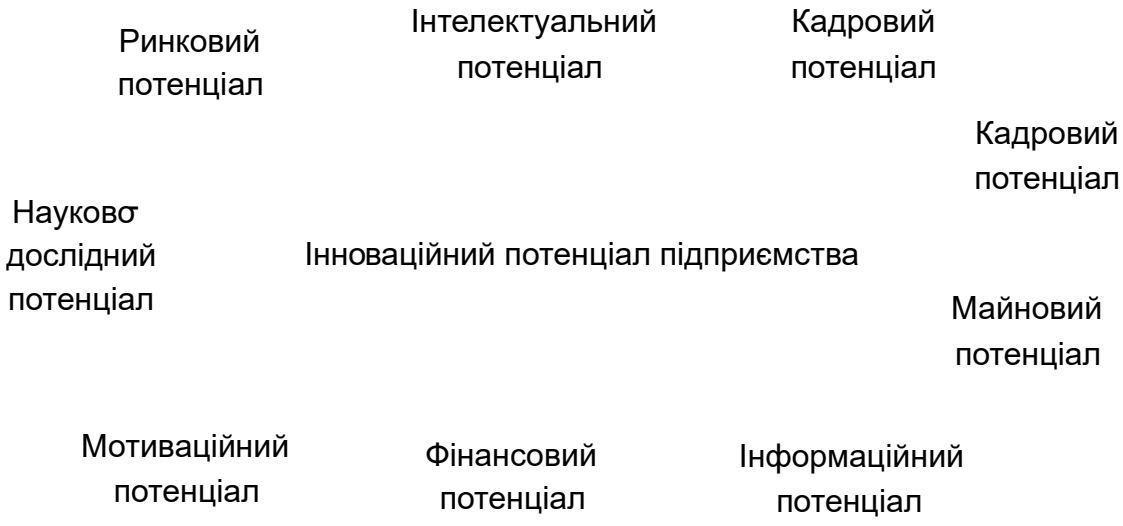


Рис. 1. Складові інноваційного потенціалу підприємства [7]

- Інформаційний потенціал характеризує рівень інформаційного забезпечення підприємства, повноту, актуальність і достовірність даних, необхідних для прийняття результативних інноваційних рішень.
- Фінансовий потенціал підприємства свідчить про відповідність його фінансового стану, інвестиційної привабливості, платоспроможності та системи фінансового управління завданням підтримки сталого інноваційного розвитку на всіх етапах інноваційного процесу.

- Мотиваційний потенціал відображає здатність підприємства узгоджувати та гармонізувати інтереси учасників інноваційної діяльності.
- Комунікаційний потенціал характеризує рівень розвитку та надійності інформаційних і партнерських зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем, зокрема з постачальниками, партнерами та каналами збуту.
- Науково-дослідницький потенціал означає накопичений досвід і результати попередніх наукових досліджень, які формують основу для створення нових знань і генерації інноваційних ідей.

Історично концепція КСВ бере свій початок у профспілковому русі минулого століття. Дослідник А. Керолл виділяє такі етапи розвитку КСВ, що збігаються з відповідними десятиліттями [3]:

- 1950-ті роки – зародження КСВ у підприємницькій практиці;
- 1960-ті роки – поглиблене вивчення та уточнення визначень корпоративної відповідальності;
- 1970-ті роки – зростання значущості визначень КСВ;
- 1980-1990-ті роки – закріплення поняття КСВ як фундаменту, з поступовим розширенням у нові тематичні напрями.

Корпоративну соціальну відповідальність можна розглядати як комплекс економічних, правових, етичних та благодійних очікувань суспільства щодо компаній. Вона може бути елементом управлінської стратегії, чинником конкурентоспроможності та сталого розвитку, філософією ведення бізнесу або конкретними діями, спрямованими на підвищення соціального блага, що виходить за межі власних інтересів підприємства. У сучасних умовах глобальної конкуренції КСВ сприймається як інструмент формування конкурентної переваги [2].

Левченко О. П. виділяє три основні підходи до визначення корпоративної відповідальності [21] (рис. 2):

- Інструментальний підхід – КСВ розглядається як засіб досягнення економічних результатів та підвищення прибутковості підприємства;
- Підхід політичного впливу – підкреслює, що компанія має вплив на соціальне середовище та повинна відповідально оцінювати наслідки своїх рішень;
- Соціальний підхід – базується на потребах суспільства, в якому функціонує підприємство;
- Етичний підхід – акцентує на моральному обов'язку бізнесу перед суспільством.



Рис. 2. Варіанти визначень поняття КСВ

Першим прихильником ідеї соціальної відповідальності компаній був американський підприємець Е. Карнегі, який запропонував низку принципів, що визначали поведінку успішної компанії, підкреслюючи, що бізнес повинен діяти на користь суспільства. Ці дослідження розвивав Г. Боуен, автор монографії «Соціальна відповідальність бізнесмена», де він окреслив основні принципи та завдання соціальної відповідальності як елемента корпоративної політики.

Американський науковець К. Девіс розглядав КСВ як невід'ємну частину управлінської діяльності. На його думку, корпоративну соціальну відповідальність слід аналізувати на теоретичному та системному адміністративному рівнях, а ключові рішення щодо соціальної активності повинні приймати власники компанії, які несуть за них відповідальність. Девіс першим пов'язав КСВ зі стратегією розвитку підприємства, показавши взаємозалежність економічного зростання та соціальної активності компанії [6].

Дж. Макгуайр у своїх роботах підкреслював, що КСВ охоплює не лише економічні та правові обов'язки, а й передбачає пряму відповідальність перед суспільством, у якому функціонує компанія [5]. Однією з ключових моделей КСВ є модель А. Керолла. Він стверджував, що соціальна відповідальність компанії повинна враховувати економічні, правові, етичні та благодійні очікування суспільства у певний період [2]. Ці чотири складові формують основу, яка дозволяє чітко визначити обов'язки бізнесу перед громадою.

Основними критеріями підвищення конкурентоспроможності організації через КСВ вважаються задоволеність клієнтів та репутація компанії. Дослідження свідчать, що КСВ, позитивна репутація та високий рівень задоволеності клієнтів безпосередньо підвищують конкурентні переваги компанії. Це пояснюється такими факторами [6]:

- конкурентна перевага, заснована на репутації компанії, є нематеріальним активом, який забезпечує стратегічні переваги та підвищує здатність компанії створювати довгострокову цінність [4].

Список використаних джерел:

1. Гарбар Ж. В., Мазур К. В., Мостенська Т. Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність : навч. посіб. Ч. 2 : Корпоративна соціальна відповідальність. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с. URL : https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=470239
2. Шехайтлі К. М. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор підвищення конкурентоспроможності телевізійної компанії. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 140–144.
3. Шимановська-Діанич Л. М., Манжура О. В., Яхно Т. П. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті формування постіндустріальної економіки в Україні. *Вісник Сумського державного університету.* Серія Економіка. 2019. № 1. С. 80-88.
4. Archie B. Carroll. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility.* Vol. 1, Article number: 3 (2016). Pp. 67-71.
5. Гусєва О. Ю., Воскобоєва О. В., Хлевицька Т. Б. Соціальна відповідальність бізнесу : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2020. 222 с.
6. Caroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct. Business and Society. 1999. Vol. 38. Pp. 268-295.
7. Зварич Р., Гомотюк В., Рівіліс І., Дейнека Ю. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент міжнародного корпоративного менеджменту в умовах кризи. *Вісник економіки*. 2022. № 2. С. 142-156. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2022.02.142

Левицька О. О.,
д.е.н., с.д., старший науковий співробітник відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»
Ривак Р. О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності Економіка, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»
Боднар В. С.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності Економіка, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»

Цифрова трансформація як детермінанта резильєнтності вітчизняного ринку праці

Функціонування українського ринку праці на сучасному етапі відбувається в умовах високої нестабільності, зумовленої поєднанням воєнних, демографічних, міграційних та економічних викликів. Повномасштабна агресія, руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, вимушене переміщення значної частини населення, а також загострення структурних дисбалансів між попитом і пропозицією робочої сили істотно трансформують умови зайнятості та механізми регулювання соціально-трудових відносин. За таких обставин особливої актуальності набуває питання резильєнтності ринку праці, тобто його здатності адаптуватися до шоків (потрясінь, збурень, збоїв, стресогенних чинників), зберігати функціональність і забезпечувати відновлення людського потенціалу. Багато експертів асоціюють згадане поняття зі стійкістю і використовують їх як синоніми. Так, за твердженням Е. Лібанової [4, с. 4], під дією шокового збурення нестійка система втрачає здатність до саморегуляції та може перейти у стан колапсу, тоді як стійка система з розвиненими адаптаційними механізмами здатна не лише відновитися, а й досягти рівня функціонування, що перевищує докризовий.

Одним із ключових чинників формування резильєнтності ринку праці виступає цифрова трансформація, яка охоплює не лише впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, а й глибші зміни у змісті

праці, формах зайнятості, вимогах до компетентностей працівників та інституційних механізмах регулювання. Цифровізація економіки зумовлює системну перебудову ринку праці, формуючи нову траєкторію його розвитку, де інноваційність, гнучкість та інклюзивність стають визначальними характеристиками.

Вплив цифрової трансформації проявляється у зміні характеру трудової діяльності: автоматизація і роботизація виробничих процесів, поширення алгоритмічного управління, використання великих масивів даних та штучного інтелекту трансформують традиційні професії і водночас стимулюють появу нових видів зайнятості. Відповідно з'являються можливості підвищення залученості населення до економічної активності, усуваються просторові обмеження через розширення форм та моделей організації праці (платформна, дистанційна, сервісна тощо), нових сенсів набувають інклюзивні функції ринку праці. У цьому контексті цифрові технології відіграють важливу роль у пом'якшенні негативних наслідків територіальної дезінтеграції ринку праці, що є особливо актуальним для України в умовах воєнного стану.

Цифрова трансформація виконує також компенсаторну функцію щодо дефіциту людських ресурсів, адже зменшення пропозиції робочої сили внаслідок міграційних втрат і демографічного спаду частково нівелюється за рахунок запровадження працеощадних технологій, підвищення продуктивності праці та залучення віддалених працівників. Нестандартні рішення та атипові форми зайнятості, на думку експертів [5], стають альтернативою трудової міграції. Водночас ці процеси потребують якісно нового підходу до розвитку людського капіталу, оскільки попит на ринку дедалі більше зміщується у бік працівників із розвиненими цифровими та когнітивними компетентностями.

Формування цифрових навичок стає ключовою передумовою стійкості вітчизняного ринку праці. Саме вони визначають здатність працівників адаптуватися до змін професійного середовища та зберігати зайнятість у кризових умовах. Освітньо-кваліфікаційні дисбаланси, які накопичувалися впродовж тривалого часу, у період цифрової трансформації можуть або загострюватися, або, навпаки, слугувати поштовхом до модернізації системи професійної освіти [1] та покращення ефективності працевлаштування випускників закладів вищої і професійної освіти в Україні [2]. Відтак, розвиток програм підвищення кваліфікації та перекваліфікації, впровадження короткострокових навчальних модулів, орієнтованих на практичні цифрові компетентності, створює умови для підвищення конкурентоспроможності робочої сили та зміцнення адаптивного потенціалу ринку праці.

Разом із позитивними ефектами цифрова трансформація породжує низку ризиків, що можуть послаблювати резильєнтність ринку праці (табл. 1). Серед них особливе місце посідає цифрова нерівність (цифрова дискримінація або маргіналізація), зумовлена нерівномірним доступом до цифрової інфраструктури, відмінностями у рівні цифрової грамотності та різною спроможністю регіонів створювати цифрові робочі місця. У регіональному вимірі ці диспропорції проявляються у поляризації розвитку: окремі території стають осередками концентрації людського капіталу, інновацій і високотехнологічної зайнятості, тоді як інші зазнають депопуляції, деіндустріалізації та зростання прихованого безробіття. У цьому контексті цифрова трансформація має поєднуватися зі стратегіями смарт-спеціалізації регіонів, що передбачають концентрацію ресурсів на пріоритетних видах економічної діяльності з високим інноваційним потенціалом. Як зазначають науковці [3], смарт-підхід дозволяє узгодити розвиток ринку праці з потребами регіональних економік, стимулювати створення нових робочих місць високої якості і забезпечувати передумови для сталого використання людського потенціалу. Таким чином, поєднання цифровізації та смарт-спеціалізації сприяє формуванню «розумних» професій, розвитку інноваційної інфраструктури та підвищенню стійкості регіональних ринків праці до кризових впливів.

Таблиця 1

Позитивні ефекти та ризики цифрової трансформації ринку праці України

Аспект впливу	**Позитивні ефекти**	**Ризики**
Зайнятість	Розширення форм зайнятості (дистанційної, платформної, гнучкої роботи)	Нестабільність зайнятості (зростання частки нестандартних і незахищених форм праці)
Продуктивність праці	Зростання ефективності через автоматизацію та цифрові інструменти	Скорочення робочих місць у традиційних секторах (технологічне витіснення)
Просторова мобільність	Усунення територіальних обмежень у доступі до робочих місць	Регіональна поляризація внаслідок концентрації цифрових робочих місць у розвинених регіонах
Людський капітал	Підвищення адаптивності завдяки формуванню цифрових і когнітивних компетентностей	Невідповідність навичок вимогам цифрової економіки (освітньо-кваліфікаційні дисбаланси)
Соціальна інклюзія	Залучення вразливих груп до економічної активності	Цифрова нерівність у доступі до інфраструктури та цифрових навичок

Соціально-трудові відносини	Модернізація інституцій і механізмів управління працею	Посилення цифрового нагляду та зниження автономії працівників
Якість трудового життя	Баланс «робота – життя» (гнучкі графіки та автономність організації праці)	Цифровий стрес – перевантаження, вигорання, розмивання меж робочого часу

Важливим компонентом резильєнтності ринку праці є інклюзивний вимір цифрової трансформації. Мова йде про поширення цифрових платформ працевлаштування, розвиток дистанційних форматів роботи та впровадження адаптивних робочих місць, які розширюють можливості зайнятості для вразливих груп населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю тощо. Інтеграція цих категорій у соціально-трудові відносини не лише сприяє соціальній згуртованості, а й підсилює економічний потенціал регіонів у період відновлення.

Поряд із технологічними та інклюзивними аспектами цифрова трансформація актуалізує потребу в гуманізації праці, оскільки зміна форматів зайнятості, зростання інтенсивності праці та поширення цифрового контролю зумовлюють необхідність посилення уваги до безпеки, добробуту та ментального здоров'я працівників. В основі механізмів гуманізації праці (котрі компенсують негативні аспекти від процесу цифровізації) лежить: (1) розвиток гнучких форм зайнятості, (2) підтримка балансу між роботою та особистим життям (life-work balance), (3) формування етичних норм використання штучного інтелекту у сфері соціально-трудових відносин, (4) інвестування в безперервний розвиток людського капіталу та цифрових компетентностей працівників, (5) забезпечення соціального захисту та адаптація систем соціального страхування до нових форм зайнятості, зокрема платформної та дистанційної праці, (6) посилення участі працівників у процесах прийняття управлінських рішень, у тому числі щодо впровадження цифрових технологій, (7) формування безпечного психоемоційного робочого середовища, що враховує ризики «цифрового стресу» та професійного вигорання. У сукупності зазначені механізми сприяють пом'якшенню соціальних ризиків цифровізації, підвищенню якості трудового життя та забезпеченню стійкості соціально-трудових відносин в умовах переходу до цифрової економіки.

Загалом цифрова трансформація формує багатовимірний вплив на резильєнтність вітчизняного ринку праці, поєднуючи технологічні, економічні та соціальні компоненти. Її ефективність залежить від узгодженості державної політики зайнятості, освітньої та регіональної політики, а також від здатності інституцій забезпечити інклюзивний і

людиноцентричний характер змін. За умови комплексного підходу цифровізація може стати не лише інструментом адаптації до кризових викликів, а й основою для формування стійкої моделі розвитку ринку праці України у воєнний та повоєнний періоди.

Список використаних джерел:

1. Васильців Т. Г., Мульска О. П., Пикус І. О. Інструменти розвитку інституційного партнерства системи професійної освіти та бізнесу в умовах трансформації ринку праці регіону. *Modern Economics*. 2025. № 53. С. 58-65. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V53(2025)-08
2. Гринькевич О. С., Садова У. Я., Левицька О. О. Міжнародний досвід моніторингу працевлаштування випускників та шляхи його застосування в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1 (35). С. 126-138. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2019.01.126
3. Левицька О. О., Біль М. М. Інноваційно-інклюзивний розвиток регіональних ринків праці в умовах цифрової трансформації та смарт-спеціалізації: теоретико-концептуальний аспект. *Наукові перспективи*. 2025. № 11 (65). С. 815-828. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65)-815-828
4. Лібанова Е. Резильєнтність соціоекономічної системи України до шоків, спричинених війною: специфіка формування і реагування. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 58 (4). С. 3-23. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003
5. Vasyltsiv T., Mulska O., Levytska O., Kalyta O., Kohut M., Biletska I. External migration and endogenous development nexus: challenges for the sustainable macroeconomic policy. *Studies of Applied Economics*. 2021. No. 39 (8). DOI: https://doi.org/10.25115/eea.v39i8.4770

Ліненко С. О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти кафедри національної безпеки,
ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Київ

Державне управління розшуком осіб у кризових умовах: поєднання безпекових процедур, соціальної роботи та гарантій прав людини

Кризові умови, пов'язані з воєнними діями, масовими переміщеннями, техногенними аваріями та руйнуванням інфраструктури, створюють ситуацію, у якій розшук осіб перетворюється на комплексне завдання державного управління, що не може бути зведене лише до поліцейських заходів або інформаційного обліку. У таких ситуаціях зростає кількість повідомлень про зникнення, ускладнюється верифікація даних, виникають ризики дублювання реєстрації, помилкової ідентифікації, втрати слідів через логістичні та комунікаційні розриви, а також підвищується вразливість родин, які опиняються в стані невизначеності та потребують підтримки [1]. Відповідно, управління розшуком має будуватися на поєднанні безпекових процедур, соціальної роботи та правозахисних гарантій, щоб одночасно забезпечувати ефективність реагування, гуманітарну чутливість і дотримання прав людини. Спеціальну рамку для таких випадків в Україні формує законодавство про правовий статус осіб, зниклих безвісти за особливих обставин, що закріплює підхід до обліку, взаємодії інституцій і захисту прав осіб та їхніх близьких у ситуаціях, коли зникнення пов'язане з надзвичайними подіями, зокрема збройним конфліктом або іншими кризовими обставинами.

Управлінська специфіка розшуку в кризі полягає в тому, що рішення ухвалюються в умовах неповної інформації, а сама система розшуку має працювати як міжсекторальна мережа, де безпековий контур забезпечує оперативність та процесуальну дисципліну, соціальний контур забезпечує підтримку постраждалих і родин, а правовий контур гарантує законність, пропорційність і контроль. Безпекові процедури зазвичай асоціюються з діяльністю уповноважених органів, передусім поліції, яка здійснює реагування на повідомлення, первинні перевірки, організацію пошукових дій у межах компетенції та взаємодію з іншими органами. Закон України «Про Національну поліцію» визначає правові засади організації та діяльності поліції та загальні рамки її повноважень, що важливо для управлінського проєктування алгоритмів реагування, підзвітності та взаємодії в умовах кризи [2]. При цьому ефективність розшуку залежить не стільки від

формального переліку повноважень, скільки від того, наскільки швидко і якісно формується єдина картина обстановки, як забезпечується обмін даними між суб'єктами, як вибудовується пріоритетність реагування, і чи існують узгоджені процедури координації на державному та місцевому рівнях.

У практиці кризового управління ключовою проблемою є фрагментованість інформації та множинність каналів повідомлень, коли родини звертаються одночасно до поліції, органів місцевої влади, соціальних служб, медичних закладів, волонтерських організацій або гарячих ліній. За відсутності інтегрованого підходу це породжує паралельні списки, неузгодженість статусів, повільну перевірку та ризики помилкових рішень. Саме тому державне управління розшуком має спиратися на уніфіковані правила реєстрації, перевірки та актуалізації інформації, а також на стандартизовані протоколи обміну даними між безпековими, адміністративними і соціальними суб'єктами. Закон про правовий статус осіб, зниклих безвісти за особливих обставин, задає логіку державного обліку та інституційної взаємодії у цій сфері, що є необхідною передумовою для переходу від розрізнених дій до керованої системи. В управлінському вимірі це означає, що облік має бути не лише реєстром повідомлень, а інструментом координації, який дозволяє відстежувати динаміку справи, фіксувати здійснені кроки, забезпечувати контроль строків та уникати повторної обробки однакових даних.

Соціальна робота в системі розшуку осіб у кризових умовах виконує дві взаємопов'язані функції. Перша полягає в забезпеченні підтримки родин зниклих, які часто потребують інформування, психологічної допомоги, соціального супроводу, консультацій щодо документальних процедур, доступу до соціальних послуг і захисту від вторинної травматизації. Друга функція полягає у формуванні соціально-управлінського середовища, у якому збираються відомості, зменшуються конфлікти, відновлюються комунікації з громадами і забезпечується співпраця населення з державними інституціями без страху та стигматизації. Закон України «Про соціальні послуги» визначає організаційні та правові засади надання соціальних послуг, спрямованих на осіб і сім'ї, які перебувають у складних життєвих обставинах, що є релевантним для кризових ситуацій зникнення, коли родина фактично переживає тривалу соціальну та психологічну кризу [3]. Таким чином, соціальна робота не підміняє безпековий розшук, але забезпечує стійкість системи, бо без належної підтримки родин і громади падає довіра, погіршується якість повідомлень, зростає рівень дезінформації, а співпраця населення з офіційними каналами слабшає.

Гарантії прав людини у сфері розшуку осіб у кризових умовах охоплюють кілька рівнів: обов'язок держави вживати належних заходів для захисту життя і безпеки, повага до приватного і сімейного життя, заборона принизливого поводження у взаємодії з постраждалими, а також забезпечення ефективного засобу правового захисту у разі порушень або бездіяльності. Європейська конвенція з прав людини закріплює базові стандарти, які мають враховуватися при організації розшуку, обробці даних, комунікації з родинами та при здійсненні процедур, що можуть втручатися у приватність, особливо в умовах підвищених безпекових загроз [4]. У прикладному управлінському сенсі це означає, що держава повинна будувати процеси так, щоб втручання у права було обґрунтованим, необхідним і співмірним, а також щоб у постраждалих і родин існувала реальна можливість отримати інформацію про процедури, подати звернення чи скаргу, а також отримати відповідь у розумні строки.

Список використаних джерел:

1. Про правовий статус осіб, зниклих безвісти за особливих обставин : Закон України від 12.07.2018 р. № 2505-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/2505-19 (дата звернення : 14.01.2026 р.).
2. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 р. № 580-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/580-19 (дата звернення : 14.01.2026 р.).
3. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19 (дата звернення : 14.01.2026 р.).
4. European Convention on Human Rights (as amended by Protocols Nos. 11, 14 and 15) // Council of Europe. URL : https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/convention_ENG (дата звернення : 14.01.2026 р.).

Міга В. К.,
к.е.н., доц., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Гавришків А.-К. З.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Еволюція розвитку лідерських якостей у контексті організаційної культури

Еволюційний шлях, яким пройшли зарубіжні школи управління, засвідчує про визнання людського ресурсу як домінуючого фактора в системі менеджменту, оскільки людина є активним суб'єктом, носієм культури, генератором ідей, реалізатором місії підприємства. У цьому сенсі важливою є тема лідерства в сучасному менеджменті як прояв еволюційного розвитку менеджменту, адже імідж підприємства певного мірою може визначатися типом лідера [1].

Життя дає нам багато прикладів, як за рівних економічних, фінансових чи ринкових умов функціонування підприємства, якими керують менеджери з різними особистісними якостями, стилем управління, цінностями, займають різні позиції на ринку й відрізняються рівнем конкурентоспроможності. Поведінка лідера впливає на поведінку співробітників, відображаючи організаційну поведінку загалом і є продуктом прийнятої на підприємстві організаційної культури, оскільки правила, норми поведінки, процедури належать до елементів організаційної культури. Отже, розвиток організаційної культури, як і розвиток менеджменту, є важливим фактором зміни лідерських поглядів і позицій на підприємстві.

Особисті якості лідера (характер, освіта, досвід, організаційні здібності, інноваційна активність тощо) закладено в основу моделі організаційної культури (табл.1). На етапі домінування адміністративних принципів управління лідером вважали керівника, у якого відчуття влади асоціювалося із власною величністю і авторитарними методами управління.

Такий керівник змушений був тримати в полі зору все, що відбувається на підприємстві, ретельно контролюючи всі процеси. Клановий тип культури найкраще відображає описаний стиль лідера. У культурах бюрократичного типу лідери-менеджери в процесах управління керувалися принципом раціоналізму, а функція контролю і далі не втрачала своєї ролі.

Таблиця 1

Еволюція розвитку лідерських якостей у контексті організаційної культури

Етапи	Домінуючі принципи менеджменту	Функції менеджменту	Лідерські якості	Тип організаційної культури
1	Адміністративні	Контрольна	Авторитаризм, відчуття важливості власного «Я»	Кланова
2	Бюрократичні	Контрольна	Раціоналізм	Бюрократична
3	Командної роботи	Регулювальна Координування	Здатність організовувати командну роботу Адаптивність	Адаптивна
4	Розвиток Індивідуалізація	Мотиваційна	Креативність Самовдосконалення Інноваційність Емоційний інтелект	Культура досягнень

Стрімкі зміни зовнішнього середовища та глобалізаційні виклики стимулювали розвиток адаптаційних властивостей підприємства та його організаційної культури, а в менеджерів розвивали вміння працювати в команді, адже суворий авторитаризм разом із контрольною функцією менеджменту уже не спрацьовували і не приносили бажаного результату. Принцип командної роботи став основним і разом із координувальною та регулювальною функцією менеджменту не тільки підвищував адаптаційні можливості підприємства, але й заохочував до інновацій. Настав новий етап у формуванні лідерських якостей, пов’язаний із необхідністю пошуку нових джерел конкурентоспроможності, адже технічні чинники вичерпали свої можливості. Зростання інноваційного чинника в діяльності підприємств привело до змін структур управління, ліквідації певних ланок управління і зменшення рівнів управління, лібералізації стилів управління, поширення практики делегування деяких функцій управління стороннім організаціям, зокрема консалтинговим організаціям [3].

Креативність, самовдосконалення, емоційна зрілість та активний інтелект характеризують лідера, здатного працювати на інноваційних засадах і розвивати культуру досягнень. Оскільки носієм інновацій є людина, її інтелектуальний потенціал стає важливішим, ніж технічні засоби праці, то мотиваційна функція менеджменту займає домінуючі позиції.

З огляду на це виділимо основні риси, якими повинен володіти сучасний менеджер-лідер і які закладають підвалини для соціально орієнтованого менеджменту та етичного підприємництва: добра воля до створення блага суспільству; віра і рівновага; розпізнавання (вміння розпізнавати вічні цінності і тимчасові блага, реальне й нереальне, істинне та ілюзорне, небесне і земне); контроль за діями та управління думками (чистота думки і усвідомлена поведінка); терпіння і жертовність (вміння віддати видиме: гроші, матеріальні речі за невидиме – духовні скарби). При цьому суб'єктам етичного менеджменту будуть, притаманні: активний інтелект, реалістичне бачення, натхнення як вищий прояв креативності, інтуїція, стійка позиція, високі духовні здібності.

Специфіка організаційної культури та її роль в еволюції менеджменту призвели до зміни взаємовідносин не тільки в межах персоналу підприємства, але й між працедавцями і найманими працівниками, яких частіше почали залучати до спеціальної праці для досягнення корпоративної місії. Формальні й строго регламентовані норми взаємовідносин, які дистанціювали власників від персоналу, поступово переростали в співпрацю й партнерство.

Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Шевченко Т. О. Вплив професійного іміджу керівника на розвиток організаційної культури підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. Вип. № 27. С. 65-71.

2. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.

3. Коул Д. Культурний код. Секрети успішної взаємодії в команді. Київ : Наш формат, 2023. 208 с.

4. Овчинников Д. Основні підходи до поняття організаційної культури. Мислене древо. 2020. URL : https://www.myslenedrevo.com.ua/uk/Sci/Philosophy/OrgCulture.html

Мульска О. П.,
д.е.н., с.д., завідувач відділу проблем
соціально-гуманітарного розвитку регіонів,
ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долішнього НАН України»
Карпа А. Г.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти спеціальності Економіка,
ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долішнього НАН України»

Інструментарій розвитку регіональних ринків праці в Україні: інституційне партнерство системи професійної освіти та бізнесу

Інституційне партнерство системи професійної освіти та бізнесу в Україні набуває значення екзистенційного інструмента структурної адаптації регіональних ринків праці. Водночас наявна модель взаємодії в усіх регіонах України залишається фрагментарною та переважно декларативною, що обмежує її спроможність забезпечувати синхронізацію освітніх програм із динамічними запитами економіки. Недостатній рівень залученості бізнесу до формування змісту професійної підготовки, спільного проєктування освітніх програм і компетентнісних модулів, а також до модернізації матеріально-технічної бази закладів освіти свідчить про інституційну незрілість партнерських механізмів.

Розвиток ефективного інструментарію інституційного партнерства у Львівській області передбачає перехід від епізодичної співпраці до стабільних, формалізованих моделей взаємодії, орієнтованих на спільну відповідальність за відтворення кадрового потенціалу регіонів. Основними напрямами такого інструментарію є впровадження дієвих механізмів дуальної освіти, інституалізація участі роботодавців у розробленні та регулярному оновленні освітніх програм ЗПО, створення галузево-регіональних партнерських платформ, а також розвиток системи «якірних» робочих місць, які забезпечують прогнозовані траєкторії зайнятості випускників. У сукупності ці інструменти формують підґрунтя для узгодження освітньої політики з потребами регіонального розвитку та підвищення адаптивності ринків праці в умовах тривалої нестабільності.

Ефективна модель партнерства має ґрунтуватися на колективно-договірних засадах і передбачати залучення широкого кола стейкхолдерів – роботодавців, органів державної влади та місцевого самоврядування, профспілок, громадських організацій, освітніх інституцій і представників

здобувачів освіти. У цьому контексті стратегічною метою регіональної політики має стати формування інноваційної моделі взаємодії «освіта – бізнес – влада – громадянське суспільство», спрямованої на підвищення якості професійної освіти, модернізацію її змісту й інфраструктури, розширення практико-орієнтованого навчання та закріплення кадрів у регіонах.

Посилення якості професійної освіти та її відповідності потребам регіонального ринку праці потребує переходу до практико-орієнтованої моделі підготовки кадрів у регіоні. Пріоритетом є впровадження дуальної освіти нового покоління, що інтегрує очне навчання з цифровими симуляторами, AR/VR-технологіями та дистанційними модулями, забезпечуючи безперервний зв'язок теорії з виробничою практикою. Важливу роль відіграє розвиток EdTech-платформ як постійних каналів взаємодії між бізнесом і ЗПО для спільного оновлення освітніх програм, організації онлайн-менторства та поширення кращих практик. Для наближення навчального середовища до умов сучасного виробництва доцільно створювати індустріальні лабораторії та «смарт-майстерні» у партнерстві з роботодавцями, а також запроваджувати систему мікрокваліфікацій і модульних курсів, орієнтованих на формування актуальних навичок відповідно до трансформацій регіонального ринку праці.

Розширення інфраструктурних можливостей закладів професійної освіти є критично важливим для забезпечення стійкості кадрової підготовки. У цьому контексті доцільним є формування регіональних кластерів професійної освіти, які об'єднують бізнес, органи місцевого самоврядування та освітні установи навколо розвитку сучасної навчально-виробничої інфраструктури. Створення цифрових хабів і «смарт-майстерень» на базі ЗПО, оснащених симуляторами, AR/VR- та EdTech-технологіями, дозволить підвищити практичну спрямованість навчання. Додатковими інструментами виступають розширення грантових і ваучерних механізмів фінансування для оновлення освітнього обладнання, лабораторій і навчальних аудиторій, а також розвиток мережі навчально-виробничих просторів у громадах, які поєднують підготовку кадрів із потребами місцевого бізнесу.

Закріплення випускників закладів професійної освіти на регіональному ринку праці потребує інституційних механізмів створення «якірних» робочих місць. Це може бути забезпечено через укладання довгострокових договорів між ЗПО та підприємствами щодо гарантованого працевлаштування визначеної частки випускників, а також через впровадження місцевих банків вакансій і цифрових matchmaking-платформ, які автоматизують поєднання випускників із роботодавцями відповідно до їхніх компетентнісних профілів. Важливим елементом є інституціоналізація партнерських рад освіти та

бізнесу, покликаних визначати актуальні потреби підприємств і формувати цільові замовлення на підготовку кадрів.

Ефективність реалізації зазначених напрямів значною мірою залежить від рівня комунікації та координації між освітою, бізнесом і владою у Львівській області. Доцільним є проведення стратегічних форумів, комунікаційних хабів і хакатонів для узгодження кадрової політики, обміну інформацією про вакансії та освітні ініціативи регіону. Формування регіональної обсерваторії ринку праці як інструменту акумулювання статистичних даних, результатів аналітичних досліджень і прогнозів дозволить посилити інформаційну підтримку управлінських рішень. Додатково варто використовувати цифрові інструменти e-governance та e-participation для залучення широкого кола стейкхолдерів до розроблення стратегій розвитку професійної освіти та регіонального ринку праці.

Німеччина є одним із лідерів у впровадженні дуальної професійної освіти, поєднаної з цифровими технологіями нового покоління. У сучасних моделях підготовки кадрів традиційне навчання у професійних школах і виробнича практика на підприємствах доповнюються VR- та AR-рішеннями, що дозволяє значно підвищити якість формування практичних компетентностей.

Показовим прикладом є Vocational Training Center Neckargemünd (SRH), де VR-середовища використовуються для симуляції реальних виробничих завдань у безпечному віртуальному просторі. Такий підхід дає змогу відпрацьовувати складні операції без ризиків для учнів і обладнання, а також створює інклюзивні умови навчання для осіб з особливими освітніми потребами. Використання AR-окулярів під час практичних занять забезпечує накладання контекстної інформації, інструкцій і підказок безпосередньо в процесі виконання завдань, що наближає навчання до умов реального виробництва.

У країнах Західних Балкан ефективним інструментом зміцнення зв’язку між професійною освітою та ринком праці стала цифрова платформа Net4VET, яка реалізується за підтримки Regional Challenge Fund. Платформа охоплює Сербію, Північну Македонію, Боснію і Герцеговину, Чорногорію, Косово та Албанію і функціонує як регіональний простір співпраці між закладами професійної освіти, бізнесом, органами влади та експертною спільнотою.

Net4VET забезпечує постійний онлайн-зв’язок між стейкхолдерами, дозволяє презентувати проєкти співпраці освіти та бізнесу, обмінюватися практиками, навчальними моделями та аналітичними матеріалами. Платформа також виконує роль центру знань, де зібрані методичні рекомендації, політичні документи та інформація про можливості

фінансування. Такий підхід сприяє інституціоналізації партнерства й формує сталі мережі взаємодії у сфері професійної освіти.

У країнах Європейського Союзу вагомим прикладом ефективної співпраці професійної освіти та бізнесу є проєкт EXAM 4.0 – Advanced Manufacturing 4.0. Його реалізація охоплює Іспанію (Баскський край), Нідерланди, Німеччину, Бельгію та Швецію і координується центром Tknika, який працює під егідою уряду Баскського краю. У межах проєкту створюються індустріальні лабораторії та смарт-майстерні у закладах професійної освіти, що відтворюють реальні умови сучасного виробництва. Навчальне середовище інтегрує технології Industry 4.0, зокрема промисловий інтернет речей, кіберфізичні системи, VR/AR, цифрові двійники, робототехніку та системи управління виробництвом. Бізнес бере активну участь у проєктуванні таких лабораторій, визначає вимоги до компетентностей та забезпечує можливості стажування і подальшого працевлаштування учнів. Це дозволяє максимально узгодити зміст навчання з реальними потребами підприємств.

Ще одним інноваційним напрямом партнерства професійної освіти та бізнесу є впровадження системи мікрокваліфікацій. У межах проєкту MicroVET, що реалізується за програмою Erasmus+, заклади професійної освіти з Іспанії, Естонії, Ірландії, Франції та інших країн розробляють короткі модульні курси, спрямовані на формування конкретних практичних навичок. Мікрокваліфікації дозволяють здобувачам освіти швидко реагувати на зміни ринку праці, поєднувати навчання з роботою та накопичувати окремі модулі у більш складні освітні траєкторії. Важливою особливістю є тісна участь роботодавців у визначенні змісту таких курсів, а також використання цифрових сертифікатів, які легко інтегруються у професійні профілі та портфоліо.

У Норвегії прикладом інституційно закріпленого партнерства освіти та бізнесу є система County Vocational Training Boards, які функціонують на рівні округів. До складу таких рад входять представники місцевої влади, роботодавців, бізнес-асоціацій, закладів професійної освіти та профспілок.

Ці ради мають формалізовані повноваження щодо оцінювання якості та релевантності професійних програм, коригування компетентнісних вимог, моніторингу дуальної освіти та надання рекомендацій щодо фінансування. Завдяки цьому бізнес не лише консультує, а безпосередньо впливає на формування і розвиток системи професійної підготовки кадрів.

Швейцарія вважається однією з найбільш ефективних країн у сфері професійної освіти завдяки глибоко інституціоналізованій дуальній системі, де бізнес відіграє провідну роль не лише у підготовці кадрів, а й у стратегічному управлінні системою VET. Підприємства безпосередньо беруть

участь у формуванні професійних стандартів, змісті навчальних програм та оцінюванні результатів навчання.

Галузеві асоціації роботодавців є співрозробниками кваліфікацій, забезпечують місця учнівства та інвестують ресурси у навчання, розглядаючи це як довгострокову інвестицію в людський капітал. Держава при цьому виконує координаційну та регуляторну функцію, забезпечуючи єдині стандарти якості. Така модель дозволяє максимально узгодити професійну освіту з потребами економіки та забезпечує низький рівень молодіжного безробіття.

Отже, розвиток інституційного партнерства системи професійної освіти та бізнесу слід розглядати як стратегічний інструмент балансування регіональних ринків праці, підвищення їх адаптивності та резильєнтності. Його посилення сприятиме розвитку трудового потенціалу регіону, формуванню умов для соціально-економічного розвитку територій, зменшення міграційних втрат і підтримки процесів післявоєнного відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Васильців Т. Г., Мульска О. П., Пикус І. О. Інструменти розвитку інституційного партнерства системи професійної освіти та бізнесу в умовах трансформації ринку праці регіону. *Modern Economics*. 2025. № 53. С. 58-65. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V53(2025)-08

2. Гринькевич О. С., Садова У. Я., Левицька О. О. Міжнародний досвід моніторингу працевлаштування випускників та шляхи його застосування в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1 (35). С. 126-138. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2019.01.126

3. Дяконенко О. І., Котенко Т. М. Трансформації регіональних ринків праці України в умовах війни. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 85-94. URL : https://ir.nasoa.edu.ua/items/5bb71869-2c06-4d3c-adf6-8663a45a5cab

4. Мульска О. П., Бараняк І. Є., Махонюк О. В. Механізми трансформації ринку праці Карпатського регіону України: аспект зменшення кадрового дефіциту. *Науковий вісник університету бізнесу і права*. 2025. № 46. С. 425-433. URL : https://doi.org/10.5281/zenodo.17704204

Оліховська М. В.,
к.е.н., доц., завідувач каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Буць І. Б.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Пелех В. Р.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури підприємства

На даний час основною складовою управління персоналом підприємства є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, вдосконалення вмінь та безперервного розвитку працівників. Зростання ролі знань у суспільстві, розвиток наукоємних, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого та адаптивного використання людських ресурсів підприємства, підвищення творчої та організаційної активності працівників, формування гуманізованої організаційної культури.

Необхідність реформування існуючих систем розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах зумовлена глобальною невідповідністю між темпами змін на міжнародному ринку і їх низькою інноваційною активністю. Звичайно, інноваційна активність підприємств залежить від задіяності матеріальних та фінансових ресурсів, але потенціал підприємства може генерувати інноваційні перетворення [1].

Діяльність менеджменту у цьому напрямі пропонуємо розділити на такі напрями: – формування організаційної культури підприємства, що ґрунтується на постійному впровадженні та реалізації змін, зокрема, це передбачає формування високої адаптивної здатності підприємства та персоналу; – впровадження у практичну діяльність системи управління розвитком персоналу, що передбачає безперервний процес набуття ними необхідних для підприємства якісних характеристик [3].

Традиційна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації на підприємствах потребує реформування. Звичайно, до її ключових елементів, таких як формування кадрових резервів, проведення атестації потрібно додати більш гнучкі інструменти, що спрямовані на

швидку адаптацію підприємств до нового і в той же час таких, які передбачають безперервність процесів розвитку працівників [7].

Основою таких перетворень повинна стати системи управління розвитком працівників підприємства, що відповідає усім вимогам до економіко-соціальних систем. У структурі системи управління розвитком персоналу підприємства, відповідно до системного підходу необхідно виділяти такі підсистеми: цільову, керуючу, керовану, забезпечуючу, функціональну. Цільова підсистема включає стратегічні, тактичні й оперативні цілі та завдання, а також критерії вибору й оцінювання результатів управління розвитком персоналу інноваційноактивного підприємства.

Тобто, конкурентні переваги за рахунок розвитку персоналу підприємства можуть досягатися за умови перевищення середньогалузевого значення, або позицій основних конкурентів за одним із вказаних параметрів. Важливим моментом, на нашу думку, є визначення орієнтирів для підприємства, які слугуватимуть базою порівняння. Це можуть бути показники галузі, регіону, основних конкурентів чи найкращих показників самого підприємства у певні періоди [4].

У свою чергу, для виконання завдань управління розвитком персоналу необхідно сформувати належну методичну основу. Основний та контролюючий блок етапів процесу розвитку персоналу підприємства є повторюваним і охоплює:

- Діагностику рівня розвитку персоналу підприємства.
- Оцінку рівня розвитку та управління розвитком персоналу підприємства.

Повторюваність етапів ґрунтується на повторюваності певних дій, що пов’язані із визначенням потреби у певних заходах розвитку працівників, зокрема навчанні працівників. В основі будь-якого навчання повинне бути визначення кваліфікаційних вимог та компетентностей. Проте важливо відмітити, що розвиток працівників повинен бути відображений у корпоративній культурі підприємства. І до такого включення обов’язково мають бути залучені працівники [1, 5].

Співробітники кадрового відділу, у яких обов’язки також входить адаптація, повинні ретельно і всебічно підходити до цього процесу, починаючи від проведення публічних лекцій, закінчуючи індивідуальними заняттями.

Отже, ми вважаємо, що якщо говорити про конкретні заходи, які дозволять доопрацювати і розвинути стандарти поведінки в компанії, то до них належать:

- розробка та впровадження на практиці продуманої нормативної основної корпоративної культури компанії. Як правило це здійснюється у

вигляді різноманітних кодексів, кожен із яких охоплює певну сферу діяльності;

- формування одноманітного та уніфікованого стилю, що складається з безлічі аспектів, починаючи від дрес-коду, закінчуючи єдиним підходом до управління в рамках усієї компанії;

- розробка та впровадження ефективного стандарту, який дозволить інформувати співробітників організації та надавати їм всю необхідну інформацію. Все це дозволить суттєво покращити взаємодію співробітників в організації, зробить управління більш грамотним та продуманим.

Список використаних джерел:

1. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2020. № 1 (2). С. 31-37. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)__6
2. Стоян О. Ю. Теоретичні положення формування харизматичного лідерства в системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1932
3. Шульженко І. В., Запорожченко О. В., Сазонова Т. О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2020. № 47. С. 133-136.
4. Demyan Y., Tokar Y., Markova E. Features of management development of enterprises personnel. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Мукачево, 18-19 квіт. 2019 р.). С. 99-101.
5. Калінчук Ю. С., Стручок Н. М. Корпоративна культура як інструмент стратегічного розвитку організації. *Суспільні трансформації і безпека: людина, держава, соціум* : матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (04 січ. 2024 р.). Львів : Львів. ін-т ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2024. С. 231-234.

Оліховська М. В.,
к.е.н., доц., завідувач каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Гумен Р. Ю.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Маковецький М. Т.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Мотивування персоналу для підвищення рівня інтелектуалізації праці

Один із ефективних способів підвищення продуктивності праці – продумана мотивація співробітника керівником. Від професіоналізму дій з боку керуючого персоналу залежить, наскільки збільшиться працездатність працівників і, як наслідок, продуктивність компанії, від якої безпосередньо залежить прибуток. Тому питання мотивації персоналу має велику актуальність на підприємстві.

Методи мотивації поділяються на три типи: фінансову винагороду (підвищення оплати праці, нарахування премій та надбавок, бонуси, соціальний пакет); нематеріальну винагороду (соціальне схвалення, подарунки, підвищення кваліфікацій та навчання, відгули, можливість гнучкого графіка); депреміювання (покарання несумлінних працівників організації) [3].

Можна виділити такі основні напрями посилення мотивації співробітників та підвищення продуктивності праці:

1. Стимулювання, за допомогою грошової винагороди. Для цього підприємству необхідно створити гнучку та обґрунтовану систему, яка буде прозора для кожного працівника. Виплати премій та бонусів здатні утримати кваліфікаційні кадри та уникнути плинності [2].

2. Постійність. Співробітник, впевнений у стабільності, виявляє більш високу працездатність і лояльність, що не порушує внутрішнього розпорядку.

3. Кар'єрне зростання (вертикальне та горизонтальне). Людина, яка влаштовується на роботу, замислюється про якнайшвидше підвищення, навіть якщо мине кілька років. Але для початку співробітник повинен повністю вивчити сферу своєї роботи, отримати певні знання та навички. Якщо робота в організації передбачає відсутність зростання як вгору, так і

горизонтально, це призводить до небажання довгострокового співробітництва з цією організацією у працівника.

4. Соціально-економічна підтримка персоналу та соціальна політика загалом дуже важлива для співробітників організації.

До соціального пакету можна віднести: розширену медичну страховку, виплати у святкові дні, абонементи до спортивних залів, надання у користування автомобіля, часткова оплата путівок у санаторії, компенсація коштів за проїзд, корпоративний мобільний зв'язок та інше.

5. Робота у команді. Основні принципи такої роботи полягають у загальних цілях кожного з учасників, обміном досвіду, сформульованими вимогами до продуктивності, почуттям відповідальності перед колегами. Злагодженість дій дозволить досягти максимальної продуктивності.

6. Визнання. Ряд досліджень систем мотивації співробітників показав, що один з ефективних способів мотивації – це програма визнання. Визнання співробітників необхідний елемент зростання залученості, внутрішньої взаємодії та покращення показників організації.

7. Знання. В основі даного стимулу лежить принцип формування середовища та умов для ефективної роботи. Керівник має надати можливість обирати працівникові проект, у якому він зацікавлений. У такому разі мотивація працівника полягає у можливості самостійно вибрати навчальні програми, необхідні для виконання роботи [4].

Для цього в організації має бути розвинена культура інтелектуальної взаємодії, створені всі умови для обміну знаннями, запроваджено нову штатну посада для координації та розроблена прозора система заохочень. Чим більше знань та навичок, тим краще цінується співробітник. Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок про те, що мотивація Наука сьогодення: від досліджень до стратегічних рішень праці важливий інструмент у системі менеджменту та відіграє важливу роль у системі виробництва. Для максимального отримання прибутку, підприємство має впроваджувати нові та інноваційні системи мотивації, які задовольнятимуть матеріальні та нематеріальні потреби співробітників [1-3].

Воєнний конфлікт посилює занепокоєння Уряду та підприємств, що продовжують працювати, і потребує системних рішень щодо функціонування промисловості в короткостроковому проміжку та довгостроковій перспективі. Одним з вимірів цього є необхідність збереження інтелектуального кадрового потенціалу промисловості в умовах не тільки посиленого відпливу висококваліфікованих спеціалістів і молоді внаслідок освітньої та трудової міграції, але й через біженство й участь у бойових діях. До цього слід додати катастрофічне скорочення промислового виробництва, дефіцит фінансування закладів професійно-технічної та вищої освіти, складність дотримання

навчальними програмами усіх рівнів освіти сучасних вимог в умовах перманентної пандемії та повномасштабного вторгнення Росії в Україну, часткову невідповідність освітніх програм потребам бізнесу, дефіцит необхідних кваліфікованих робітників і незатребуваність випускників профільних закладів вищої освіти [7-8].

Перспективними механізмами для збільшення інтелектуального капіталу, навчання та залучення експертизи з метою промислового розвитку є:

– створення сучасних центрів на основі співробітництва освітян і роботодавців, що поєднують професійну технічну освіту з дуальною освітою та підвищенням часткових компетенцій фахівців робочих спеціальностей;

– поширення практики утворення центрів розвитку креативної економіки згідно з Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 роки, ціль «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів», у рамках якої передбачається підвищити інвестиційну привабливість регіонів відповідно до пріоритетів програмних і стратегічних документів розвитку територій та сприяти зниженню безробіття й еміграції молоді.

Планується, що у центрах розташовуватимуться лабораторії, IT-школи, мікровиробництво, креативні простори для навчання та коворкінгу;

– програми підвищення продуктивності праці із залученням закордонних експертів (Lean Six Sigma);

– часткова компенсація роботодавцям витрат на навчання персоналу;

– стажування та управлінська освіта для керівників з приватного та державного сектору. Розглянутий комплекс заходів щодо збереження та подальшого розвитку інтелектуального кадрового потенціалу промисловості може стати основою для повоєнного плану відродження української промисловості та визначальним чинником сталого, динамічного розвитку економіки України.

Запропонований інструментарій спрямований на збільшення інтелектуального капіталу, навчання та залучення експертизи для промислового розвитку, створення високооплачуваних робочих місць і привабливих умов для працевлаштування молоді має послабити процеси освітньої й трудової міграції. Подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на деталізацію засобів і важелів впливу держави й корпоративного сектору та вироблення настанов для впровадження кращих практик кадрового забезпечення промисловості в умовах повоєнного відновлення [2].

Список використаних джерел:

1. Аванесова Н. Е., Любушин Р. А. Управління розвитком персоналу: теоретичний екскурс. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України* : зб. матеріалів всеукр. наук.-практ. інтерн.-конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (17 лист. 2021 р.). Харків : ХНАДУ, 2021. С. 201-203.
2. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441
3. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2020. № 1 (2). С. 31-37. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)__6
4. Куделя В. І., Мирошниченко Ю. В., Моцна І. В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3 (1). С. 107-111. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)__21
5. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект / Лоулер Е. та ін. Київ, 2019. 160 с.
6. Федишин Г. В. Вплив мотивації на ефективність управління персоналом. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Економіка».* 2025. № 7 (37). С. 162-171. URL : https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-7(37)-162-171
7. Farahnak L. R., Ehrhart M. G., Torres E. M., Aarons G. A. The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and Implementation Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2020. Vol. 27 (1). Pp. 98-111.
8. Jing F. F., Avery G. C., Bergsteiner H. Leadership variables and business performance: mediating and interaction effect. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2020. Vol. 27 (1). Pp. 80-97.

Оліховський В. Я.,
к.е.н., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Боровець І. І.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Магурчак А. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Формування системи розвитку персоналу підприємств в сучасних умовах господарювання

Розвиток людських ресурсів в умовах зростаючої інтенсивності технологічного розвитку, цифровізації економіки та подальшого поширення глобалізації набуває особливого значення для підприємств, оскільки збільшення технологічної складності виробництва вимагає використання більш кваліфікованого персоналу для забезпечення ефективного функціонування виробничих процесів. Водночас зростають і витрати на персонал, оскільки більш кваліфіковані працівники вимагають відповідного підвищення заробітної плати. Щоб відповідати вимогам сучасного світу з найменшими можливими витратами, підприємствам необхідно створити систему розвитком персоналу, яка одночасно забезпечує підготовку працівників до відповідного рівня професійної кваліфікації та дозволяє компанії більш оптимально використовувати свої ресурси.

Цілі розвитку персоналу можна досягнути шляхом використання комплексу заходів, які в цьому контексті виявляються надзвичайно важливими. Зразком функціонального підходу є визначення розвитку персоналу, яке передбачає підвищення здатності робити внесок у діяльність організації та повноцінне розкриття індивідуального потенціалу працівників. Розвиток персоналу в рамках системного підходу визначається як поєднання взаємозалежних заходів, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності персоналу через набуття нових знань, умінь, навичок, досвіду у результаті навчання, підготовки та перепідготовки. Ключова мета цього підходу полягає у адаптації до нових умов діяльності, забезпечення інтересів власного розвитку та досягнення цілей організації.

Розглядаючи теоретичні аспекти розвитку людських ресурсів, стає зрозумілим, що єдиного поняття для трактування цього визначення не існує.

Узагальнюючи визначення науковців, з нашої точки зору поняття розвиток персоналу слід розглядати як безперервний процес покращення якісних характеристик працівників для забезпечення їх гармонійного розвитку та підвищення ефективності діяльності організації в цілому в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Загалом, розвиток людських ресурсів надає працівникам можливість отримати нові знання та навички для більш ефективного виконання своїх обов'язків, а також підвищує їхню мотивацію, відданість організації та зацікавленість у її діяльності. Формування системи професійного розвитку персоналу на підприємстві є комплексом заходів.

Такі заходи можуть бути орієнтовані на створення умов для реалізації їх творчого потенціалу, підвищення професійної компетентності працівників, забезпечення соціальної та професійної мобільності, розвиток їх кар'єри, спрямованих на розвиток персоналу підприємства методів та інструментів, стратегій, програм, які сприятимуть більш ефективному його підвищенню

Людські ресурси є ключовим фактором у виробничому процесі компанії. Сьогодні цифрові трансформації вносять значні зміни в системі управління та розвитком персоналу, вдосконалюють його функції та бізнес-процеси.

До основних напрямів цифровізації управління персоналом можна віднести добір кадрів, адміністрування персоналу, нарахування заробітної плати та матеріальних винагород, розвиток персоналу, комунікативні процеси, робота з позаштатними працівниками, формування соціально-орієнтованих проєктів [5].

Але навіть за наявності новітніх цифрових технологій та інноваційних ідей він не може бути ефективним і приносити максимальну користь, якщо персонал не є ефективним, належним чином навченим і кваліфікованим. Система розвитку персоналу являє собою сукупність організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань розвитку персоналу та оптимального задоволення потреб працівників в самореалізації, професійному розвитку та кар'єрному просуванні. Вона має задовольняти потреби працівників у професійному розвитку протягом трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації та відповідальності. Важливим є комплексний підхід до побудови на підприємстві системи розвитку персоналу

Суб'єктом системи розвитку персоналу є працівники компанії, а об'єктом – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші характеристики персоналу, важливі для організації.

Якщо компанія має ефективну систему розвитку персоналу, це дає їй низку переваг [6]:

- зміцнення відданості співробітників цілям організації, надбання персоналом знань і професійних навичок, необхідних для забезпечення подальшої ефективності діяльності організації, розкриття потенціалу працівників;
- найбільш повне використання їх можливостей, схильностей, знань і навичок;
- полегшення впровадження інноваційних змін; забезпечення спадкоємності в управлінні.

Стратегія безперервного розвитку персоналу найбільше відповідає потребам сучасного світу, оскільки реалізує концепцію безперервного навчання працівників і дає можливість створити сприятливе середовище, в якому вони хочуть і можуть використовувати власний потенціал і вдосконалені навички. Підприємства можуть надавати пріоритети стратегії, яка фокусується лише на розвитку індивідуальної продуктивності та потенціалу працівників. Вибір такого варіанту управління розвитком людських ресурсів обґрунтований тим, що здатність компанії ефективно реалізовувати стратегію залежить насамперед від рівня розвитку навичок лідерства менеджерів усіх рівнів.

Стратегія управління знаннями базується на ставленні до знань як до ключового ресурсу організації. Мета цієї стратегії – генерувати потік знань (релевантної інформації) і ділитися ними з усіма працівниками, щоб стимулювати процеси навчання. Все більшого поширення набуває на підприємствах увага на важливості та доцільності саморозвитку працівників. При цьому напрямок цього саморозвитку має здійснюватись з точки зору набуття необхідних знань, навичок та моделей поведінки, а також стимулювання працівників за допомогою економічних та неекономічних методів мотивації.

Формування ефективної системи розвитку персоналу сучасного підприємства є одним із її стратегічних завдань. Це зумовлюється динамічністю та невизначеністю середовища функціонування підприємства, нестандартністю змін як у глобальному оточенні, так і в економічних та соціальних процесах на макрорівні, зміною світогляду та структури потреб персоналу.

Отже, формування системи розвитку персоналу є важливим елементом успішної діяльності підприємства, який дозволяє забезпечити конкурентоспроможність на ринку праці, підвищити ефективність працівників. Для успішного впровадження системи необхідно враховувати індивідуальні особливості та потреби працівників, забезпечити високу якість навчання та створити можливості для самоосвіти. Лише за умови належної організації процесу системи розвитку персоналу в послідовній реалізації його

забезпечуючих складових можна досягти бажаних результатів і забезпечити сталий розвиток підприємства.

Список використаних джерел:

1. Аванесова Н. Е., Любушин Р. А. Управління розвитком персоналу: теоретичний екскурс. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України* : зб. матеріалів всеукр. наук.-практ. інтерн.-конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (17 лист. 2021 р.). Харків : ХНАДУ, 2021. С. 201-203.
2. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441
3. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2017. № 2 (38). С. 25-30.
4. Бортник В. А. Мотиваційна складова формування кадрового потенціалу. *Економіка АПК*. 2019. № 2. С. 129-135.
5. Василик Н. М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 22. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.91
6. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.

Паславська В. В.,
к.е.н., доц., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Макруха М. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності Публічне управління та адміністрування,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Управлінські компетентності державних службовців як чинник ефективного прийняття рішень

Ефективність діяльності органів публічної влади значною мірою залежить від якості управлінських рішень, що приймаються на різних рівнях державного управління. В умовах реформування публічного управління та зростання складності управлінських завдань ключовим чинником ефективності рішень стає рівень управлінських компетентностей державних службовців, які забезпечують комплексний, системний та відповідальний підхід до прийняття рішень. Саме управлінські компетентності державних службовців визначають здатність органів влади своєчасно реагувати на сучасні виклики, розробляти та ефективно впроваджувати публічну політику.

Компетентність державного службовця можна розглядати як сукупність вимог до особи, яка обіймає певну посаду в органі державної влади, установі чи організації. Вона передбачає відповідність професійних та управлінських здібностей, рівня спеціальних знань, практичних умінь і навичок, а також індивідуальних психологічних характеристик змісту та повноваженням конкретної посади. Формування компетентності зумовлюється, з одного боку, визначеною посадовою компетенцією, а з іншого – сукупністю особистісних, моральних і ділових якостей самого службовця [2, с. 122].

Управлінські компетентності державних службовців доцільно розглядати як сукупність професійних знань, навичок, особистісних якостей та моделей поведінки, що забезпечують ефективне виконання управлінських функцій і досягнення визначених цілей публічного управління [3, с. 1433].

Управлінські компетентності державних службовців охоплюють стратегічне мислення, аналітичні здібності, лідерство, комунікаційні навички, здатність до управління змінами, прийняття рішень в умовах невизначеності тощо. Зокрема, наявність стратегічного мислення дає змогу керівникові визначати управлінські проблеми та зважати на віддалені наслідки ухвалених рішень. Аналітичні здібності сприяють глибокому опрацюванню інформації, обґрунтованій оцінці можливих ризиків і прогнозуванню очікуваних результатів. Розвинені комунікативні навички забезпечують ефективну

взаємодію із зацікавленими суб'єктами, досягнення порозуміння між ними та підвищення суспільного визнання управлінських рішень. Отже, рівень сформованості управлінських компетентностей безпосередньо визначає обґрунтованість, своєчасність та прозорість рішень, зменшення управлінських ризиків і підвищення довіри громадськості до органів публічної влади.

Попри загальне усвідомлення значущості управлінських компетентностей, у сфері публічного управління й досі наявні проблеми, які гальмують їх повноцінне формування та розвиток. Нерідко керівники державної служби демонструють обмежений рівень розвитку базових управлінських умінь, зокрема у сферах планування, організації командної роботи, налагодження ефективної комунікації, управління людськими ресурсами та створення позитивного соціально-психологічного клімату. Така ситуація негативно позначається як на результативності управлінської діяльності самого керівника, так і на загальній ефективності роботи колективу [3, с. 1431-1432].

Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень вимагає комплексного й послідовного підходу до формування управлінських компетентностей державних службовців. Одним із пріоритетних напрямів у цьому контексті є застосування компетентнісної моделі в системі управління персоналом публічної служби, зокрема під час відбору кадрів, оцінювання їх діяльності та кар'єрного зростання. Суттєве значення має забезпечення безперервного професійного розвитку, а також цілеспрямоване вдосконалення лідерських і комунікативних навичок. Ефективним інструментом може стати впровадження наставництва, коучингу та обміну кращими управлінськими практиками між органами публічної влади. Особливої актуальності набуває розвиток цифрових компетентностей, що відкриває можливості для використання сучасних інформаційно-аналітичних технологій у процесі підготовки й обґрунтування управлінських рішень. Водночас, важливим завданням залишається формування ціннісних установок державних службовців, орієнтованих на суспільне благо, відповідальність, прозорість і дотримання принципів доброчесності.

Управлінські компетентності державних службовців відіграють визначальну роль у підвищенні ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. Їх цілеспрямований розвиток сприяє покращенню якості публічної політики, зростання ефективності функціонування державних інституцій та зміцненню довіри суспільства до влади. Підвищення професійного рівня управлінського персоналу можна досягти шляхом запровадження навчальних програм і тренінгів для державних службовців [1, с. 9].

Комплексне формування управлінських компетентностей державних службовців потребує перегляду та вдосконалення підходів до підготовки кадрів, оцінювання їх діяльності й організації безперервного професійного розвитку. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню професійної, відповідальної та ефективної публічної служби, здатної своєчасно реагувати на сучасні виклики.

Список використаних джерел:

1. Богуславська С. І., Черненко Р. М. Проблеми забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. *Публічне управління та соціальна робота*. 2025. № 1 (5). С. 5-10. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-1319/2025-1-1.

2. Пабат В. О., Жовнірчик Я. Ф. Управлінські компетентності державних службовців. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 1 (50). Ч. 1. С. 121-128. DOI: https://doi.org/10.33990/2070-4011.50.2017.150624.

3. Черчик Л. М., Малімон Л. Я. Управлінські компетентності як основа самоменеджменту керівників в системі публічної служби. *Наукові інновації та передові технології.* 2025. № 7 (47). С. 1421-1434. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-1421-1434.

Пустовгар С. А.,
к.е.н., доц., доцент кафедри управління та адміністрування,
ННІ «Каразінська школа бізнесу»,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Нєвєнчєнкова А. А.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Особливості управління персоналом в умовах сучасних трансформацій

В умовах сьогодення розвиток організацій характеризується динамічними трансформаційними процесами, що охоплюють соціальну, політичну, економічну, технологічну та управлінську сфери. Цифровізація бізнес-процесів, зміна моделей зайнятості, підвищення значущості інтелектуального капіталу та необхідність швидкої адаптації до нестабільного зовнішнього середовища формують нові виклики для систем управління персоналом. У цьому контексті зростає роль людського ресурсу як ключового чинника забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та адаптивності організацій.

Традиційні підходи до управління персоналом, орієнтовані на стабільні умови функціонування, втрачають свою ефективність у турбулентному середовищі. Більшість сучасних організацій стикаються з необхідністю одночасного вирішення таких завдань, як залучення та утримання талантів в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, забезпечення гнучкості робочої сили, впровадження дистанційних та гібридних форматів роботи, розвиток цифрових компетенцій співробітників [4]. Внаслідок економічних криз, геополітичної нестабільності та прискорення технологічного розвитку ці питання вимагають переосмислення стратегій та практик управління персоналом.

Попри значущість людського капіталу, більшість існуючих систем управління персоналом не відповідають викликам сучасних трансформацій. Організації потребують нових інструментів та методів, що дозволять ефективно керувати людськими ресурсами в умовах невизначеності, забезпечувати швидку адаптацію до змін, підтримувати високий рівень залученості та продуктивності співробітників при трансформації.

Метою дослідження є узагальнення ключових змін та особливостей управління персоналом в умовах сучасних трансформацій та окреслити

інструменти і підходи, що забезпечують адаптивність, залученість і продуктивність персоналу в умовах цифровізації та невизначеності.

Управління персоналом передбачає застосування комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, гнучкі управлінські інструменти та орієнтацію на розвиток людського капіталу. Ключовою особливістю є трансформація HR-функції з адміністративної на стратегічну, що передбачає інтеграцію у процеси прийняття управлінських рішень та формування організаційної стратегії [2]. Управління персоналом стає проактивним, спрямованим на випередження змін та підготовку організації до майбутніх викликів, що вимагає постійної адаптації кадрової політики до динамічного середовища.

Цифрова трансформація кардинально змінює інструментарій управління персоналом. Впровадження систем автоматизації рекрутингу, електронного документообігу, платформ для навчання та розвитку, аналітичних інструментів для оцінки ефективності персоналу суттєво підвищує якість HR-рішень [1-3]. Використання великих даних та штучного інтелекту дозволяє перейти від інтуїтивних до доказових рішень щодо підбору, оцінки, розвитку та утримання співробітників, забезпечуючи персоналізований підхід до кожного працівника. Паралельно відбувається трансформація організації праці: гібридні моделі зайнятості, гнучкі графіки, проєктна робота та віддалена співпраця формують нову реальність трудових відносин. Ці зміни висувають якісно нові вимоги до управлінських компетенцій, оскільки менеджери мають ефективно керувати розподіленими командами, підтримувати організаційну культуру у віртуальному середовищі та забезпечувати продуктивність за відсутності традиційного контролю. Роль керівника трансформується від контролера до фасилітатора, здатного підтримувати персонал, формувати позитивне ставлення до змін та забезпечувати психологічну безпеку в колективі [2].

Сучасні трансформації зумовлюють перехід від епізодичного навчання до культури безперервного розвитку. Організації інвестують у комплексні програми навчання, створення траєкторій кар’єрного зростання, розвиток як професійних, так і міжособистісних компетенцій співробітників. Критично важливою стає здатність організації до постійного оновлення знань та навичок персоналу, культивування інноваційного мислення, когнітивної гнучкості та готовності до експериментів. Персоналізація програм розвитку, орієнтація на індивідуальні потреби та потенціал кожного працівника стають ключовими факторами залучення та утримання талантів [1].

Особливого значення у період трансформацій набуває система внутрішніх комунікацій. Відкритість, прозорість та своєчасне інформування працівників знижують рівень невизначеності, формують довіру до

керівництва та зменшують опір нововведенням. Налагоджені комунікаційні потоки забезпечують залученість персоналу до процесу змін, створюють простір для зворотного зв'язку та дозволяють оперативно реагувати на виклики трансформацій. Ефективна комунікація стає інструментом формування спільного бачення майбутнього організації, консолідації зусиль персоналу та підвищення рівня довіри й згуртованості колективу [4].

Підсумовуючи, сучасні трансформації докорінно змінюють підходи до управління персоналом, перетворюючи його на стратегічну функцію, здатну забезпечити адаптивність та конкурентоспроможність організацій у динамічному середовищі. Організації, які здатні трансформувати свої системи управління персоналом відповідно до викликів часу, отримують значні конкурентні переваги через підвищення адаптивності, інноваційності та продуктивності. Водночас трансформація управління персоналом є неперервним процесом, що вимагає постійного моніторингу змін зовнішнього середовища, оцінки ефективності впроваджених практик та їх корекції відповідно до нових викликів.

Список використаних джерел:

1. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 12. URL : https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04/2024-12-07-04
2. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5200/5143
3. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. No 3 (39). URL : http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/319115/309430
4. Хромушина Л. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2492/2411

Семенець-Орлова І. А.,
д.н.держ.упр., проф., завідувач
кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Київ

Державне управління у сфері матеріального забезпечення військ: досвід США

Сучасні виклики у сфері національної безпеки вимагають від держав бездоганної системи матеріального забезпечення військ, яка є критичним елементом боєздатності та стійкості Збройних сил. Ефективне державне управління матеріально-технічним забезпеченням формує базис для оперативного реагування на кризи та успішного ведення бойових дій. У цьому контексті досвід Сполучених Штатів Америки набуває особливого значення, оскільки їхня система матеріального забезпечення військ є однією з найбільш розвинених і гнучких у світі, адаптованою до глобального розгортання та високотехнологічних військових операцій.

США, показує найкращі практики формування глобально домінуючих можливостей військ. Командування матеріально-технічного забезпечення армії (АМС) США постає основним суб'єктом, що забезпечує повний цикл створення та впровадження інтегрованих логістичних систем для забезпечення постійної оперативної готовності. АМС є каталізатором, який забезпечує єдину, безперебійну роботу глобального ланцюга поставок матеріально-технічного забезпечення для всіх компонентів армії [2].

Центр аналізу логістичних даних (LDAC) сфокусований на здійсненні логістики та управлінні даними, включно з аналізом підтримки рішень, інструментів, даних, а також підтримки закупівель.

Для здійснення свого призначення LDAC організований за наступними диференційованими напрямами діяльності:

Відділ стратегічної готовності надає функціональну експертизу з предметної сфери та формує і здійснює керівництво вимогами до проєктування та підтримки багатофункціональних можливостей бізнес-аналітики та інформаційних технологій; забезпечує централізовану діяльність для авторитетного управління ключовими даними матеріалів, що піддержує ефективну готовність армії в усьому світі.

Відділ управління програмами забезпечує ухвалення рішень на засадах даних через управління якістю даних на рівні підприємства та технічне й програмне управління щодо забезпечення надійних платформ даних, бізнес-аналітики, авторитетної логістичної інформації та аналітичної підтримки рішень, яка максимізує рівень готовності стратегічної підтримки

Командування матеріально-технічного забезпечення армії та ефективність розпорядників даних у логістичній сфері.

Відділ підтримки життєвого циклу забезпечує перехід до підтримки на всіх стадіях розробки та здійснення підтримки продукту через стандартизацію аналізу підтримки продукту та логістичних даних про продукт; програмних інструментів для придбання та логістики; гарантування належної логістичної підтримки продукту для систем, що невдовзі будуть розгорнуті або передані Командуванню матеріально-технічного забезпечення армії. Він виконує функції адміністратора програми армії для публікацій з техніки та обладнання, керує Програмою публікацій з армійського обладнання та виконує функції адміністратора конфігурації програми електронних технічних посібників та адміністратора інтерактивних програм електронних технічних посібників.

Відділ підтримки місій керує та виконує всі фінансові та кадрові ресурси; започатковує та забезпечує повий цикл обробки кадрових операцій; розробляє та здійснює керівництво організаційними планами, програмами та спеціальними проєктами; здійснює управлінський нагляд за всіма контрактними діями; виконує та керує програмою Закону про свободу інформації для Реєстру стрілецької, легкої зброї Міністерства оборони; виконує програму управління майном; забезпечує підтримку організації в управлінні інформацією, автоматизації та комунікації [6].

Отже, вищезазначене свідчить, що державне управління матеріальним забезпеченням військ США розглядає логістичні дані як стратегічний актив. Аналіз цих даних є ключовим інструментом для досягнення бойової готовності, контролю за витратами та ефективним управлінням програмами, а також безпосередньої підтримки військ у зоні операцій.

Командування матеріально-технічного забезпечення армії США контролює десять ключових підпорядкованих командувань. Ці організації забезпечують управління життєвим циклом матеріально-технічного забезпечення для АМС та військ США. Разом ці організації формують основну місію АМС – це забезпечення матеріальної готовності, що досягається шляхом синхронізації та інтеграції колективних можливостей всього Армійського матеріально-технічного підприємства (AREP).

Отже, ця складна структура АМС підпорядкованими командуваннями є прикладом комплексної диференціації функцій державного управління матеріального забезпечення військ у США, спрямованої на повне охоплення логістичного циклу та оптимізацію готовності військ.

Агентство оборонної логістики США (DLA) – національна інституція логістичної підтримки бойових дій, що відповідає за надання гнучкої, адаптивної та стійкої логістичної підтримки в умовах конфлікту. Це агентство

керує комплексним глобальним ланцюгом поставок оборонної продукції – від сировини до кінцевого споживача – для 5 видів збройних сил, 11 бойових командувань, інших федеральних, штатних та місцевих агентств, а також держав-партнерів і союзників.

Місія DLA полягає в тому, щоб стимулювати та підтримувати боєготовність військовослужбовців, надаючи неперевершену глобальну підтримку як національне агентство логістичного забезпечення бойових дій. Для виконання даної місії DLA до штату входить приблизно 25 000 співробітників, розділених на кілька ланцюгів поставок, які укладають контракти на матеріали та послуги за всіма військовими класами поставок, включаючи: засоби для існування (їжа, вода), одяг та текстиль, паливо та інші продукти, будівельні матеріали та обладнання, предмети особистого вжитку, медичні матеріали, а також запчастини для наземних, морських та повітряних систем [1].

Як логістичний інтегратор та постачальник послуг і закупівель DLA: а) закуповує товари у виробників/постачальників та надає їх Міністерству оборони США, а також іншим федеральним, державним клієнтам, зокрема надаючи такі послуги, як складування, пакування та транспортування; б) контракти DLA на товари, що постачаються безпосередньо виробником до військових частин та установ; в) DLA в 2025 фінансовому році надала товарів та послуг на суму понад 51,8 мільярдів доларів; г) утилізує надлишкове військове майно через програми повторного використання, перепродажу та демілітаризації [5].

Стратегічний план DLA на 2025-2030 роки [4] визначає чотири трансформаційні імперативи, на яких воно сконцентровано: (1) люди → розвивайте організаційну гнучкість завдяки нашим людям та культурі; (2) точність → калібрування стійких й адаптивних логістичних рішень щодо підтримки військової готовності; (3) бойова стійкість → посилення підтримки комплексного стримування в умовах конфлікту та складних логістичних середовищ; (4) партнерство → керувати логістичною сумісністю між департаментом, союзниками, урядом загалом та промисловою базою. Ці імперативи були сформовані на засадах цілеспрямованої оцінки агентства та відгуків від колишніх та нинішніх керівників DLA, військових служб, бойових командувань, союзників і партнерів, галузевих партнерів.

Цифрова стратегія 2025-2030 надає змогу впровадити імперативи Стратегічного плану DLA, стратегії Міністерства оборони (DoD). Стратегічні напрями діяльності включають: використання цифрової готовності робочої сили, покращення управління IT та операційного успіху, розвиток цифрової екосистеми в глобальному середовищі, розвиток можливостей даних та аналітики [3].

Отже, імперативи DLA демонструють, що сучасне державне управління матеріальним забезпеченням США базується на системній інтеграції логістики, використанні даних для ухвалення стратегічних рішень та націленості на глобальну взаємодію.

Система державного управління матеріальним забезпеченням військ США є еталонною моделлю, що базується на принципах стратегічної інтеграції та функціональної диференціації. Досвід США, представлений діяльністю AMC, LDAC, DLA демонструє необхідність комплексного охоплення логістичного циклу: від досліджень і розробок до утилізації.

Таким чином, для оптимізації національної системи матеріального забезпечення військ критично важливо запозичити такі елементи американського досвіду, як: створення єдиного логістичного інформаційного простору для повної синхронізації ланцюгів поставок, виокремлення функціонально різних напрямів (стратегічна готовність, підтримка життєвого циклу, підтримка місій) у структурі управління, використання прогнозованої аналітики для підвищення боєготовності та зниження загальних операційних витрат.

Список використаних джерел:

1. About the Defense Logistics Agency. Defense Logistics Agency. *The Nation's Logistics Combat Support Agency.* URL : https://www.dla.mil/About-DLA/
2. AMC – The Army's Materiel Integrator. *Army Materiel Command*. URL : https://www.amc.army.mil/
3. Defense Logistics Agency. Digital strategy 2025-2030. Continuous Transformation. November 2024. URL : https://www.dla.mil/Portals/104/Documents/Headquarters/StrategicPlan/Digital%20Strategy/DLADigitalStrategy2025-2030_November2024.pdf?ver=3g60ekWjtnogbpII9KetwA%3d%3d
4. Dla transforms – a call to action – strategic plan 2025-2030. Defense logistics agency. *The Nation's Logistics Combat Support Agency.* URL : https://www.dla.mil/Portals/104/Documents/Headquarters/StrategicPlan/DLAStrategicPlan2025-2030March2025.pdf
5. Fact sheet. Serving the warfighter always transforming global logistics. November 2025. URL : https://www.dla.mil/Portals/104/Documents/PublicAffairs/FactSheets/2025NovemberDLAFactSheet.pdf?ver=bUbOcOHlweLs3ILMput4fA%3d%3d
6. U.S. Army materiel command. Logistics data analysis center. June 2024. U.S.ARMY. URL : https://www.amc.army.mil/Portals/9/Documents/Fact%20Sheets/LDAC_FactSheet_June2024.pdf

Сенишин С. Є.,
старший викладач каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Горнякова М. Д.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Рева Р. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Управління персоналом в умовах кризових явищ: виклики та адаптаційні рішення

В умовах сучасних кризових явищ, зокрема повномасштабної війни, економічної нестабільності та гострої нестачі трудових ресурсів, система управління персоналом зазнає суттєвих трансформацій. Людський капітал стає не лише ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства, а й основою його виживання та стійкості в умовах невизначеності. Саме тому питання ефективного управління персоналом у кризових умовах набуває особливої актуальності як у науковому, так і в практичному аспектах.

Воєнні дії в Україні спричинили масову міграцію населення, мобілізацію працездатних громадян, втрату робочих місць та руйнування виробничої інфраструктури. У результаті підприємства зіткнулися з дефіцитом кваліфікованих кадрів, порушенням трудових колективів, зростанням психологічного навантаження на працівників та необхідністю швидкого перегляду підходів до управління персоналом. Традиційні методи кадрової роботи виявилися малоефективними в умовах постійних ризиків і нестабільності.

Одним із ключових викликів кризового періоду є збереження персоналу. Підприємства вимушені переходити від орієнтації на кількісні показники зайнятості до фокусування на утриманні критично важливих працівників. У цьому контексті особливого значення набувають нематеріальні методи мотивації, такі як гнучкі умови праці, дистанційна зайнятість, підтримка психологічного здоров’я, формування атмосфери довіри та соціальної відповідальності з боку роботодавця.

Нестача персоналу актуалізує проблему багатофункціональності працівників. У кризових умовах зростає потреба у крос-функціональному навчанні, коли один працівник може виконувати декілька ролей. Це вимагає

розвитку системи внутрішнього навчання, наставництва та швидкої адаптації нових співробітників. Інвестиції у розвиток компетенцій персоналу стають стратегічно важливими навіть за обмежених фінансових ресурсів.

Окремої уваги потребує трансформація системи мотивації праці. У період війни матеріальні стимули часто поступаються місцем гарантіям стабільності, безпеки та соціального захисту. Працівники цінують прозору комунікацію з керівництвом, своєчасне інформування про стан підприємства, а також участь у прийнятті управлінських рішень. Це сприяє підвищенню рівня залученості персоналу та зниженню плинності кадрів.

Кризові явища також впливають на стиль управління. Авторитарні підходи в умовах стресу та невизначеності можуть призводити до демотивації та конфліктів у колективі. Натомість більш ефективними стають адаптивні та партнерські стилі управління, орієнтовані на підтримку, гнучкість і спільну відповідальність. Керівник у кризових умовах виступає не лише організатором праці, а й лідером, який здатен об’єднати команду навколо спільної мети.

Важливим напрямом управління персоналом у період криз є забезпечення психологічної стійкості працівників. Постійна загроза безпеці, невизначеність майбутнього та емоційне виснаження негативно впливають на продуктивність праці. У зв’язку з цим підприємства дедалі частіше впроваджують елементи психологічної підтримки, гнучкі графіки роботи, додаткові соціальні гарантії та програми підтримки працівників і їхніх родин.

Таким чином, управління персоналом в умовах кризових явищ потребує комплексного та гнучкого підходу, орієнтованого на людину як головну цінність організації. Війна та нестача персоналу змушують підприємства переглядати кадрові стратегії, впроваджувати інноваційні методи управління та формувати нову управлінську культуру, засновану на довірі, адаптивності та соціальній відповідальності. Ефективна система управління персоналом у кризових умовах стає ключовою передумовою збереження економічної стабільності та відновлення підприємств у післякризовий період.

Слід сказати, що особливої актуальності набуває питання стратегічного планування людських ресурсів. Підприємства змушені прогнозувати не лише потребу в персоналі, а й ризики його втрати через мобілізацію, вимушену міграцію або погіршення соціально-психологічного стану працівників. За таких умов кадрове планування має бути сценарним і передбачати альтернативні варіанти організації праці.

Цифровізація процесів управління персоналом стає одним із ключових інструментів адаптації до кризових умов. Використання електронного документообігу, онлайн-платформ для навчання, віддаленого контролю виконання завдань та внутрішніх комунікацій дозволяє зберегти

безперервність управлінських процесів навіть за відсутності частини працівників на робочих місцях. Дистанційна форма зайнятості сприяє залученню персоналу з інших регіонів та зменшенню впливу територіальних обмежень.

Важливим аспектом управління персоналом у кризових умовах є формування кадрового резерву. Підприємства дедалі частіше орієнтуються на розвиток внутрішнього потенціалу, ідентифікацію працівників з лідерськими якостями та їх цілеспрямовану підготовку до виконання управлінських функцій. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики управлінського вакууму та забезпечити стабільність діяльності організації.

Окрему роль у період криз відіграє корпоративна культура. В умовах війни вона трансформується у фактор психологічної підтримки, згуртованості та взаємодопомоги. Підприємства, які формують культуру відкритості, взаємної підтримки та соціальної відповідальності, мають вищий рівень лояльності персоналу та кращу адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Не менш важливим є дотримання принципів соціального партнерства та трудового законодавства навіть у складних умовах. Гнучке регулювання робочого часу, часткова зайнятість, тимчасові зміни в оплаті праці повинні супроводжуватися прозорим інформуванням працівників і дотриманням балансу інтересів сторін. Це дозволяє зберегти довіру між керівництвом і персоналом та уникнути соціальної напруги.

У підсумку, ефективне управління персоналом у період кризових явищ передбачає поєднання стратегічного бачення, гнучких управлінських рішень та орієнтації на людину. Війна та нестача трудових ресурсів трансформують кадрову політику підприємств, змушуючи їх відходити від стандартних моделей управління та впроваджувати інноваційні підходи. Саме здатність керівництва швидко адаптуватися до змін і підтримувати персонал стає визначальним чинником стабільності та подальшого розвитку організацій у кризовий та післякризовий періоди.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

2. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., Коваль, Н. (2022). Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (35).

3. Карпіщенко О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Суми : Сум. держ. ун-т, 2024. 349 с.

4. Armstrong M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. London : Kogan Page, 2020.

Сисин Г. І.,
старший викладач каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Стецівка І. М.,
здобувач другого(магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Економіка,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Роль менеджменту персоналу у підвищенні ефективності підприємства

Менеджмент персоналу – це комплекс стратегічних та операційних заходів, спрямованих на управління людським капіталом підприємства. Людський ресурс є одним із ключових факторів успішної діяльності організації, оскільки саме працівники реалізують виробничі, організаційні та стратегічні цілі. Від ефективності управління персоналом безпосередньо залежить продуктивність, якість роботи, фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства [2, с. 16].

Сучасні підприємства розглядають персонал не лише як виконавців завдань, а як стратегічний ресурс, здатний створювати додану вартість. Кадрова політика, мотиваційні програми та розвиток компетенцій дозволяють максимально реалізувати потенціал працівників. Стратегічне управління персоналом включає планування чисельності та кваліфікації працівників, формування ефективної організаційної структури та підготовку резерву керівників.

Менеджмент персоналу впливає на ефективність підприємства через:

1. Підвищення продуктивності праці: чітке розподілення завдань, визначення KPI, контроль результатів.

2. Мотивацію та залученість: система матеріальних і нематеріальних стимулів підвищує бажання працівників ефективно працювати.

3. Зниження плинності кадрів: стабільний кадровий склад сприяє накопиченню корпоративного досвіду та зменшенню витрат на навчання нових працівників.

4. Покращення корпоративної культури: ефективна комунікація, командна робота та взаємоповага формують сприятливий клімат для продуктивної діяльності [3].

Для забезпечення ефективності підприємства менеджмент персоналу застосовує такі інструменти (рис. 1).

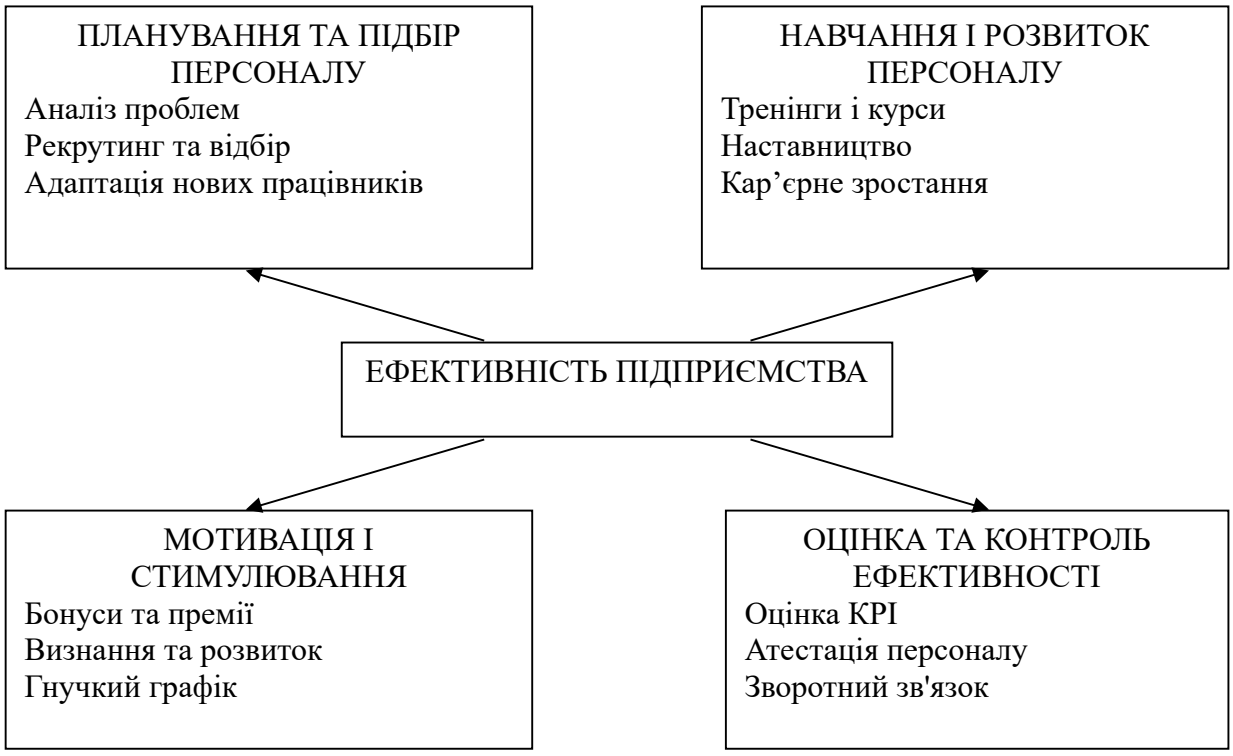


Рис. 1. Інструменти менеджменту персоналу в системі підвищення ефективності підприємства *

* Джерело: сформовано автором на основі [1-4]

1. Планування та підбір кадрів – забезпечує оптимальну чисельність і відповідність кваліфікації працівників завданням підприємства.

2. Навчання і розвиток – підвищення професійного рівня та розвиток управлінських навичок.

3. Мотиваційні програми – поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів.

4. Оцінка ефективності праці – регулярний контроль, зворотний зв’язок та коригування діяльності [3].

Подальший розвиток базових інструментів менеджменту персоналу відбувається шляхом їх оновлення та адаптації до сучасних умов функціонування підприємств. Якщо раніше основна увага приділялася формуванню необхідного кадрового потенціалу та контролю результатів трудової діяльності, то сьогодні пріоритетами стають гнучкість, здатність до швидкої адаптації та посилення стратегічної ролі управління людськими ресурсами. У зв’язку з цим менеджмент персоналу дедалі активніше поєднує використання цифрових рішень, аналітичних підходів і орієнтацію на потреби та очікування працівників, що проявляється у впровадженні цифрових HR-процесів, розвитку HR-аналітики, поширенні гнучких форматів

зайнятості та зосередженні уваги на формуванні позитивного досвіду працівників.

У сучасних умовах менеджмент персоналу включає цифровізацію HR-процесів, впровадження систем аналітики продуктивності, розвиток дистанційних і гнучких форм роботи, а також фокус на employee experience – досвід та задоволеність працівників. Це дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін ринку і підвищувати конкурентоспроможність.

Цифровізація HR-процесів передбачає використання спеціалізованих програмних продуктів і платформ для автоматизації рекрутингу, обліку робочого часу, оцінювання результативності та організації навчання персоналу. Завдяки цьому зменшується адміністративне навантаження, підвищується точність управлінських рішень і скорочується час на виконання кадрових процедур [1].

Важливим елементом сучасного менеджменту персоналу є впровадження систем аналітики продуктивності, які дають змогу аналізувати ефективність роботи працівників на основі кількісних і якісних показників. HR-аналітика дозволяє виявляти проблемні зони, прогнозувати плинність кадрів, оцінювати результативність мотиваційних програм та обґрунтовувати управлінські рішення з урахуванням реальних даних, а не інтуїтивних оцінок.

Не менш значущою тенденцією є розвиток дистанційних і гнучких форм зайнятості, які забезпечують підприємствам більшу організаційну гнучкість. Запровадження віддаленої роботи, гнучкого графіка та проєктної зайнятості сприяє підвищенню задоволеності працівників, зменшенню витрат на утримання робочих місць та залученню кваліфікованих фахівців незалежно від їхнього місцезнаходження. Водночас це вимагає від менеджменту персоналу нових підходів до контролю, комунікації та підтримки командної взаємодії.

Окрему увагу сучасні організації приділяють employee experience, тобто загальному досвіду працівників у процесі взаємодії з підприємством. Він охоплює умови праці, можливості професійного розвитку, якість внутрішніх комунікацій, рівень підтримки з боку керівництва та баланс між роботою і особистим життям. Орієнтація на позитивний досвід працівників сприяє зростанню їхньої лояльності, мотивації та залученості, що безпосередньо відображається на результатах діяльності підприємства [2, с. 135].

Отже, менеджмент персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, оскільки саме від якості управління людським капіталом залежить рівень продуктивності, стабільність кадрового складу та досягнення стратегічних цілей організації. Сучасний підхід до

управління персоналом ґрунтується на визнанні працівників стратегічним ресурсом, здатним створювати додану вартість і формувати конкурентні переваги підприємства.

Список використаних джерел:

1. Варіс І. О. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль, 2022. Том 74. № 1. С. 90-102.

2. Волянська-Савчук Леся, Клімас Вадим HR технології: вплив на ефективність управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences.* 2025. № 1. С. 133-139.

3. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. О. І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

4. Семендяк В. Менеджмент персоналу та його формування. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-53

Стефанишин О. Б.,
к.е.н., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Івах І. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
Войтюк В. М.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності Менеджмент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Передумови управління соціальним розвитком підприємства в сучасних умовах

Ефективне функціонування сучасних підприємств у динамічному соціально-економічному середовищі неможливе без належного врахування соціального розвитку як ключового елемента їх діяльності. Соціальний розвиток підприємства впливає на реалізацію державних і міжнародних цілей сталого розвитку, підвищення добробуту населення та забезпечення стабільності й впевненості в майбутньому. Науковці, зокрема Андрійчук Г. В., Величко О. В., Кобєлєва Т. О., Сичова Н. В. та інші відзначають, що соціальна складова стає дедалі важливішою у стратегіях управління підприємствами, а її інтеграція в управлінські процеси потребує системного підходу.

Соціальний розвиток підприємства неможливий без певних передумов, які визначаються як економічні, соціально-психологічні, юридичні, демократичні у Бонарева В. В., Смоли М. Р., наприклад. Щоправда ця тема не надто розроблена у працях науковців. Найчастіше аналізуються інституційні передумови, як наприклад у Кицюк І. В. Ми пропонуємо розширити систему передумов соціального розвитку підприємств і умовно поділити їх на соціально-економічні, інституційні та управлінські.

Соціально-економічні аспекти визначаються трансформаціями в суспільстві та економіці, які змінюють роль бізнесу та підходи до управління трудовими ресурсами. До основних передумов належать: наявність економічної свободи, приватної власності та цивілізованого конкурентного середовища. Як зазначає Бонарев В. В., «наявність економічної свободи втілює в собі економічну самостійність, рівноправність і відповідальність, а приватна власність стимулює бізнес-ініціативу» [1]. Водночас соціальні передумови охоплюють задоволення потреб працівників, забезпечення

безпеки та можливості самореалізації, що сприяє формуванню довіри, лояльності та підвищенню продуктивності праці. Поширення концепції соціальної відповідальності бізнесу стає ключовим чинником сталого розвитку, адже підприємства дедалі більше усвідомлюють свою відповідальність не лише за економічні результати, а й за соціальні наслідки діяльності.

Інституційні аспекти передбачають наявність нормативно-правових рамок, стандартів і інституцій, що регулюють соціальну діяльність підприємств. Вони формують умови для реалізації корпоративної соціальної відповідальності та соціальних ініціатив, забезпечуючи прозорість, захист прав працівників і взаємодію з зацікавленими сторонами. Як підкреслює Кицюк І. В., значну роль у соціальному розвитку підприємств «…в Україні відіграють міжнародні ініціативи, що формують важливі орієнтири для національних практик» та «питання адаптації національного законодавства до міжнародних стандартів стає ключовим фактором розвитку соціально відповідального бізнесу» [2].

До інституційних передумов належить також впровадження міжнародних стандартів, таких як ISO 26000, і державна політика, спрямована на підтримку соціально відповідальної поведінки бізнесу.

Ефективне управління соціальним розвитком підприємства передбачає системний підхід до управління людськими ресурсами та соціальними проектами, включаючи планування, організацію, мотивацію та контроль соціальних ініціатив тобто, мова йде про управлінські передумови. Важливою складовою є визначення цілей та стратегій соціального розвитку, що дозволяє оцінити вплив соціальних ініціатив на економічні результати підприємства та забезпечити взаємозв’язок між соціальною відповідальністю та ефективністю бізнес-процесів.

Таким чином, поєднання соціально-економічних змін у суспільстві, інституційних рамок та системного управління формує комплексну основу для аналізу та впровадження ефективних підходів до соціального розвитку сучасних підприємств. Це забезпечує не лише економічну стійкість і конкурентоспроможність, а й підвищення соціальної значущості бізнесу, формування довіри суспільства та покращення якості життя населення.

Список використаних джерел:

1. Бонарев В. В., Смола М. Р. Передумови формування та ознаки цивілізованого бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. № 5. 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.86

2. Кицюк І. В. Аналіз інституційних передумов розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Економіка та суспільство*. № 28. 2021. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-25

3. Сичова Н. В. Управління соціальним розвитком підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 4. URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe

Теремецький В. І.,
д.ю.н., проф., провідний науковий співробітник,
Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва
імені академіка Ф.Г. Бурчака НАПрН України

Соціальна відповідальність бізнесу у сфері медичного туризму як елемент правового забезпечення соціально орієнтованої економіки в умовах воєнного стану

Процес європейської інтеграції України зумовлює необхідність системної трансформації правового забезпечення функціонування ринкових відносин із урахуванням соціальних, гуманітарних та безпекових викликів сучасного суспільства. В умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України та дії правового режиму воєнного стану особливої актуальності набуває концепція соціально орієнтованої економіки, що передбачає поєднання принципів ринкової ефективності з реалізацією соціальної функції держави та соціальною спрямованістю підприємницької діяльності.

Одним із ключових елементів такої моделі є соціальна відповідальність бізнесу, яка в умовах євроінтеграції поступово інституціоналізується через договірні, регуляторні, партнерські та інші правові механізми та набуває ознак складової правового регулювання господарської діяльності. У документах Європейського Союзу (далі – ЄС) соціальна відповідальність бізнесу розглядається як інструмент сталого розвитку, що сприяє забезпеченню соціальної згуртованості, захисту прав людини та підвищенню якості життя населення [1].

Особливого значення соціальна відповідальність бізнесу набуває у сферах, безпосередньо пов’язаних із реалізацією основоположних прав людини, насамперед права на охорону здоров’я. У цьому контексті медичний туризм виступає не лише перспективним сегментом ринку послуг, а й соціально значущою сферою господарської діяльності, здатною забезпечити доступ до лікування та реабілітації в умовах обмежених ресурсів воєнного часу. Як обґрунтовано у вітчизняних наукових дослідженнях, медичний туризм у сучасній Україні має розглядатися як чинник резильєнтності (стійкості) територіальних громад і потенційний інструмент повоєнного економічного відновлення [2, с. 249].

Соціально орієнтована економіка є основною ознакою європейської соціальної моделі та, водночас, методологічною основою сучасного правового забезпечення ринкових відносин, оскільки поєднує свободу підприємницької діяльності з вимогами соціального захисту й відповідальної

економічної поведінки. У праві ЄС соціальна відповідальність бізнесу визначається як відповідальність підприємств за вплив їхньої діяльності на суспільство та довкілля, що відображає тенденцію до інституціоналізації соціальних і екологічних вимог у сфері господарювання [1]. Такий підхід формує нормативно-ціннісну рамку для залучення суб'єктів господарювання до розв'язання соціально значущих завдань, що набуває особливої актуальності для України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Починаючи з 2020 року концепція соціальної відповідальності бізнесу (Corporate Social Responsibility) у ЄС зазнала подальшого розвитку та була інтегрована в ширшу регуляторну рамку сталого корпоративного управління, що функціонує у форматі ESG (Environmental, Social, Governance). Відповідні підходи закріплені у низці стратегічних документів Європейської Комісії, зокрема в Європейській зеленій угоді та політиці сталого фінансування ЄС [3].

Для України імплементація європейських стандартів соціальної відповідальності бізнесу має особливе значення у зв'язку з виконанням зобов'язань за Угодою про асоціацію з ЄС та необхідністю економічного відновлення після війни. За таких умов соціальна відповідальність бізнесу набуває правового виміру через розвиток нормативних, договірних і партнерських інструментів, стаючи складовою системи правового забезпечення ринкових відносин у соціально орієнтованій економіці.

Медичний туризм є міждисциплінарним соціально-економічним та правовим феноменом, що охоплює суспільні відносини у сфері охорони здоров'я, туризму та господарської діяльності. В умовах воєнного стану його соціальне значення істотно посилилося у зв'язку з масштабними потребами у лікуванні та реабілітації осіб, які постраждали внаслідок бойових дій.

За оцінками ВООЗ станом на 2024 рік понад 10 млн осіб в Україні потребували медичної, психосоціальної та реабілітаційної допомоги у зв'язку з гуманітарними наслідками збройного конфлікту [4]. Водночас відповідно до даних Світового банку та Європейської Комісії масштабні руйнування й пошкодження медичної інфраструктури істотно обмежили спроможність державної системи охорони здоров'я повною мірою забезпечити покриття цих потреб [5].

За таких умов зростає роль суб'єктів господарювання у сфері медичного туризму в забезпеченні доступу до медичних послуг. Це об'єктивно підвищує вимоги до соціальної відповідальності бізнесу та актуалізує питання правового регулювання відповідної діяльності.

Соціальна відповідальність бізнесу у сфері медичного туризму реалізується через сукупність правових та організаційних інструментів.

Передусім ідеться про дотримання стандартів якості медичних послуг, забезпечення прав пацієнтів, забезпечення конфіденційності медичної інформації, а також доступності лікування для соціально вразливих категорій населення [2, с. 287].

Важливим інструментом реалізації соціальної відповідальності бізнесу є участь приватних суб'єктів господарювання у програмах державно-приватного партнерства. Згідно з рекомендаціями Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) відповідальне ведення бізнесу, зокрема у сфері охорони здоров'я, передбачає поєднання економічної ефективності з дотриманням прав людини та принципів належного корпоративного управління [6].

В Україні правові засади такої взаємодії наразі формуються фрагментарно. Відсутність спеціального закону про медичний туризм ускладнює системну інтеграцію соціальної відповідальності бізнесу в систему господарсько-правового регулювання, що зумовлює необхідність подальшого законодавчого вдосконалення [2, с. 291].

Згідно з оцінками Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA) – комплексної оцінки збитків і потреб, підготовленої Світовим банком спільно з Урядом України та Європейською Комісією, потреби у відновленні системи охорони здоров'я у 2024-2033 роках перевищують 16 млрд дол. США [5]. Значна частина цих потреб зумовлена необхідністю розвитку реабілітаційної інфраструктури та впровадження сучасних медичних технологій.

За даними МОЗ України у 2025 році понад 435 000 осіб в Україні отримали послуги з медичної реабілітації в межах Програми медичних гарантій, що свідчить про істотне зростання обсягів реабілітаційної допомоги порівняно з попередніми роками [7]. За таких умов участь приватного бізнесу у сфері медичного туризму обґрунтовано розглядається як необхідний елемент забезпечення доступності медичних послуг та зниження навантаження на державний бюджет.

Повоєнне відновлення України створює передумови для формування нової інституційно-правової моделі медичного туризму, орієнтованої на принципи соціальної відповідальності, сталого розвитку та європейської інтеграції. Участь бізнесу у відновленні медичної інфраструктури, створенні реабілітаційних центрів і формуванні медичних кластерів може стати важливим чинником економічного зростання та соціальної стабільності.

Інституціоналізація соціальної відповідальності бізнесу через правові інструменти сприятиме підвищенню довіри до ринкових інститутів, зміцненню резильєнтності територіальних громад та формуванню соціально орієнтованої економіки, що відповідає європейським стандартам.

Соціальна відповідальність бізнесу у сфері медичного туризму є важливим елементом правового забезпечення соціально орієнтованої економіки України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Вона відображає трансформацію ролі бізнесу у сучасному суспільстві в системі господарських відносин та його залучення до реалізації публічних інтересів, пов'язаних із забезпеченням права на охорону здоров'я.

Розвиток соціально відповідального медичного туризму потребує комплексного правового підходу, що включає адаптацію національного законодавства до стандартів ЄС, удосконалення договірних механізмів взаємодії держави і бізнесу, а також розвиток державно-приватного партнерства. Реалізація цих завдань сприятиме зміцненню ринкових відносин, підвищенню соціальної згуртованості та успішній євроінтеграції України.

Список використаних джерел:

1. European Commission. A renewed EU strategy for Corporate Social Responsibility. Brussels, 2011. URL : https://eur-lex.europa.eu

2. Теремецький В. І., Подзіров А. О., Логвиненко Б. О., Литвин С. Й. Правове регулювання медичного туризму в Україні як чинника резильєнтності та повоєнного відновлення : монографія / за наук. ред. В. І. Теремецького. Київ : ДУ «ІЕПД імені В. К. Мамутова НАН України», 2026. 368 с.

3. European Commission. The European Green Deal. Brussels, 2019. URL : https://eur-lex.europa.eu

4. World Health Organization. WHO 2024 Emergency Appeal: Ukraine. 2024. URL : https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/emergencies/2024-appeals/2024-who-ukraine-emergency-appeal_en.pdf

5. The World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations. Ukraine: Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 – December 2023. February 2024. URL : https://documents1.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/pdf/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a.pdf

6. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Paris : OECD Publishing, 2011. URL : https://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf

7. Понад 435 000 українців та українок пройшли цьогоріч реабілітацію в межах Програми медичних гарантій: підсумки 2025 року. Київ : МОЗ України, 23.12.2025. URL : https://moz.gov.ua/uk/ponad-435-tisyach-ukrayinciv-ta-ukrayinok-projshli-cogorich-reabilitaciyu-v-mezhah-programi-medichnih-garantij-pidsumki-2025-roku

Тимошенко О. О.,
к.е.н., доцент кафедри національної безпеки
Інституту безпеки,
ПрАТ «ВНЗ «МАУП» м. Київ,

Економічна стійкість держави як передумова результативної соціальної політики та управлінської спроможності

Економічна стійкість держави в сучасних умовах означає здатність національної економіки та публічних фінансів витримувати шоки, зберігати керованість і відновлюватися без руйнації базових функцій соціальної держави. Для України, що функціонує в середовищі тривалих безпекових викликів, економічна стійкість набуває змісту системної спроможності: підтримувати макрофінансову стабільність, забезпечувати бюджетну збалансованість у межах допустимих ризиків, утримувати працездатність фінансової системи, а також гарантувати безперервність соціальних виплат і надання публічних послуг. У цій логіці соціальна політика перестає бути окремим сектором і стає індикатором стійкості, оскільки саме через соціальні трансферти, медицину, освіту, підтримку вразливих груп і відновлення людського капіталу держава зменшує соціальну напругу, підтримує ринок праці, зберігає демографічний потенціал та зміцнює довіру громадян до інституцій. Водночас соціальна політика є ресурсомісткою й потребує стабільних доходів, прогнозованого фінансування, чітких пріоритетів і контролю ефективності, а отже прямо залежить від того, чи здатна держава формувати фіскальний простір і перетворювати економічні ресурси на управлінські результати.

Концептуально економічна стійкість формується через поєднання стратегічного бачення, бюджетно-фінансових правил і інституційної дисципліни. Стратегічний рівень визначає ризики, загрози, критичні залежності, пріоритети державної політики та цілі, які мають бути досягнуті для зниження вразливостей. У вітчизняній системі публічного управління важливим орієнтиром виступає Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року, що задає рамку ідентифікації загроз, напрямів державної політики та необхідності комплексного підходу до стійкості, включно з фінансовою, бюджетною, інвестиційною та соціальною складовими [1]. Така стратегічна рамка важлива тим, що переводить питання стійкості з площини ситуативних рішень у площину довгострокової узгодженості, де соціальна політика розглядається не лише як витратна стаття, а як механізм стабілізації суспільства і відтворення людського потенціалу. Стратегічний документ одночасно підкреслює, що економічна стійкість не може ґрунтуватися лише

на короткострокових бюджетних маневрах, оскільки для стійкості потрібні інституційні зміни, підвищення якості управління, розвиток конкурентної економіки та зменшення корупційних і тіньових ризиків, які розмивають ресурсну базу соціальної політики.

Бюджетно-фінансова складова економічної стійкості реалізується через правила бюджетного процесу, міжбюджетні відносини, процедурні гарантії цільового використання коштів, обмеження і пріоритети, що дозволяють державі діяти послідовно навіть у кризових умовах. У цьому контексті Бюджетний кодекс України задає правові засади функціонування бюджетної системи та бюджетного процесу, визначає принципи, повноваження учасників, інструменти планування і виконання бюджетів, а також механізми відповідальності, без яких неможливо забезпечити стале фінансування соціальних зобов'язань [2]. Соціальна політика, якщо розглядати її як систему гарантій і послуг, потребує не лише обсягів фінансування, а й передбачуваності, своєчасності та захищеності видатків, що забезпечується бюджетною архітектурою, процедурами казначейського виконання, контролем і прозорістю. Саме тут економічна стійкість перетворюється на управлінську спроможність: держава має не просто мати ресурси, а вміти планувати, розподіляти, адмініструвати та контролювати їх так, щоб соціальна підтримка працювала адресно, без розривів і з мінімізацією втрат від неефективності.

Макрофінансова стійкість у воєнних та посткризових реаліях значною мірою підтримується зовнішнім фінансуванням і програмами міжнародних партнерів, що створює додатковий вимір управлінської відповідальності. Коли значна частина потреб бюджету покривається через міжнародну підтримку, підвищуються вимоги до прозорості, реформ, якості публічних фінансів і здатності держави виконувати узгоджені зобов'язання. У цьому сенсі матеріали МВФ щодо України в рамках програми EFF демонструють, що навіть за надзвичайно складних умов ключовими чинниками збереження стійкості є узгоджена макроекономічна політика, фіскальна дисципліна, керованість інфляційних і валютних ризиків, а також реформи, спрямовані на підвищення спроможності інституцій і прозорості управління ресурсами [3]. Для соціальної політики це має прямий наслідок: стабільність макрофінансового середовища дозволяє уникати різких коливань реальних доходів населення, зменшує ризик інфляційного знецінення соціальних виплат, підтримує можливість здійснювати індексацію та фінансувати пріоритетні програми. Водночас соціальні видатки в умовах обмеженого фіскального простору мають підлягати управлінському вибору, де важливо поєднати принцип справедливості з принципом ефективності, мінімізувати

нецільове використання і спрямовувати ресурси туди, де вони реально знижують уразливість.

Результативність соціальної політики залежить від того, чи здатна держава будувати сучасні системи соціального захисту, які не лише виплачують допомогу, а й забезпечують включення, адресність, цифрову доступність сервісів, контроль помилок і зловживань, а також готовність реагувати на масові шоки. У цьому контексті показовим є підхід Світового банку, який у документах щодо проєкту INSPIRE для України акцентує на зміцненні спроможності системи соціальної підтримки, удосконаленні націлювання на вразливі групи, розвитку інтегрованих систем виплат і доставки послуг та підготовці основи для структурних реформ соціального забезпечення [4]. Такий підхід прямо пов'язує соціальну політику зі стійкістю, адже ефективні соціальні інструменти працюють як стабілізатори: вони пом'якшують шоки, знижують ризик бідності, підтримують внутрішній попит і сприяють відновленню економічної активності. Коли ж соціальна система фрагментована, інформаційно несумісна і недостатньо цифровізована, вона витрачає більше ресурсів на адміністрування, допускає дублювання і помилки, що зменшує реальний соціальний ефект і підриває довіру до держави.

Список використаних джерел:

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» : Указ Президента України від 11.08.2021 р. № 347/2021 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/347/2021 (дата звернення : 14.01.2026 р.).

2. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17 (дата звернення : 14.01.2026 р.).

3. Ukraine: Sixth Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility, Requests for Modification of a Performance Criterion, and Financing Assurances Review : IMF Country Report (Staff Report). Washington, DC : International Monetary Fund, 2024. URL : https://mof.gov.ua/storage/files/1ukrea2024004-print-pdf.pdf (дата звернення : 14.01.2026 р.).

4. Ukraine – Investing in Social Protection for Inclusion, Resilience, and Efficiency (INSPIRE) Project: Additional Financing and Restructuring (English). Washington, DC : The World Bank, 2023. URL : https://documents1.worldbank.org/curated/en/099111723150017178/pdf/BOSIB0d00d789e0db0a6f9099a53f76feee.pdf (дата звернення : 14.01.2026 р.).

Ткаченко О. І.,
викладач кафедри національної безпеки
ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Київ

Інформаційна безпека державного управління в системі надання соціальних послуг і захисту вразливих груп

Інформаційна безпека державного управління в системі надання соціальних послуг дедалі виразніше набуває значення не лише технічної або відомчої функції, а й самостійного інструмента соціального захисту, оскільки від якості захисту даних безпосередньо залежить здатність держави гарантувати доступність допомоги, недискримінаційність процедур, безпеку отримувачів і довіру до публічних інституцій. У кризових умовах, коли соціальна підтримка стає масовою, а кількість цифрових транзакцій між громадянином і державою різко зростає, будь-яке порушення конфіденційності, цілісності або доступності інформації перетворюється на фактор уразливості, що має соціальні наслідки, включно з відмовою людей звертатися по допомогу, загрозою переслідування, економічними втратами, повторною віктимізацією та посиленням нерівності доступу до послуг.

Особливістю соціальної сфери є висока концентрація персональних і чутливих даних: відомостей про стан здоров'я, інвалідність, склад сім'ї, місце проживання, доходи, статус внутрішнього переміщення, факти насильства, потреби в догляді, опіку та піклування. Правовий режим таких відомостей в Україні визначається, зокрема, Законом України «Про захист персональних даних», який встановлює загальні вимоги до законності обробки, мети, обсягу, прав суб'єкта персональних даних та обов'язків володільця й розпорядника, що для органів влади означає потребу вибудовувати системні процедури доступу, зберігання, передачі та контролю [1]. Для вразливих груп ризик витоку або неправомірного доступу є не абстрактним: оприлюднення адреси місця проживання переміщеної особи, даних про притулок для постраждалих від насильства, маршрути переміщення або інформації про стан здоров'я може створювати загрозу фізичній безпеці, стати підґрунтям для шантажу, стигматизації, дискримінації в громаді, на ринку праці чи в доступі до житла. Тому інформаційна безпека в соціальній сфері коректно розглядати як умову реалізації людської гідності, приватності та недоторканності особистого життя, а також як гарантію того, що людина не нестиме додаткових ризиків через сам факт звернення по допомогу.

Система соціальних послуг, відповідно до Закону України «Про соціальні послуги», має забезпечувати профілактику та подолання складних

життєвих обставин, визначати підходи до оцінювання потреб, надання допомоги, координації суб'єктів та якості послуг, що об'єктивно передбачає постійний обіг даних між органами влади, надавачами послуг, закладами охорони здоров'я, освіти та іншими інституціями [2]. У цифровізованій моделі державного управління цей обіг дедалі частіше відбувається через реєстри, інформаційні системи, електронні кабінети, міжвідомчі інтеграції та електронний документообіг, що підвищує ефективність і швидкість ухвалення рішень, але одночасно збільшує «поверхню атаки», ускладнює контроль ланцюгів доступу та підвищує критичність помилок налаштувань. За таких умов інформаційна безпека перестає бути «надбудовою» над процесом і має бути вбудована в повний життєвий цикл надання соціальної послуги: від первинного звернення та ідентифікації особи до зберігання результатів оцінювання потреб, формування індивідуального плану, призначення допомоги, моніторингу ефективності та завершення супроводу. Якщо хоча б один етап лишається поза контролем, виникає структурна вразливість, яку неможливо компенсувати разовими технічними заходами.

В українській правовій системі рамка кіберзахисту та координації у цій площині визначається Законом України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», який закріплює принципи державної політики у сфері кібербезпеки, роль суб'єктів, організаційні основи координації та загальні підходи до протидії загрозам у кіберпросторі [3]. Для системи соціальних послуг це означає, що інформаційна безпека повинна бути організована як керована функція, що має політики, ролі, відповідальних осіб, вимоги до реагування на інциденти, порядок взаємодії з компетентними органами та механізми постійного вдосконалення. Принципово важливо, що кібербезпека в соціальній сфері не зводиться до захисту серверів або робочих станцій, оскільки ключовим активом є управлінське рішення, сформоване на основі даних, і довіра особи до того, що держава здатна зберегти її приватність і не допустити завдання шкоди через інформаційні збої. У цьому сенсі інформаційна безпека стає частиною якості соціальної послуги, а порушення безпеки можна трактувати як дефект надання послуги, що впливає на права та законні інтереси отримувача.

У практичній площині ефективність інформаційної безпеки державного управління в соціальній сфері визначається тим, наскільки організація процесів відповідає ризиковій логіці. Ризикова логіка означає, що найбільш критичні операції, такі як призначення виплат, підтвердження статусів, формування рішень про соціальний супровід, управління чергами на послуги, облік гуманітарної допомоги, мають супроводжуватися більш жорсткими контролями, ніж операції довідкового характеру. У цій системі значущими є принцип мінімізації даних і обмеження мети, коли збирається лише той обсяг

відомостей, який реально необхідний, а доступ надається лише тим, хто виконує конкретну операційну роль. Важливе значення має сегментація доступу, коли дані з різними рівнями чутливості розміщуються в різних контурах або логічних доменах, а між доменами діють контрольовані канали взаємодії, що зменшує масштаби витоку при компрометації окремої ланки.

Європейський підхід до захисту даних додатково підкреслює, що обробка персональних даних повинна здійснюватися на основі законності, справедливості, прозорості та відповідних технічних і організаційних заходів безпеки, а права суб'єктів даних мають бути реалістично забезпечені, включно з доступом, виправленням, обмеженням обробки та іншими гарантіями. Регламент (ЄС) 2016/679, відомий як GDPR, закріплює вимоги до безпеки обробки, підзвітності, оцінювання ризиків, а також підходи, що орієнтують організації на вбудований захист даних та захист за замовчуванням, що є корисною рамкою для зближення практик державного управління з європейськими стандартами в соціальній сфері [4]. Для України, з огляду на євроінтеграційний вектор, така рамка має прикладну цінність як орієнтир для модернізації внутрішніх політик, уніфікації підходів до захисту даних у реєстрах і сервісах та формування культури підзвітності, коли орган влади здатен обґрунтувати, чому він збирає ті чи інші дані, як довго їх зберігає, хто має доступ і якими засобами мінімізується ризик шкоди.

Окремої уваги потребує інформаційна безпека як гарантія доступності соціальних послуг, оскільки атаки на доступність або руйнування даних мають безпосередній соціальний ефект. Якщо інформаційна система призначення допомоги стає недоступною або дані пошкоджені, людина може залишитися без виплат, без підтвердження статусу, без соціального супроводу, що в кризі означає загрозу базовим умовам існування.

Список використаних джерел:

1. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19 (дата звернення : 14.01.2026 р.).
2. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17 (дата звернення : 14.01.2026 р.).
3. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 р. № 2163-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/2163-19 (дата звернення : 14.01.2026 р.).
4. Про затвердження Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери : Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 14.04.2021 р. № 404 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/404-2021-%D0%BF (дата звернення : 14.01.2026 р.).

Черкасова С. В.,
д.е.н., проф., професор кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет
Візничак О. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Фінанси, банківська справа та страхування, Львівський торговельно-економічний університет

Соціальні аспекти пенсійного забезпечення

Тема соціальних аспектів пенсійного забезпечення є надзвичайно актуальною в сучасних умовах розвитку українського суспільства. Пенсійна система - це важливий інститут соціального захисту, який забезпечує матеріальну підтримку громадян після завершення трудової діяльності, а також гарантує реалізацію конституційного права кожного на соціальне забезпечення у старості. Від ефективності її функціонування залежить не лише добробут мільйонів пенсіонерів, але й рівень соціальної стабільності в державі [1].

Пенсійне забезпечення є однією з ключових складових соціальної політики держави. Воно покликане не лише компенсувати втрату доходу після виходу на пенсію, а й забезпечити гідний рівень життя громадян похилого віку, сприяти соціальній інтеграції цієї категорії населення у суспільне життя. Пенсійна система також виконує важливу функцію підтримання міжпоколінної солідарності, коли працююче населення через систему внесків фінансує виплати тим, хто уже завершив трудову діяльність.

Соціальні аспекти пенсійного забезпечення охоплюють широкий спектр питань, серед яких: рівень пенсійних виплат, справедливість розподілу, доступність соціальних послуг, забезпечення рівних можливостей для всіх громадян незалежно від статі, професії чи місця проживання. Пенсія повинна не лише гарантувати мінімальні засоби існування, а й бути інструментом підтримання соціальної гідності людини.

Однак сучасна пенсійна система України стикається з рядом серйозних соціальних проблем. Однією з головних є низький рівень пенсій, який часто не відповідає реальним потребам громадян. За даними Державної служби статистики, середній розмір пенсії в Україні залишається значно нижчим за прожитковий мінімум, особливо для одиноких осіб похилого віку. Це призводить до зростання рівня бідності серед пенсіонерів, що є негативним соціальним явищем і потребує негайного вирішення [2].

Ще одним важливим аспектом є демографічна ситуація. Україна

належить до країн із швидким темпом старіння населення. Частка людей віком понад 60 років постійно зростає, що створює додатковий тиск на солідарну систему пенсійного страхування. Зменшення кількості працюючих осіб призводить до дефіциту Пенсійного фонду та потреби у додатковому фінансуванні з державного бюджету. Це, своєю чергою, ставить під сумнів довгострокову стійкість системи та її здатність забезпечувати соціальну справедливість.

Соціальні аспекти пенсійного забезпечення тісно пов'язані з проблемою гендерної нерівності. Статистичні дані свідчать, що жінки отримують на 25-30% менші пенсії, ніж чоловіки. Це пов'язано з меншими трудовими доходами, перервами у стажі через догляд за дітьми або літніми родичами, а також більшою тривалістю життя. Тому держава має забезпечити гендерно справедливу пенсійну політику, яка враховує особливості життєвого шляху жінок і чоловіків [3].

Не менш важливою є соціальна адаптація осіб похилого віку. Пенсійне забезпечення має супроводжуватися системою соціальних програм, спрямованих на підтримку активного довголіття. Це включає організацію дозвілля, можливості для освіти, волонтерської діяльності, медичного обслуговування та психологічної підтримки. Такі ініціативи сприяють збереженню соціальної активності людей похилого віку, підвищують їх самооцінку та якість життя.

Серед інших соціальних проблем пенсійного забезпечення можна виділити нерівність у розмірах пенсій між різними професійними групами. Наприклад, працівники державного сектору чи окремих силових структур мають суттєво вищі пенсії порівняно із працівниками приватного сектору або сільськогосподарськими робітниками. Така ситуація породжує відчуття соціальної несправедливості та знижує довіру громадян до державних інститутів [4].

Важливу роль у вирішенні цих проблем відіграє реформування пенсійної системи. Одним із ключових напрямів є впровадження накопичувального рівня пенсійного забезпечення. Ця модель передбачає, що кожен громадянин зможе формувати власний пенсійний капітал, що дозволить підвищити рівень фінансової незалежності в майбутньому. Однак для ефективної реалізації цього механізму потрібна висока фінансова грамотність населення та довіра до фінансових інститутів.

Також важливим є підвищення соціальної свідомості у сфері пенсійного страхування. Багато громадян працюють неофіційно, уникаючи сплати внесків, що зменшує їхні майбутні пенсійні права. Тому держава має проводити активну інформаційну політику, спрямовану на роз'яснення важливості офіційного працевлаштування та страхових внесків.

Соціальні аспекти пенсійного забезпечення включають і питання підтримки найбільш уразливих категорій пенсіонерів - осіб з інвалідністю, самотніх людей, учасників бойових дій, переселенців. Для них необхідні додаткові соціальні гарантії: адресна допомога, пільги, медичне страхування, соціальні послуги на місцях [5].

Реформування вітчизняної пенсійної системи вимагає змін у всіх її ланках. Для солідарної системи для збільшення розміру пенсій важливими є такі шляхи, як перехід на бальну систему нарахування, збільшення тривалості страхового стажу та удосконалення формули нарахування пенсійних виплат. Для подолання дефіциту державного Пенсійного фонду важливим є зміцнення платіжної дисципліни всіх платників соціального внеску, стимулювання легальної занятості та офіційних зарплат, підвищення ефективності його адміністрування. Ключовим напрямом реформування пенсійної системи країни має бути оновлення підходів до її накопичувальних компонентів, зокрема до впровадження обов'язкової накопичувальної ланки. Урядом запланована розробка моделі добровільної накопичувальної пенсії із державними стимулами й гарантіями захисту пенсійного капіталу. Необхідно посилити роль та ефективність діяльності НПФ, компаній зі страхування життя та банків у реалізації недержавного пенсійного забезпечення, передбачивши для них на державному рівні додаткові стимули та пільги.

Підвищення ефективності пенсійної системи можливе лише за умови поєднання економічних реформ із соціальною справедливістю, удосконалення законодавчої бази, забезпечення прозорості управління пенсійними коштами та зміцнення довіри населення до системи соціального страхування.

Таким чином, пенсійне забезпечення - це не лише фінансовий механізм, а й важливий соціальний інструмент, який визначає рівень життя, соціальну безпеку та гідність громадян. Розвиток соціально орієнтованої пенсійної системи є одним із головних завдань сучасної державної політики України, спрямованої на побудову справедливого, стабільного та гуманного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» № 1058-IV від 09.07.2003 р. (редакція від 01.01.2024 р.). URL : http://zakon.rada.gov.ua

2. Міністерство соціальної політики України. Офіційний сайт. URL : https://www.msp.gov.ua

3. Державна служба статистики України. Статистичний збірник «Соціальний захист населення України», 2024 р.

4. Іванова О. В. Соціальні проблеми пенсійного забезпечення в Україні. *Соціально-економічний розвиток регіонів*. 2023. № 2. С. 45-51.

5. Гончарук Т. В. Соціальні аспекти пенсійної реформи в Україні. *Економіка і держава*. 2024. № 5. С. 89-94.

Суспільні трансформації і безпека: людина, держава, соціум

Матеріали доповідей
Міжнародної науково-практичної конференції
Львівського інституту
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
(м. Львів, 15 січня 2026 р.)

Оргкомітет не завжди поділяє думку та погляди авторів.
Відповідальність за достовірність фактів, власних імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

Підписано до друку 11 лютого 2026 р.

Формат 60х84 1/16 **Папір офсетний** **Друк офсетний**
Тираж 100

Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
79028, м. Львів, вул. Зелена, буд. 149, корпус 4